



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**

**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
PROGRAMA DE POSGRADO EN INGENIERÍA DE SISTEMAS**

**METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN DE UNA PyME DE
SERVICIOS**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN
CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN INGENIERÍA DE
SISTEMAS**

PRESENTA

ING. ANILÚ GÓMEZ PANTOJA

DIRECTOR DE TESIS

DRA. ELVIRA AVALOS VILLAREAL

MÉXICO, D.F.

FEBRERO DE 2004



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
COORDINACION GENERAL DE POSGRADO E INVESTIGACION

ACTA DE REVISION DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 13:00 horas del día 21 del mes de Octubre del 2003 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.I.M.E. para examinar la tesis de grado titulada:

“METODOLOGIA PARA LA CREACION DE UNA PYME DE SERVICIOS”

Presentada por el alumno:

GOMEZ

Apellido paterno

PANTOJA

materno

ANILU

nombre(s)

Con registro:

0	1	0	2	4	5
---	---	---	---	---	---

aspirante al grado de:

MAESTRO EN CIENCIAS

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 COMISION REVISORA

Director de tesis

DRA. ELVIRA AVALOS VILLAREAL

DR. LUIS MANUEL HERNÁNDEZ SIMÓN

M. EN C. CARLOS VERA REZUSTA

M. EN C. LEOPOLDO GALINDO SORIA

M. EN C. FERRÁN MARTÍNEZ ORTIZ

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO



DR. FLORENCIO SÁNCHEZ SILVA



INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
COORDINACION GENERAL DE POSGRADO E INVESTIGACION

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México, Distrito Federal, el día 26 del mes de Enero del año 2004, la que suscribe Anilú Gómez Pantoja alumna del Programa de Posgrado en Ingeniería de Sistemas con número de registro A010245, adscrito a la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la ESIME Unidad Zacatenco, manifiesta que es autora intelectual del presente Trabajo de Tesis bajo la dirección de la Dra. Elvira Avalos Villarreal y cede los derechos del trabajo intitulado: Metodología para la creación de una PyME de Servicios, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección: Call. Acueducto de Guadalupe # 21 Col. Acueducto de Guadalupe Delegación Gustavo A. Madero C.P. 07270 México D.F. ó a la dirección de internet: anigomezp@hotmail.com.

Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Anilú Gómez Pantoja

Nombre y firma

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis se la dedico a mis padres en agradecimiento de su amor y apoyo a mis deseos de superación profesional y por la herencia más grande que ellos me han podido dar al dejarme estudiar lo que yo deseaba.

A agradezco a la institución COSNET que me regalo su apoyo financiero para que yo siguiera superándome profesionalmente.



También doy un especial agradecimiento a la paciencia dedicación y apoyo, además de la muestra de cariño de mi directora de tesis la Dra. Elvira Avalos Villarreal

Otros agradecimientos que quiero mencionar son para mis profesores de la maestría de Sistemas que aunque no estén sus nombres por escrito, ellos al leer este párrafo sabrán quienes son y a los que les agradezco su gran apoyo y cariño.

Y por último pero no menos importante, agradezco a Dios por haberme creado con el anhelo de superación y el gusto por el conocimiento, además de darme la fuerza de estar lejos de mi familia por continuar con mis estudios.

Gracias por estar conmigo

INDICE

Resumen	VI
Abstract	VIII
Introducción	X
Justificación	XII
Objetivos	XIV
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	1
1.1 INTRODUCCIÓN	2
1.2 CRITERIOS DE EMPRESA	2
1.2.1 Objetivos de una empresa	3
1.2.2 Definición de componentes de una empresa	3
1.2.3 Clasificación de las empresas	5
1.2.4 El restaurante como empresa	6
1.3 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS	6
1.4 EVALUACIÓN DE PROYECTOS	7
1.4.1 La toma de decisiones asociada a un proyecto	7
1.4.2 Alcance del estudio de proyectos	8
1.4.3 El proceso de la evaluación de proyectos	10
1.4.4 La evaluación de proyectos de inversión en la actualidad	11
1.4.5 Conclusiones de la evaluación de proyectos	12
1.5 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	12
1.5.1 Importancia de la planeación	13
1.5.2 Plan de negocios	14
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE CONTEXTO	16
2.1 INTRODUCCIÓN	17
2.2 LAS PYMES EN EL ÁMBITO NACIONAL	17

2.2.1 Evolución	19
2.2.2 Criterio	20
2.3 LA INDUSTRIA RESTAURANtera EN MÉXICO	20
2.3.1 Datos y cifras	20
2.4 APOYO FINANCIERO A LAS EMPRESAS MEXICANAS	23
2.5 EL MARCO REGULATORIO ACTUAL	26
2.6 INSUMOS PARA LA COCINA TÍPICA MEXICANA	27
CAPÍTULO III. DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA	29
3.1 INTRODUCCIÓN	30
3.2 MARCO METODOLÓGICO	30
3.2.1 Enfoque de sistemas	30
3.2.2 Metodologías generales no sistémicas	33
3.2.3 Metodologías específicas no sistémicas	35
3.3 DISEÑO DE LA METODOLOGÍA	38
3.3.1 Bases para la integración de la metodología MEPCES	38
3.3.2 El enfoque de sistémico aplicado a la metodología MEPCES	41
3.4 METODOLOGÍA PROPUESTA	48
3.4.1 Esquema General	48
3.4.2 Modelo sintético de la metodología MEPCES	50
3.4.3 Metodologías parciales específicas	50
3.4.4 Bases para la aplicación de la metodología	56
CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO-ECONÓMICO	57
4.1 ESTUDIO DE MERCADO	58
4.1.1 Introducción	58
4.1.2 Fuentes de Información	58
4.1.2.1 Fuente de información secundaria	59
4.1.2.2 Fuente de información primaria	59
4.1.3 Análisis de la oferta	59
4.1.3.1 Distribución geográfica de la oferta	60
4.1.3.2 Conclusión del análisis de la oferta	61

4.1.4 Análisis de la demanda	61
4.1.4.1 Demanda potencial insatisfecha	63
4.1.4.2 Conclusión de la demanda	63
4.1.5 Comercialización	64
4.1.6 Determinación del precio	64
4.1.7 Conclusión del estudio de mercado	65
4.2 ESTUDIO TÉCNICO	65
4.2.1 Introducción	65
4.2.2 Descripción y especificación del producto	65
4.2.3 Proceso	66
4.2.3.1 Selección del proceso o sistema de producción	66
4.2.3.2 Confirmación y adaptación técnica del proceso	67
4.2.3.3 Diagrama de flujo	68
4.2.3.4 Elaboración del balance de materia y energía	70
4.2.4 Localización óptima	71
4.2.5 Tamaño óptimo	72
4.2.6 Descripción y manejo de materiales	73
4.2.6.1 Proceso de entrega del producto	74
4.2.6.2 Tipo de servicio del restaurante	74
4.2.7 Infraestructura necesaria	74
4.2.8 Equipamiento	75
4.2.9 Estructura organizacional	76
4.2.9.1 Funciones por puesto	77
4.2.9.2 Reglamento interno del restaurante	78
4.2.9.3 Costo de la mano de obra	78
4.2.10 Conclusión del estudio técnico	78
4.3 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	79
4.3.1 Introducción	79
4.3.2 Memoria técnica	80
4.3.3 Determinación del punto	82
4.3.4 Estado de resultados	83
4.3.4.1 Interpretación del estado de resultados	86
4.3.5 Conclusión del análisis económico-financiero	87

CAPITULO V. EVALUACIÓN INTEGRAL Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA	88
5.1 EVALUACIÓN INTEGRAL	89
5.1.1 Introducción	89
5.1.2 Facetas del problema	89
5.1.3 Estudios parciales	91
5.1.4 Interacción entre estudios	92
5.1.5 Criterios para la evaluación	95
5.1.6 Impacto social	96
5.1.6.1 Generación de empleos	96
5.1.6.2 Incremento turístico en el estado de Jalisco	96
5.1.6.3 Asimilación y desarrollo tecnológico	96
5.1.6.4 Impacto ecológico	97
5.1.7 Evaluación económico-financiera	97
5.1.7.1 Valor presente neto	98
5.1.7.2 Tasa interna de retornos	98
5.1.7.3 Periodo de recuperación de la inversión	98
5.1.8 Organización	98
5.1.9 Resultados de la evaluación integral	101
5.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	103
5.2.1 Introducción	103
5.2.2 Definiciones preliminares del sistema	103
5.2.3 Evaluación de factores externos	104
5.2.3.1 Delimitar fronteras	104
5.2.3.2 Identificar factores externos	105
5.2.3.3 Oportunidades	106
5.2.3.4 Amenazas	107
5.2.3.5 Procedimiento de evaluación	107
5.2.3.6 Matriz EFE	108
5.2.3.7 Conclusión de la evaluación externa	109
5.2.4 Evaluación de factores internos	109
5.2.4.1 Cuestionarios por áreas	110
5.2.4.2 Matriz EFI	110
5.2.4.3 Conclusión de la evaluación interna	111
5.2.5 Análisis de estrategias	111

5.2.5.1 Matriz del perfil competitivo	111
5.2.5.2 Fuerzas competitivas	112
5.2.5.3 Cadena de valor del restaurante	114
5.2.5.4 Selección de estrategias	115
5.2.5.5 Matriz AODF	116
5.2.6 Formulación de estrategias	116
5.2.7 La importancia del plan de negocio en la metodología MEPCES	120
5.2.7 Conclusión de la planeación estratégica inicial	122
CONCLUSIONES	123
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFÍA	126
REFERENCIAS WEB	127
INDICE DE FIGURAS, TABLAS, Y GRÁFICAS	128
GLOSARIO	133
ANEXOS	134
A. Contenido del plan e negocios	135
B. Sub-etapas de la metodología para realizar un proyecto con visión del ciclo de vida	146
C. Lista de restaurantes de la competencia	148
D. Especificación del producto mediante el menú	150
E. Lista de materias primas	152
F. Plano de construcción	161
G. Maquinaria para la empresa	162
H. Mobiliario	172
I. Lista de costos del mobiliario	174
J. Funciones por puesto	175
K. Reglamento interno del restaurante	182
L. Nómina del restaurante	184
M. Valor Presente Neto	185
N. Tasa Interna de Retorno	186
O. Período de recuperación de la inversión	187
P. Diagrama de la constitución legal del restaurante	188
Q. Normas y políticas de la empresa	189
R. Cuestionarios para la evaluación de los factores internos	192

METODOLOGÍA PARA LA CREACIÓN DE UNA PyME DE SERVICIOS

RESUMEN

En el presente trabajo de tesis se diseña la metodología apropiada para llevar a cabo la creación de una empresa en el área de servicios.

Se describe el marco teórico donde se explican las bases del conocimiento empleados para la conformación de la metodología.

Posteriormente se investiga la situación actual del medio que rodea al tema de esta tesis y que resultan necesarios para comprender el estado actual de situaciones específicas del entorno por ser factores importantes a tomarse en cuenta para la realización del proyecto.

La metodología se conforma en base a criterios de un enfoque sistémico y a parámetros comúnmente usados en la evaluación de proyectos, así como a una planeación estratégica que representa el valor agregado a esta metodología sin dejar de tomar en cuenta la retroalimentación con la finalidad de conseguir una mejora constante y su capacidad de adaptación ante el medio ambiente.

También se comprueba la finalidad para la que se diseña la metodología por que se aplica a un caso práctico mediante la creación de un restaurante en la ciudad de Guadalajara, Jalisco y se opta por crear este tipo de empresa por que pertenece al área de servicios.

El primer estudio que se realiza es el de conocimiento de mercado que permite comprobar la demanda de los servicios y la oferta que existe en la actualidad y que afecta de manera directa al proyecto. Con este estudio se descubren las estimaciones de afluencia de clientela, conocimiento de los competidores y determinación de precios; indicadores que se necesitan conocer para continuar con los demás estudios.

Después continúa el estudio técnico, en el que se define el lugar y tamaño óptimo de la empresa al igual que determina la infraestructura, equipamiento y personal que se debe necesitar para poner en funcionamiento la empresa además de hacerse descripciones a detalle de los requerimientos técnicos y monetarios para determinar la inversión total, factor que resulta prescindible para el siguiente estudio.

Este estudio es el económico-financiero con éste se analiza la inversión, los costos y gastos que ayudan a encontrar el punto de equilibrio y que culmina con la elaboración del estado de resultados.

Una vez que se realizan los estudios de mercado, técnico y el económico-financiero se procede a realizar la evaluación integral de éstos.

La primera evaluación es la de impacto social que toma en cuenta la generación de empleos la cual resulta favorable por necesitar 32 empleados, otro factor que se contempla es el incremento de turismo a la ciudad por ser un restaurante típico mexicano y que esta diseñado para preservar las tradiciones del país, el siguiente punto que se define aquí es el desarrollo tecnológico a través del equipamiento del restaurante con criterios de eficiencia, eficacia y calidad en el servicio.

Finalmente, para definir la evaluación social se hace un breve análisis del impacto ecológico y una vez con todos los factores analizados se detecta que no representa ninguna amenaza para el medio ambiente por que se toman en cuenta las medidas adecuadas de prevención en los requerimientos que exige el gobierno.

Por lo tanto la evaluación se define como positiva en lo social al igual que en lo económico-financiero por demostrarse la factibilidad y rentabilidad del proyecto que conduce a la viabilidad integral.

Una vez demostrado lo anterior se pasa a la última etapa de la metodología con la planeación estratégica y ahí se analizan los factores internos y externos al proyecto que definen las estrategias a seguir y que resultan determinantes en la elaboración del plan de negocios.

METHODOLOGY FOR THE CREATION OF A SaME (Small and Medium Enterprise (PyME)) OF SERVICES

ABSTRACT

In this work an appropriate methodology to create a company in the area of services is designed.

The theoretical framework to conform that methodology based on current knowledge is described.

Besides of that, a detailed description of the environment is made for a better understanding of the specific situations that are important for development.

The methodology is based on a systemic approach; commonly used parameters for project evaluation and strategic planning that gives it aggregated value. Additionally, feedback is taken into account in order to achieve constant improvement and better adaptability face to environment changes.

The steps of the methodology are shown with a practical case in which a services enterprise (a restaurant) is designed to be placed in a big city of México; Guadalajara, Jalisco.

The first stage was to obtain a better knowledge of the market that enabled us to size the demand and offer directly related to the project. With this information the number of customers and competitors were estimated and the prices were determined.

In the second stage technical studies are made to define the optimal location and size of the enterprise. Also in this stage the infrastructure, equipment and human resources needed for the operation are determined. Detailed descriptions of technical and monetary requirements were made in order to the total investment.

The last stage is the financial-economic study of the investment.

Once that the market, technical and financial-economic studies were over we concluded this services enterprise had acceptable feasibility and profitability. Then a social evaluation could be made.

The studied first evaluation is that of social impact that takes into account the generation of employments which is favorable to need 32 employees, another factor that is contemplated it is the increment of tourism to the you take care to be a restaurant typical Mexican and that this designed to preserve the traditions of the country, the following point that is defined here is the technological development

through the equipment of the restaurant with approaches of efficiency, effectiveness and quality in the service.

The aspects of social impact were related with employment generation, increment of tourism and technological development all of them were favorably evaluated because all governmental requirements were taken into account and besides of that the integral evaluation showed the project was positive for the social environment.

The last step of the methodology is related with strategic planning where internal and external factors were analyzed to devise strategies to formulate the business plan.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se inicia con la **idea empresarial**, que describe el campo de acción de la empresa partiendo de la concepción inicial haciendo su descripción en forma general.

Después se aborda la **descripción del producto** que la empresa va a producir, así como las necesidades reales que se cubren.

Una vez que se tiene claro lo anterior se desarrolla el **estudio de mercado**, donde el proyecto adquiere ya la dimensión que se le caracteriza. Tal estudio es necesario para identificar los consumidores potenciales del servicio, tanto en su calidad como en su cantidad. Si un mercado es deficiente conduce desde el principio a la necesidad de abandonar la idea o bien modificarla convenientemente.

Una vez terminado el estudio de mercado se define **el plan de comercialización o mercadotecnia** que canaliza el producto o servicio, objeto de la empresa a los potenciales consumidores para lograr efectivamente las ventas y no dejar al azar que los usuarios conozcan el producto, y hace necesaria la adopción de una adecuada combinación de estrategias comerciales mismas que se diseñan y describen en el capítulo VIII.

Se continúa con el **estudio técnico de la empresa**, desde el proceso productivo, el análisis de inversión, localización de las oficinas, talleres y almacenes, pasando por el mobiliario, maquinaria y suministros necesarios.

Otro punto importante es el **diseño de la organización y de recursos humanos**, donde se describen el conjunto de actividades para llevar a cabo las tareas de dirección, producción y comercialización y se precisan con detalle las funciones de

las personas encargadas de realizarlas, puestos de trabajo, aptitudes y retribuciones.

También se precisan los **requerimientos jurídicos** para la creación de la empresa, se discute la forma jurídica del negocio como empresa individual o sociedad mercantil, porque de la elección de una u otra dependen los trámites necesarios para su constitución y las obligaciones en materia laboral, seguridad social y tributarias.

Después se presenta el **estudio económico-financiero** que evalúa la rentabilidad de la empresa y cuantifica los recursos necesarios para poner en marcha el proyecto, así como sus fuentes y costos de operación y define la utilidad funcional de la empresa en el horizonte previsto.

Con todo lo anterior se hace la **evaluación integral del proyecto**, que toma en cuenta todos los resultados parciales anteriores, por medio de la metodología propuesta; en la que se analizan los aspectos principales desde el punto de vista sistémico, y todo ello conduce a la toma de decisiones, respecto a sí se emprende la empresa o no.

Como último capítulo, se elabora la **planeación estratégica** donde se proponen las estrategias a seguir una vez que se implante el proyecto, las cuáles son analizadas por medio de dos evaluaciones, la de los factores internos y externos de la empresa y son seleccionadas a través de la Matriz (AODF).

El análisis sistémico, la metodología, la evaluación y las estrategias antes mencionadas se aplican a un caso práctico, que es la creación de un restaurante de comida típica mexicana en la ciudad de Guadalajara.

JUSTIFICACIÓN

Desde el inicio de la Revolución Industrial, las grandes organizaciones han sido la fuente más importante de la estabilidad económica para los países y han proporcionado incontables oportunidades para los individuos. Los administradores, trabajadores no especializados, profesionales y técnicos altamente capacitados han tenido la experiencia de saber que el trabajo arduo y la lealtad al patrón ofrecen grandes oportunidades de realizar una carrera y contar con una jubilación segura.¹

Sin embargo, actualmente el panorama económico de nuestro país ha cambiado, los despidos masivos o programas de reducción de tamaño se han vuelto acontecimientos frecuentes y a esto se agrega otro problema más fuerte, que la mayoría de las personas que terminan los estudios de licenciatura no tienen una idea clara de que hacer en la vida, y donde emplearán sus conocimientos académicos.

Para Ludevid,² existen tres opciones lógicas viables: Trabajar para alguien, ya sea en la iniciativa privada o en el sector público, trabajar para sí mismo, o no hacer nada.

La metodología que se propone en esta tesis está enfocada a la segunda opción, trabajar para uno mismo mediante la creación de una empresa, con todo lo que esto implica.

El primer obstáculo que se tiene cuando se quiere trabajar en forma independiente es no saber como crear una empresa. Para ello se requiere de una metodología que indique qué hacer y cómo hacerlo

Es por eso que en la tesis se plantea una metodología sistémica, que sirva como herramienta para las personas que tengan en mente la idea de iniciar su propio

¹ Lambing, Peggy. "Empresarios pequeños y medianos". 1998

² Ludevid Manuel. "Como crear su propia empresa". 1991.

negocio en el área de servicios, para lo cual es deseable tener los conocimientos comerciales y técnicos necesarios respecto al producto o servicio que se pretende desarrollar, y conocer bien su mercado, saber cómo producir y brindar el servicio.

Es muy común que un nuevo empresario no cuente con todos los conocimientos antes descritos, para emprender el negocio, y es por ello que se hace necesario desarrollar una metodología que le ayude a tomar decisiones y le diga que pasos son los que se tienen que seguir para crear dicha empresa de servicios.

Para facilitar la evaluación de la funcionalidad de la metodología se aprecia en un caso práctico, y con ello se prueba la posible implementación efectuándose los ajustes correspondientes.

Esta metodología está conformada por varios estudios que son resultado de una visión sistémica, donde se consideran los aspectos sociales, técnicos, económicos y ambientales, evaluándose éstos al final integralmente, para que cualquier persona que tenga acceso a esta metodología cuente con un instrumento general que le facilite seguir con los pasos a realizar para crear la empresa.

Conviene tener integrado al anterior esquema la planeación estratégica inicial que permita generar un valor agregado mediante la formulación de las mejores estrategias; para implementar y evaluar las decisiones que construyan la base organizacional y permitan alcanzar los primeros objetivos.

OBJETIVOS

Objetivo general.- Diseñar una metodología para llevar a cabo la creación de una empresa de servicios.

Objetivos particulares

- Diseñar una metodología que contemple de manera integral y sistémica todos los aspectos referentes a la creación de una empresa de servicio.
- Analizar el mercado precisando los aspectos de oferta, demanda y comercialización.
- Realizar los estudios técnicos, económicos y financieros necesarios.
- Diseñar el esquema organizacional, atendiendo al marco regulatorio vigente.
- Evaluar la factibilidad técnico-económica de la creación de la empresa.
- Formular un conjunto de estrategias competitivas que permitan el arranque de la firma.
- Aplicar la metodología diseñada a un caso práctico.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO



*La cultura ayuda a un pueblo a luchar
con las palabras antes que con las armas.*

Giugliermo Ferrero

INTRODUCCIÓN

1.1 CRITERIOS DE EMPRESA

- 1.1.1 Objetivos de una empresa
- 1.1.2 Definición de los componentes de una empresa
- 1.1.3 Clasificación de las empresas
- 1.1.4 El restaurante como empresa.

1.2 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

1.3 EVALUACIÓN DE PROYECTOS

- 1.3.1 La toma de decisiones asociada a un proyecto
- 1.3.2 Alcance del estudio de proyectos
- 1.3.3 El proceso de la evaluación de proyectos
- 1.3.4 La evaluación de proyectos en la actualidad
- 1.3.5 Conclusiones de la evaluación de proyectos.

1.4 ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

- 1.4.1 Importancia de la planeación
- 1.4.2 Plan de negocios.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Introducción

Aquí se presenta una breve descripción sobre los temas principales que intervienen en la propuesta de esta tesis.

1.1 CRITERIOS DE EMPRESA

El término empresa tiene un significado único, debido a que existen diversos criterios para su estudio. Estos criterios pueden ser desde el punto de vista económico, jurídico, administrativo y sociológico.

Económico. Aquí se considera como una unidad de bienes y servicios, en la cual la maquinaria, sistemas y personas basados en la coordinación, tienen un fin común: La producción de determinados bienes o servicios para satisfacer un mercado

Jurídico. El fundamento de los aspectos jurídicos de la empresa, esta formado ante todo por las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamentan el uso y sus limitaciones señalados principalmente, en el artículo 27 constitucional y demás leyes mercantiles.

Desde el punto de vista jurídico la empresa puede ser propiedad de una persona física, en cuyo caso los derechos y obligaciones de la empresa se identifican con su dueño, o bien puede ser de una persona moral (sociedad) cualquiera que sea su naturaleza y estructura, que al contrario de la empresa propiedad de una persona física, los derechos y obligaciones no se identifican con los dueños y se restringen a los necesarios para realizar el objeto de su institución.

Administrativo. La empresa está representada por la fuente común de decisiones finales (unidad de mando) que coordina las distintas actividades para el logro de un mismo fin, a través de la estructura de la organización, es decir, de las líneas de mando establecidas, de los niveles jerárquicos señalados y de las facultades delegadas de cada puesto, lo cual se expresa en las cartas y manuales de organización y los análisis de puestos.

Sociológico. Es la unidad que resulta y exige la comunidad de vida, de interacción, de ideas y de interés que realiza en la empresa; es decir, que su desarrollo es imposible sin un vínculo social estrecho y duradero que implique interés común como son: La subsistencia de la empresa, su desarrollo adecuado, su progreso, etc.

1.1.1 Objetivos de una empresa

Son los fines a los cuales se dirigen las actividades de la empresa debiendo ser claros y factibles de realizarse.

Pueden dividirse en:

- a) **Económicos.** Aquí encontramos la protección de los intereses económicos de la empresa, el pago de un dividendo razonable que vaya de acuerdo al riesgo asumido por los accionistas la liquidación de las deudas con acreedores, la retribución a los trabajadores en forma justa con prestaciones y utilidades por servicios brindados y la reinversión de utilidad que permita garantizar el buen rendimiento de la empresa.
- b) **Social.** Por medio de este objetivo se trata de proteger los intereses sociales de los empleados y obreros de la empresa brindándoles oportunidades de desarrollo indispensables, para su completa realización del gobierno a través del cumplimiento de las tareas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales; y de la comunidad aumentando el nivel económico de la región al consumir sus materias primas y servicios y crear fuentes de trabajo por medio de buenas relaciones humanas y adecuadas relaciones públicas.
- c) **De servicio.** Consiste en satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos servicios o productos en condiciones apropiadas.
- d) **Técnico.** Consiste en utilizar los conocimientos más recientes y aplicaciones tecnológicas modernas en las áreas de la empresa (producción, finanzas, etc.) para auxiliar al logro de los demás objetivos.

1.1.2 Definición de componentes de la estructura de una empresa

A continuación se describirán en que consisten cada una de las partes o subsistemas de esta estructura:

Recursos Humanos:

Están constituidos por la actividad humana la cual es trascendental, para la existencia de cualquier empresa, de éstos depende el manejo y buen funcionamiento de los demás elementos que integran la empresa.

Dentro de las características de los Recursos Humanos encontramos posibilidad de desarrollo creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, habilidades, experiencia, etc., mismas que los diferencian de los demás recursos.

Recursos Financieros:

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

La empresa requiere de Recursos financieros para realizar tres actividades principales, las cuales son:

Transacción, precaución, especulación¹

Las **transacciones** se realizan para poseer efectivo que capacite a la empresa para realizar su negocio ordinario (compra y venta).

La **precaución** se relaciona principalmente con la planeación de entrada /salida de efectivo para hacer frente a urgencias o cualquier otra necesidad.

La **especulación** consiste en mantener efectivo para estar en la disposición de aprovechar las oportunidades que surjan para obtener utilidades.

Entre los Recursos Financieros de la empresa se pueden citar: Dinero en efectivo, oportunidades de los socios (acciones), utilidades, etc. Por otro lado, los recursos ajenos están representados por préstamos de proveedores y acreedores, créditos bancarios o privados, emisión de valores, etc.

Recursos Técnicos:

Son aquellos bienes intangibles propiedad de la empresa que sirven como herramientas, e instrumentos que auxilian en la coordinación de Recursos Materiales y Humanos.

Dentro de estos bienes intangibles se encuentran los sistemas de producción, de ventas, de finanzas, de organización y administración.

- a) Sistemas de producción, tales como fórmulas, patentes, métodos.
- b) Sistemas de ventas, como el autoservicio, la venta a domicilio o a crédito.
- c) Sistemas de finanzas, como son las distintas combinaciones de capital propio y ajeno.
- d) Sistemas de organización y administración, consistentes en la forma como debe estar estructurada la empresa, es decir, su separación de funciones, número de niveles jerárquicos, grado de centralización y descentralización.

¹ Serra, Roberto. "Reestructurando empresas". 1994

Recursos Materiales:

Son aquellos bienes tangibles propiedad de la empresa, dentro de los que encontramos:

- a) Edificios, que son las instalaciones donde se realiza la labor productiva.
- b) Maquinaria, la que tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo humano.
- c) Primas, que al ser transformadas se convierten en productos.
- d) Materias Auxiliares, las que forman parte del producto, pero son necesarias para su fabricación.
- e) Productos Terminados, que en forma de inventarios respaldan las operaciones de venta de la empresa.

1.1.3 Clasificación de las empresas



1.1.4 El restaurante como empresa

El término es de origen francés y fue utilizado por primera vez en París al designar con la palabra **restaurante** al establecimiento que expendía alimentos: Fue fundado por el año 1765 y en él servían bebidas y comidas, su éxito fue inmediato y numerosos restaurantes fueron abiertos, eran atendidos por camareros y mayordomos que habían abandonado sus empleos.

Después de la revolución francesa en 1789, la aristocracia arruinada no pudo mantener su servidumbre y muchos sirvientes desocupados fundaron este nuevo tipo de casa de comida que surgía en gran número.

Existen diversas clases de restaurantes en función a sus instalaciones, el tipo de servicio que brindan y la calidad de sus platillos, la clasificación viene a continuación:

Clasificación

Es muy importante recalcar que no todos los restaurantes prestan el mismo servicio, debido a muchas veces su ubicación, especialidad, tipo de mercado, etc. Se mencionará una clasificación general de ellos:

- a) Típico
- b) Del hotel
- c) De lujo
- d) Cafetería
- e) Autoservicio
- f) Con servicio de banquetes

1.2 TEORÍA GENERAL DE SISTEMAS

Para los propósitos de esta tesis se define al **sistema** como:

“El agrupamiento de componentes o elementos interrelacionados de forma organizada, que se ven afectados por pertenecer a este grupo cuyo comportamiento cambia cuando alguno de sus elementos lo deja, o al integrar uno nuevo”²

Los elementos de un sistema pueden ser conceptos, en cuyo caso se trata de un sistema conceptual y se puede estructurar de *conceptos, objetos y sujetos*, o agrupaciones de estos también llamados **subsistemas**. Por tanto, un sistema es un agregado de entidades, vivientes o no vivientes.

² Van Gigch, Jhon. “Teoría General de Sistemas”. 1995

Pero también podemos pensar en sistemas más grandes o **suprasistemas**, los cuales comprenden otros sistemas mayores y se denomina *sistema total* o *sistema integral*, como el que se toma en esta tesis.

El enfoque de sistemas tiene que ver, en gran parte, con las organizaciones del diseño –sistemas elaborados por el hombre y orientados a objetivos que han servido a la humanidad, como lo es en este caso, donde el sistema será la creación de una empresa de servicios. El enfoque de sistemas otorga una nueva forma de pensamiento a las organizaciones que complementan las escuelas previas de la teoría de la organización y busca unir el punto de vista conductual con el estrictamente mecánico y considerar la organización como un todo integrado, cuyo objetivo sea lograr la eficacia total del sistema, además de armonizar los objetivos en conflicto de sus componentes. Esta integración demanda nuevas formas de organización formal, como lo que se refiere a los conceptos de proyecto. Una teoría de sistemas organizacional considera a la organización como un sistema cuya operación se explica en términos de conceptos **sistémicos**.

1.3 EVALUACIÓN DE PROYECTOS

La evaluación de un proyecto es un instrumento de decisión que determina que, si el proyecto es rentable debe implementarse pero si no resulta debe abandonarse, y es que la técnica no debe ser tomada como decisional, sino sólo como una posibilidad de proporcionar más información a quién debe decidir³. Así será posible rechazar un proyecto no rentable y aceptar uno que si lo sea.

1.3.1 La toma de decisiones asociadas a un proyecto

Existen diversos mecanismos operacionales por los cuales un empresario decide invertir recursos económicos en un determinado proyecto.

Los niveles decisorios son múltiples variados en el mundo moderno; y cada vez es menor la posibilidad de tomar decisiones en forma unipersonal. Por lo regular, los proyectos están asociados interdisciplinariamente y requieren diversas instancias de apoyo técnico antes de ser sometidos a la aprobación del nivel decisorio que corresponda.

No existe una concepción rígida definida en términos de establecer mecanismos precisos en la toma de decisiones asociadas a un proyecto. No obstante resulta obvio señalar que la adopción de decisiones exige disponer de un sinnúmero de antecedentes que permitan que ésta se efectúe inteligentemente. Para ello se requiere la aplicación de técnicas asociadas a la idea que da origen a un proyecto y lo conceptualicen mediante una razón lógica que implique considerar toda la gama de factores que participan en el proceso de realización y puesta en marcha de éste.

³ Baca Urbina, Gabriel. “Evaluación de proyectos”. 1968

Toda toma de decisión implica un riesgo. Obviamente, existen decisiones con menor grado de incertidumbre y otras que son altamente riesgosas. Resulta lógico pensar que frente a decisiones de mayor riesgo, exista como consecuencia una opción de mayor rentabilidad. Sin embargo, lo fundamental en la toma de decisiones es que se encuentre cimentada en antecedentes básicos concretos que hagan que las decisiones se adopten a conciencia y con el más pleno conocimiento de las distintas variables que entran en juego, las cuales, una vez valoradas, permitirán en última instancia adoptar en forma conciente las mejores decisiones posibles.

En el complejo mundo moderno donde los cambios de toda índole se producen a una velocidad vertiginosa, resulta imperiosamente necesario disponer de un conjunto de antecedentes justificables que aseguren una acertada toma de decisiones y hagan posible disminuir el riesgo de errar al decidir la ejecución del proyecto.

“La evaluación de proyectos se encarga de construir una metodología con los estudios necesarios para reducir al máximo cualquier posibilidad de pérdida financiera y contar con una base científica que sustente las inversiones realizadas para la producción de bienes y servicios”³.

La Evaluación de Proyectos pretende medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas que resultan del estudio del proyecto, y dan origen a operaciones que permiten obtener diferentes coeficientes de evaluación. Lo anterior no significa desconocer la posibilidad de que puedan existir criterios diferentes de evaluación para un mismo proyecto. Lo realmente decisivo es poder plantear premisas y supuestos válidos que hayan sido sometidos a convalidación a través de distintos mecanismos y técnicas de comprobación. Las premisas y supuestos deben nacer de la realidad misma en que el proyecto estará inserto y en el que deberá rendir sus beneficios. La correcta valoración de los beneficios esperados permitirá definir en forma satisfactoria el criterio de evaluación que sea más adecuado.

Por otra parte, la clara definición de cuál es el objetivo que se persigue con la evaluación constituye un elemento clave para tener en cuenta en la correcta selección de criterio evaluativo; además del marco de la realidad económica e institucional vigente en el país será lo que defina en mayor o menor grado el criterio imperante en un momento determinado para la evaluación de un proyecto.

Sin embargo, cualquiera que sea el marco en que el proyecto esté inserto, siempre será posible medir los costos de las distintas alternativas de asignación de recursos a través de un criterio que permita en definitiva, conocer las ventajas y desventajas cualitativas y cuantitativas que implica la asignación de los recursos escasos a un determinado proyecto de inversión.

³ S. Basile, Dante. “Desarrollo de proyectos de emprendimientos PyMES para el crecimiento”. 1998

1.3.2 Alcance del estudio de proyectos

Si bien toda decisión de inversión debe responder a un estudio previo de las ventajas y desventajas asociadas a su implementación, la profundidad con que se realice dependerá de lo que aconseje cada proyecto en particular.

En términos generales, seis son los estudios particulares que deben realizarse para el proyecto aquí propuesto: los de la viabilidad comercial, técnica, legal, de gestión, financiera y ambiental, cuando se trata de un inversionista privado. Y si se determina que llega a una conclusión negativa determinará que el proyecto no se lleve a cabo, aunque razones estratégicas, humanitarias u otras de índole subjetiva podrían hacer recomendable una opción que no sea viable financiera o económicamente.

Por lo regular, el estudio de una inversión se centra en la viabilidad económica o financiera, y toma al resto de las variables únicamente como referencia. Sin embargo, cada uno de los seis elementos señalados, puede, de una u otra forma, determinar que un proyecto no se concrete en la realidad.

El estudio de la viabilidad comercial que se centra en un estudio de mercado, donde se analizan la oferta y la demanda, indica si el mercado es o no sensible al bien o servicio producido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso, permitiendo, de esta forma, determinar la postergación o rechazo de un proyecto, sin tener que asumir los costos que implica un estudio económico completo. En muchos casos, la viabilidad comercial se incorpora como parte del estudio de mercado en la viabilidad financiera.

El estudio de viabilidad técnica estudia las posibilidades materiales, físicas, químicas de producir el bien o servicio que desea generarse con el proyecto. Muchos proyectos nuevos requieren ser probados técnicamente para garantizar la capacidad de su producción, incluso antes de determinar si son o no convenientes desde el punto de vista de su rentabilidad económica.

Un proyecto puede ser viable por tener un mercado asegurado como por ser técnicamente factible. Sin embargo, podrían existir algunas restricciones de carácter legal que impedirán su funcionamiento en los términos que se pudiera haber previsto, no haciendo recomendable su ejecución; por ejemplo, limitaciones en cuanto a su localización o el uso del producto.

El estudio de viabilidad de gestión es el que normalmente recibe menos atención, a pesar de que muchos proyectos fracasan por falta de capacidad administrativa para emprenderlo. El objetivo de este estudio es, principalmente, definir si existen las condiciones mínimas necesarias para garantizar la viabilidad de la implementación, tanto en lo estructural como en lo funcional. La importancia de este aspecto hace que se revise la presentación de un estudio de viabilidad

financiera con un doble objetivo: estimar la rentabilidad de la inversión y verificar si existen incongruencias que permitan apreciar la falta de capacidad de gestión.

El estudio de viabilidad financiera de un proyecto determina, en último término, su aprobación o rechazo. Éste mide la rentabilidad que retorna a la inversión, todo medido en bases monetarias.

La viabilidad de un estudio ambiental depende de los factores externos al proyecto que pudieran afectar de manera directa o indirecta a que esta se lleve o no a cabo.

La profundidad con que se analice cada uno de estos seis elementos dependerá, de las características de cada proyecto. Obviamente, la mayor parte requerirá más estudios económicos o técnicos. Sin embargo, ninguno de los restantes debe descartarse en el estudio de factibilidad de un proyecto.

1.3.3 El proceso de la evaluación de proyectos

El proceso origina un importante cúmulo de información, especialmente sobre la demanda, la oferta, la estructura económica y competitiva del mercado, flujo de fondos, que concluye en lo que denominamos **evaluación del proyecto**.

En otros términos, se considera a todo el proceso como evaluación (BACA URBINA, 1998) o que se efectúe la separación entre el proceso de formulación y el de evaluación (CANDIOTI, 1998) con la retroalimentación pertinente, siempre se considera, como afirman SAPAG CHAIN que *"la evaluación de proyectos pretende medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas que resultan del estudio del proyecto, y dan origen a operaciones matemáticas que permiten obtener diferentes coeficientes de evaluación. Lo anterior no significa desconocer la posibilidad de que puedan existir criterios diferentes de evaluación para un mismo proyecto"*. Expresión que es ratificada por los mismos autores cuando afirman que *"si se encarga la evaluación de un mismo proyecto a dos especialistas diferentes, seguramente el resultado de ambas será diverso... Más aún, el que evalúa el proyecto toma un horizonte de tiempo, sin conocer la fecha en que el inversionista pueda desear y estar en condiciones de llevarlo a cabo..."*⁴

En síntesis: La evaluación de un proyecto de inversión se hace para asegurar su viabilidad económica, técnica y operativa; es decir, el proyecto tiene su razón de ser en la medida en que permite una aproximación, en una determinación apriorística, al "éxito" en la puesta en marcha y en el funcionamiento de la idea original.

Esa evaluación debe ser realizada prioritariamente por el empresario (que en el caso de esta tesis es un empresario PyME), el responsable de la inversión y de la gestión posterior, y destinatario de este trabajo.

⁴ Sapag Chain,N y Sapag Chain,R. "Preparación y evaluación de proyectos" 1996.

Si no se sistematiza la información al entrenamiento actual del empresario PyME, se impide que el proyecto sea una herramienta para la toma de decisiones. El empresario no sabe como realizar su propia evaluación. Por lo tanto, hay un alto grado de ineficiencia en el uso de los recursos. Consecuentemente, se reconocen las siguientes limitaciones de los modelos propuestos actualmente:

- No se asegura al empresario PyME una aproximación de viabilidad;
- El empresario no evalúa el proyecto en sus aspectos económico, técnico y operativo;
- Divide al proceso de inversión en dos partes totalmente independientes: el proyecto y la gestión posterior;
- Se formulan y evalúan proyectos aisladamente de la empresa como totalidad; es decir, se desconoce a la misma como un sistema entre cuyos componentes principales se hallan el perfil de gestión, la cultura de la organización y su estructura;
- La evaluación y la viabilidad, perfectamente realizada por el equipo del proyecto, no está ratificada para la etapa de gestión.
- El proyecto se convierte, consecuentemente, en un objetivo en sí mismo, que termina siendo un documento que el empresario PyME, en el mejor de los casos se limita a leerlo y lo que es peor, muchas veces simplemente a aceptar.

1.3.4 La evaluación de proyectos de inversión en la actualidad

Al analizar la bibliografía específica existente sobre el tema (con un enfoque general, como SAPAG CHAIN, N. y SAPAG CHAIN, R, 1996; SOLANET, M et al, 1991; BACA URBINA, G, 1998; o dirigida a un sector determinado como HERNANDEZ DIAZ E., 1994; FRANK, R. G., 1998) se comprueba que en líneas generales responde a las siguientes características:

- Pese a las adecuaciones realizadas, provienen de esquemas originados en los años 70/80 (cfr. ILPES, 1988 y MUNIER, N., 1979).
- Está orientada a especialistas, o a quienes desean iniciarse en esa área de estudio;
- En general, plantean modelos sustentados en métodos, herramientas e informaciones que sólo están al alcance de las grandes empresas, especialmente en lo que respecta a la gestión posterior al proyecto;
- Ha influido de tal manera en los profesionales que, por adecuarse a dichos modelos, terminan con un resultado consabido: el producto informativo que sólo es comprendido por los especialistas;
- Seguramente por similar influencia, los distintos programas estatales (Dinamización Productiva Regional, Programa de Mejoramiento Competitivo, etc.), a pesar de las adaptaciones, están guiados por dichos modelos; pero, a su vez, al conformar sus requerimientos en base a ellos, incentivan su utilización.

- Consecuentemente, el empresario PyME (que generalmente asume el rol de inversionista y tiene una sola opción de inversión, además de la financiera), no puede realizar su evaluación, al recibir un producto que no es adecuado a su entrenamiento actual y sin posibilidad de utilización como herramienta para la gestión posterior.

Los aspectos señalados no pretenden ser una consideración crítica de los modelos y metodologías propuestas por los distintos autores, y en uso por parte de los profesionales formuladores y/o evaluadores de proyectos y por la mayoría de los organismos gubernamentales. Sólo se procura resaltar aquellos que se relacionan con la evaluación, a la vez que se intenta explicitar que los productos informativos basados en estos modelos, son hoy incompletos (y por lo tanto incorrectos) para las PyMEs regionales.

Es reconocido por los profesionales proyectistas de nuestro medio y por autores como COLAIACOVO, de que muchas veces el empresario encara la formulación de un proyecto de inversión porque se lo exigen (generalmente una entidad bancaria o gubernamental), pero no como un procedimiento y herramienta para la toma de decisiones.

Afirma también el autor mencionado que "proyectos perfectamente factibles fracasan en la fase de implementación porque el empresario no aprovecha la información contenida en el proyecto o porque formula políticas erradas en la fase mencionada". (COLAIACOVO, J.L., et al; 1995)

Lo expresado es necesario que sea considerado en una realidad más amplia y compleja, para tener una mayor precisión en el análisis de situación. La investigación realizada recientemente por la consultora internacional Market & Opinion Research International (Londres) para la REVISTA MERCADO (Septiembre de 1998, pág.21), refleja el divorcio empresario-asesor, al detectar que el 58% de PyMEs argentinas relevadas no buscan el asesoramiento de consultores y que el 70% de ellas no lo hace porque considera que no los necesita.

1.3.5 Conclusiones de la evaluación de proyectos

Reconociendo absolutamente la validez de métodos y técnicas utilizadas, se considera que los productos informativos que se brindan actualmente no le sirven al empresario para efectuar su propia evaluación, que está orientada, no a estimar la rentabilidad (que es tarea del especialista) sino a una determinación global, entre cuyos aspectos sobresalen, además de la viabilidad económica, la gestión posterior (planeación), las modificaciones que debe producir en su empresa (especialmente en la cultura y en el estilo de gestión), los riesgos no económicos-financieros que asume (comerciales, sociales, etc.). Por lo tanto, primeramente se deben redefinir los propósitos y fines de un proyecto de inversión y luego hacer los estudios necesarios para su evaluación.

1.4 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Se define a la administración estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.⁵

Esta definición implica que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

Las etapas de la administración estratégica

El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: *formulación de la estrategia, implementación y evaluación.*

La formulación

De una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Algunos aspectos de la formulación de estrategias consisten en decidir en qué nuevos negocios se participará, cuáles se abandonarán, como asignar recursos, si es conveniente extender las operaciones o diversificarse, si es aconsejable ingresar a los mercados internacionales, si es recomendable fusionarse o construir una empresa de riesgo compartido y cómo evitar una adquisición hostil.

Las decisiones para formular estrategia sujetan a la organización a productos, mercados, recursos y tecnologías específicos durante un plazo bastante largo, es decir, que las estrategias determinan las ventajas competitivas a largo plazo.

Implementación

La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que sostenga la estrategia, crear una estructura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

⁵ R. David, Fred, et all “Conceptos de Administración Estratégica”. 1980

Evaluación

Los gerentes definitivamente deben saber cuando no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener esta información. Todas las estrategias se modifican a futuro, por que los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son: (1) Revisión de los factores internos y externos que representan la base de las estrategias presentes, (2) Medición del desempeño y (3) Aplicación de acciones correctivas. Es preciso evaluar las estrategias por que ¡el éxito de hoy no garantiza el éxito de mañana!.

1.4.1 Importancia de la planeación

La mayoría de los empresarios no le dan la importancia que tienen los planes en la fase inicial de un negocio, pero es trascendente no pasarla por alto si se quiere tener éxito. Por lo común, los planes aplicados durante la etapa inicial determinan el fracaso o el éxito. Es una oportunidad muy valiosa para elaborar un análisis tranquilo del modo en que se piensa administrar y operar y como cumplir con el plan maestro relacionado con la misión de la empresa.

Planear puede significar el éxito y la tranquilidad de los empresarios. Hay que ser fanáticos de la planeación precisamente porque nadie puede anticiparse a todas las posibles contingencias que se presenten.

1.4.2 Plan de negocios

Hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios o responsables de promover iniciativas de inversión, tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto.

Un plan de negocios es un instrumento clave y fundamental para el éxito de los empresarios.

Un plan de negocios es *una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente alcanzar metas determinadas.*⁶

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento.

⁶ Fleitman Jack. "Negocios Exitosos". 2000.

El plan de negocios debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa. El plan puede elaborarse para una empresa de reciente creación o para una que ya está operando y tiene planes de desarrollo.

Cuando la empresa está operando y en crecimiento, un plan sirve para replantear objetivos, metas y necesidades, así como para solicitar créditos o inversiones adicionales para ampliación y/o proyectos especiales.

Después de un periodo determinado de operación del plan de negocios, es recomendable comparar los resultados obtenidos con el plan original para conocer las posibles desviaciones, las razones de éstas, las consecuencias y las medidas correctivas que han de ser tomadas.

También necesitan conocer y entender los supuestos, la lógica y los soportes que se utilizaron para la realización de las proyecciones.

Para que el plan de negocios sea más objetivo y fácil de analizar, debe incluir información histórica y comparativa, con datos estadísticos y gráficos de los últimos cinco años, en dinero y porcentajes, sobre diferentes aspectos de la empresa y/o el mercado.

Características

Un plan de negocios debe cumplir con los siguientes requisitos:

- ❖ Definir diversas etapas que faciliten la medición de sus resultados.
- ❖ Establecer metas a corto y mediano plazos.
- ❖ Definir con claridad los resultados finales esperados.
- ❖ Establecer criterios de medición para saber cuáles son sus logros.
- ❖ Identificar posibles oportunidades para aprovecharlas en su aplicación.
- ❖ Involucrar en su elaboración a los ejecutivos que vayan a participar en su aplicación.
- ❖ Nombrar un coordinador o responsable de su aplicación.
- ❖ Prever las dificultades que puedan presentarse y las posibles medidas correctivas.
- ❖ Tener programas para su realización.
- ❖ Ser claro, conciso e informativo.

Contenido

Para elaborar un plan de negocios pueden utilizarse diferentes formatos, ya que no existe un contenido universalmente aceptado para su elaboración.

El contenido⁷ debe de adaptarse a cada empresa, puesto que el plan de negocios difiere cuando inicia una empresa que ya está en funcionamiento y quiere crecer. Por supuesto, también debe adecuarse al tamaño y giro de la empresa.

⁷ “Contenido del plan de negocio”. Anexo A.

Este formato tiene el propósito de servir a cualquier empresa. Por ello son incluidos todos los puntos que deben considerar las empresas grandes.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE CONTEXTO



*Cualquier tiempo pasado fue mejor, pero
piensa que el presente y el futuro
cualquier día serán pasado.*

Pablo Morlanes Turicó

2.1 INTRODUCCIÓN

2.2 LAS PYMES EN EL ÁMBITO NACIONAL

2.2.1 Evolución

2.2.2 Criterio

2.3 LA INDUSTRIA RESTAURANTERA EN MÉXICO

2.3.1 Datos y cifras

2.4 APOYO FINANCIERO A LAS EMPRESAS MEXICANAS

2.5 EL MARCO REGULATORIO ACTUAL

2.6 INSUMOS PARA LA COCINA TIPICA MEXICANA

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE CONTEXTO

2.1 Introducción

A continuación, se describen los temas de interés para la tesis que sirven para hacer una evaluación con lo que se ha hecho sobre ellos y lo que hay en la actualidad y llegar a una estimación de, si se pueden alcanzar los objetivos que se tienen contemplados para su futuro, dando con esto una visión más amplia de los acontecimientos que podrían suceder y disminuir el riesgo de incertidumbre.

2.2 LAS PyMEs EN MÉXICO

En la actualidad el principal problema social al que se enfrenta México es el de la pobreza, agudizado por las crisis económicas recurrentes del país, que ha tenido consecuencias graves en la disponibilidad del empleo y ha deteriorado el ingreso y calidad de vida de los mexicanos. De acuerdo con un estudio de ONU-INEGI-CEPAL, para 1992, el 51 por ciento de los mexicanos estaba en condiciones de pobreza extrema. Dada la situación y evolución de la economía y el proceso de concentración del ingreso en el país, cabe señalar que estas cifras hayan aumentado en los años recientes. Ante esta situación, urge tomar acciones que contribuyan a aliviar el grave problema de pobreza.

En México se ha despertado, en los últimos años, un creciente interés por las pequeñas y medianas empresas. Así han surgido acciones, programas y organizaciones que buscan apoyar el desarrollo de estas empresas debido al reconocimiento de su importancia en la economía.¹

Según la información publicada por AMBITO FINANCIERO (10/07/98; pág. 12), los especialistas además de reconocer (o reiterar) que las PyMEs son el futuro de la economía mundial, con datos de fuente OCDE, afirmaron que representan el 50% del sector privado en EEUU, el 65% de la Unión Europea y el 90% de las manufacturas en América Latina.

A su vez, el presidente de la Corporación de la Pequeña Empresa de Japón, precisó que las PyMEs representan el 99% de las manufacturas japonesas.

Actualmente, en México, la Secretaría de Economía presenta el Programa de Desarrollo Empresarial (2001-2006) (PDE) como el programa sectorial que contribuirá al logro de los objetivos que propone realizar el Plan Nacional de Desarrollo (PND):

¹ W. Skertchly, Ricardo. "Microempresa, Financiamiento y desarrollo, el caso de México". 2000

- Conducir en forma responsable la economía.
- Aumentar y extender la competitividad del país.
- Generar un desarrollo incluyente.
- Lograr un desarrollo regional equilibrado.
- Establecer las condiciones para alcanzar un desarrollo sustentable.

Por ser las PyMEs el pilar fundamental de la economía del país, sustento del desarrollo y el generador de riqueza, requieren de una atención especial de manera que aprovechen las oportunidades que brinda México y hagan frente a los rezagos estructurales, no sólo por los empleos que generan, sino como instrumento para la distribución del ingreso en la sociedad.

El PND es el eje que articula el conjunto de políticas, estrategias, acciones e instrumentos de corto, mediano y largo plazos que apoyan las empresas y a los emprendedores en las diversas regiones económicas que conforman el sector productivo del país y que propone la participación corresponsable de los actores y la acción subsidiaria de las instancias del gobierno.

Para sentar las bases del desarrollo de las empresas, el Ejecutivo Federal ha estado realizando ya algunas acciones, que representan avances para lograr el objetivo de incrementar la competitividad:

- Constituyó la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME), a fin de coordinar los esfuerzos nacionales para fortalecer las acciones de apoyo.
- Estableció programas de promoción y convenios de cooperación con las 32 entidades federativas del país, así como con organismos empresariales e intermedios y con instituciones educativas y de investigación.
- Dotó de mayor presupuesto a las instituciones promotoras del Gobierno Federal.
- Creó nuevos programas, instrumentos y esquemas de financiamiento con una visión incluyente y descentralizada.

En las empresas de menor tamaño no sólo se concentran la mayoría de unidades productivas, sino además representan una oportunidad para transmitir los beneficios del crecimiento a una gran parte de la población, ya que engloban al 64% de los empleos del país.

En este sentido el Plan Nacional de Desarrollo (2001-2006) tiene los siguientes objetivos:

- Generar la competitividad sistémica del país, de empresas, organismos, instituciones e instancias de gobierno.
- Enfocarse preferentemente al desempeño de las PyMEs, ya que representan una oportunidad para transmitir los beneficios del crecimiento a una gran parte de la población.

- Promueve la constante formación y el desarrollo de la capacidad emprendedora y empresarial del país; abriendo espacios a emprendedores, fomentando la igualdad de género y abriendo oportunidades en el desarrollo nacional; a los indígenas, a las personas con discapacidad y a los jóvenes.

Finalmente, la misión del programa es “ *crear las condiciones necesarias, para elevar la competitividad de las empresas, en particular de las pequeñas y medianas, para que se conviertan en el pilar fundamental del desarrollo económico sustentable, en el entorno de una nueva cultura empresarial orientada a la competitividad*”(PDE, 2001-2006).

2.2.1 Evolución

Las micro, pequeñas y medianas empresas han evolucionado de ser un sistema cerrado a un sistema abierto², por que la competencia ha sido el factor importante para que esto suceda; es por esto que el Ejecutivo Federal para incrementar la competitividad ha planteado varias acciones como la constitución de Secretarías, la puesta en marcha de programas de apoyo a empresarios, de igual manera el Plan Nacional de Desarrollo (2001-2006) ha formulado por su parte varias estrategias para elevar la competitividad de las PyMEs en el país.

El cambio en la política del Estado respecto a las PyMEs, se inicio en la década de los 80's, fue entonces cuando el gobierno reconoció la contribución de las PyMEs al crecimiento económico y su papel como generadores de empleo.

Sin embargo, toda la nueva forma de pensamiento estratégico para la competitividad ha surgido con mayor auge recientemente a partir del año 2001 con el nuevo cambio de gobierno, ya que anteriormente las PyMEs no tenían la promoción necesaria para motivar una activa transformación industrial y sólo se manejaba mediante una política proteccionista donde las pequeñas empresas se enfocaban únicamente al mercado interno distanciándose del mercado internacional, pero ahora con las nuevas políticas, estrategias y acciones que ha establecido el gobierno, se busca incrementar la competencia rápidamente elevando al mismo tiempo los márgenes de rentabilidad para obtener un crecimiento con calidad en el país.

En todo el mundo, la micro, pequeña y mediana empresa han demostrado su capacidad como medio efectivo para propiciar el desarrollo social y económico para combatir la pobreza. En México, la micro y pequeña empresa, ya sea bajo la forma de autoempleo de empresa familiar o como empresa formalmente establecida, constituye la principal fuente de generación de empleos, en tanto representa más del 97% de los establecimientos que aportan cerca del 50 por ciento de los empleos. Además, el autoempleo es, sin duda, una forma eficaz por

² Lambing, Peggy. “Empresarios pequeños y medianos”.1998

la cual las familias de bajos ingresos pueden incrementarlos realizando una actividad productiva que incorpora la mano de obra familiar.

2.2.2 Criterio

La implementación de este nuevo cambio requiere de tiempo y de pruebas por que hasta ahora sólo es una forma de pensamiento estratégico en implementación por el gobierno y aunque ya existen muchos programas de apoyo, ya sea legales o financieros, aún no se sabe si es efectivo o no, por ser reciente, además de que se necesita de la mayoría de las empresas para que esto funcione y aunque los estudios para la realización de las estrategias están sustentados, con el poco tiempo que llevan puestas en marcha, aún no se puede formular un diagnóstico que demuestre, que esto realmente incrementará la competitividad para las empresas en el país de manera exitosa.

2.3 LA INDUSTRIA RESTAURANtera EN MÉXICO

2.3.1 Datos y Cifras

La Industria Restaurantera es piedra angular de la economía turística del país mexicano por la importante cantidad de ingresos que genera anualmente; impulsa inversiones productivas, es demandante de insumos en muchos sectores productivos, por ser el último eslabón de la cadena productiva, y oferta miles de empleos.

Esta Industria es el segundo segmento más importante del sector turismo y, por lo tanto, de enorme potencial socioeconómico, turístico y cultural.

Establecimientos	221,249
Empleos directos	813, 413
Ventas	\$145,200,000,000
Participación en el PIB Nacional	2.38%
Participación en el PIB Turístico	23.6%

Tabla 2.a. Industria restaurantera de México en cifras (2002).

97% de los establecimientos pertenece al segmento tradicional de la microempresa familiar, el cual genera anualmente 80 mil millones de pesos



El 4% de los restaurantes pertenece al sector organizado que está conformado por pequeña, mediana y gran industria, que al año tiene una derrama económica de aproximadamente 65 mil millones de pesos.

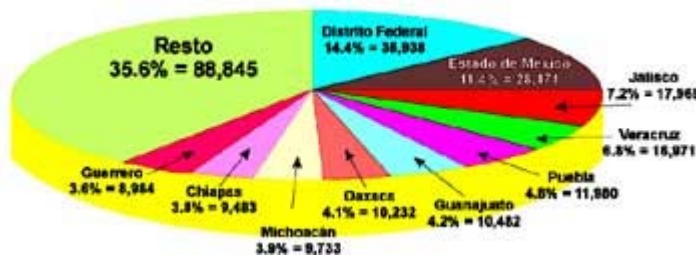
Figura 2.1 Segmentación de la industria restaurantera en México.

Personas que laboran en la Industria Restaurantera en Total 813,413



Gráfica. 1 Segmentos de personas laborales en la industria restaurantera.

Distribución Territorial de la Participación de la Industria Restaurantera Total: 221,249



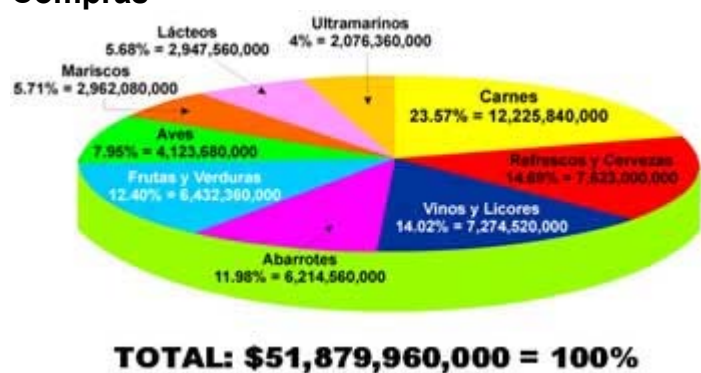
Gráfica. 2 Distribución territorial de la participación de la industria Restaurantera.

En México operan importantes cadenas de restaurantes:



Tabla 2.b Cadenas de restaurantes en México.

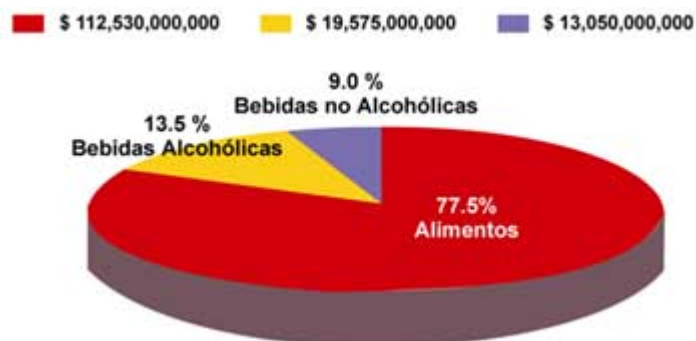
Compras



Gráfica 3. Compra de insumos anual en la industria Restaurantera en México.

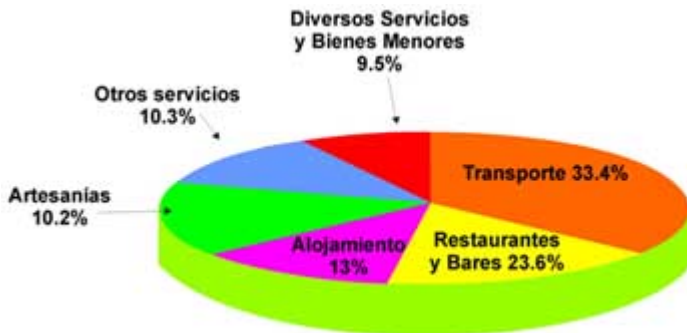
Ventas Anuales

Total \$ 145,200,000,000
 100% significa 3,000,000,000



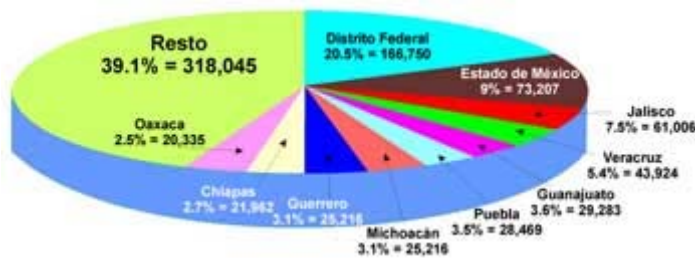
Gráfica 4. Clasificación de los insumos en porcentajes de consumo anual.

Participación de la Industria Restaurantera en el Sector Turismo PIB Turístico



Gráfica 5. Participación de la industria restaurantera en el PIB turístico.

Total: 813,413 personas



Gráfica 6. Entidades federativas según personal ocupado en la industria Restaurantera.

Todas las cifras mencionadas en la tabla y gráficas anteriores son fuente de la Secretaría de Turismo.

2.4 APOYO FINANCIERO A LAS EMPRESAS MEXICANAS.

Existen muy diversas experiencias de programas de financiamiento a las empresas, pero son pocas las que pueden calificarse como específicamente orientadas a satisfacer las necesidades de los sectores PyME, con un conocimiento claro y profundo de lo que esto significa. En México, el financiamiento no surge de manera importante sino hasta los primeros años de la década de los noventa, cuando se empieza a dar importancia al financiamiento como un vehículo para que las micro, pequeñas y medianas empresas, en buena medida para una forma de autoempleo que acceda a los recursos financieros y encuentre un posible camino hacia el desarrollo. Son pocas las instituciones que operan programas de financiamiento en el país, pero se han generado enormes expectativas por los resultados en otros países y se está creando un movimiento

nacional en el que están surgiendo rápidamente programas que buscan atender regionalmente las necesidades de financiamiento.

Las experiencias recientes son importantes para aumentar la cobertura de los servicios y atender a un mercado de enormes proporciones. Esta es una situación que se presenta como una arma de dos filos para el desarrollo. Por una parte está elevándose la conciencia general sobre la importancia de combatir la pobreza y están tomándose acciones; pero, por otra parte, si estas acciones no se concentran con la debida profesionalización pueden conducir a graves fracasos que afecten seria y negativamente, a los programas que sí están teniendo resultados.

De la misma manera, las instituciones que actualmente están operando necesitan proveerse de más información técnica y de más calidad en la información, para que les permita, entre los aspectos más importantes, profesionalizar la gestión, hacer crecer sus programas, operar con mayor eficiencia, capacitar a su personal y allegarse a fondo para su crecimiento.

El fortalecimiento del financiamiento en México requiere de proveer información técnica a las instituciones, tanto públicas como privadas, de tal manera que posean el lenguaje y un nivel de conocimientos que faciliten la formulación y desarrollo de programas, el debate y la toma de decisiones en manera de política pública para favorecer la penetración financiera, atraer la atención de la banca privada, la banca de desarrollo y los inversionistas privados para que se disponga de fondos suficientes para la operación y expansión de los programas de financiamiento. Asimismo, es necesario difundir las experiencias nacionales para facilitar el proceso de desarrollo de los servicios financieros y de apoyo a las empresas.

Además, se detecta que el problema principal que existe hoy en día por los que ya dan apoyo financiero como las bancas comerciales, gobierno, e instituciones privadas, es por que, hay todavía mucho conflicto entre la banca y las garantías que les exige el gobierno deben pedir a las empresas para que puedan otorgar el financiamiento, además de que la tasa de interés que solicitan siguen siendo muy elevadas y competitivas para las empresas.

A continuación, se presentan unas tablas de la investigación elaborada a partir de los datos obtenidos en la *Encuesta Nacional de Micronegocios 1992 (Enamin 96)*, realizadas por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, donde determinan que el sector microempresa es el que abarca hasta un total de 16 trabajadores, incluyendo al dueño y se hace referencia al número de microempresas que más solicitaron un financiamiento y cual fue su fuente principal.

N. de Trabajadores	1996
1	1,767,931
De 2 a 4	1,061,575
De 5 a 16	88,964
Total	2,919,698

Tabla 2.c Solicitudes de financiamiento en la microempresa del año 1996 en México.

En esta tabla se puede observar que de un total de 3,575,587 microempresas tomadas como muestra para el estudio en el año de 1996, 2,919,698 necesitaron financiamiento inicial y, dentro de esta categoría, las microempresas con un trabajador evidenciaron con más énfasis este requerimiento.

En la siguiente tabla se muestran las cifras con el número de microempresas que recurrieron a algún tipo de financiamiento.

	1T		DE 2 A 4 T		DE 5 A 16 T	
Fuente principal de financiamiento	Núm	%	Núm	%	Núm	%
Ahorros personales	1,181,336	66.82	643,911	60.66	53,639	60.29
Préstamo de amigos	318,242	18.00	211,932	19.96	7,979	8.97
Liquidación en el empleo anterior	113,736	6.43	81,329	7.66	2,764	3.11
Crédito de proveedores	52,744	2.98	29,327	2.76	4,964	5.58
Otra fuente	36,301	2.05	30,559	2.88	2,640	2.97
Prestamistas particulares	28,745	1.63	26,433	2.49	3,502	3.94
Institución bancaria	9,692	0.55	19,026	1.79	8,977	10.09
Créditos de clientes	16,303	0.92	8,377	0.79	4,208	4.73
Caja de ahorro	10,832	0.61	10,681	1.01	291	0.33
Total	1,767,931	100.00	1,061,575	100.00	88,964	100.00

Tabla 2.d. Fuentes principales de financiamiento de la microempresa en el año 1996 en México.

Donde: **T** = Trabajadores

Con esta tabla puede verse que en el año 1996 la fuente principal de financiamiento fueron los ahorros personales en los tres grupos de microempresas presentados por esta investigación. Y en cuanto a los que recurren al apoyo de la banca se ve muy por debajo del total de los que lo hacen por medio del ahorro personal, aunque se puede apreciar que entre más número de personas hay en la empresa tiende también a incrementarse la búsqueda de apoyo a la banca comercial, es decir, que las que recurren con más frecuencia al apoyo financiero son las empresas de mayor tamaño.

2.5 EL MARCO REGULATORIO ACTUAL

Es una herramienta esencial para lograr el desarrollo económico del país y un programa eficiente que responda a las necesidades de la sociedad. Cuando la regulación esta mal diseñada o concebida impone obstáculos innecesarios a las empresas especialmente a las de menor tamaño, eleva los precios a los consumidores desalienta la inversión productiva creadora de empleos; genera corrupción y merma la calidad de los servicios gubernamentales a los ciudadanos.

Durante los últimos 15 años la mejora regulatoria ha sido parte fundamental del cambio estructural en México, de la transición a una economía abierta y de mercado. El ritmo acelerado, el amplio alcance y la profundidad de la mejora regulatoria han colocado a México entre los países más activos en esta materia.

- 1 Aproximadamente el 90%, de las leyes mexicanas han sido revisadas y reformadas con el fin de mejorar el marco regulatorio y adaptarlo a la economía de mercado.
- 2 México es actualmente un país reconocido por su participación activa en la economía mundial y por su capacidad de atraer inversión productiva. La amplia red de acuerdos comerciales internacionales y las mejoras del marco regulatorio nacional han permitido que México reciba más de 88 mil millones de dólares en inversión extranjera entre 1994 y 2000. Asimismo, el dinamismo y la adaptabilidad de la economía han permitido menguar en México las severas dificultades económicas que han afectado a los mercados emergentes en los últimos años.

La mejora regulatoria también ha permitido reducir precios e incrementar la gama de productos y servicios disponibles para los consumidores; mejorar la eficiencia productiva al disminuir los precios de insumos esenciales; apoyar el crecimiento del sector exportador; promover la inversión y la entrada de nuevas empresas al mercado y mejorar la eficacia de los servicios que brinda al gobierno.

Sin embargo, aún falta mucho por hacer. La presente administración redoblará esfuerzos para eliminar la discrecionalidad innecesaria en las resoluciones de las autoridades y para fomentar las actividades de los particulares. A fin de asegurar

la creación de empleos y el crecimiento económico, es necesario incrementar la competitividad del sector empresarial, para que éste pueda competir en igualdad, o incluso en superioridad de condiciones en los mercados nacional e internacional.

Dada la importancia de la política de competencia se considera necesaria para el desarrollo de un programa específico en esta materia que responda a las necesidades del país y del marco institucional existente. *El programa nacional de Competencia Económica 2001-2006* resulta un complemento esencial para establecer un marco normativo que, entre otras cosas, fomente la competencia, promueva el buen funcionamiento de los mercados y procure reformas legislativas y administrativas adecuadas que ofrezcan seguridad jurídica al desarrollo de los agentes económicos, en particular las pequeñas y medianas empresas, y les facilite incrementar sus niveles de inversión, financiamiento y productividad en todos los sectores, principalmente en los que se encuentran en proceso de apertura.

En el año 2000, el H Congreso de la Unión aprobó una serie de reformas a la Ley Federal de Procedimiento Administrativo (LFPA) que institucionalizaron la política de mejora regulatoria. Lo anterior responde a retos que el gobierno ha detectado y que aún persisten para consolidar el proceso de mejora regulatoria en México. Dichos retos son:

- Facilitar la apertura y operación de empresas, particularmente las pequeñas y medianas.
- Lograr que los beneficios de la mejora regulatoria lleguen plenamente a las empresas y los consumidores.
- Capacitar recursos humanos e internalizar la mejora regulatoria en los tres órdenes de gobierno.
- Consolidar la nueva forma de gobernar basada en el análisis, la transparencia y la consulta pública.
- Fortalecer el Estado de Derecho.
- Reducir la corrupción.

De tal forma, el propósito del Programa Federal de Mejora Regulatoria 2001-2006 es definir las estrategias y líneas de acción necesarias para consolidar, fortalecer e instrumentar plenamente los procesos previstos por la ley, con el fin de enfrentar los principales retos de la mejora regulatoria.

2.6 INSUMOS PARA LA COCINA TÍPICA MEXICANA

En México, la producción de insumos y alimentos típicos mexicanos se distribuye en el 99% del territorio nacional, concentrándose en el centro y norte del país. Cada estado de la República cuenta con un mínimo de 10 platillos regionales, de tal forma que la gama de productos es muy amplia. Sin embargo, los más representativos son aproximadamente el 20% del total, destacando salsas, chiles, tortillas de maíz y harina, tostadas, frijoles, nopales, mole, guacamole, platillos

elaborados (como enchiladas, pozole y tamales, entre otros), así como algunas frutas tropicales en conserva, como el mango.

Los estados donde se producen la mayoría de los alimentos típicos mexicanos son el área metropolitana de la ciudad de México (Distrito Federal y Estado de México), Michoacán, Puebla, Sinaloa y Yucatán.

Las principales bebidas alcohólicas típicas mexicanas son el tequila, el mezcal, el licor de café y la cerveza. El mayor productor a nivel mundial de las tres primeras es México, mientras que en el caso de la cerveza es precedido por Alemania. El producto cuyo consumo ha experimentado un fuerte incremento en los últimos años, y se ha consolidado como la bebida alcohólica de moda, es el tequila, que junto con el mezcal cuenta con denominación de origen (es decir, sólo México los puede producir).

Tanto el tequila como el mezcal se elaboran a partir del agave, planta de la familia de los magueyes que sólo crece en ciertas regiones de México. El estado de Jalisco es el principal productor del agave que se destila para el tequila, y el estado de Oaxaca el primer productor de agave mezcalero.

Por su parte, el licor de café es una bebida alcohólica elaborada con base en el grano de café; a partir de éste, y con una mezcla de finos sabores mexicanos se obtiene un licor dulce, de suave textura. Su producción se concentra en el norte del país.

Dentro de los productos más comunes en la industria de alimentos estilo mexicano esta la comida refrigerada preparada (tacos, tamales, chilaquiles, etcétera) y la harina de maíz; esta última abarca más del 80% de la producción total, por ser el principal insumo para la elaboración de tortillas y frituras de maíz, las cuales tienen un alto consumo dentro y fuera de México, y por lo tanto representan una elevada adquisición de insumos para el nuevo restaurante, lo que significa menor precio por haber una gran oferta de ellos en el mercado, tomando esto como ventaja para ofrecer los productos del menú a menor precio en el restaurante.

CAPÍTULO III. DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA



*La dificultad reside no en comprender
las nuevas ideas, sino en rehuir las viejas,
que penetran hasta el rincón del cerebro
de aquellos que como la mayoría de nosotros,
han sido educados en ellas.*

William Cuchi (Teoría D)

3.1 INTRODUCCIÓN

3.2 MARCO METODOLOGICO

- 3.2.1 Enfoque de sistemas
- 3.2.2 Metodologías generales no sistémicas
- 3.2.3 Metodologías específicas no sistémicas

3.3 DISEÑO DE LA METODOLOGÍA

- 3.3.1 Bases para la integración de la metodología MEPCES.
- 3.3.2 El enfoque de sistemas aplicado a la metodología MEPCES

3.4 METODOLOGÍA PROPUESTA

- 3.4.1 Esquema general
- 3.4.2 Modelo sintético de la metodología MEPCES
- 3.4.3 Metodologías parciales específicas
- 3.4.4 Bases para la aplicación de la metodología

CAPITULO III. DEFINICIÓN DE LA METODOLOGÍA

3.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta la metodología que se va utilizar para la creación de una empresa de servicios de un restaurante. Está diseñada en base a criterios de planeación estratégica y de evaluación de proyectos, contemplando las partes social, técnica y económica que le da una integración sistémica.

Se pretende que la metodología propuesta también se pueda utilizar en cualquier proyecto de creación de empresa de servicios. Se propone nombrarla como MEPCES (**ME**todología **PA**ra la **CR**eación de una **EM**presa de **SER**vicios).

3.2 MARCO METODOLOGICO

Los temas que enseguida se describen son los que forman parte para este estudio de tesis y son tomados en cuenta para formular la metodología MEPCES con el fin de componerla de manera integral con las partes necesarias para crear una empresa.

3.2.1 Enfoque de sistemas

En la década de los 60' apareció el nuevo concepto de: **sistemas**, aplicado a la administración de las empresas. Así, la teoría de sistemas generó un esquema de mayor significado conceptual para la teoría administrativa y aportó un método para el análisis y síntesis aplicado a medios complejos y dinámicos.

La teoría de sistemas estudia las interacciones entre los subsistemas así como las interacciones entre el sistema y el suprasistema. También provee un medio para el entendimiento de los aspectos sinérgicos sobre la base de que, el todo es mayor que la suma de las partes.

Con el enfoque de sistemas, que es un marco de trabajo conceptual común, se buscan similitudes de estructuras y propiedades entre los diversos sistemas de la realidad, así como fenómenos comunes que ocurran en diferentes disciplinas; es decir, se busca lograr las generalizaciones que se refieran a la forma en que están organizados los sistemas, los medios por los cuales los sistemas reciben, almacenan, procesan y recuperan información y la manera en que funcionan.

Actualmente las grandes organizaciones enfrentan problemas que requieren ser tratados en una forma integral, a fin de manejar sus complejidades e interdependencias. Al enfrentar la situación, la dirección por sistemas considera el

contexto y al marco de trabajo de la organización, tomándolos como un todo complejo que busca la eficacia total de la organización y no un óptimo local con capacidades limitadas.

A un sistema se le define en la manera más común, como un conjunto de elementos y atributos interrelacionados entre sí, con un objetivo determinado.

Con la metodología propuesta se analiza a la creación de una empresa como un sistema. El sistema está formado por un conjunto de elementos (objetos reales y objetos ideales) que se relacionan entre sí con las propiedades que cada uno tiene y con un objetivo determinado que es la creación de empresa, los objetos reales e ideales se refieren lo más ampliamente posible a todo tipo de elemento, ya sea concreto o abstracto.

Dentro del concepto de sistema, las interrelaciones llegan a ser más importantes que los elementos ya que, en última instancia, éstos también están formados por otros elementos que, a su vez, se interrelacionan entre sí.

La Teoría de Sistemas como metodología puede analizar, estudiar y entender la creación de la empresa a través de su propia semántica y grupo de palabras especiales que se aplican a cualquier disciplina y por tanto a la administración.

Conceptos básicos

Se utiliza la metodología de sistemas para analizar la creación de una empresa de una forma más clara y se esquematiza de la siguiente manera:

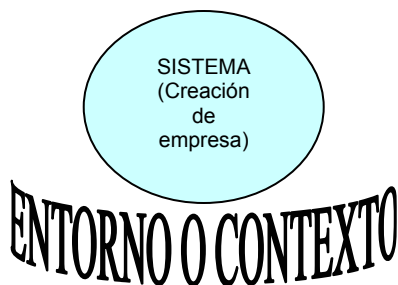


Figura 3.1 Sistema y su entorno.

Al sistema se le puede dividir en n subsistemas que componen a un sistema mayor, y a su vez cuando se analiza cada subsistema por separado se le denomina sistema; es decir, que cada uno de los subsistemas pasa a ser un sistema. Estas particiones se realizan a conveniencia en el momento en que se lleve a cabo el análisis.

Cada sistema va a tener una entrada y una salida después de realizar un proceso.

Con la siguiente figura se representa lo anterior.

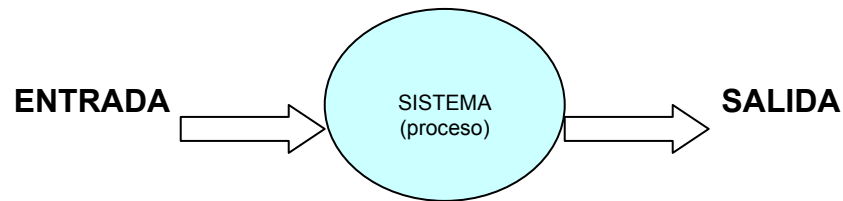


Figura 3.2 El sistema con entradas y salidas.

En un nivel más profundo de análisis se pueden identificar dentro del sistema, tres elementos básicos: *variables*, *parámetros* y *operadores*.

Todos los elementos que forman el sistema van a estar clasificados en estos tres rubros; o son **variables**; o son **parámetros**; o son **operadores**. Más exactamente, cualquiera de los elementos se puede comportar en cualquiera de estas tres formas dependiendo de la perspectiva del análisis.

Las variables son todos los elementos que en el momento de análisis pueden variar su comportamiento.

El parámetro es un comportamiento que puede tener una variable, y es cuando esta no tiene cambios ante alguna circunstancia específica.

El operador es otro de los comportamientos de la variable y es cuando esta activa a las demás y logra influir decisivamente en el proceso para que este se ponga en marcha.

Otro concepto importante que se utiliza en la teoría de sistemas, es el concepto de retroalimentación.

La retroalimentación es un mecanismo de autocorrección y aprendizaje. La salida del sistema se relaciona y se confronta con el entorno.

El entorno modifica a esta salida y estas modificaciones influyen en la próxima entrada. La retroalimentación es la respuesta del contexto que actúa y modifica el comportamiento del sistema.

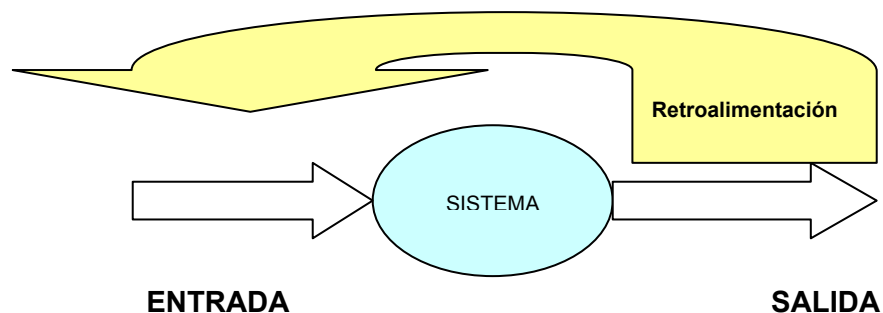


Figura 3.3 La retroalimentación en el sistema

3.2.2 Metodologías generales no sistémicas

Son las metodologías que se toman como principio general para el desarrollo de la metodología propuesta.

El primer campo que se contempla para la metodología propuesta es la del desarrollo de un proyecto, porque contiene datos comunes referidos a la descripción general de la empresa, su contexto, su historia, sus antecedentes e información de quienes lo administran, además de los datos específicos relacionados con el objetivo buscado.

A) Metodología para realizar un proyecto con la visión del ciclo de vida.

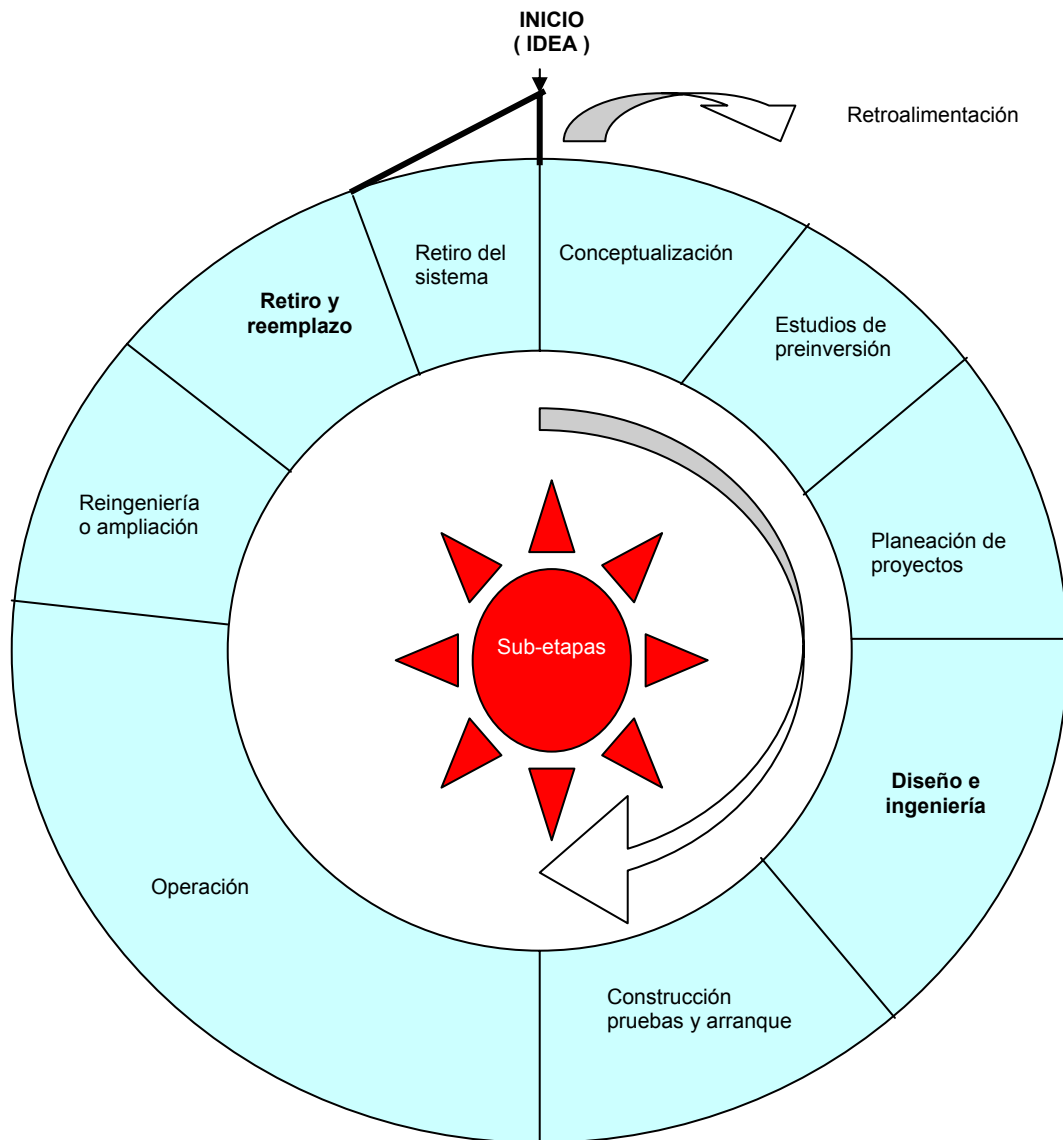


Figura 3.4 Metodología con visión del ciclo de vida.[Referencia propia].

Cada etapa a partir del inicio o idea se conforma por varias sub-etapas¹ expuestas de manera general, y que una vez que se realice un proyecto deben de tomarse la que mejor convenga al caso que se aborde, es decir, no siempre son tomadas en cuenta todas.

B) Metodología de planeación

La planeación es el pensamiento de la organización y su proceso es la base organizacional para lograr la integración y coordinación del pensamiento y capacidad de decisión de los ejecutivos dentro de un esquema de estrecha colaboración.

En la siguiente figura, se muestran las etapas generales que componen el proceso de planeación:

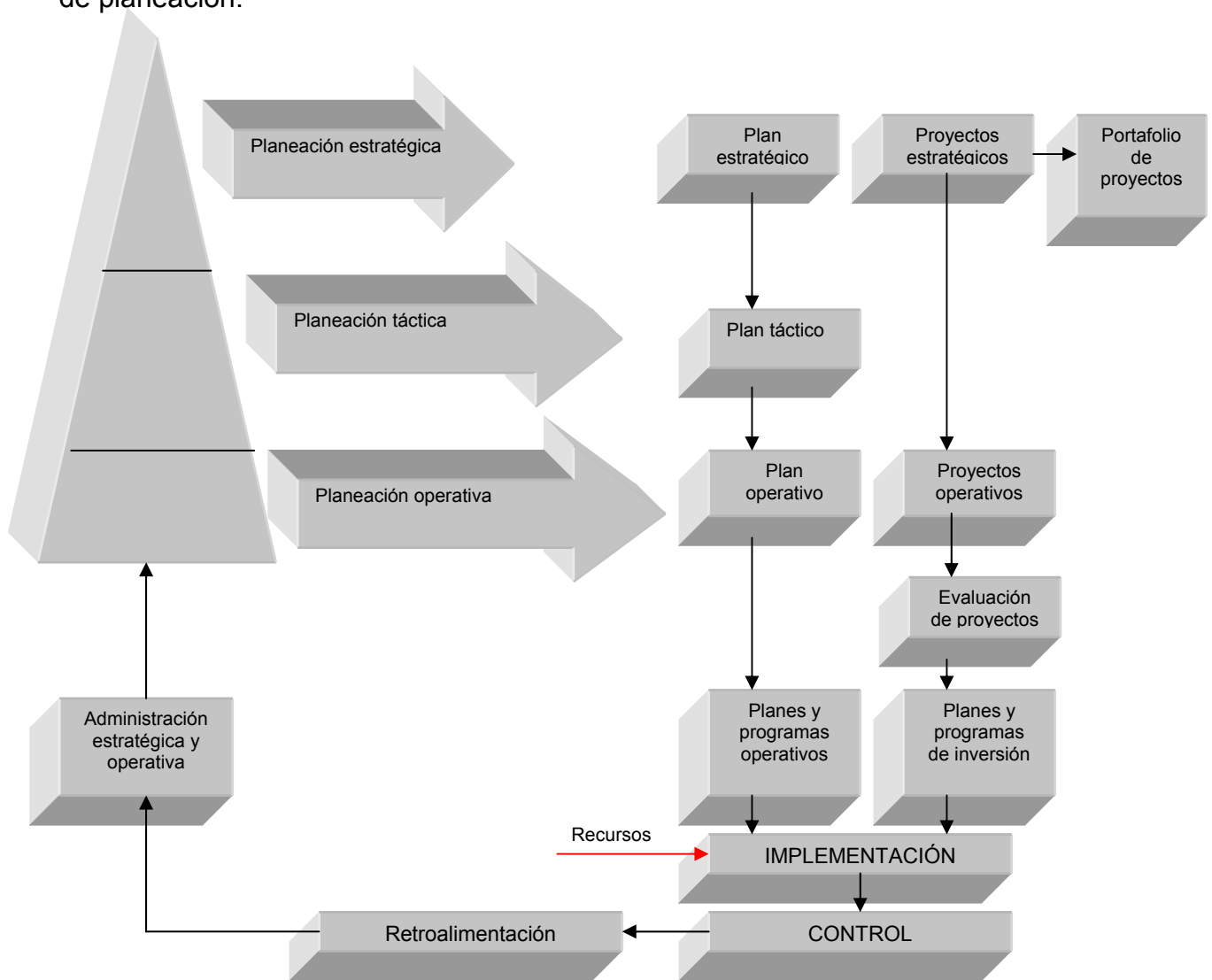


Figura 3.5 Proceso integral de planeación-ejecución [Referencia, Dra. Elvira Avalos V.]

¹ “Sub-etapas de la Metodología para realizar un proyecto con visión del ciclo de vida”. Anexo B.

3.2.3 Metodologías específicas no sistémicas

En este punto se muestran las metodologías que se toman como referencia y son las que se estudian y analizan para el desarrollo de la metodología MEPCES.

A) Metodología para realizar un proyecto de inversión

Esta metodología se puede ver claramente a través del siguiente esquema:



Figura 3.6 Etapas para desarrollar un proyecto de inversión.

1. La iniciativa puede tener origen en una idea, una necesidad o en la propuesta por un tercero, lo cierto es que debe analizarse si es factible su ejecución, y si es conveniente asignar los recursos limitados con los que habitualmente se dispone en las empresas.
2. Los estudios preliminares permiten desistir o avanzar con la idea. Incluyen el desarrollo de sub-etapas:
 - Una previa donde predomina el sentido común, el conocimiento de la actividad o ramo, y la experiencia en el manejo de los negocios. Adquiere trascendencia lo empírico e intuitivo.
 - Otra posterior donde se obtienen y analizan los antecedentes y variables económicas y financieras tales como: datos del mercado, del producto, estructura organizacional necesaria, las fuentes de financiamiento disponibles.
 - Se concluye con un informe denominado “de factibilidad” en el que se plasman las conclusiones preliminares, donde se recomienda desistir o suspender la ejecución, o de ser favorables, continuar con la etapa posterior pues se justifica la formulación del proyecto.

3. En la etapa de la formulación o desarrollo del proyecto se debe sistematizar y cuantificar toda la información recopilada. Se trata de un estudio más analítico, que incluye:
 - Estudio o datos acerca del mercado
 - Ingeniería del proyecto
 - Presupuesto de inversión
 - Presupuesto de gastos e ingresos (flujos tesorería proyectados)
 - Financiamiento
 - Organización y ejecución
 - Cuestiones de legalidad
4. La evaluación es un proceso que necesariamente culmina con la emisión de un juicio valorativo.

B) Metodología para la evaluación de un proyecto.

La siguiente metodología que es básica para el desarrollo de la metodología MEPCES es la de evaluación de un proyecto, en el que, su proceso requiere medir objetivamente ciertas magnitudes resultantes del estudio y combinarlas en operaciones para obtener los coeficientes necesarios que contribuyan a determinar la viabilidad o no, del proyecto. En esta metodología existen dos tipos de evaluaciones:

1. *Evaluación técnica:* Es la que establece si el proyecto ha sido concebido de acuerdo con las mejores condiciones para el cumplimiento de su finalidad, con respecto a su tamaño, localización y nivel tecnológico. Es decir, en esta instancia se pondera la viabilidad fáctica de la propuesta, es aquí donde se advierte la participación interdisciplinaria entre quienes conocen técnicamente el negocio y quienes están dotados de idoneidad en temas económicos y financieros.
2. *Evaluación económica:* En general, la empresa juzga los méritos de un proyecto especialmente de acuerdo a los beneficios que producirá. Estos beneficios en el ámbito privado se relacionan con las utilidades. Los criterios de evaluación que aquí se utilizan y que son por medio del capital de trabajo, los fondos, las inmovilizaciones y el flujo de fondos operacional.

C) Metodología para la planeación estratégica

La última metodología que se estudia es la planeación estratégica y se toma como tema importante para la metodología MEPCES por que se sabe que es una de las partes de la administración que más destaca en las organizaciones que están convencidas de que su futuro depende tanto de la planeación como de la tecnología y por que ofrece los elementos necesarios para llevar a cabo el control dentro de la empresa.

Cuando se identifica claramente el papel futuro de cada elemento de una organización, los planes estratégicos le ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales básicas, y es por esta razón que se

toma la metodología de la planeación estratégica como parte de la metodología de esta tesis que trata la creación de una empresa, es decir, algo que se efectuará en un futuro y para esto se deben planear las estrategias que den las ventajas a la nueva empresa de las otras existentes.

El proceso de la planeación se compone de los elementos que se ven a través de la siguiente figura:

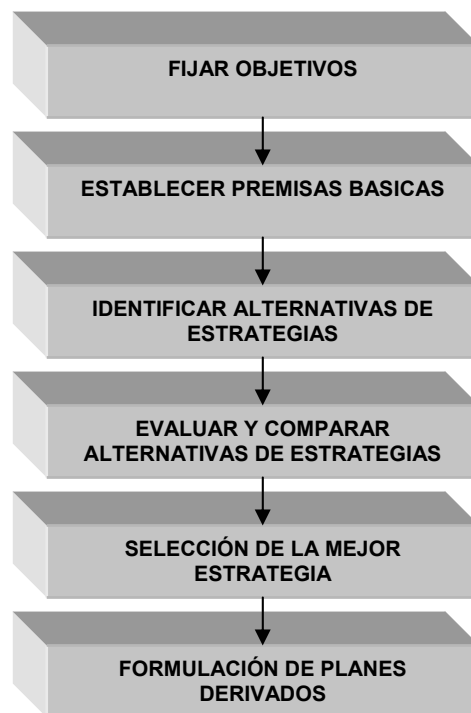


Figura 3.7 Proceso de planeación estratégica².

² L. Ackoff, Rusell. "Planificación de la empresa del futuro". 1990

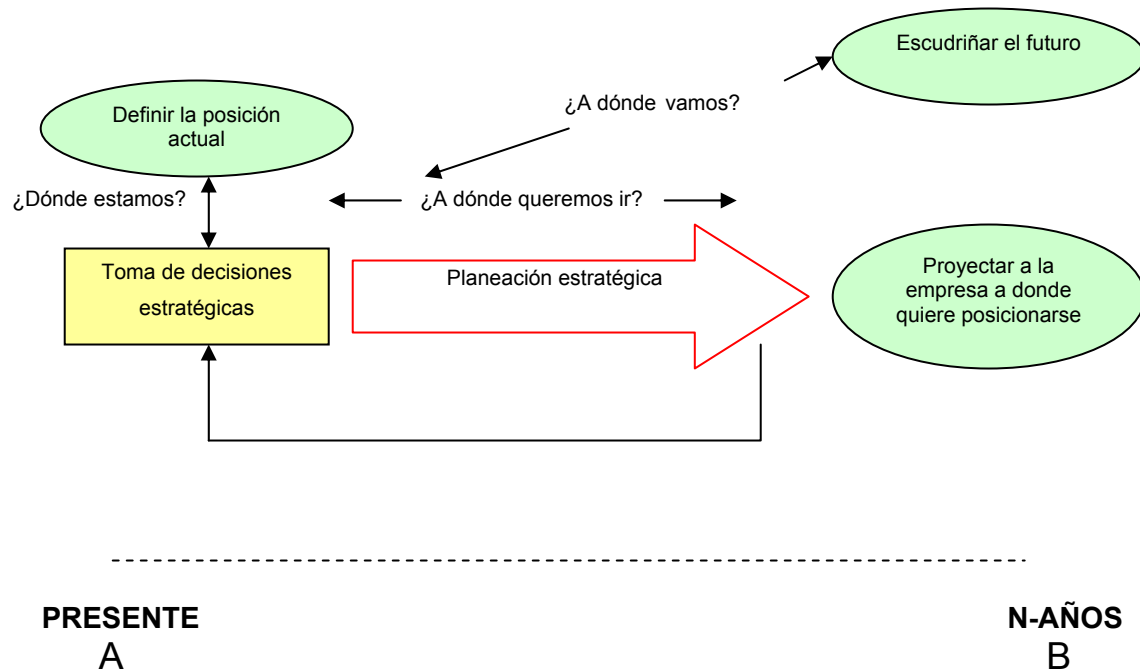


Figura 3.8 Esquema de la planeación estratégica³.

3.3 DISEÑO DE LA METODOLOGÍA

El desarrollo de la metodología MEPCES está enfocada mediante una visión sistémica a través de los estudios de flexibilidad y factibilidad dentro de la evaluación integral a fin de evaluar cada una de las partes del proceso y los subsistemas que la conforman e integrando finalmente una planeación estratégica para el arranque de la empresa.

3.3.1 Bases para la integración de la Metodología MEPCES

Aquí se describen las etapas generales que son indispensables para diseñar la metodología MEPCES de una manera sistémica y las cuales son expuestas en el orden que se describe a continuación:

Etapa 1. La idea

La idea es el pilar básico para la creación de toda empresa; en ocasiones es el aspecto más difícil de determinar, ya que para detectar una idea, es fundamental observar el entorno para descubrir una necesidad no cubierta en el

³ Rodríguez, Leonardo. "Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa". 1980

mercado o alguna existente que puede ser mejorada con una mayor calidad en el servicio.

Es importante concretar la idea por escrito, ya que supone iniciarse en el diseño de la empresa, el producto o servicio. También es fundamental al redactarla, transmitir la ilusión y la firmeza de que la idea es viable, puesto que en una empresa de restaurante lo más importante son las personas.

Etapa 2. Estudio de mercado

Para conocer el sector en el que se entrará, tanto en su funcionamiento como en su tendencia actual (sí está en crecimiento, estancado o evolucionando); barreras de entrada y salida, como se trabaja, si existe alguna normativa o legislación que imponga algún tipo de requisitos o impedimentos al desarrollo de la empresa o si hay asociaciones a las que se deba pertenecer.

Esta etapa se divide en 5 puntos de análisis:

1. Definición del producto
2. Análisis de la oferta
3. Análisis de la demanda
4. Comercialización
5. Determinación del precio

Al final se hace una evaluación de todo y si es factible se pasa a la siguiente etapa o si no se regresa al primer punto de esta etapa.

Etapa 3. Estudio técnico

Este estudio ayuda a conocer los recursos necesarios que se deben implementar para la puesta en marcha del negocio, así como el costo para cada uno de ellos. Y los puntos a realizar son:

1. Descripción y especificación del producto
2. Proceso de producción
3. Análisis de localización
4. Análisis del tamaño
5. Descripción y manejo de materiales
6. Infraestructura
7. Equipamiento
8. Organización

Dentro de una empresa uno de los factores más importantes para un buen desempeño es el de los recursos humanos. Se deben plantear las funciones a desarrollar, agruparlas en puestos de trabajo y cubrirlos por personas que alcancen el perfil requerido.

Para describir la organización hay que hacer:

- Descripción de puestos
- Proceso de selección
- Tipo de contratación
- Diseño de políticas
- Diseño del organigrama empresarial

Etapa 4. Estudio económico-financiero

Se definen los objetivos inmediatos de la empresa desde una perspectiva cuantitativa, es decir, las previsiones de venta para los próximos diez años.

Esta etapa se divide en 4 puntos generales del análisis:

1. Memoria técnica
2. Presupuestos
3. Punto de equilibrio
4. Estado de resultados

Al final de esta etapa también se hace una evaluación de todos los puntos

Etapa 5. Evaluación integral del proyecto

Con esta etapa se evalúa la viabilidad integral de los aspectos técnicos, económicos y sociales.

Puntos a seguir en este modelo son:

1. Factibilidad
2. Rentabilidad
3. Evaluación del Impacto social
4. Evaluación del Impacto ambiental
5. organización

Etapa 6. Planeación estratégica

En esta etapa lo que se hace es definir a la empresa a través una planeación porque aporta el control una vez que se inicie a través de la definición de estrategias y el plan de acción.

1. Misión, visión
2. Evaluación de factores internos
3. Evaluación de factores externos

4. Fijar objetivos
5. Análisis y formulación de estrategias

3.3.2 El enfoque sistémico aplicado a la metodología MEPCES

Los conceptos de la teoría de sistemas descritos en el punto 3.2.1, son las primeras bases que permiten formular la metodología MEPCES, a partir del problema de creación de una empresa, y se considera como sistema a dicho proceso de creación y como subsistemas a los estudios o pasos de la metodología. Tal sistema está relacionado en forma dinámica con su medio ambiente.

A continuación se muestra a través de la figura 3.9, la representación de la creación de una empresa como sistema abierto, mediante el modelo cibernético.

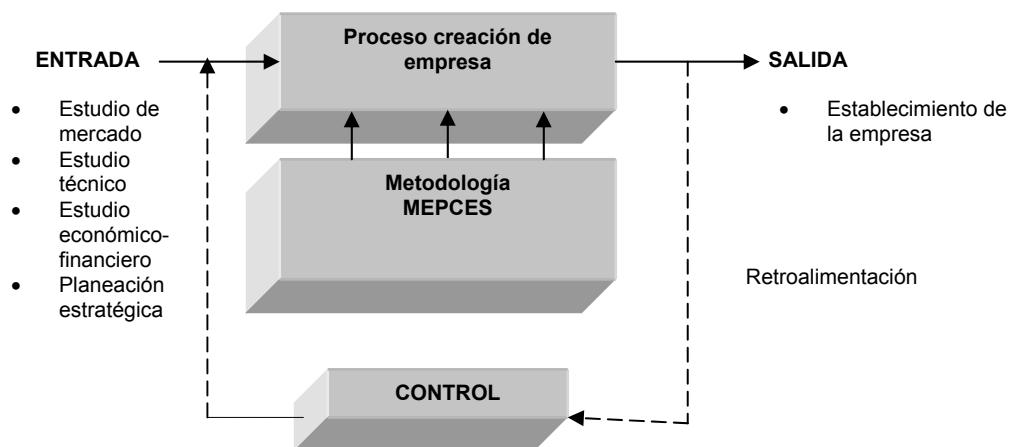


Figura 3.9 Creación de una empresa como sistema abierto mediante el modelo cibernético.

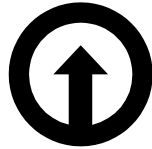
El sistema abierto está en interacción con su medio ambiente y logra un estado estable o de equilibrio dinámico, mientras conserva un flujo continuo de transformación a través del tiempo, desde las entradas o componentes de la metodología, hasta la creación de la empresa.

Componentes del sistema MEPCES

Las partes que componen al sistema en este caso, no se refieren al campo físico (objetos), si no más bien a la información de los estudios y análisis que se necesitan para crear una empresa.

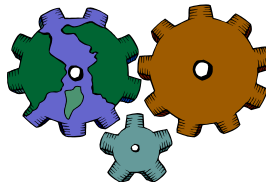
Estos componentes se describen a continuación:

ENTRADAS



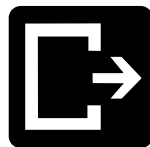
En general las entradas son los ingresos del sistema que pueden ser recursos materiales, recursos humanos o información, que constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema las necesidades operativas. En el caso que nos ocupa la entrada es información que proviene de los análisis y estudios parciales.

PROCESO



En términos comunes, el proceso es lo que transforma una entrada en salida. Es decir, es la integración de la información arrojada por los diferentes estudios y análisis que componen a la metodología. Aquí como se sabe como se efectúa esa transformación entonces el proceso se denomina “caja blanca”.

SALIDAS



Son los resultados que se obtienen de procesar las entradas. Al igual que las entradas estas pueden adoptar la forma de productos, servicios e información. En este caso con la integración de los diferentes estudios que componen a la metodología su resultado o salida es el establecimiento de la empresa.

RELACIONES



Son los enlaces que vinculan entre sí a los estudios o subsistemas que componen al sistema complejo. La relación que se establece para el sistema bajo estudio en esta tesis es la relación sinérgica porque significa que la acción cooperativa de los subsistemas semi-independientes, tomados en forma conjunta, origina un producto de mayor valor al que corresponde a la suma de las partes, tomadas de manera independiente.

ENTORNO



Un sistema siempre estará relacionado con el medio que le rodea, o sea, el conjunto de objetos exteriores al sistema que influyen sobre éste.

Y a su vez el sistema influye sobre su medio ambiente. Es decir, se trata de una relación mutua de entorno-sistema.

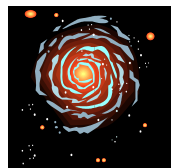
SUBSISTEMAS



En la misma definición de sistema, se hace referencia a los subsistemas que lo componen, cuando se indica que el mismo está formado por partes que forman el todo. Estas pueden ser a su vez sistemas, ya que conforman un todo en sí mismos y pertenecen a un rango inferior al del sistema total.

Un subsistema en el sistema propuesto es un estudio o un análisis que es necesario para el desarrollo de la metodología.

SUPRASISTEMA



Son sistemas de un mayor rango o magnitud que el sistema bajo estudio.

VARIABLES



Cada sistema y subsistema contiene un proceso interno que se desarrolla sobre la base de la acción, interacción y reacción de sus distintos elementos.

Dado que dicho proceso es dinámico, suele denominarse como variable a los elementos que componen o existen dentro de los sistemas y subsistemas de los cuales no todos tienen el mismo comportamiento sino que, por lo contrario, según el proceso y las características del mismo, asumen comportamientos diferentes de acuerdo al momento y circunstancias que los rodean.

RETROALIMENTACIÓN



Esta se produce cuando las salidas del sistema en el contexto, vuelven a ingresar al sistema como recursos o información.

ADAPTABILIDAD



Es la propiedad que tiene el sistema de aprender y modificar su proceso, estado o una característica de acuerdo a las modificaciones que sufre el contexto. Esto se logra a través de un mecanismo de adaptación, que permita responder a los cambios internos y externos a través del tiempo.

Definición del sistema bajo estudio

La empresa es un sistema abierto⁴. Por otra parte se reconoce que los sistemas sociales se encuentran en relación dinámica con su ambiente y reciben diferentes entradas (estudios y análisis), que lo transforman de alguna manera y se manifiestan como salidas en forma de toma de decisiones. Estos sistemas no sólo están abiertos a su medio ambiente externo, si no también, internamente como interacciones entre componentes que afectan al sistema como un todo.

⁴ Van Gigch, Jhon. "Teoría General de Sistemas". 1995

Las diversas acciones para la creación de la empresa afectan la totalidad de la misma.

La sinergia, determina que si todos los subsistemas que participan en la creación de una empresa cooperan entre sí, se obtendrán mejores decisiones que si operan de manera aislada.

Básicamente, es posible dividir el esquema de creación de una empresa en dos sistemas, al primero el **sistema realidad**, que representa la parte real de la creación de la empresa como son la gente, la maquinaria, el equipo, y el mobiliario. El segundo representa los elementos simbólicos, que son los estudios y análisis, considerados también subsistemas o componentes de la metodología.

La metodología MEPCES da lugar a un modelo que permite manejar este sistema *realidad*, e intenta *copiarlo*, construyéndolo para manejar esa *realidad con el fin de crear a la empresa*.

La metodología MEPCES se forma a través de la integración de las metodologías parciales antes mencionadas, usando las herramientas teórico-técnicas necesarias para manejar la realidad. Se considera a la empresa como una unidad económica, cuyo objeto fundamental es la producción de bienes y servicios que satisfacen las necesidades de los empleados, clientes, comunidad, y gobierno con el fin de obtener utilidades mediante la adecuada utilización de los Recursos Humanos, Materiales, Financieros y Técnicos que la conforman, a través de una eficiente administración, elemento indispensable para lograr sus objetivos.

Representación del sistema MEPCES

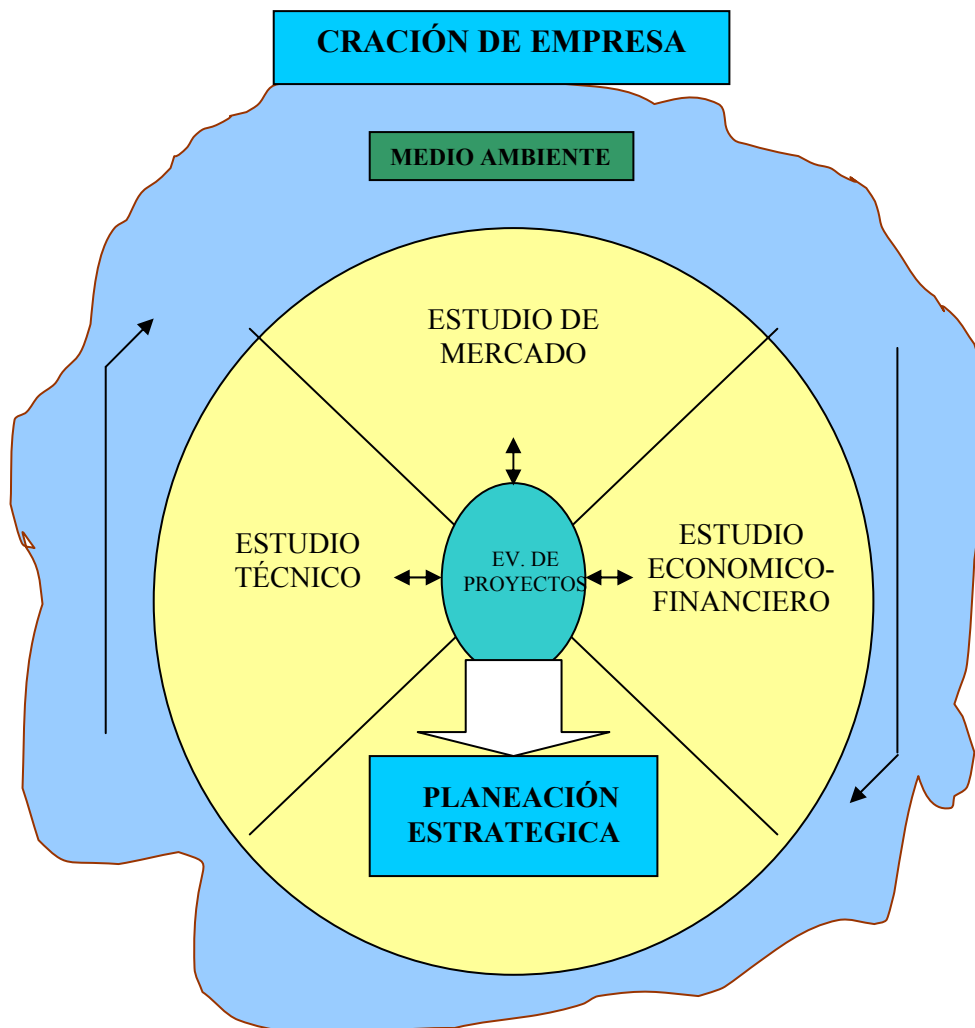


Figura 3.10 Estructura para la creación de una empresa en base a la aplicación de la metodología MEPCES.

Entorno del sistema creación de empresa

Para mostrar el entorno del sistema se utiliza una red, que representa la relación que hay entre individuos y organizaciones.

El entorno del sistema está integrado por los siguientes elementos de la red:

Profesionales Son personas de una o varias disciplinas que ayuden al desarrollo de la nueva empresa.

Clientes Son los actuales como los potenciales con los que se debe establecer una relación lo más fluida y estable posible.

Proveedores Con ellos sucede lo mismo que con los clientes, ya que cualquier cambio en la situación con éstos puede repercutir inmediatamente en la creación de la empresa.

Competencia Es importante detectar desde un principio que empresas ya establecidas o que están por establecerse representan una amenaza esta nueva empresa.

Organizaciones Estas se deben detectar mediante sus objetivos de representación y defensa de los intereses empresariales, ya sean a nivel sector de actividad, de ámbito geográfico o profesional.

Entidades financieras Se debe mantener un contacto estable con los bancos, cajas, sociedades de capital de riesgo, etc., para informarles periódicamente de la marcha de los resultados de la empresa para intentar prever posibles problemas y evitar situaciones de emergencias que siempre representan un alto costo a la empresa.

Administraciones públicas La relaciones que se establezcan con estas resultan de gran utilidad para conocer las políticas que se quieran implementar y las posibles ayudas a la que una nueva empresa puede acogerse.

Asociaciones Estas forman parte de las organizaciones y existen para ayuda a las empresas que las conforman.

Centros de información Es relevante disponer de buena información, como los servicios especializados, bancos de datos, publicaciones especializadas, etc., para poder disponer de este conocimiento de una forma inmediata y fiable posible.

El hecho de conocer el entorno de un sistema con la red de relaciones externas alrededor de la nueva empresa, ayuda a identificar el medio ambiente con el que estará interactuando el sistema; además de que resulta de gran utilidad para la planeación porque facilita los cambios que se tienen que hacer en la empresa en un futuro.



Figura 3.11 Entorno del sistema bajo estudio a través de una red de relaciones externas⁵.

3.4 METODOLOGÍA PROPUESTA

3.3.1 Esquema general

Ver la figura 3.12

⁵ Ludevid, Manuel. "Como crear su propia empresa" 1991

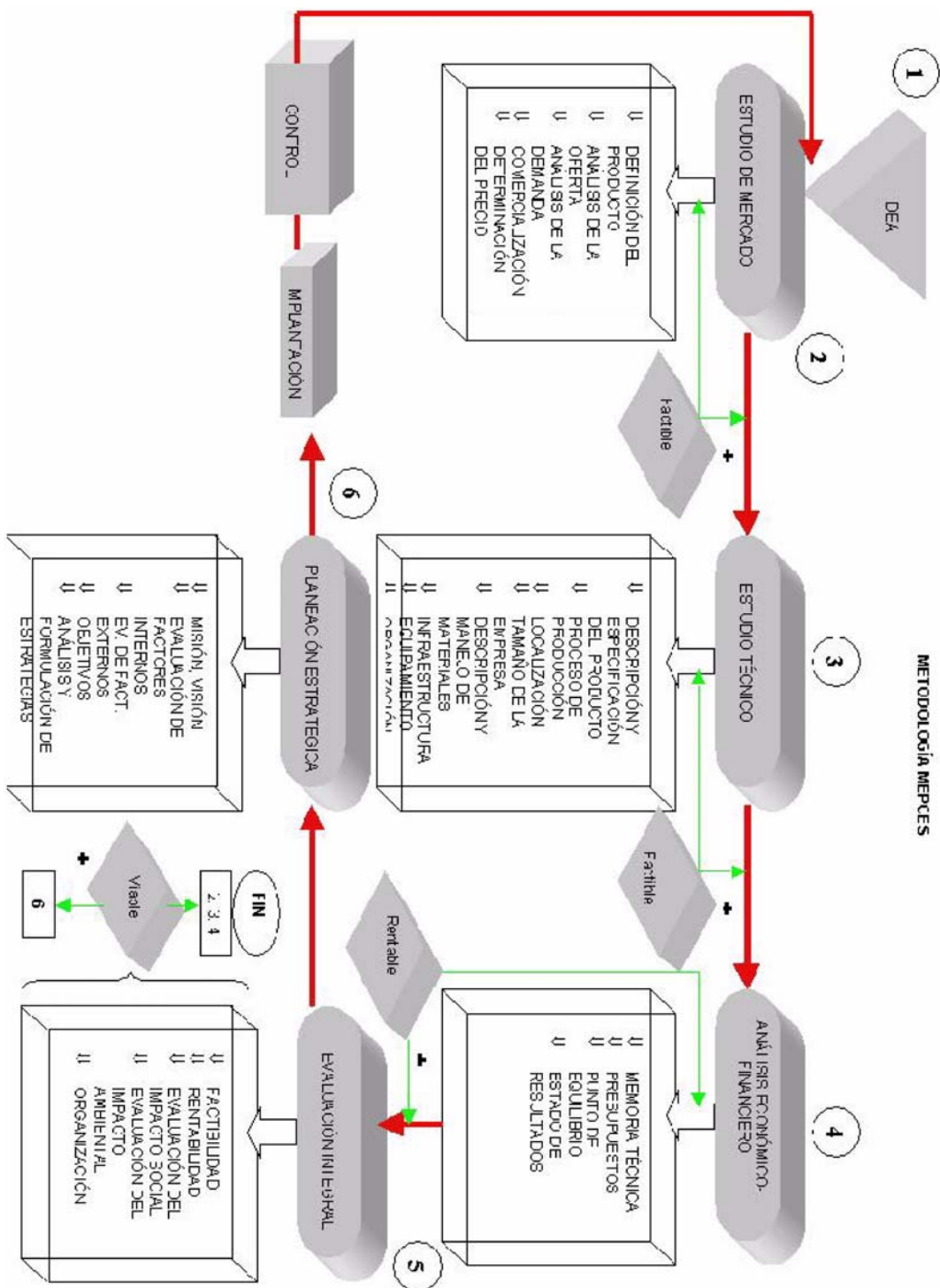


Figura 3.12 Esquema general de la Metodología MEPCES

3.3.2 Modelo sintético de la metodología MEPCES

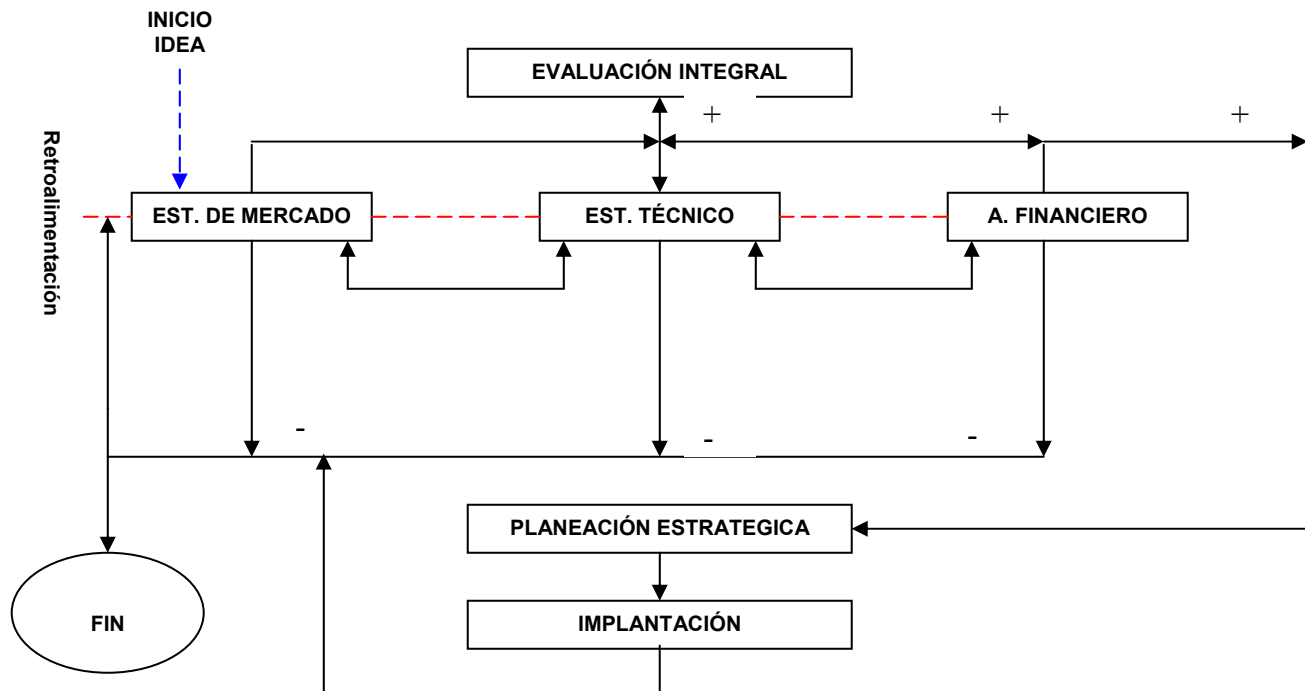


Figura 3.13 Modelo sintético de la metodología MEPCES.

3.3.3 Metodologías parciales específicas.

La metodología MEPCES está integrada por seis etapas y cada una de los cuales se describen aquí a excepción de la primera que corresponde a la idea.

Etapa 2. Estudio de mercado

Metodológicamente, son cuatro aspectos generales que se estudian:

- El consumidor y las demandas del mercado, actuales y proyectadas.
- La competencia y las ofertas del mercado, actuales y proyectadas.
- Comercialización del producto.
- Los proveedores y la disponibilidad y precio de los insumos, actuales y proyectados.

El análisis del consumidor tiene por objeto caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, etc.,

El análisis de demanda pretende cuantificar el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto. La demanda se asocia a distintos niveles de precios y condiciones de venta, entre otros factores, y se proyecta en el tiempo, independizando claramente la demanda deseada de la esperada.

El estudio de la competencia es fundamental por varias razones. Por ejemplo la estrategia que se defina para la empresa no debe ser diferente a ella. Es preciso conocer las estrategias que sigue la competencia, para aprovechar sus ventajas y evitar sus desventajas; al mismo tiempo, se constituye en una buena fuente de información para calcular las posibilidades de captarle mercado y también para el cálculo de los costos probables involucrados.

La determinación de la oferta suele ser compleja, no siempre es posible visualizar todas las alternativas de sustitución del producto de la empresa, la potencialidad real de la ampliación de la oferta al desconocer la capacidad instalada ociosa de la competencia, sus planes de expansión o los nuevos proyectos en curso

También el mercado de proveedores puede llegar a ser determinante en el éxito o fracaso de la empresa. De ahí la necesidad de estudiar si existe disponibilidad de los insumos requeridos y cuál es el precio que deberá pagarse para garantizar su abastecimiento.

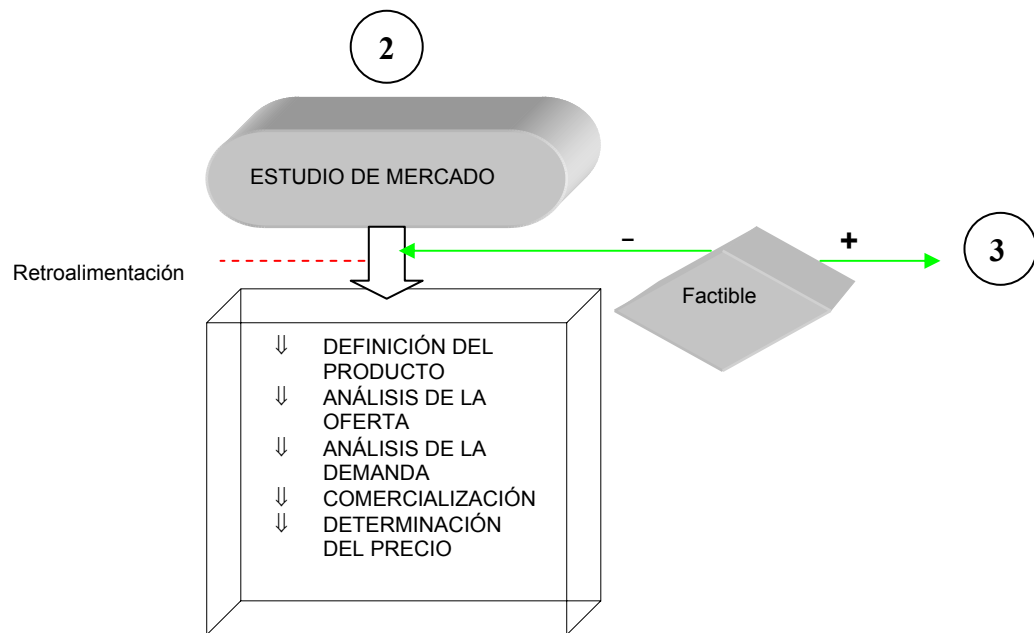


Figura 3.14 Etapa 2. Estudio de mercado

Etapa 3. Estudio técnico

Este estudio tiene por objeto proveer información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a la nueva empresa.

Técnicamente pueden existir diversos procesos productivos opcionales, cuya jerarquización puede diferir de lo que pudiera realizarse en función de su grado de perfección financiera.

Uno de los resultados de este estudio es definir la función de producción que optimice la utilización de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio.

En particular, del estudio técnico deben determinarse los requerimientos de equipos de fábrica para la operación y el monto de la operación correspondiente. Del análisis de las características y especificaciones técnicas de las máquinas podrá precisarse su disposición en planta, la que a su vez permitirá dimensionar las necesidades de espacio físico para su normal operación, en consideración de las normas y principios de la administración de la producción.

El análisis de estos mismos antecedentes hace posible cuantificar las necesidades de mano de obra por nivel de especialización y asignarles un nivel de remuneración para los cálculos de los costos de operación.

La descripción del proceso productivo, hace posible conocer las materias primas y los restantes insumos que demanda el proceso.

También otros dos puntos importantes e interrelacionados son el tamaño óptimo y la localización, que son partes fundamentales para la determinación de la inversión y costos que se derivan del estudio técnico.

A continuación se muestra en la figura el proceso para llevar a cabo la metodología para el estudio técnico.

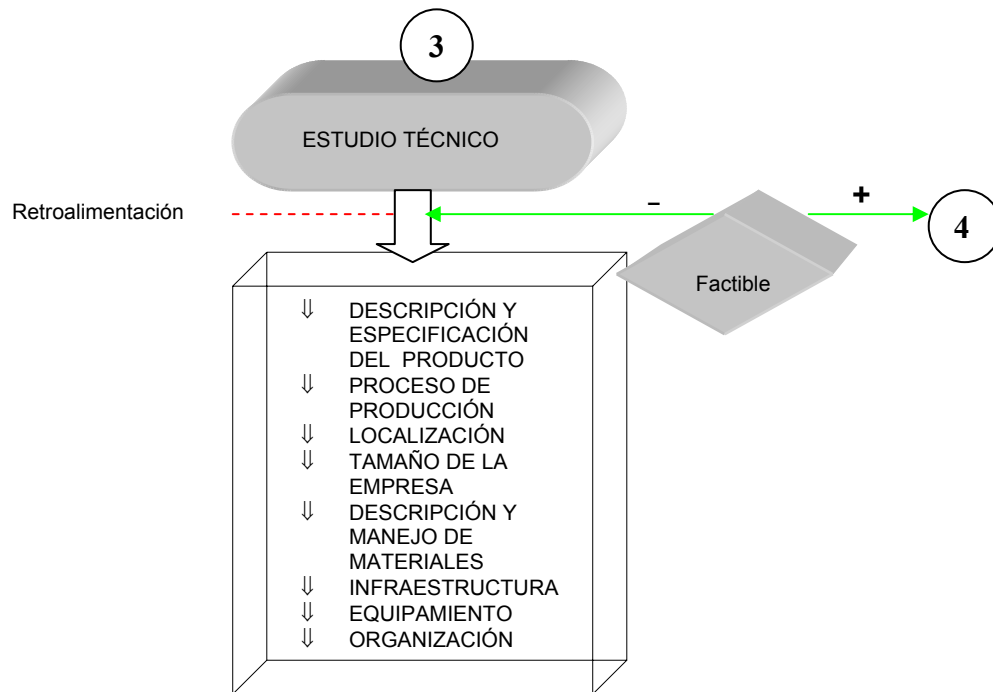


Figura 3.15 Etapa 3. Estudio técnico

Etapa 4. Estudio económico-financiero

Los objetivos de este estudio son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron los estudios anteriores, elaborar un estado de resultados y antecedentes adicionales para la evaluación integral del proyecto, evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos las inversiones, costos, e ingresos que puedan deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido ha que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en este estudio se definen todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero.

La evaluación aquí se hace mediante la estimación del flujo de efectivo de los costos y beneficios y como la evaluación a un plazo fijo puede llevar a conclusiones erradas, es por eso que se adopta como norma que se evalúe a diez años. Sin embargo, es posible que la rentabilidad sea mayor si su puesta en marcha se posterga algunos periodos.

Ahora se muestra los componentes de la metodología para hacer el estudio económico-financiero.

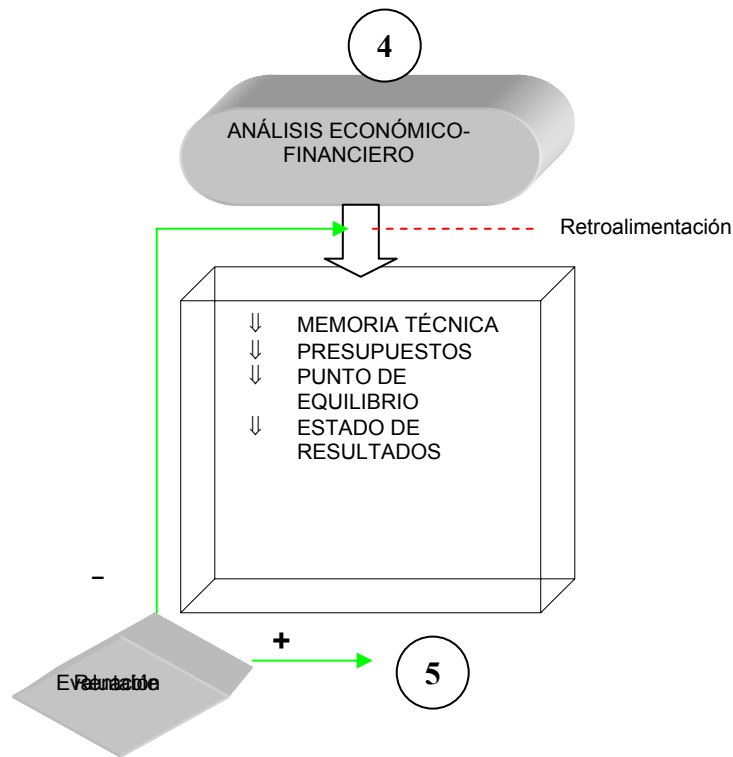


Figura 3.16 Etapa 4. Análisis Económico financiero.

Etapa 5. Evaluación integral

Con la evaluación integral lo que se hace es medir objetivamente ciertas magnitudes cuantitativas que resultan de los estudios anteriores, en los aspectos social, económico financiero y de organización para la correcta valoración de los beneficios esperados y tomar una buena decisión sobre el proyecto.

Son tres las evaluaciones que se hacen en esta metodología como se puede observar en la siguiente figura.

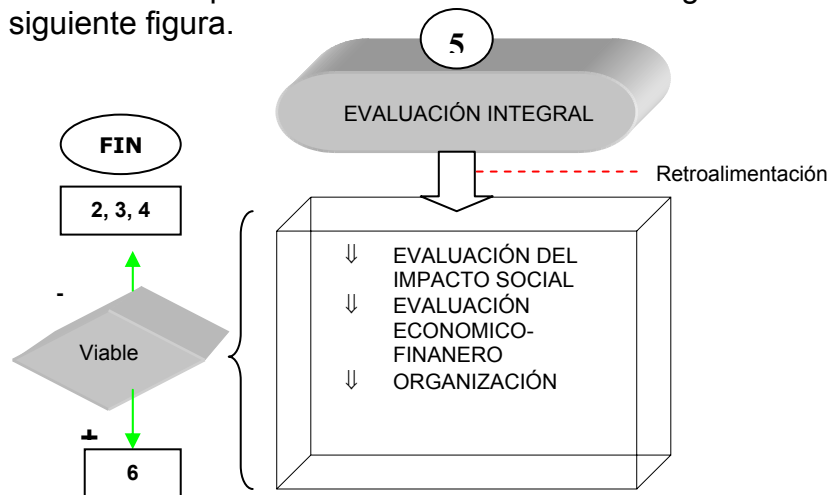


Figura 3.17 Etapa 5. Evaluación integral del proyecto.

Etapa 6. Planeación estratégica

En la planeación estratégica existe un conjunto de acciones que son desarrollados para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances

El objetivo de la planeación estratégica no es sólo planear sino realizar en forma ordenada un amplio número de actividades que a su vez, implican el uso de recursos humanos y materiales.

Son cuatro los aspectos fundamentales de la planeación estratégica que se toman en cuenta como parte de la metodología.

Metodología de la planeación estratégica:

- Misión, visión.
- Evaluación de factores internos
- Evaluación de factores externos
- Objetivos.
- Análisis formulación de estrategias.

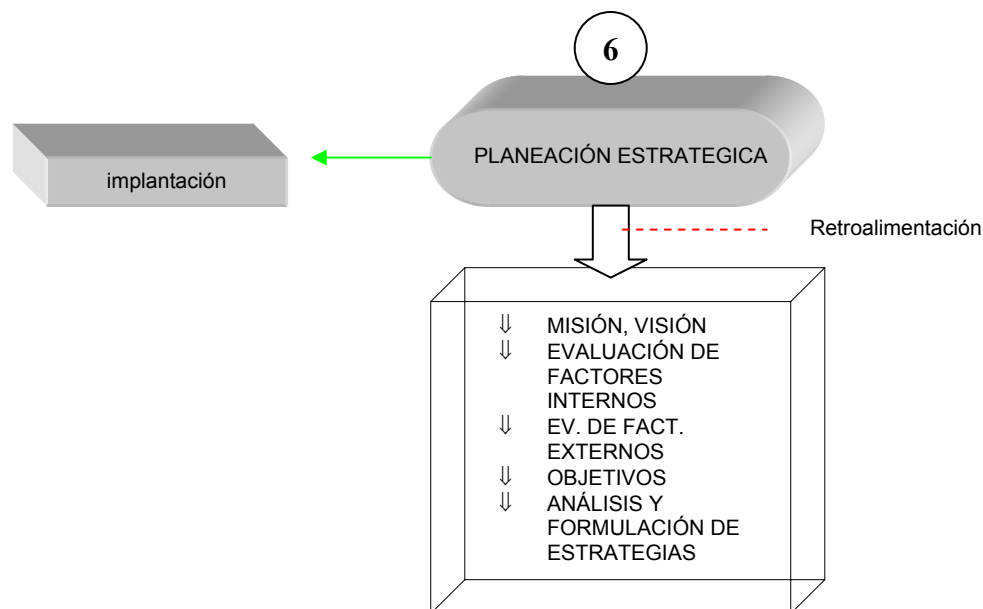


Figura 3.18 Etapa 6. Planeación estratégica.

3.3.4 Bases para la aplicación de la metodología

Las etapas que conforman la metodología MEPCES se utilizan y al mismo tiempo demuestran con el caso práctico de creación de un restaurante de comida típica mexicana en la ciudad de Guadalajara, Jalisco el cual pertenece a una empresa de servicios.

La metodología permite integrar los aspectos referentes al estudio de factibilidad de manera sistémica, contemplando a la evaluación integral y a la planeación estratégica, como partes esenciales.

La metodología esta compuesta en total por seis etapas:

- La idea
- Estudio de mercado
- Estudio técnico
- Estudio económico-financiero
- Evaluación integral del proyecto
- Planeación estratégica

Cada etapa se va realizando en el orden que se describió anteriormente, detallando cada una de las sub-etapas que la conforman.

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO-ECONÓMICO



*... No se puede vender nada a menos
que el cliente le encuentre valor a la mercancía.*

Abio Morita

*Pocas empresas tratan de analizar a fondo
a sus competidores, y sin embargo, de todos los medios externos
con que debe habérselas la firma, el medio de la competencia tiene
la repercusión más inmediata y es la más fácil de comprender.*

Dr. James W. Taylor

4.1 ESTUDIO DE MERCADO

4.2 ESTUDIO TÉCNICO

4.3 ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

CAPÍTULO IV. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD TÉCNICO-ECONOMICO

4.1 ESTUDIO DE MERCADO

4.1.1 Introducción

El surgimiento de la teoría económica estuvo muy influida por Adam Smith, un economista escocés del siglo XVIII. Él creía que se debía permitir a toda persona perseguir sus propios intereses económicos; para que actuaran motivados por ellos y tuvieran como resultado un mejoramiento económico y de progreso¹.

Las fuerzas del mercado llamadas en ese entonces la mano invisible, guiarían a la sociedad a los precios y producción más eficaces. Los precios estarían determinados por la acción competitiva de la oferta y la demanda del producto. La **Oferta** es la cantidad de los bienes disponibles para su venta en un momento a precio determinado; y la **Demanda**² es la cantidad de los bienes que los consumidores desean y pueden comprar. Si los precios y las utilidades son excesivamente elevados, los productores tendrán un incentivo para manufacturar más bienes y más empresarios ingresarán a la industria. Pero con la oferta adicional de los bienes producidos habrá más competencia para los consumidores, haciendo que los precios bajen.

Para encontrar estos dos factores, en este capítulo se hace un estudio de mercado, donde se determinan la oferta y demanda para la entrada de la nueva empresa al mercado.

4.1.2 Fuentes de información

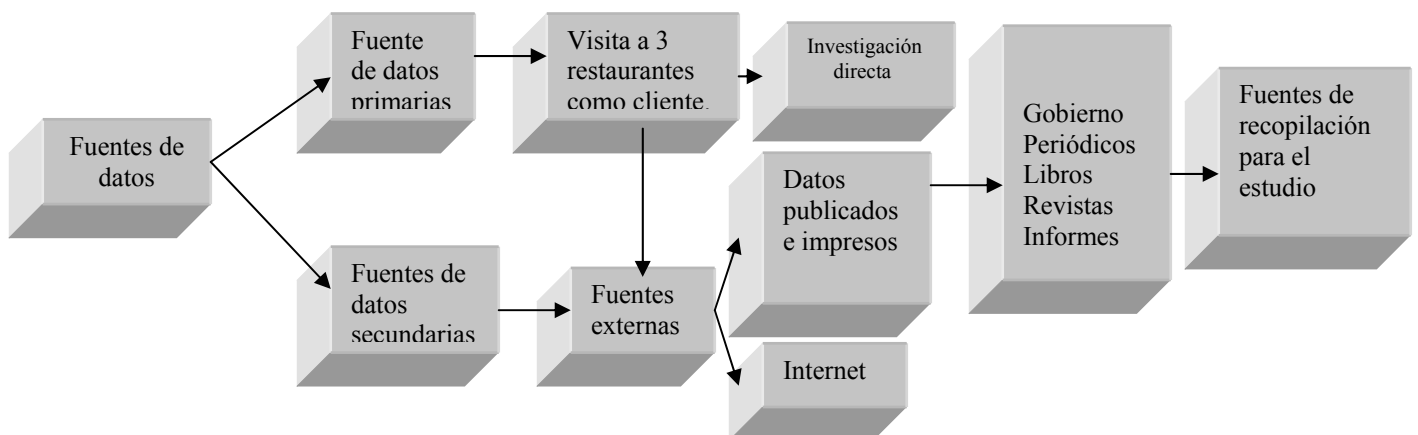


Figura 4.1 Flujo de datos recabados para este proyecto.

¹ Paschoal Rossetti, José. "Introducción a la economía, enfoque latinoamericano". 1985

² AKKER, et all.. "Investigación de mercados". 1989

4.1.2.1 Fuente de información secundaria

- Consulta por internet de los restaurantes que existan en Guadalajara.
- Consulta de periódicos y búsqueda de lugares en renta y para construcción en la ubicación contemplada para el restaurante en Guadalajara.
- Visita de restaurantes que únicamente ofrecen comida típica mexicana.
- Consulta en bibliotecas y en internet para investigar los recetarios de comida típica mexicana que son elaborados en cada uno de los estados de la república.
- Visita a las escuelas de turismo.
- Consulta a INEGI para estudiar la población y sector económico de la región.
- Visita a Secretarías de Gobierno.

4.1.2.2 Fuente de información primaria

Se hace mediante la observación directa resulta un complemento útil del estudio de mercado. Esto permite tener la oportunidad de observar el tipo, la condición y el tamaño de la empresa que se visita, así como el lugar y comida que ofrece.

La observación fue el método menos costoso y más exacto para recolectar datos estrictamente conductuales respecto a la selección del menú. Se visitaron tres de los restaurantes de la competencia para verificar los precios de los platillos y constatar la calidad del servicio que se brinda.

4.1.3 Análisis de la oferta

Aquí se estudia la competencia, aunque en este caso resulta difícil, por que sólo se concentra en aquellas empresas que tienen una mayor cuota de mercado, es decir, las que puedan condicionar la actividad que se desarrolle en la nueva empresa.

Con este análisis se pretende conocer cómo funciona el propio sector y saber cuál es su capacidad de reacción, cómo trabaja la competencia, cuáles son sus precios, sus plazos de entrega de platillos, las facilidades de pago que ofrecen y, en definitiva analizar todos sus puntos fuertes y débiles comparándolos con el producto y servicio de la nueva empresa. Para estudiar la competencia se implementa la táctica de simulación con el método de observación, es decir, hacerse pasar por cliente en los restaurantes de la competencia y observar como trabajan.

Con las fuentes secundarias se detecta que en Guadalajara hay dos categorías del giro de comida típica mexicana, en la primer categoría se encuentran 17 restaurantes en total de tamaños micro y chico y en la segunda categoría con 24 restaurantes con tamaños micro, chico y medianos.³

4.1.3.1 Distribución geográfica de la oferta

La selección de la localización está determinada por una serie de circunstancias que permiten detectar las ventajas y los posibles inconvenientes del lugar elegido, como la cercanía de clientes y proveedores, ubicación de la competencia, costos de transporte, nivel de precios, facilidad de obtención de suministros, disponibilidad de servicios de luz, agua y teléfono, facilidad de acceso y comunicación, posibilidad de ampliación, necesidades de obras y de acondicionamientos.

El siguiente mapa es una guía para delimitar la ubicación, sobre la zona Centro de Guadalajara con sus principales avenidas listadas a continuación, y con las direcciones de los restaurantes que están en funcionamiento sobre esta zona y son del giro y tamaño semejante al restaurante que se va a iniciar.

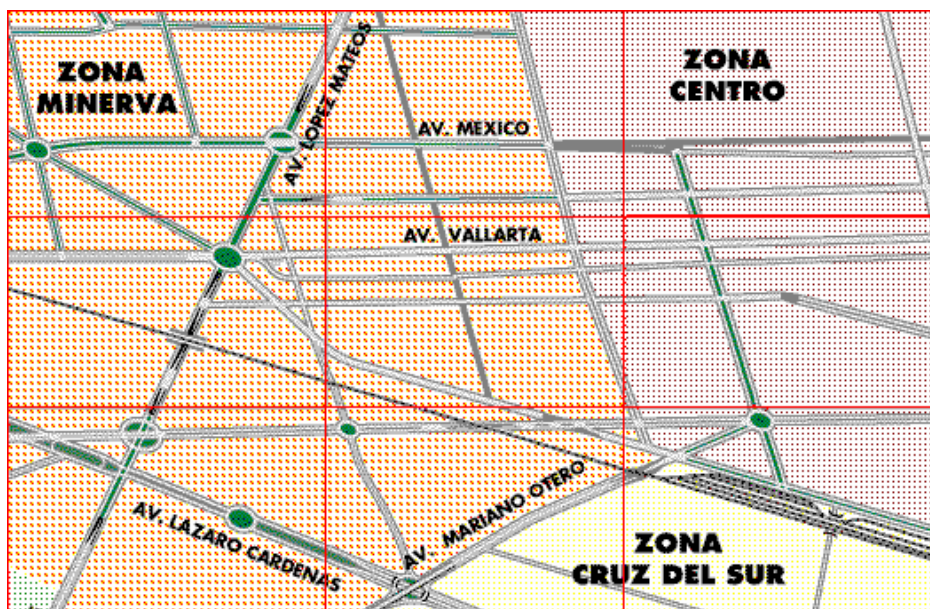


Gráfico 1. Mapa de la zona Centro de Guadalajara donde se localizará el restaurante.

Avenidas principales en la zona Centro:

Av. López Mateos
 Av. México
 Av. Vallarta
 Av. Lázaro Cárdenas
 Av. Mariano Otero

³ “Lista de restaurantes de la competencia” Anexo C.

A continuación se listan los restaurantes encontrados en ésta zona que ofrecen comida mexicana o antojitos mexicanos, y a los cuales se les detectó como competencia directa en virtud de su ubicación. La muestra quedó integrada por **8** restaurantes equivalente al **17.39** % de un total de **46** encontrados en Guadalajara.

- 1. FONDA LAS CORAJUDAS DE OTERO**
- 2. RANCHO GRANDE**
- 3. LA CHATA**
- 4. EL GRAN MEXICANO.**
- 5. EL RINCÓN DEL SOL**
- 6. LA FERIA**
- 7. CASA BARIACHI**
- 8. MERIDIANO 60**

4.1.3.2 Conclusión del análisis de la oferta

De un total de **118** restaurantes de todos los tipos de comida en Guadalajara, sólo **46** ofrecen comida mexicana, es decir casi el 50% del total y en cuanto al lugar donde ubicará el restaurante solo existen **3** que representan competencia directa por cercanía geográfica y a los cuáles se les detecta que no incluyen en su menú los platillos de este nuevo restaurante, lo cuál le da ventaja de ofrecer a la de población de Guadalajara algo nuevo y con calidad; y aunque otros restaurantes lo ofrezcan en otra zona de Guadalajara, no se tiene aún el servicio en la zona bajo estudio, lo que hace que el nuevo restaurante cubra las necesidades para la gente de la región y se evite tenga que ir a un lugar más lejano.

Con esto se formula una ventaja sobre la competencia por que el nuevo restaurante está diseñado para ofrecer antojitos mexicanos y como platos fuertes o especialidades el pozole, los tamales oaxaqueños y la barbacoa; lo cuál hará tener diferente clientela para este tipo de comida.

4.1.4 Análisis de la demanda

Este análisis se hace para saber si el restaurante donde se encuentre ubicado tendrá la clientela suficiente con el nivel económico que pueda costear los productos que se ofrezcan.

Para lo anterior se hace una investigación con datos de los censos económicos y de población sobre Guadalajara y en específico en la ubicación delimitada en el punto 4.1.3.1

Como primer paso se hace una descripción general del historial económico en Jalisco:

Estructura sectorial en Jalisco de la actividad económica en 1998. En el estado de Jalisco operaron en este año **231,473** unidades económicas y sobresalen por su mayor número los establecimientos comerciales, que son más de **115,000**; de ellos la mayoría realiza actividades en el comercio al por menor.

Los dedicados a prestar servicios privados son **71,333** y de éstos destacan los restaurantes, fondas, cocinas económicas, estéticas y talleres mecánicos. Con lo mencionado anteriormente se deduce que las empresas privadas con el giro de servicios representan el 30.8% del total de unidades económicas en Guadalajara.

El análisis de la demanda esta enfocado a la región de Guadalajara. Esta entidad representa el **26.04%** del total de la población del estado de Jalisco, de un total de **6, 322, 002** habitantes. Y en la región de Guadalajara se tiene un total de **1, 646,319** habitantes de los cuáles únicamente con nivel de **bienestar 7** se tienen **694 328**.

Cabe aclarar que el nivel de bienestar 7 es el correspondiente al más alto estrato económico.(Datos recabados de INEGI Censo 1991-2000)

Para detectar la demanda potencial insatisfecha se elabora un cuadro analítico con los porcentajes de habitantes en cada para cada estrato poblacional en el estado de Jalisco y se hace la clasificación de la siguiente manera:

JALISCO	TOTAL HABITANTES	PORCENTAJES CON RESPECTO A LOS TOTALES
JALISCO	6,332,002	100%
GUADALAJARA	1,646,319	26.04%
NIVEL 7 EN GUADALAJARA	694,328	42.17%
ZONA CENTRO CON NIVEL 7	2,213	0.31%

Tabla 4.a Datos estadísticos de la población de Jalisco.

Con esta tabla podemos concluir que el total de personas que pueden pagar un restaurante de estrato mediano son un total de **2,213** personas por encontrarse en la delimitación geográfica de la zona Centro, y que la clientela no esperada y que también puede pagar son un total de **692,115** personas con respecto al total de personas del nivel 7, aunque cabe mencionar que existe gente que puede preferir la comida mexicana y no poderla pagar pero ir invitada, y esta representa un total de **951,991** de las cuales un mínimo porcentaje de ellos puede representar parte de la clientela potencial insatisfecha.

Además el estado de Jalisco tiene una tasa de crecimiento promedio anual de población de:

Período 10 años	Nacional	Entidad
1990 a 2000	1.9%	1.8%

Tabla 4.b Tasa de crecimiento anual en Jalisco.

Se puede deducir, que a partir del total de población con un bienestar económico alto en la entidad de Guadalajara y de los datos del crecimiento anual, se tendrán **11, 379** habitantes adicionales que pertenecen al nivel de bienestar 7, los cuáles pueden representar otra parte de los clientes potenciales para el nuevo restaurante. Esto más la clientela existente que prefiera la comida mexicana y que pueda pagarla constituirá la demanda a satisfacer por el nuevo restaurante.

En el análisis de la oferta también se recabaron algunos datos que sirven para estimar la demanda que satisface la competencia directa, es decir el promedio por día, de clientes que asisten a los restaurantes.

Restaurante	Tamaño	Período	Personas/día Mínimo	Máximo	Calidad
<i>La chata</i>	Chico	Normal	100	200	Media
<i>Las corajudas de Otero</i>	Chico	Normal	90	210	Media
<i>Sto. coyote</i>	Grande	Normal	200	300	Alta

Tabla 4.c Promedio de asistencia de clientes por día de tres restaurantes.

4.1.4.1 Demanda potencial insatisfecha.

Los clientes potenciales se detectan por dos análisis y tres deducciones. El primer análisis es por la población económicamente activa con nivel de bienestar 7, la segunda por delimitación geográfica de la región bajo estudio; y en cuanto a las deducciones la primera es por la preferencia del tipo de comida, la segunda por la tasa de crecimiento de población que a futuro puede representar parte de la clientela para el restaurante y tercera la clientela no esperada que aunque es mínima se toma como parte del estudio.

Todo esto sumado a que se conoce el promedio diario de asistencia a los restaurantes de la competencia de los diferentes niveles económicos y de calidad dentro de un período normal.

4.1.4.2 Conclusión de la demanda.

Del análisis de la demanda se concluye que hay un total de **694,328** habitantes que pueden costear el ir a un restaurante con un nivel de bienestar 7 (el más alto económicamente según datos de INEGI 2000) lo que hace un promedio aproximado en asistencia potencial de 500 personas en el restaurante al día, esto es un total de **5,884** personas al día para todo los restaurantes. Sin embargo, se observa que en la realidad un restaurante que funciona en la zona Centro tiene un flujo mínimo de 100 clientes diarios

Con todos estos datos se concluye que el **1.5%** del total de la población en la región bajo estudio es la que asistiría al día. Se comprueba entonces que existen

clientes para un restaurante más que tenga la capacidad económica con categoría similar a la que se establece. Y con la tasa real de asistencia aproximada del 20% al 25%, más la asistencia probable, se tiene como mínimo que los clientes potenciales son **115** personas al día.

4.1.5 Comercialización

En este punto se definen las actividades que permitan hacer llegar el servicio al consumidor final, en tiempo y lugar, pero en este caso como el producto se trata del servicio en un restaurante, la comercialización es directa, con el cliente al ofrecerle el servicio.

El procedimiento es el siguiente:

- Recepción y acomodo del cliente
- Ofrecimiento de aperitivos
- Servir los aperitivos
- Presentación del menú
- Tomar la orden
- Presentación de la carta de vinos
- Los tiempos del servicio
- Sacado de pedidos de la cocina
- Sirviendo los platillos

El tipo de servicio que se ofrece es el tipo americano, y se denomina así por que en éste los alimentos son preparados en la cocina de donde salen ya emplatados, lo cual facilita y hace más rápido el servicio al cliente.

4.1.6 Determinación del precio

Los rangos en que se clasifican los precios por consumo de dos personas sin incluir bebidas está clasificada de la siguiente manera:

TAMAÑO DEL RESTAURANTE	PRECIO	CALIDAD
Micro	Menor de \$100	BAJA Y MEDIANA
Chico	Entre \$100 y \$150	MEDIANA
Mediano	Entre \$150 y \$250	MEDIANA Y ALTA
Grande	Entre \$250 y \$400	ALTA
Muy grande	Más de \$400	ALTA

Tabla 4.d Promedio de consumo de dos personas en un restaurante.

El tamaño al que está diseñado el nuevo restaurante es mediano y con un precio que oscila entre \$100 y \$250, en un promedio de precio estándar entre un restaurante chico y mediano según la tabla que se mostró anteriormente, pero como éste se trata de un nuevo restaurante una de sus estrategias es la de comenzar con un menor precio para que el consumidor gaste entre **\$80 y \$200**, en promedio, pero sin dejar de ser un restaurante de tamaño mediano.

4.1.7 Conclusión del estudio de mercado.

Se toma la decisión de que el estudio de mercado es factible porque se han comprobado las necesidades que hay en el mercado y cuáles son las que se tienen que satisfacer.

Primero se define cual es el flujo para la recolección de datos e información para hacer más fácil la investigación.

Se detectan 3 restaurantes de competencia directa de los cuales ninguno ofrece el tipo de comida que habrá en el nuevo restaurante.

Se define la demanda potencial insatisfecha demostrando que se pueden tener 115 personas aproximadamente por día distribuidos en los tres turnos del restaurante con nivel mediano ofreciendo precios para que dos personas gasten en promedio entre \$80 y \$200 en una comida, lo cual genera los ingresos para el restaurante.

4.2 ESTUDIO TÉCNICO

4.2.1 Introducción

El contenido de este estudio gira alrededor del ¿cómo? Y ¿con qué? Es lo que se necesita para iniciar la empresa de restaurante.

Los objetivos son: primero establecer los procesos de producción, logísticos, comerciales y presentar los servicios definidos.

Segundo, valorar los recursos materiales y humanos necesarios para poder llevar a cabo los procesos anteriores, y finalmente se definen los costos totales para realizar las operaciones y brindar un servicio de calidad.

4.2.2 Descripción y especificación del producto.

➤ Descripción

- El restaurante es mediano, con una capacidad para atender hasta 350 clientes con un total de 32 empleados.
- Ofrecer comidas típicas mexicanas de gran calidad, con 8 platillos fuertes, 8 antojitos mexicanos, 6 sopas, 6 tipos de salsas, 6 postres, cócteles, aguas y vinos.
- Se tiene un horario de atención que va de 9:00am a 10:00pm
- “Servicio al cliente”

- Atención a clientes de manera personalizada.
- Variación de comidas regionales en fines de semana.
- Se ofrecen bebidas y vinos mexicanos.

➤ **Especificación**

La especificación⁴ del producto para el caso de este proyecto de restaurante se hace mediante el menú que se va a ofrecer con sus distintos platillos y bebidas especificando los costos que estos implican para adquirirlos.

➤ **Descripción de la materia prima y sus costos**

Una vez que se tiene muy claro las áreas con las que debe contar el restaurante se determinan cuáles son las materias primas e insumos que se requieren para cada área y se hace la estimación de costos que se necesita para el desarrollo del producto y servicio.

Se detalla mediante una lista⁵ con las materias primas y materiales para un mes que se necesita en el restaurante en sus diferentes áreas, cada una con un subtotal de costo, que al final se suman y dan la siguiente cantidad:

Total Global de Materia Prima al Mes: \$290,703.71

4.2.3 Proceso

4.2.3.1 Selección del proceso o sistema de producción.

Sistema Convencional de Servicio de Comidas: Esta categoría incluye los restaurantes tradicionales en los que los alimentos se compran, se almacenan, se preparan y se sirven. La mayor parte de los alimentos utilizados se adquieren en su estado natural parcialmente preparados. Se preparan en la cocina del restaurante y se sirven a los clientes poco después o inmediatamente de finalizado el proceso de preparación. Este sistema representa una planta procesadora pequeña donde la materia prima son los alimentos que se preparan y se venden al cliente del restaurante.

⁴ “Especificación del producto mediante el menú”. Anexo D.

⁵ “Lista de materias primas”. Anexo E

4.2.3.2 Confirmación y adaptación técnica del proceso.

A continuación se dan una lista por área en donde se utiliza el equipo técnico para llevar a cabo cada una de las funciones o procesos dentro del restaurante:

AREA PRODUCCIÓN

- Cocina fría y caliente
- Técnica para evitar desperdicios
- Preparación de salsas
- Técnicas de asado y horneado
- Preservación de alimentos
- Técnica de cortes de carnes
- Higiene del equipo e instalaciones
- Limpieza de frutas, legumbres, leguminosas, etc.
- Preparación de entremeses, cremas, postres, etc.
- Control de rendimiento de los alimentos.
- Limpieza de pisos, paredes y equipo de cocina en general.

ÁREA SERVICIO

- Cuidado de mantelería y plaqué
- Técnica de conservación de vinos
- Montaje, limpieza y disposición de los complementos del servicio de alimentos y bebidas.
- Transportación de platillos e implementos.
- Diferentes montajes de mesas.
- Limpieza del equipo y mobiliario del restaurante.
- Limpieza y cuidados de cristalería de bebidas.
- Técnicas para la preparación y presentación de bebidas
- Técnicas de refrigeración.

ÁREA ADMINISTRATIVA

- Recepción y control de mercancía.
- Realización de inventarios
- Técnicas de supervisión de calidad, precio y peso de mercancía.
- Técnicas de preservación de mercancía.
- Técnicas de almacenamiento.
- Técnicas de distribución.
- Técnicas de compras.
- Selección de productos y proveedores
- Requisición de mercancías.
- Técnicas de control de pagos y facturas
- Procedimientos para el corte de cajas.
- Manejo de computadora.
- Elaboración y presentación de estados financieros

4.2.3.3 Diagrama de flujo

A continuación se muestra un diagrama del flujo con el proceso de elaboración de los productos en la cocina del restaurante:

4.2.3.4 Elaboración del balance de materia y energía.

Enseguida se elaboran diagramas de procesos sobre las comidas que se ofrecen en el restaurante:

PLATILLOS FUERTES

Preparación (Tamales)

Se cocer la carne, en el caldo que quedo mas o menos 11/2 lt. se disuelve la masa se pone a la lumbre la carne junto con el cebolla se le agrega en pedacitos, se le incorpora el royal a la masa, se esta meneando constantemente hasta que esta pasta espese, se va poniendo una cucharada de la masa en las hojas de plátano, se acomodan en la vaporera y se terminan de cocer por espacio de 20 minutos a que tomen el sabor de la hoja de plátano.

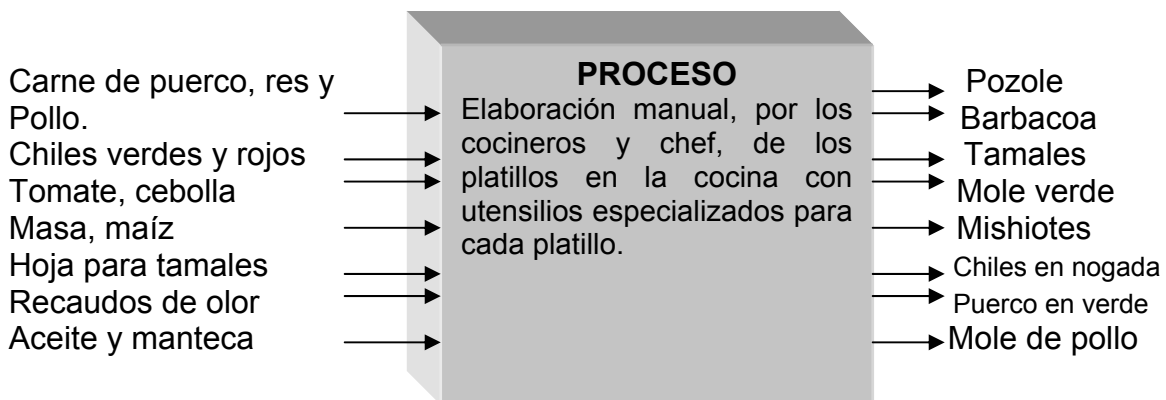


Figura 4.3 Proceso de platillos fuertes.

ANTOJITOS MEXICANOS

Preparación (Sopes)

la carne se pone a cocer con poco agua (en cuanto el agua tape la carne) y poca sal, con el ajo entero. Tapar. En cuanto hierva se baja el fuego y se checa si ya está blanda. Si llegara a faltar de cocimiento, agregar un chorrito de aceite para evitar que se reseque. Cuando se hayan cocido escurrir la grasa. Aparte, en un comal a fuego lento se ponen a tostar los chiles, habiéndoles quitado previamente la semilla, se debe tener cuidado de que no

se quemen porque toman un sabor amargo. Los tomates se asan y se licuan con el chile, ajo, un chorrito de agua y sal. La salsa debe quedar espesita. Se cuele. A la hora de servir: el sope se fríe en aceite, se unta con frijoles refritos, la carne (sin costilla), repollo desflemado y bien lavado. Bañar con salsa de cascabel y queso cotija.

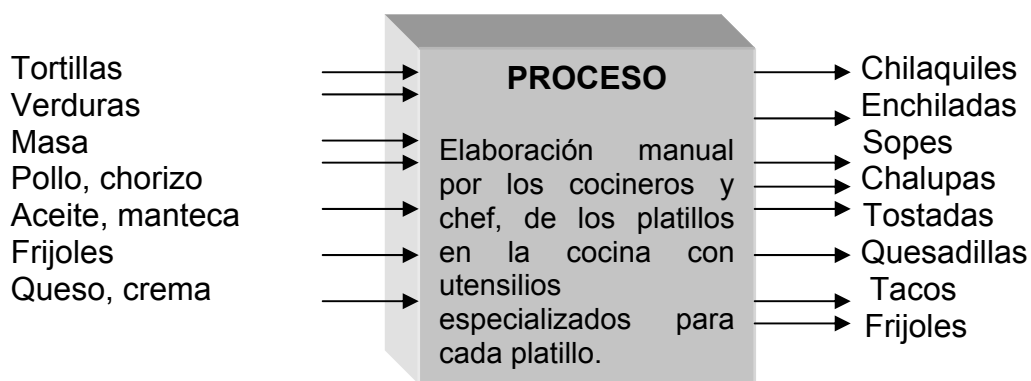


Figura 4.4 Proceso de antojitos mexicanos.

4.2.4 Localización óptima

Para la selección de la localización óptima se hace un análisis donde se determinan los lugares que se tienen contemplados para la ubicación de la empresa, para este caso solo son dos, Acapulco y Guadalajara y para cada uno se analizan los factores que se encuentren más relevantes y se les asigna un peso determinado de manera que al final la suma de los pesos de todos los factores encontrados sea de 1.0, después se asigna una calificación a cada factor que valla del 0.0 al 10.00, las cuáles son multiplicadas por el peso y con esto se obtiene la calificación ponderada que al final son sumadas y da un valor que hace tomar la decisión de la mejor ubicación por ser el valor más alto.

Factor relevante	Peso asignado	Acapulco		Guadalajara	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Disponibilidad del terreno	0.40	6	2.4	8	3.2
Cercanía del mercado	0.30	7.5	2.25	9	2.7
Costo de vida	0.18	9	1.62	8	1.44
Materia prima disponible	0.12	7	0.84	9	1.08
SUMA	1.00		7.11		8.42

Tabla 4.e Resultados del análisis de localización.

La selección de las dos alternativas, se hace por que son los lugares en donde el empresario de éste restaurante puede tener los contactos con gentes que lo pueden ayudar a llevar a cabo este proyecto.

Con el análisis hecho anteriormente, se concluye que el lugar óptimo para la localización es en Guadalajara por tener más calificación ponderada para cada uno de los puntos que se detectan como más relevantes para su ubicación, y que están dados por los siguientes criterios:

- Servir especialidades de comidas de mediodía que deben resultar razonablemente adecuados para los clientes que trabajen cerca.
- El restaurante debe quedar a sólo unos minutos andando o en coche del foco de la clientela, porque la mayor parte de las personas que comen fuera de su trabajo lo hacen en un período de tiempo muy limitado, sólo cuentan con 30 minutos o una hora antes de volver.
- Los ejecutivos generalmente tardan más y beben una copa de licor cuando terminan de comer. Los trabajadores necesitan que el restaurante este muy cerca de sus lugares de trabajo.
- Para los restaurantes con ambiente especial o diseñados para ocasiones especiales como en este caso, la ubicación debe ser accesible, como en una avenida principal que son la que tienen mayor éxito.

4.2.5 Tamaño óptimo

Todos los restaurantes encontrados en la zona Centro a los que se les aplicó el análisis de la oferta por medio de la selección de ubicación geográfica son **8** de un total de **46** encontrados en Guadalajara con el giro de comida mexicana o antojitos mexicanos.

Con este mismo análisis se detecta que existen un total de **118** restaurantes de todos los tipos de comida en la zona Centro de Guadalajara, y a esto se le anexa que en *total* existen **3, 893 088** habitantes que pueden costear e ir a un restaurante por encontrarse en el nivel de bienestar 7 (el más alto económicamente) INEGI(2000), y por la conclusión del análisis de la demanda, se tiene como promedio que hay para cada restaurante 500 personas que pueden asistir al día, esto hace un total de **59,000** personas al día para todo los restaurantes, es decir el **1.5%** de la población total; entonces, con esto queda demostrado que existe gente para un restaurante más en la zona Centro de Guadalajara, de tamaño mediano con un total de 32 empleados y capacidad de atención hasta de 350 clientes en promedio, según la clasificación de las tablas que se dan a continuación, se coloca a la empresa en un nivel entre pequeña y grande, ya que en la primer clasificación está en el nivel pequeño por contar con

32 empleados, en lo que corresponde a la empresa de servicios y en la segunda clasificación que es por el número de clientes que asisten, se encuentra en el nivel grande por tener capacidad de atención de hasta 350 clientes.

CLASIFICACIÓN

La clasificación de empresas por tamaño, se establece con base en el sector económico y el número de empleados. Esto se ve a través de la siguiente tabla:

TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
Micro	0-30	0-5	0-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	501 o más	101 o más	101 o más

Tabla 4.f Clasificación de empresas por tamaño. (Fuente: Diario oficial de la Federación 30 de Marzo de 1999)

Otra clasificación se establece por medio del número de clientes que asistan a la empresa:

TAMAÑO	# DE CLIENTES
Micro	0-20
Pequeña	21-50
Mediana	51-100
Grande	Más de 100

Tabla 4.g Clasificación de empresas por asistencia de clientes. (Fuente: SIEM 2002)

4.2.6 Descripción y manejo de materiales.

En el caso del restaurante los materiales vienen siendo lo mismo que los productos que es la comida que se da con el servicio personalizado al cliente en un tiempo no máximo de media hora y con la calidad e higiene en los alimentos.

Para la transportación de los alimentos es necesario saber los tiempos del servicio, definir la distribución y orden en que se sirven los platillos de acuerdo al servicio correspondiente.

Los tiempos del desayuno son:

Jugos y frutas
Cereales
Platos ligeros
Café, té o leche

Los tiempos para la comida y cena son:

Entremeses ó antojitos
Consomé, sopas y ensaladas
Plato principal
Postre, bebida

4.2.6.1 Proceso de entrega del producto

Es necesario que se conozcan los tiempos de elaboración o cocción de los platillos que se ofrecen en el menú, porque de esta manera se tiene la oportunidad de llevar a tiempo los platillos al cliente, sin que se tenga que esperar demasiado entre cada uno de los tiempos.

Para la preparación de aves, pastas y guisados se requiere de 20 a 30 minutos aproximadamente.

Después de que el mesero toma la orden, le debe entregar una copia a caja y la otra la dejara en la cocina para que elaboren los platillos, pero será entregarlo directamente con el chef o el encargado de cocina.

De acuerdo con pedido el mesero retornará al comedor con los platillos fríos que ya estén preparados (consomé, sopa, etc.), pero no antes de darle al cliente la oportunidad de ordenar un segundo aperitivo, en cuyo caso no deberá permanecer en la cocina, si no retornar a vigilar su mesa hasta que sea tiempo de recoger los alimentos de la cocina.

El mesero debe conocer perfectamente el tiempo de preparación de los platillos para no ordenar con adelanto excesivo, dejando que los alimentos se sequen en la espera u ordenar con retraso, dejando que el cliente espere o reciba alimentos que no están al punto deseado y al ir el mesero por el platillo a la cocina debe de dirigirse al chef y sin platicas innecesarias, indicarle su número de mesero y la mesa que atiende, retirar el pedido, llevarlo a la mesa y servirlo.

4.2.6.2 Tipo de servicio en el restaurante

El servicio es de tipo americano porque los platillos son preparados en su totalidad y cortados en porciones en la cocina, en donde son acomodados en platonos para ser servidos en el salón comedor y hacer más rápido el servicio al cliente, este tipo de servicio es el más empleado en todos los restaurantes.

4.2.7 Infraestructura necesaria

En el anexo⁶ F se muestra el plano de construcción del restaurante y la dimensión que tiene.

⁶ “Plano de la construcción”. Anexo F.

Material para la construcción

A continuación se describen los materiales que se utilizan para su construcción.

Los muros estas hechos a base de piedra de cantera (fachada y muros de carga).

Los muros divisorios están hechos a base de ladrillo.

Los pisos están hechos a base de loseta de cerámica.

Las 4 columnas de 80X80 están hechas a base de piedra de cantera.

14 columnas cuadradas chicas de 50X50 están hechas de piedra de cantera de estilo dórico.

El techo esta hecho a base de loza maciza a dos aguas y con un recubrimiento de tejas.

COSTO PROMEDIO DE LA CONSTRUCCIÓN: \$ 1, 250,000.00

5% del total: \$62,500.00

Instalación eléctrica

En la siguiente tabla se muestran los costos estimados para la instalación de la red eléctrica y su costo total:

Descripción	Unidades	Costo unitario	Costo total
Reflectores	4	\$300	\$1,200
Lámparas fluorescentes	8	\$250	\$2,000
Focos	62	\$300	\$18,600
Caja de swich	1	\$250	\$250
Material cableado			\$10,000
Mano de obra			\$20,000
TOTAL			\$51,450
10%			\$5,145

Tabla 4.h Costos para la instalación de la red eléctrica.

4.2.8 Equipamiento

Una cocina puede ser todo, desde un hornillo de un solo quemador hasta una compleja planta procesadora de alimentos elaborados, una cocina es también un almacén, una fabrica, un punto de distribución, una planta procesadora, o un laboratorio de pruebas, pero esto se decide cuando se tiene muy claro la cantidad de alimentos a preparar por día para hacer el diseño de la cocina con el equipo indispensable que ayude a realizar los procesos de elaboración en menor tiempo.

A continuación se mencionan los equipos que se utilizan en el nuevo restaurante y las especificaciones para cada uno de ellos:

Maquinaria

La clasificación de equipo técnico⁷ se hace necesario para la elaboración del producto a gran escala.

Estos equipos son descritos en el anexo G en sus características técnicas así como los costos que tienen cada uno, vigente en el año 2002-2003.

Mobiliario

Para el caso del restaurante se toma en cuenta al mobiliario⁸ como parte importante para el funcionamiento del mismo y se especifican: mesas, sillas, mantelería, cristalería, lozas, vajillas.

Costo del equipamiento

En la siguiente tabla se muestran los costos totales de todo el equipo y mobiliario que se utiliza para poner en marcha el nuevo restaurante

Descripción	TOTALES
Equipo	\$57,644.25
Mobiliario	\$809,789.00
Total	\$867,433.25
Mobiliario y equipo 10%	\$ 86,743.325

Tabla 4.i Costo total del equipamiento.

Se describen detalladamente los costos⁹ por unidades de cada uno de los equipos y mobiliario que se necesita para poner en funcionamiento un restaurante con capacidad de atención de 350 personas como máximo.

4.2.9 Estructura organizacional

Como en toda organización se deben especificar cuáles son las áreas con las que debe contar la empresa y una vez definidas se hace el análisis de los recursos humanos que se necesitan para su funcionamiento de acuerdo al análisis del tamaño óptimo de la empresa que se describió en el punto 4.2.5

⁷ “Maquinaria para la empresa”. Anexo G.

⁸ “Mobiliario” Anexo H.

⁹ “Lista de costos de Mobiliario”. Anexo I.

En seguida se describen las funciones por área, así como las actividades de cada una de las personas que laboran dentro del restaurante y finalmente se detallan los reglamentos y políticas a seguir dentro de la empresa.

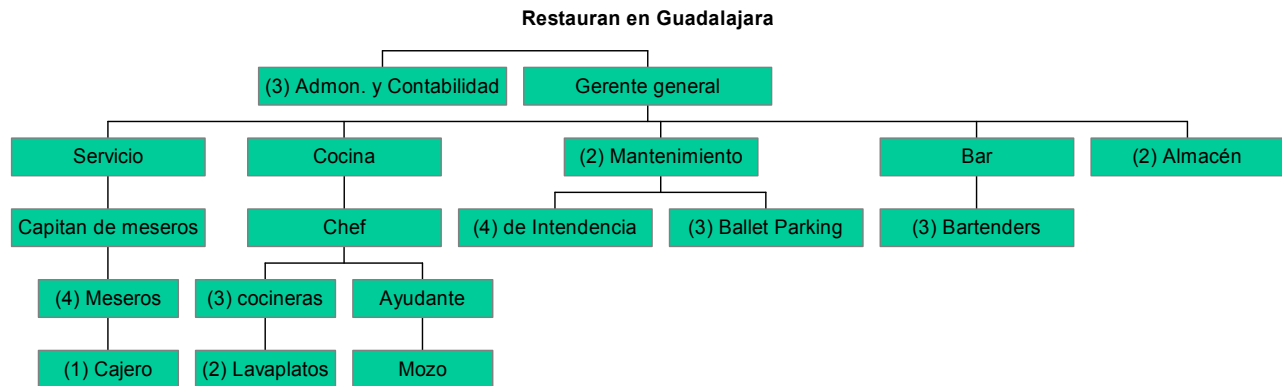


Figura 4.5 Organigrama de la empresa.

4.2.9.1 Funciones por puesto

Son el conjunto de actividades que deben llevar a cabo cada uno de los empleados del restaurante y que corresponden a las áreas que integran al organigrama de la empresa.

En uno de los anexos se describen las actividades de acuerdo a la función¹⁰ que desempeña un empleado para cada uno de estos puestos:

- ❖ *Gerente general*
- ❖ *Administración y contabilidad*
- ❖ *Capitán de meseros*
- ❖ *Mesero*
- ❖ *Cajero*
- ❖ *Chef*
- ❖ *Ayudante de chef*
- ❖ *Cocinero*
- ❖ *Mozo*
- ❖ *Lavaplatos*
- ❖ *Jefe de mantenimiento*
- ❖ *Intendencia*
- ❖ *Ballet parking*
- ❖ *Jefe de bar*
- ❖ *Cocinero*
- ❖ *Almacenista*

¹⁰ “Funciones por puesto”. Anexo J.

4.2.9.2 Reglamento Interno en el restaurante

Este reglamento¹¹ consta de cuatro capítulos los cuáles están divididos en varias cláusulas.

4.2.9.3 Costo de la mano de obra

El total de personal en la empresa son 32 y el sueldo para cada uno, por las funciones que desempeñarán se describen en una lista de nómina¹².

A continuación sólo se muestran los totales de la mano de obra directa e indirecta.

Mano de obra directa: \$73,310.56 MOI: \$55,909.89

4.2.10 Conclusión del estudio técnico

Con el estudio lo que se hizo fue recabar todos los procesos de operación, una vez que se había definido bien cual era el producto dentro de la empresa, estos procesos fueron descritos a través de cantidades y tiempos en diseños que generalizaron las formas de realizarlos.

Se analizó el tamaño y localización óptima por medio de un pequeño estudio que ayudo a decidir de las diferentes opciones que se tenían contempladas para ubicar el restaurante.

Una vez que esto quedo confirmado se procedió a describir los materiales, infraestructura, equipamiento y recursos humanos necesarios para realizar las operaciones en el restaurante y entrar en funcionamiento con una capacidad de atención de 350 clientes como máximo y con una clasificación de nivel mediano.

En cada una de las descripciones se definieron los costos en el período de tiempo 2002-2003 y cuyos precios están sujetos a cambios y se estimó que los costos del equipo e infraestructura necesaria para la realización de los procesos son: **\$7,307,972**

¹¹ “Reglamento interno del restaurante”. Anexo K.

¹² “Nómina del restaurante”. Anexo L

4.3 ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

4.3.1 Introducción

El sector servicio constituye el área de actividad en el que es más difícil de calcular los costos.

En este sector, los elementos que inciden en los costos son:

Materiales utilizados para la prestación del servicio, mano de obra, servicios externos y los gastos generales.

El **costo de materiales** incluye todos los elementos físicos que se utilizan de forma directa para la prestación de servicio; por ejemplo, piezas, repuestos, pinturas, formas, alambres, soldaduras, etc. Los productos de limpieza no se incluyen como costo directo, si no que se agrupan dentro de los gastos generales. Si existen gastos de entrega, manejo o almacenaje del o los elementos físicos que forman parte de la prestación del servicio, se deben incluir como parte del costo de los materiales.

El **costo de la mano de obra** se refiere al costo del trabajo humano requerido para la prestación del servicio. Los gastos de limpieza, mantenimiento y similares, se consideran que forman parte de los gastos generales. El costo de la mano de obra total se obtiene multiplicando el costo por hora requerido para realizar el trabajo y prestar el servicio.

En el caso de los restaurantes es muy difícil individualizar el número de horas que dedica cada empleado a la prestación de cada servicio individual y para este caso lo que se hace con las pequeñas empresas es que, el costo del personal se incluya dentro de los gastos generales, salvo que existan miembros del personal que trabajen por horas en función de lo trabajado.

Los **servicios externos** se refiere al uso de empresas externas a las que se recurre (proveedores) para obtener algún elemento que permita completar el servicio requerido por el cliente.

Para los **gastos generales** se sigue el mismo tratamiento antes visto: distribuir los gastos generales para llegar a un tanto por ciento o coeficiente que permita incrementar los costos directos (materiales, mano de obra y servicios externos) hasta llegar al **costo unitario total del servicio**.

La **evaluación económica** de un proyecto sirve para que la empresa juzgue los méritos de acuerdo a los beneficios que producirá y los cuales en el ámbito privado son relacionados con las utilidades.

4.3.2 Memoria técnica

a) Determinación de la inversión

Costo de organización: Son los gastos que se hacen por todo el movimiento legal de la empresa, y se determino por medio del 40% del total de gastos de administración para poder dar un estimado, para la inversión inicial:

Gastos de administración: \$107,363.12

40% = \$42,945.248

Capital de trabajo: Es la cantidad necesaria que se estima para la estabilización de la empresa, de los gastos que se tienen en la operación durante 5 meses.

Gasto total por año = \$4,089,417.29 / 12 = \$340,784

Estimación de 5 meses: \$1,703,923

Materia prima: Son todos los materiales necesarios para llevar a cabo la producción del producto ofrecido en la empresa.

Construcción del local: Es la cantidad estimada para la construcción del restaurante, que abarca desde la compra del terreno hasta la elaboración de la planta y sus instalaciones.

Instalaciones: Es la cantidad estimada para la instalación de todo los equipos necesarios para el abastecimiento, de luz, agua, gas y drenaje, así como para la seguridad del restaurante.

Mobiliario y equipo: Es la cantidad estimada, de todo el mobiliario para dar el servicio, como son las sillas mesas, blancos, vajillas, maquinas de cocina, así como todo el equipo de las oficinas.

Nomina: Son los sueldos estimados para los empleados del restaurante.

A continuación se presenta una tabla donde, listan las cantidades de cada uno de los puntos anteriores que se contemplaron para determinar la inversión total para la puesta en marcha del restaurante:

Costo de organización	\$42,945
Capital de trabajo	\$1,703,923
Materia prima	\$3,488,444
Construcción del local	\$1,250,000
Instalaciones	\$51,450
Mobiliario y equipo	\$967,433
Nomina	\$1,550,645
INVERSIÓN TOTAL	\$9,054,840

Tabla 4.j Inversión total.

b) Ingresos

Estos se determinaron mediante la tabla 6.b de los estados de resultados y está estimado a un año.

\$ 8,550,078

c) Determinación de los costos

esta resulta también de la tabla 6.b de los estados de resultados, y se calcula mediante la suma de los incisos B + C.

$$\mathbf{B + C = \$3,545,689 + \$361,445 = \$3,907,094}$$

Esta cantidad representa los costos totales que se requieren para hacer una venta anualmente.

A continuación se desglosa esta cantidad mediante los activos de la empresa:

Activo Circulante = B = Costo de lo producido y lo vendido = \$3,545,689

Activo Fijo = \$146,115.52

- ⇒ Depreciación del capital fijo \$62,500
- ⇒ Reparación y mantenimiento \$17,664.52
- ⇒ Instalaciones \$65,991

Activo Diferido = \$215,290.4

- ⇒ Mano de obra \$173,245.4
- ⇒ Seguro del restaurante \$ 42,045

TOTAL ACTIVOS: AC + AF+ AD = \$3,545,689 + \$146,115.52 + \$215,290.4

\$3,907,094

TOTAL COSTOS:

\$3,907,094 ~ 100%

COSTOS FIJOS: \$146,115 ~ 3.73%

COSTOS VARIABLES: \$3,760,979 ~ 96.26%

Así, el 3.73% + 96.26% = 100%

4.3.3 Determinación del punto de equilibrio

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 los gastos; en este 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 indica a la administración del restaurante el nivel de ventas **ingresos** que se requieren como mínimo para cubrir en su totalidad los costos y gastos.

El primer paso para poder determinar el punto de equilibrio del restaurante consiste en reclasificar los diferentes conceptos de costos y gastos que realice el negocio, en sólo dos grupos: **fijos y variables**.

$$\text{FÓRMULA: } (CF) / (1 - (CV / \text{ventas a un año}))$$

Donde:

CF: Costos fijos

CV: Costos variables

PLANTEAMIENTO

El restaurante opera anualmente con costos fijos de \$ 146,115 y costos variables de \$3,760,979; en tanto que el nivel de venta es de \$8,550.078 entonces se calcula su punto de equilibrio :

$$\begin{aligned} \text{P. E.} &= (\$146,115) / (1 - (\$3,760,979 / \$8,550,078)) \\ &= (\$146,115) / (1 - (0.439876571)) \\ &= (146,115) / (0.560123428) \\ &= \$260,862 \end{aligned}$$

El punto de equilibrio es una venta por \$260,862 mensual

4.3.4 Estado de resultados

En esta tabla se presentan los estados de resultados del nuevo restaurante, y se observa una utilidad antes de impuesto del **52.17%** de los ingresos por ventas, con un costo que representa el **45.69%** de las ventas totales, y gastos de operación del **2.13%**.

El costo más alto es el originado por la preparación de los alimentos, rubro que absorbe el **41.46%** de los ingresos generados, y representa el mayor gasto de operación.

Descripción		
Empresa: Restaurante	Valores miles de nuevos pesos	
Primer año de operación		
		%
A. Ingresos Totales		
Ventas brutas (valor A)	\$8,550,078	100
B. Costo de lo producido y vendido		
Inventario Inicial		
1. Materias primas	\$290,703.71	3.4
2. Empaques y envases	\$4,770.40	0.05
3. Productos en proceso	\$72,675.93	0.84
4. Productos terminados	\$290,703.71	3.4
5. Suma inventario inicial	\$658,853.75	7.7
Compras		
6. Compra de materias primas, empaques y envases en (1 año)	\$3,545,689.32	41.46
Total bienes disponibles		
7. Bienes disponibles (5 + 6)	\$4,204,543.07	49.17
Inventario Inicial		
8. Materias primas	\$290,703.71	3.4
9. Empaques y envases	\$4,770.40	0.05
10. Productos en proceso	\$72,675.93	0.84
11. Productos terminados	\$290,703.71	3.4
12. Suma inventario inicial	\$658,853.75	7.7
Consumo		
13. Bienes consumidos (7 - 12)		
Costo de lo producido y lo vendido		
Valor B	\$3,545,689	41.46

COSTOS DE OPERACIÓN

C. Gastos de producción		
14. Mano de obra directa	\$98,326.15	1.15
15. Mano de obra indirecta	\$74,919.25	0.87
16. Depreciación capital fijo	\$62,500	0.73
17. Reparación y mantenimiento	\$17,664.52	0.20
18. Energía eléctrica	\$65,991	0.77
19. Seguro del restaurante	\$42,045	0.49
Valor de C.	\$361,445.92	4.22

Utilidad bruta en ventas (A - (B + c))	\$4,642,943	54.3
--	-------------	------

D. Gastos de Administración		
20. Sueldos más prestaciones	\$98,326.15	1.15
21. Gastos de oficina y otros	\$9,136.97	0.10
22. Suma de gastos de administración		
Valor de D.	\$107,363.12	1.25

E. Gastos de venta y distribución		
23. Sueldos más prestaciones		
Valor E.	\$74,919.25	0.87

Total gastos (B + C+ D+ E)	\$4,089,417.29	47.82
-------------------------------	----------------	-------

G. Utilidad de operación		
A - (B + C+ D + E) = G	\$4,460,661	52.17

H. Impuestos		
10% upt de G	\$446,066.1	5.2
34% ISR de G	\$1,516,624.74	17.7

Depreciación del capital fijo del restaurante		
Construcción	5%	\$62,500
Mobiliario y equipo	10%	\$96,743.38
Instalaciones eléctricas	10%	\$5,145
TOTAL		\$164,388.38

Tabla 4.k Estado de resultados.

4.3.4.1 Interpretación del estado de resultados

En esta tabla se estiman los valores a un determinado tiempo para saber en cuantos años retornará la inversión y cuáles serán las ganancias netas.

La fórmula de costo de operación queda expresada de la siguiente manera:

$$A = B + C + D + E + G = 100\%$$

$$\text{DONDE } G = H + I$$

G representa la utilidad de operación que se proyecta antes de pagar los impuestos, y por tanto es una constante. Las fluctuaciones del costo, en cualquiera de los renglones de **B** a **E**, se proyecta en su real dimensión en el precio de venta para no afectar al porcentaje de **G**, como el costo está a precios constantes en cada uno de sus renglones, si el valor se incrementa o disminuye en el futuro se supone modificar el costo de operación y como resultado el precio de venta, trasladándose la fluctuación.

Con los valores de la tabla 2, la fórmula con los valores sustituidos queda:

$$100 = 41.46 + 4.22 + 1.25 + 0.87 + 52.17$$

Siguiendo las fórmulas del costo de producción y la sustitución numérica de la misma, en la tabla 6.b se tiene que **G** es igual al **52.17%** de utilidad bruta, y el resto **47.82%**, representa el costo del valor agregado del producto, conforme a la suma de los incisos B-E.

En este estudio se ha definido que una utilidad bruta de **52.17%** es correcta y da al proyecto una rentabilidad y una revolvencia de capital sana.

4.3.5 Conclusión del análisis económico-financiero

La memoria técnica descrita en este capítulo estima, que la **inversión inicial** para la puesta en marcha del restaurante es de **\$9,054,840** y que los **ingresos anuales** son de **\$8,550,078**.

También se hicieron cálculos con los activos para determinar los **costos de la operación** de producción donde se obtiene la cantidad de **\$3,907,094**.

Con estos datos se calculó el flujo neto de efectivo **FNE**, que se obtiene mediante la diferencia de los ingresos con los costos y representa la **utilidad por año** de **\$4,642,984**.

El **flujo descontado** se calcula mediante la fórmula = $FNE/(1 + i)^a$, donde **i** es la **TMAR** propuesta que es del **15%** y **a** es el número de períodos.

El **flujo acumulado** es el que se va restando del flujo descontado; empezando con la inversión inicial menos el flujo acumulado del año siguiente estimado.

Con los resultados de la tabla 6.b se concluye que hay un retorno de inversión al **tercer año con una ganancia** de **\$1,546,138** con la TMAR propuesta del 15%, lo que da una tasa interna de retorno **TIR** del **50%**, es decir que se recupera por períodos de un año con aproximadamente el 50% de lo invertido.

El valor presente neto **VPN** en un *período de 10 años* es de **\$14,249,694** y resulta positivo, lo cual quiere decir que **“el proyecto es rentable”** por que puede pagar la tasa que el proyecto exige con la TMAR.

CAPÍTULO V. EVALUACIÓN INTEGRAL Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



El proceso para identificar las dimensiones externas empieza con el amplio ambiente económico, social y político dentro del cual operan las organizaciones. En cierto sentido éstas son las condiciones atmosféricas en las cuáles las empresas tienen que contender.

Hugo. E. R. Uytterhoeven

5.1 EVALUACIÓN INTEGRAL

5.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INICIAL

CAPÍTULO V. EVALUACIÓN INTEGRAL Y PLANEACIÓN ESTRATEGICA INICIAL

5.1 EVALUACIÓN INTEGRAL

5.1.1 Introducción

Aquí es donde se integra toda la información, datos y cifras recabados de los estudios parciales individuales del capítulo anterior para efectuar la evaluación integral.

Finalmente los resultados obtenidos de estos estudios se integran con las conclusiones a las que se llega con el impacto social y con la definición organizacional de la empresa.

El capítulo anterior se han dejado claro los aspectos relativos a la preparación de la información que posibilitarán evaluar al proyecto en función de las oportunidades opcionales disponibles en el mercado y a los requerimientos técnicos necesarios, así como los factores económicos de costos e inversión para la puesta en marcha de la empresa.

En esta parte se hace la evaluación de estos factores con base a las principales técnicas de medición de factibilidad, rentabilidad y análisis de los factores sociales y organizacionales.

5.1.2 Facetas del problema

Para entender el problema se toma como referencia a la Teoría General de Sistemas para darle la visión integral y descomponer al sistema complejo de la creación de empresa en subsistemas para la mejor definición y solución.

En la Teoría General de Sistemas la **evolución** consiste en una estructuración de la complejidad, misma que ha representado el gran interés de estudio para los teóricos de sistemas.

La **complejidad**¹ toma frecuentemente la forma de jerarquía, o de sistema jerárquico. Un sistema está compuesto de sistemas interrelacionados, cada uno con los subsistemas que tiene en una estructura jerárquica hasta llegar a uno de los niveles más bajos del subsistema elemental.

El **nivel** va relacionado con el concepto de jerarquía. En este caso de estudio el nivel representa *el grado de complejidad con ordenamiento en evolución*.

¹ “Van Gigch John. “Teoría General de Sistemas”. 1995

El sistema bajo estudio está organizado jerárquicamente y permite la **modularización**, que conduce a la organización de los subsistemas, es decir, partes que tiene funciones naturales que pueden usarse para separar el sistema en segmentos y definir de manera más sencilla al sistema complejo.

A estas unidades funcionales de la jerarquía también se les llama **holos** y poseen dos aspectos principales: Actúan como totalidades cuando enfrentan lo descendente y como parte ante lo ascendente, es decir, son totalidades con relación a sus partes, y son parte con relación a totalidades de niveles elevados.

Para el caso de estudio de la creación de empresa, cada subsistema es **desajustable** por que se trata de subsistemas con procesos y funciones que tienen efectos directos con los siguientes y también dependen de los anteriores.

Para describir lo dicho anteriormente se representa en la figura 7.1 la descomposición del sistema *creación de empresa* con complejidad organizada. Se define un número finito de partes, en las cuales cada subsistema representa un estudio o análisis que evoluciona de acuerdo a una integración ordenada.

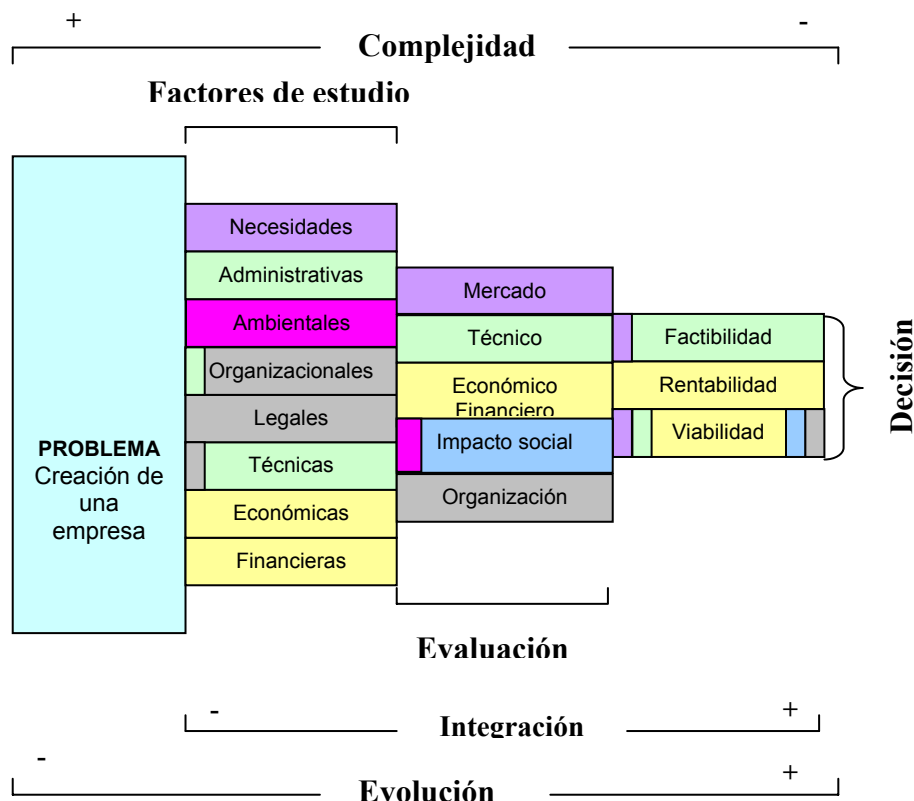


Figura 5.1 Descomposición del sistema creación de empresa.

En esta figura se representa al sistema con sus componentes o subsistemas y como se da la integración de uno con otro conforme va pasando de una columna a otra de izquierda a derecha y la dependencia que existe entre ellos se ilustra por medio de los colores viendo las columnas de derecha a izquierda.

5.1.3 Estudios parciales

La evaluación del proyecto fundamentalmente evalúa seis estudios parciales que se analizan después de tener muy clara la idea de negocio y estos son:

Estudio de mercado

Que fue uno de los factores más críticos en el estudio del proyecto, por el hecho de que aquí se definió la cuantía de la demanda no satisfecha, la oferta que representa la competencia directa a la empresa y la determinación de precios que son precindibles para el estudio técnico en sus análisis de tamaño, localización de la planta y en la definición de los procesos

Estudio técnico

Este tuvo por objeto proveer la información para cuantificar el monto de las inversiones y de los costos de operación pertinentes a esta área.

Uno de los resultados de este estudio fue definir la función de producción que optimizó la utilización de los recursos disponibles en la producción del bien o servicio del proyecto. Donde muchos de los costos de operación pudieron preverse simulando la operación futura y especificando procedimientos que se utilizarían en un futuro.

De aquí pudo obtenerse la información de las necesidades de capital, mano de obra y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto.

Estudio económico-financiero

Los objetivos de este estudio fueron ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron los estudios anteriores, elaborando los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto y así determinar su rentabilidad.

Estudio organizacional

Para este proyecto fue posible definir una estructura organizativa que se adaptó a los requerimientos de su posterior operación. El conocer esta estructura fue fundamental para definir las necesidades de personal calificado para la gestión y por tanto, estimar con mayor precisión los costos indirectos de la mano de obra ejecutiva.

Al igual que en los estudios anteriores fue preciso simular el proyecto en operación para que fuera posible la definición a detalle de los procedimientos administrativos que debían implementarse.

También fue importante considerar el aspecto legal, aunque no responde a decisiones internas del proyecto, como la organización y procedimientos administrativos, influye en forma directa sobre ellos.

Impacto social

Aquí se estudian y describen los factores con los que interactúa de manera directa el sistema con el medio ambiente, determinando los que representen un beneficio a la sociedad; desde el inicio del proyecto, implantación y durante todo su ciclo de vida.

Impacto ambiental

En este apartado se considera importante mencionar este impacto, por la influencia que tiene ante cualquier medio que afecte de manera directa o indirecta al entorno ecológico-ambiental. Tratándose este caso de una nueva empresa de restaurante se hace mención de cuáles pueden ser estos factores, aunque de una manera muy sucinta por el bajo impacto que este causa, aunque hay que hacer mención que el estudio puede ser más relevante según el giro de la empresa del que se trate.

5.1.4 Interacción entre estudios

Todo proyecto en su etapa de preparación debe cuantificar las variables que intervienen en la determinación de requerimientos sociales, técnicos y económicos y administrativos que servirán para la realización de la evaluación.

Como ya se describió en el punto anterior son cinco los estudios particulares los que se necesitan para disponer de toda la información relevante para la evaluación, donde el objetivo de cada uno es *proveer la información para la determinación de la viabilidad financiera de la inversión*, tomando en cuenta que en cada uno de los estudios existió al menos una alternativa razonablemente viable para poder continuar con el siguiente, pero cabe aclarar que esto es únicamente para el caso de estudio sobre el restaurante, pero puede haber otros casos en los que haya más de una alternativa viable o que no haya ninguna, para esto la metodología MEPCES se distingue en su diseño por tener esa flexibilidad mediante la retroalimentación para poder hacer la modificación y buscar nuevas alternativas.

La interacción de los estudios se da por medio de los resultados que arroja cada una en las etapas conforme se van incrementando, luego de una decisión en la que se cuestiona si se continúa o se regresa a buscar nuevas y mejores alternativas de acción.

A continuación se presenta la figura 5.2 con las interacciones que existen entre los subsistemas del sistema *creación de empresa* mediante la metodología MEPCES.

Donde se definen los resultados de cada estudio y que son primordiales para ir al siguiente de acuerdo a la ascendencia de etapas.

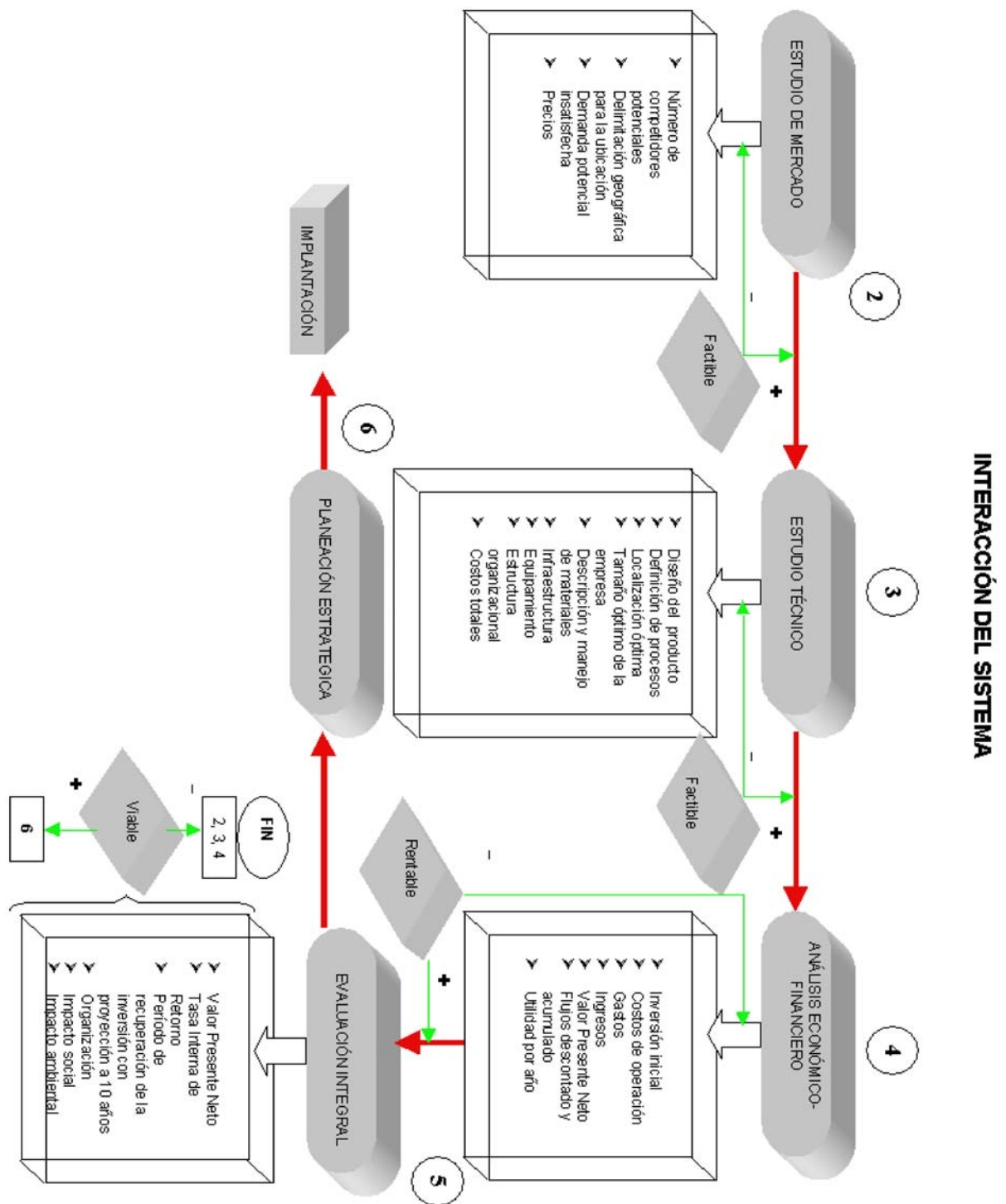


Figura 5.2 Interacción entre subsistemas mediante la metodología MEPCES

5.1.5 Criterios para la evaluación

Un estudio de proyecto debe ser capaz de exhibir con la mayor coherencia posible los datos que explicaran el comportamiento futuro de los distintos componentes para su viabilidad, una forma de hacerlo fue mediante los estudios que conforman el *análisis de factibilidad*, identificando la totalidad de los beneficios del proyecto. Los criterios que aquí se aplican son:

Criterio 1: En el estudio de mercado la determinación de la demanda potencial insatisfecha y los precios es fundamental para poder hacer un diseño de procesos y definición de equipamiento definir el tamaño de la planta. También con la delimitación geográfica se puede tomar como referencia para el estudio de la localización óptima en el estudio técnico.

Criterio 2: En el estudio técnico se define la organización de la empresa para determinar la nómina con el personal especializado en las funciones a desarrollarse dentro de la organización, misma que se toma en cuenta en la etapa de evaluación para describir de manera general a la organización.

Criterio 3: Los costos que se determinan en el estudio técnico sobre la infraestructura, equipamiento, mobiliario, insumos, nómina, son necesarios para la determinación de la inversión inicial en el estudio económico financiero.

Se especifica también que sólo después de la determinación de la *factibilidad* se puede realizar el *análisis de rentabilidad* para calificar su cuantía como relevante o irrelevante a través de los años de acuerdo a los siguientes criterios:

Criterio 4: Una vez definida la inversión inicial se puede determinar las utilidades brutas en un año a través de la determinación de ingresos, gastos, flujos y costos de operación.

Criterio 5: Una vez definido el criterio se procede calcular el valor presente neto (VPN), para determinar el período de recuperación de inversión.

Criterio 6: El VPN plantea que el proyecto debe aceptarse si este es igual o superior a cero, donde la VPN es la diferencia entre los ingresos y egresos expresados en moneda actual, lo que significa que el proyecto es rentable.

Criterio 7: La TIR es que evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

Criterio 8: Para evaluar el impacto social se deben definir los beneficios que el proyecto trae consigo para la sociedad desde que este se inicia hasta su implantación.

La evaluación del proyecto requirió de los análisis de factibilidad y rentabilidad cada uno con sus estudios complementarios, donde el primero proporciona fundamentalmente información económica de costos y beneficios, y el último, además de generar información, construye los flujos de efectivo con lo que se concluye la primer parte para realizar la evaluación ya que además de esto se toma en cuenta lo que se refiere al impacto social para poder hacer una determinación final sobre la viabilidad del proyecto.

5.1.6 Impacto social

5.1.6.1 Generación de empleos

El proyecto contempla la contratación de 32 empleados fijos distribuidos en las seis áreas de: administración, servicio, cocina, mantenimiento, bar y almacén.

Este proyecto toma en cuenta dos alternativas para la viabilidad económica de la empresa, la primera es la de construcción de la empresa teniendo como base solo el terreno, lo que indica que se dará empleo a personal para su construcción, con un aproximado de inversión para esto de **\$ 1, 250,000.00**

La segunda alternativa consiste en la renta de un local por mes para ofrecer el servicio, y la inversión de esto es de aproximadamente **\$ 12,000.00** mensual.

Otro indicador importante para el proyecto es la derrama en sueldos y salarios que asciende en Mano de obra directa a: **\$73,310.56** y en Mano de obra indirecta: **\$55,909.89** para el primer mes de operación de la empresa.

5.1.6.2 Incremento turístico en el estado de Jalisco.

La empresa de este proyecto pertenece a la industria del servicio por ser un restaurante y por lo tanto al sector turismo. Con la afluencia de clientes para la empresa se genera un incremento para la derrama turística no solo al estado de Jalisco sino a la ciudad de Guadalajara por que genera un valor a sus riquezas tradicionales que ya se tienen y que se pueden seguir conservando con respecto a los demás estados y países por que el restaurante esta diseñado para ofrecer la comida típica mexicana del país.

5.1.6.3 Asimilación y desarrollo tecnológico

La utilización de tecnologías de preparación de alimentos nacionales en el área de cocinas industriales, es un ejemplo de asimilación y transferencia, así como de desarrollo de tecnología.

En este caso las recetas tradicionales se convierten en procesos utilizados en escala comercial de rango medio cuidando los aspectos de calidad, eficiencia y eficacia del servicio dentro del restaurante.

El equipamiento que se seleccionó para la empresa se considera óptimo para los tipos de alimentos contemplados en el menú, en función de los tiempos de elaboración requeridos y las cantidades indicadas para cada uno de ellos.

5.1.6.4 Impacto ecológico

En toda evaluación de proyecto industrial se contempla como puede afectar su implantación al equilibrio de la naturaleza, en este estudio no se contempla como factor importante para la evaluación, pero no deja de tomarse en cuenta ya que puede ser un factor que influya sobre la empresa por tratarse de un restaurante y que este pueda deteriorar de alguna forma al medio ambiente ya sea en aire, tierra o agua.

Para estudiar este factor fue necesario consultar a la Secretaría del Medio Ambiente del estado de Jalisco y la cuál considera bajo estudio los siguientes aspectos en una empresa de restaurante para preservar el equilibrio ecológico: *descarga de agua residuales, emisión de gases, emisión de polvos, desechos biodegradables y desechos no biodegradables.*

Para estos factores se toman medidas previas antes del funcionamiento de la empresa durante la etapa de construcción de la planta para prevenir daños futuros al medio ambiente.

Las medidas que se toman en cuenta son las siguientes:

- ❖ La empresa en su proceso de producción contempla efluentes residuales por utilizar agua para elaboración de comidas y limpieza en general de utensilios y equipo. Es por eso que se toma en cuenta el buen diseño de tuberías para el desagüe al drenaje de la localidad.
- ❖ El proceso de elaboración del producto del restaurante contempla la emisión de gases por el vapor que generan las cocinas al elaborar los alimentos, para éste aspecto se toma como medida la utilización de chimeneas que filtran el aire y hacen que este no afecte a la capa de ozono del medio ambiente.
- ❖ Los desechos biodegradables y no biodegradables que se generan en el proceso productivo no representan un peligro para el medio ya que se tiene contemplado el servicio del gobierno de recolección de desechos los cuáles se entregarán diariamente a éstos para su mejor manejo.

5.1.7 Evaluación económico-financiera

El proyecto empresa tiene un horizonte contemplado de 10 años el cual genera un flujo de efectivo, que a precios corrientes, permite la evaluación financiera para conocer la rentabilidad.

A continuación se muestra la tabla 7.a donde se efectúan los cálculos para realizar la evaluación con la inversión, ingresos, costos flujo neto de efectivo acumulado y descontado y proponiendo una TMAR del 15%.

5.1.7.1 Valor presente neto

Este es un indicador muy utilizado para la evaluación económica de un proyecto. Se obtiene mediante la actualización de los flujos del proyecto, llevando a cada uno de ellos a su valor presente a lo largo del horizonte en la evaluación para este caso a diez años. Y considera que todos los beneficios y los costos deben de ser comparados en el presente. Para el proyecto de empresa se obtiene un indicador de **\$14,249,694** con una tasa de descuento del **15%** lo que permite concluir que la rentabilidad del proyecto es satisfactoria⁴.

5.1.7.2 Tasa interna de retorno

El flujo de efectivo le permite a la evaluación un amplio margen financiero, y la actualización de flujos hace que el análisis le dé mayor certeza a la inversión.

El indicador utilizado para este análisis es la tasa interna de retorno (TIR) que refleja el nivel de rentabilidad del proyecto durante el horizonte definido. Para este proyecto resultó del **50%** y confirma la alta rentabilidad del proyecto⁵.

5.1.7.3 Período de recuperación de la inversión

Con este indicador se define como el tiempo en el cual los beneficios o utilidades futuras del proyecto cubren el monto de inversión. El plazo en que la suma de las disponibilidades de éste se iguala al monto de lo invertido es de **4 años**, menos del 50% de los años proyectados, lo que resulta bastante razonable y reafirma la viabilidad del proyecto desde el punto de vista económico⁶.

5.1.8 Organización

Para los fines de la presente tesis, la organización de la empresa esta contemplada en un esquema jerárquico de puestos con seis áreas con una magnitud inicial de tamaño mediano, lo cuál ya se describió por que se diseñó así en el capítulo IV en el apartado 4.2.9

Con lo anterior se concluye que la empresa debe penetrar al marco regulatorio como una sociedad, que se define como: *la asociación de dos o más personas para emprender, en calidad de copropietarios, un negocio para recibir utilidades.* (Altfest J., Lewis, et al, 1983).

Las sociedades son asociaciones voluntarias y la mayor parte son negocios pequeños y medianos. Son la forma menos popular de propiedad comercial;

⁴ “Valor presente neto”. Anexo 10

⁵ “Tasa interna de retorno”. Anexo 11

⁶ “Periodo de recuperación de la inversión”. Anexo 12

existen más de siete veces más propiedades únicas, y casi el doble de corporaciones.

El convenio para formar una sociedad puede ser verbal, pero si ésta va a durar más de un año, o si se le va a transferir un bien raíz a la misma, los socios deben celebrar un contrato por escrito para el presente proyecto tomando como aspecto jurídico formar la sociedad para iniciar la empresa.

Las ventajas que esto trae se explican a continuación.

Ventajas de formar una sociedad empresarial

La sociedad tiene algunas ventajas principales, tres de las cuales las comparte con la propiedad única.

- ❖ Estas son el caso de la formación y disolución, extensión de la reglamentación gubernamental y ventajas fiscales.
- ❖ Otra ventaja es la mayor cantidad de capital que puede disponerse de los recursos financieros sobre la propiedad única. También a medida que se requieran más capital se pueden agregar más socios.
- ❖ La diversificación de la administración es posible con dos o más propietarios. Cada socio desempeñará las funciones para las que esté mejor calificado. Tal división de trabajo en las áreas de especialización promueve una administración más eficiente.
- ❖ Existe un incentivo para que los empleados hagan contribuciones personales al negocio si hay la posibilidad de que puedan convertirse en socios de la firma.
- ❖ La sociedad disfruta de una calificación de crédito más alta que la propiedad única, puesto que la riqueza personal de más de uno está disponible para satisfacer las deudas del negocio.

Para el caso específico que aquí se trata se investigó cuál era el marco legal⁵ que se debía seguir para constituir una empresa de restaurante en el estado de Jalisco; este se muestra mediante un diagrama de flujo de información donde se describen los pasos a seguir para hacerlo y los tramites que se requieren en cada uno de ellos.

⁵ “Diagrama de la constitución legal del restaurante”. Anexo 13.

DETERMINACIÓN DE LA TASA INTERNA DE RETORNO

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
INVERSION	\$9,054,840.00										\$10,000
+ INGRESOS BRUTOS		\$8,550,078	\$8,550,078	\$8,550,078	\$8,550,078	\$8,550,078	\$8,550,078	\$8,550,078	\$8,550,078	\$8,550,078	\$8,550,078
- COSTOS		\$3,907,094	\$3,907,094	\$3,907,094	\$3,907,094	\$3,907,094	\$3,907,094	\$3,907,094	\$3,907,094	\$3,907,094	\$3,907,094
FNE		\$4,642,984	\$4,642,984	\$4,642,984	\$4,642,984	\$4,642,984	\$4,642,984	\$4,642,984	\$4,642,984	\$4,642,984	\$4,642,984
FLUJO NETO											
FLUJO DESCONTADO	-\$9,054,840.00	\$4,642,984	\$4,642,984	\$4,642,984	\$4,642,984	\$4,642,984	\$4,642,984	\$4,642,984	\$4,642,984	\$4,642,984	\$4,652,984
FLUJO ACUMULADO	-\$9,054,840.00	-\$4,037,377	-\$3,510,783	-\$3,052,837	-\$2,654,841	-\$2,308,384	-\$2,007,290	-\$1,745,470	-\$1,517,800	-\$1,319,828	-\$1,150,148
		-\$5,017,463	-\$1,506,700	\$1,546,138	\$4,200,779	\$8,508,162	\$8,516,453	\$10,261,922	\$11,779,722	\$13,089,548	\$14,249,694

TMR propuesta	15%
TIR =	50%
VPN =	14,249,694

Tabla 5.a. Análisis de la rentabilidad del proyecto.

5.1.9 Resultados de la evaluación integral

El proyecto resulta **viable y beneficioso** y no representa ningún riesgo para la sociedad.

Por que se demuestra que es un proyecto rentable en términos económicos como se demuestra en los análisis con los indicadores utilizados siendo este uno de los factores con más peso para determinar la viabilidad del mismo. Una vez que también se ha demostrado que es factible en los estudios de mercado y técnico.

Además a esto se le agrega dentro de la evaluación el esquema de organización diseñado con los aspectos legales que deben de llevarse a cabo definiendo y especificando como se conforma interna y externamente ante el medio que lo rodea y por otro lado se definen los impactos que causa tanto en lo social como en lo ambiental.

Este proyecto resulta viable por que al inicio se detectan factibles los siguientes factores:

1. Los estudios de mercado y técnico son factibles por:
 - Demostrar que si existe demanda potencial insatisfecha.
 - Encontrar que los competidores potenciales no ofrecen los productos que se ofrecerán en el nuevo restaurante.
 - Que la delimitación geográfica indica con más exactitud la competencia directa de las cuáles solo se detectan tres con ubicación cercana.
 - Que si existen los proveedores en la ciudad con los insumos requeridos para el restaurante.
 - Que se detecta una localización óptima en función de la poca competencia en ese lugar y por ser una avenida principal donde existe más afluencia de gente.
 - Que el diseño del tamaño se hace en base a la demanda potencial insatisfecha detectada.
 - Que el diseño de infraestructura, equipamiento y estructura organizacional esta hecho conforme al tamaño óptimo detectado.
 - Que el diseño de los productos y la definición de procesos se hace en función de los precios definidos para el menú y viceversa.
 - Que se tomaron los presupuestos más bajos del mercado para llevar a cabo la operación de producción en base al diseño planteado.

2. El estudio económico financiero se detecta que es rentable por que se demuestra mediante análisis los siguientes parámetros:
 - Una vez determinada la inversión total de \$ 9,054,840 y tomando una proyección a 10 años se detecta un **VPN** de \$ 14,249,694 con una **TMAR** propuesta del 15%.
 - Lo anterior ayuda a demostrar que existirá una **TIR** del 50% y se iniciará la recuperación de la inversión al año 3.
3. Además se demuestra que el impacto social trae beneficios a la sociedad por:
 - La derrama económica que genera a través de su penetración al mercado.
 - La generación de empleos.
 - El Incremento turístico al estado de Jalisco.
 - La Asimilación y desarrollo tecnológico.
4. Por último se define que el impacto ecológico es casi nulo por que se tienen contempladas las medidas necesarias para el manejo de: agua, gas y desechos biodegradables y no biodegradables, que es lo que se genera en la empresa, por lo que no resultan de gran daño a la sociedad y al medio ambiente.

5.2 PLANEACIÓN ESTRATEGICA

5.2.1 Introducción

En este capítulo se presenta el estudio de la planeación estratégica para la creación de un restaurante típico en Guadalajara. Como primer parte se establecen sus objetivos, misión, visión y se estructura la organización de manera tal que sea factible ponerla en marcha.

Se incluyen los estudios de evaluación de factores externos e internos para detectar cuáles son las fuerzas competitivas, se construye una matriz del perfil competitivo y finalmente se formulan las estrategias y se definen los beneficios al alcanzar los objetivos propuestos.

5.2.2 Definiciones preliminares del sistema

NOMBRE: Planeación estratégica para la creación un restaurante típico mexicano en Guadalajara.

MISIÓN: Ofrecer el sabor de la comida de cada región de la republica mexicana, y prestar una atención cordial a la clientela de Guadalajara, ofreciéndoles precios económicos.
Brindar un excelente servicio y con el buen sazón de los platillos típicos mexicanos, obtener la preferencia del cliente para que ellos regresen nuevamente al restaurante de manera que él mismo, nos recomiende.

VISIÓN (1 AÑO): Tener más variedad de comidas típicas mexicanas y servicios de renta para eventos especiales y que con una gran publicidad ganemos nuevos clientes nacionales.

VISIÓN (5 AÑOS): Poder expandir el restaurante a otros lugares de la republica teniendo el mismo giro.

OBJETIVO DE CORTO PLAZO: Establecer un restaurante típico mexicano en la ciudad de Guadalajara, de categoría intermedia alta, diseñando la infraestructura técnica necesaria y definiendo su estrategia inicial de manera que penetre rápidamente en el mercado y asegurando su viabilidad económica.

OBJETIVO A LARGO PLAZO: Mejorar la administración para obtener mayores resultados en el desempeño y rentabilidad económica de la empresa, para generar utilidades que ayuden a iniciar otra empresa similar en una localidad diferente del estado de Jalisco.

Después de describir los puntos anteriores también se deben definir las normas y políticas⁶ que se regirán dentro del restaurante para exista el control sobre el personal y la seguridad de los mismos.

Después de haber descrito las normas y políticas se define también el **reglamento interno**⁷, que consta de los siguientes cuatro capítulos:

1. Jornada y horarios
2. Pago de salarios
3. Obligaciones del personal
4. Riesgos profesionales

Otro punto que se debe definir en éste apartado son los puestos que conforman **la estructura organizacional** y se hace proponiendo las funciones de cada una de las personas que trabajarán en la empresa, las cuales ya fueron definidas en el capítulo IV en el estudio técnico en el punto 4.2.9 donde se muestran también gráficamente las jerarquías mediante un organigrama.

5.2.3 Evaluación de factores externos

El primer paso de la metodología para hacer la evaluación de factores externos es conocer el sistema, el cuál ya se ha definido detalladamente en el capítulo III, por tanto para este estudio, como para el estudio de la evaluación de factores internos representa el punto de partida para elaborarlas.

5.2.3.1 Delimitar fronteras

El siguiente paso de la metodología de evaluación de factores externos es definir las fronteras mediante los siguientes tres factores:

Físicas: Aquí se va a indicar mediante un mapa cual es la ubicación física que tendrá el restaurante en la ciudad de Guadalajara.

La elección de la localización está determinada por una serie de circunstancias que permiten detectar las ventajas de dicha elección, así como solventar los posibles inconvenientes del lugar elegido como la cercanía de clientes y proveedores, ubicación de la competencia, costos de transporte, nivel de precios, facilidad de obtención de suministros, facilidad de acceso y comunicación, posibilidad de ampliación, necesidades de obras y acondicionamientos.

⁶ “Normas y Políticas de la empresa”. Anexo 14.

⁷ “Reglamento interno del restaurante”. Anexo 9.

Esta elección de localización ya se hizo en el Capítulo del estudio técnico en el punto 4.2.4 y se determinó que estará localizado en la zona centro de Guadalajara.

Temporales: Aquí se describe lo que se quiere obtener a futuro con el restaurante, y como se trata de un proyecto inicial se hace la proyección siguiente:

- ❖ La ubicación se proyecta en la zona Centro de Guadalajara.
- ❖ Se ofrecerá comida típica mexicana de gran calidad.
- ❖ Se buscarán los proveedores que suministren los productos o servicios al menor costo.
- ❖ Se pretende que la empresa crezca y se puedan abrir más con este mismo giro, tanto nacional como internacionalmente.
- ❖ Describir los estudios de prefactibilidad que ayuden a tomar la decisión de emprender el negocio, o no.

Económicas: El restaurante es de clasificación intermedia entre pequeña y grande, con una capacidad para atender hasta 350 clientes con un total de 32 personas en servicio.

Ofrecerá 8 platillos fuertes, 8 antojitos mexicanos, 6 sopas, 6 tipos de salsas, 6 diferentes postres, con un pequeño bar donde se ofrezcan cócteles y diferentes vinos nacionales e internacionales.

Con un horario en el restaurante de 9:00am a 10:00p.m, con servicios adicionales de estacionamiento, ballet parking, música ambiental diariamente, y en vivo en eventos especiales.

5.2.3.2 Identificar factores externos

Estos se pueden dividir en cinco categorías generales: (1) Económicas, (2) sociales, culturales, demográficas y ambientales; (3) fuerzas políticas, gubernamentales y legales; (4) tecnológicas y; (5) fuerzas de la competencia.

Los cambios de las fuerzas externas se traducen en cambios en la demanda de consumo, tanto de productos y servicios. Las fuerzas externas afectan el tipo de producto, en el caso del restaurante al tipo de servicio. Y cuando ya se detectan y evalúan las oportunidades y amenazas externas se elabora una misión clara y se diseñan las estrategias para alcanzar los objetivos a largo plazo y las políticas para alcanzar los objetivos a corto plazo.

A continuación se dan a conocer los factores que pueden representar una oportunidad para la empresa, por las siguientes condiciones:

5.2.3.3 Oportunidades

PERSONAS ECONÓMICAMENTE ACTIVAS EN LA ZONA CENTRO DE GUADALAJARA.

La población mayoritaria de Guadalajara es considerada como de un nivel económico medio, según datos de la INEGI(2000), lo que quiere decir que para la empresa eso representa que la gente tiene posibilidades económicas de ir a comer a un restaurante no caro y de calidad, dicho de otra manera, de costear lo que ofrece el nuevo restaurante.

Este es un factor (económico).

ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES Y EMPRESARIALES CERCA DE LA UBICACIÓN DEL RESTAURANTE.

Según el estudio de mercado elaborado en el capítulo IV, se detecto en el punto 4.1.3 que existen empresas de negocios cercanas a la localización del restaurante, los cuál representa una oportunidad por que la gente que ahí labora, sale a comer y puede ir al restaurante y probar los productos que ahí se ofrecen a la hora de comida.

Este es un factor (social).

UTILIZACIÓN DE LA TECNOLOGÍA INFORMÁTICA PARA EL COBRO EN CAJA, ADEMÁS DE LLEVAR UNA BITÁCORA DE CLIENTES DISTINGUIDOS Y CONSECUTIVOS.

Este factor, representaría una oportunidad para la empresa por que así se sabe del total de clientes que llegan al día, además de que se registran los datos de manera más rápida y cuando ya es un cliente frecuente se les pide sus datos, para cuando haya eventos especiales se les pueda invitar.

Esto da ventaja sobre los otros restaurantes por que sabe donde localizar a los clientes e invitarlos al restaurante.

Es un factor (Social y tecnológico).

5.2.3.4 Amenazas

AUMENTO EN EL PRECIO DE LOS ALIMENTOS.

Actualmente el país atraviesa por una economía inestable, esto significa que habrá ocasiones que sé de él caso por la inflación, del aumento de algunos alimentos, lo cual tendría un impacto directo a la empresa, básicamente por que los alimentos son el producto a ofrecer y lo cual trae como consecuencia el cambio de precios de los mismos, así que se debe tenerse muy en cuenta este factor, y poder seguir ofreciendo un producto de bajo precio con calidad y no perder el equilibrio en las ventas.

Este es un factor (Gubernamental).

EXISTENCIA DE 41 RESTAURANTES DE TODO TIPO DE COMIDA EN LA ZONA DONDE ESTARÁ UBICADO EL RESTAURANTE.

Cuando entra al mercado una nueva empresa, algo que le representa una amenaza es la competencia directa y esto se observa a través del estudio de mercado en el capítulo IV en donde se analizaron 8 establecimientos del total de 41 restaurantes detectados en todos los tipos de comida.

Esto hace que los clientes tengan variedad de elección y decidir la que prefiera y no necesariamente la que ofrezca el nuevo restaurante.

Factor (geográfico y competitivo).

LA CERCANÍA DE LOS PROVEEDORES DE ALGUNOS PRODUCTOS PARA LA ELABORACIÓN DE DETERMINADAS COMIDAS DE OTRA REGIÓN.

El no tener a tiempo y de manera fresca los alimentos para el restaurante, cuando un proveedor por alguna circunstancia no lo pueda entregar, eso pondría en riesgo el servicio, por que las comidas que se ofrezcan deben ser con carnes frescas y preparadas al día, y si no es así traería como consecuencia un mal servicio, lo que afectaría en gran medida al restaurante.

Factor (Social).

5.2.3.5 Procedimiento de evaluación.

Se elabora una lista con los factores críticos determinantes para el éxito, incluyendo oportunidades y amenazas que afectan a la empresa. En esta lista primero van las oportunidades y después las amenazas.

Se asigna un peso relativo a cada factor de 0.0(***no importante***) a 1.0 (***muy importante***). El peso indica la importancia relativa que tiene este factor para

alcanzar el éxito en la industria de la empresa, los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Después se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito, con el objeto de indicar si las estrategias están respondiendo con eficacia al factor; donde **4= una respuesta superior**, **3= respuesta superior a la media**, **2= una respuesta media**, **1= una respuesta mala**.

Estas calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa y las anteriores se basan en la industria.

Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener la calificación ponderada.

Al final se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

5.2.3.6 Matriz (EFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Personas económicamente activas en Guadalajara.	0.23	3	0.69
2. Establecimientos comerciales y empresariales cerca de la ubicación del restaurante.	0.15	4	0.6
3. Utilización de las tecnologías informáticas en el cobro de caja, además de llevar una bitácora de clientes distinguidos y consecutivos.	0.07	2	0.14
AMENAZAS			
4. Aumento en el precio de los alimentos.	0.20	2	0.4
5. Ubicación de 41 restaurantes de todo tipo de comida en la zona donde estará este restaurante.	0.25	2	0.5
6. La lejanía de los proveedores de algunos productos, para la elaboración de determinadas comidas de otra región.	0.10	2	0.2
TOTAL	1.0		2.53

Tabla 5.b Matriz de evaluación de Factores Externos.

5.2.3.7 Conclusión de la evaluación externa

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas claves incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la empresa es de 4.0 y el total ponderado más bajo de 1.0. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa se están aprovechando con eficacia con las oportunidades existentes y minimizando los posibles factores negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Para éste estudio el factor más importante que afecta la empresa es **la ubicación relativamente cercana de 41 restaurantes de todo tipo de comida** con un peso de **0.25**.

Al final el total ponderado es de **2.53** y demuestra que la empresa estará por encima de la media si se sabe planear bien las estrategias para el manejo de los factores, evitando las amenazas y aprovechando las oportunidades.

5.2.4 Evaluación de factores internos

Al igual que para la evaluación de los factores externos la etapa del conocimiento del sistema ya se describió en el capítulo III y se mencionó que es necesaria para el punto inicial en las dos evaluaciones que se hacen en éste capítulo.

Para desarrollar el análisis interno se toman **supuestos** del comportamiento de la empresa, mediante un modelo de administración basado en los que se manejan en dos restaurantes de la competencia y de los cuáles se detectan las diferentes áreas que tienen y cuáles son los problemas más comunes que se les presentan mediante la técnica de investigación por cuestionarios.

Se toma en cuenta de los resultados de los cuestionarios los problemas más frecuentes y comunes en los dos restaurantes para proponer las fuerzas y debilidades que podrían ocurrir en la nueva empresa, lo que generará una gran ventaja sobre la competencia por que se sabe de éstos problemas y como se pueden solucionar o mejorar para cuando se presenten.

El esquema de administración que se siguió es el que se conforma de las siguientes áreas:

- ❖ Administración
- ❖ Servicio
- ❖ Contabilidad
- ❖ Mercadotecnia
- ❖ Sistemas de información

5.2.4.1 Cuestionarios por áreas

Los cuestionarios⁸ son aplicados a tres áreas de la empresa a través de supuestos del funcionamiento de la empresa una vez que se haya puesto en marcha y de ahí partir para detectar las fuerzas y oportunidades con la evaluación interna.

5.2.4.2 Matriz (EFI)

El procedimiento para elaborar esta matriz es similar a la de la evaluación externa, que ya se describió en el punto 5.2.3, así como la forma de evaluarla, con la diferencia de que aquí se trata de fuerzas y debilidades.

Factores determinantes de éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado
FUERZA			
1. Buen equilibrio de los costos/beneficios.	0.30	4	1.2
2. Servicios y producto con calidad.	0.20	3	0.6
3. Instalaciones y equipo adecuados y en buenas condiciones con capacidad de expansión.	0.1	2	0.2
DEBILIDAD			
4. No existe un sistema de información especializado.	0.1	2	0.2
5. Tener menor precio al estándar del mercado.	0.15	3	0.45
6. No existe una gran fuerza de venta al inicio.	0.15	3	0.45
TOTAL	1.0		3.1

Tabla 5.c Matriz de evaluación de Factores Internos

⁸ “Cuestionarios”. Anexo 15.

5.2.4.3 Conclusión de la evaluación interna

Independientemente de las fuerzas y debilidades incluidas en la matriz EFI, el total ponderado más alto que obtiene la empresa es de 4.0 y el total ponderado más bajo de 1.0. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente con las fuerzas que en ella se detecten, pese a sus debilidades internas. En otras palabras, las estrategias de la empresa se están aprovechando con eficacia con las fuerzas existentes y minimizando los posibles factores negativos de las debilidades internas.

Los dos factores más importantes que afectan a la empresa son: *En primer término el precio estándar que caracteriza a la competencia dentro del mercado en que se pretende insertar la nueva empresa y en segundo término el hecho de que, en la etapa inicial el nuevo restaurante no tiene una fuerza de venta que garantice la afluencia de suficiente clientela*, los dos factores tienen un peso ponderado de **0.45**.

El total ponderado es de **3.1** y demuestra que la empresa estará por encima de la media y si se sabe planear bien las estrategias para el manejo de estos factores, se pueden minimizar las debilidades y aprovechar todas las fuerzas.

5.2.5 Análisis de estrategias

Este estudio se basa en los datos que ya se obtuvieron con las evaluaciones anteriores y con el estudio de mercado hecho en el capítulo IV, donde se determinaron los competidores potenciales, de los cuáles aquí solo se toman en cuenta dos de las cuatro que existen, para poder elaborar la siguiente matriz y compararse con ellos en los factores críticos detectados como más relevantes.

5.2.5.1 Matriz del perfil competitivo

Con la matriz del perfil competitivo se compara a la nueva empresa con los principales competidores, en sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. Los pesos y los totales ponderados aquí son iguales a los de una matriz EFE, sin embargo los factores de la matriz del perfil competitivo incluyen también cuestiones internas y externas, y las calificaciones se refieren a las fuerzas y debilidades.

		RESTAURANTE		Competidor 1		Competidor 2	
Factores críticos Para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso ponderado
Competitividad De precios	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2
Fuerza de ventas	0.2	1	0.2	3	0.6	2	0.4
Posición financiera	0.3	4	1.2	2	0.6	1	0.3
Ubicación estratégica	0.05	4	0.2	2	0.1	2	0.1
Calidad del producto	0.25	3	0.75	3	0.75	3	0.25
Lealtad del cliente	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
TOTAL	1		2.75		2.75		1.55

Tabla 5.d Matriz del Perfil Competitivo.

Interpretación de la tabla de la MPC.

En esta matriz se observa que en la columna de peso de los factores críticos para el éxito del nuevo restaurante, se encuentra con el mayor peso e importancia la *posición financiera* con un peso de 0.3 y calificación de 4, lo que da como resultado un peso ponderado de **1.2**, lo cual hace que tenga la mayor fuerza en comparación con los competidores.

En la columna del competidor 1 también se aprecia que tiene mejor distribuida sus fuerzas y oportunidades por los pesos ponderados que le resultan, lo que hace que tenga un total similar al del nuevo restaurante que es de **2.75**, y comparando con el del competidor 2, se puede decir que el nuevo restaurante casi está por encima de él, por que tiene un peso ponderado aproximado de un 50% menos. Finalmente se puede concluir que se debe trabajar en estrategias que aumenten las fuerzas y oportunidades, para superar al competidor número 1.

5.2.5.2 Fuerzas competitivas

A continuación se presentan las cinco fuerzas competitivas que determinan el sector industrial del restaurante, así como los elementos que componen su estructura:

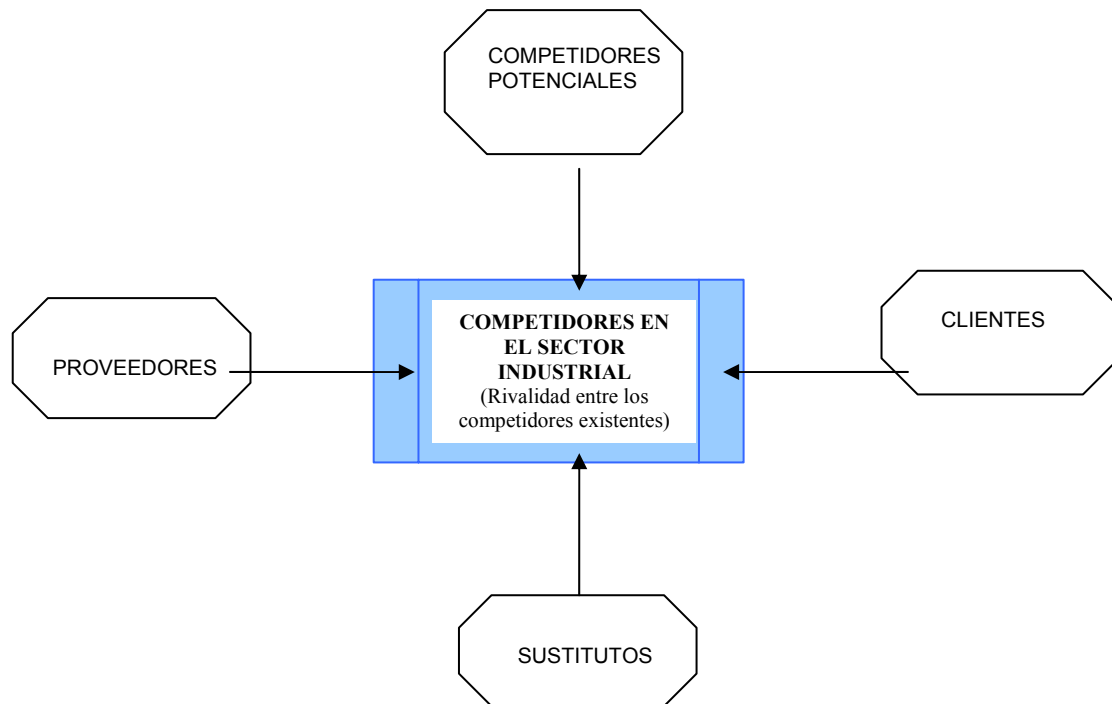


Figura 5.3 Las cinco fuerzas competitivas⁹ del restaurante.

DETERMINANTES DE LA RIVALIDAD

- ❖ Diferencias del producto (platos en el menú).
- ❖ Costos intercambiables (depende del menú ofrecido).
- ❖ Diversidad de competidores (Varia en el tipo de comida que ofrecen y la presentación del ambiente del restaurante).

CLIENTES

- ❖ Volumen de consumo por cliente diariamente.
- ❖ Información al comprador (es la publicidad de las especialidades y eventos).
- ❖ Impacto sobre la calidad (se ejerce sobre los platos y el servicio del personal).

NUEVOS INGRESOS

- ❖ Diferencias propias del producto (tipo de comida y la presentación de las mismas ante el cliente).
- ❖ Ventajas absolutas del costo (entrar al mercado con un costo abajo del estándar para captar clientela).

⁹ Monserrat Olle, et all. "El plan de empresa". 1998

PROVEEDORES

- ❖ Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector restaurantero (obteniendo créditos).
- ❖ Importancia del volumen para el proveedor (esto se cubriría por el tamaño del restaurante y las materias primas que necesite para su abastecimiento).

SUSTITUTOS

- ❖ Propensión del restaurante a sustituir algunas materias primas, pero que sigan teniendo la misma o mejor calidad.

5.2.5.3 Cadena de valor del restaurante

Se construye una cadena genérica para la empresa en especial, que refleja las actividades específicas que desempeña. En términos competitivos, el valor es la cantidad que los clientes están dispuestos a pagar por lo que el restaurante les va a proporcionar. La empresa se muestra lucrativa si el valor que impone excede a los costos implicados en crear el producto, y esto ya se demostró anteriormente con la tabla de los estados de resultados del restaurante en el capítulo VI del estudio económico, por que hay un margen de utilidad del 52.17% y se puede concluir que existen actividades de valor, que hacen que la empresa se distinga física y tecnológicamente en el mercado.

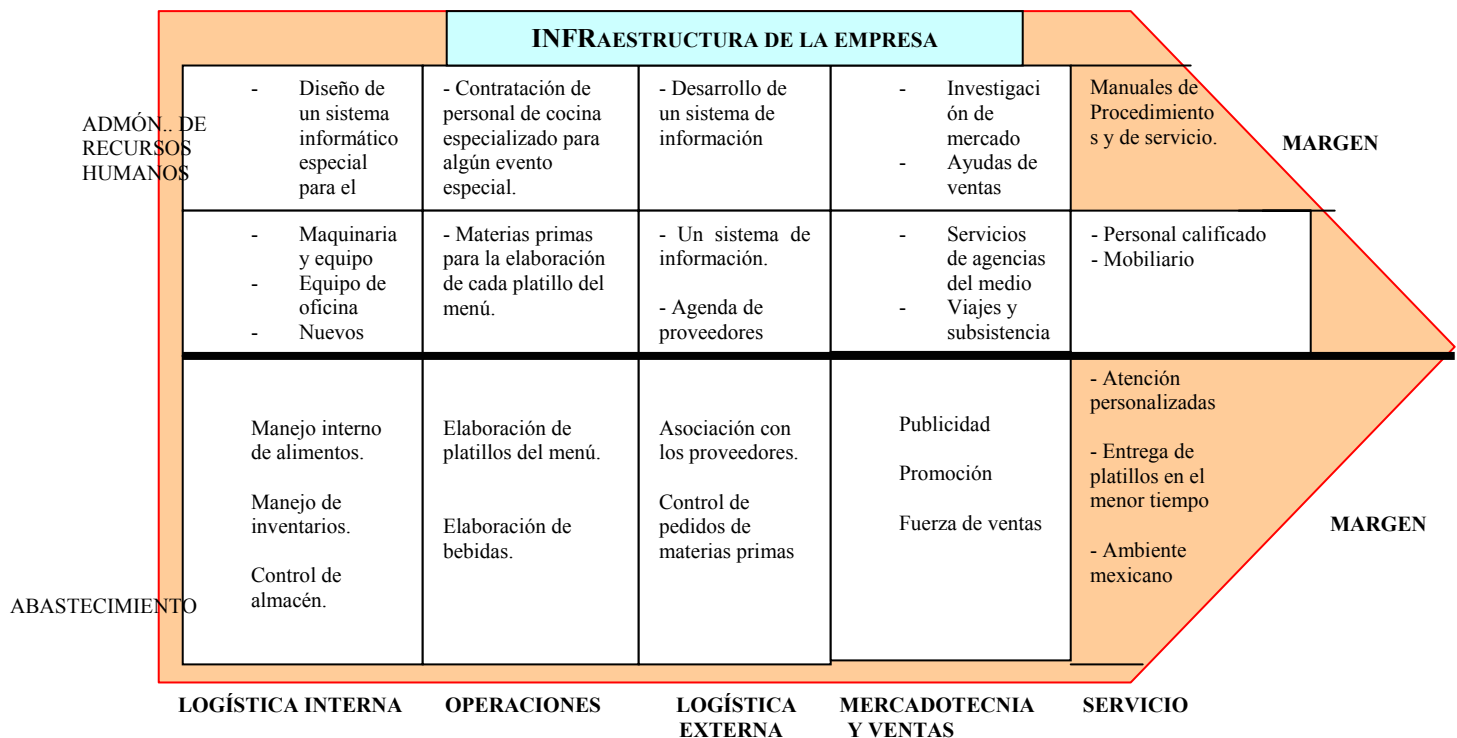


Figura 5.4 Cadena de valor para el Restaurante.

5.2.5.4 Selección de estrategias

A continuación, se hace la selección de las estrategias alternativas que resultan del análisis de una nueva matriz llamada **AODF** (**amenazas, oportunidades, debilidades, fuerzas**), donde se alinean los factores internos y externos claves, y con los cuáles se obtiene el cuadrante siguiente:

Las estrategias FO: usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

Las estrategias DO: pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

Las estrategias FA: aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias DA: son tácticas defensivas que pretenden disminuir debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Con las estrategias que de esta matriz resulten, se definen los objetivos y la misión de la empresa y se sientan las bases para generar y evaluar las estrategias alternativas viables.

5.2.5.5 Matriz AODF

	FUERZAS- F	DEBILIDADES-D
	Buen equilibrio de los costos/beneficios. Servicios y producto con calidad. Instalaciones y equipo adecuados y en buenas condiciones con capacidad de expansión.	No existe un sistema de información especial. Tienen un precio estándar en el mercado. No existe una gran fuerza de venta.
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS-FO	ESTRATEGIAS-DO
Personas económicamente activas en Guadalajara. Establecimientos comerciales y empresariales cerca de la ubicación del restaurante. Utilización de las tecnologías informáticas en el cobro de caja, además de llevar una bitácora de clientes distinguidos y consecutivos	Variedad del producto	Elaborar un sistema de información especializado para el restaurante.
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS-FA	ESTRATEGIAS-DA
Aumento en el precio de los alimentos. Ubicación de 41 restaurantes de todo tipo de comida en la zona donde estará el restaurante. La lejanía de los proveedores de algunos productos, para la elaboración de determinadas comidas de otra región.	Aumentar relaciones de negocio con los proveedores.	Elevar las actividades publicitarias. Combinación de costos en mano de obra y materia prima.

Tabla 5.e Matriz AODF.

Con esta matriz se detectan cuáles son las estrategias a implementar en la empresa y se estudian para saber que beneficios o ventajas dará para lograr los objetivos.

5.2.6 Formulación de estrategias

En este punto se describen las cinco estrategias que se encontraron en la matriz AODF y se hace la descripción detallada para su implementación.

1. VARIEDAD DEL PRODUCTO:

Esta es una **estrategia de diversificación concéntrica**, por que consiste en la adición de un nuevo producto al menú.

La selección del menú y la forma de presentación para llegar a un mercado determinado es un punto crítico, pero este podrá ser determinado en gran medida por el mercado al que el restaurante esta dirigido.

La mayoría de los platillos de un menú se elegirán, por la estimulación a varios sentidos como al: olfato, gusto y apetito.

También para que implique costos reducidos, los platillos se elaborarán, con la materia prima que ya se tiene abastecida en el restaurante, lo único que cambiara será el proceso de elaboración.

El menú siempre será revisado para asegurarse de que está de acuerdo a la clientela y para determinar si cada uno de los platos es rentable.

Los platos del menú pueden clasificarse de la siguiente manera¹⁰:

- ❖ Populares rentables
- ❖ Populares y poco rentables
- ❖ Poco populares pero rentables.
- ❖ Poco populares y poco rentables.

Los platos poco rentables generalmente se anulan, a no ser que haya una buena razón para que permanezca en el menú, en algunos casos pueden incluirse platos que gocen de mayor prestigio, que se vendan con poca frecuencia y que no resulten muy rentables. Estos platos permanecerán en el menú solamente para realzar la categoría.

¿Qué platos deben ser modificados? y ¿cuáles deben suprimirse definitivamente? Muchos expertos en restaurantes afirman que el menú debe limitarse exclusivamente a aquellos platos que son altamente rentables y que pueden prepararse bien y rápidamente por que con esto se consigue altos beneficios, que es lo que se busca con la estrategia.

2. COMBINACIÓN DE LOS COSTOS DE MANO DE OBRA Y MATERIA PRIMA

Esta es una **estrategia de integración hacia atrás** que sirve para obtener la ventaja de un precio menor y estable en el restaurante, estabilizando el costo de las materias primas y el precio consecuente del producto.

¹⁰ Albrecht Karl. "La revolución del servicio". 1991

El considerar la relación entre ambos costos como una variable de acción recíproca resulta de gran ayuda; uno afecta necesariamente al otro si se pretenden obtener los beneficios. Por lo general los demás costos (excluyendo mano de obra y materia prima) se debe tratar de que no incidan en más de un 20% en el porcentaje total de costos.

Si la suma de los porcentajes de costos de mano de obra y materia prima puede mantenerse por debajo del 65% del total, se puede lograr un 15% de beneficios en las ventas.¹¹

Será importante para el restaurante establecer puntos límites para los porcentajes de los costos de mano de obra y materia prima, ya que si no se sobrepasan con demasiada frecuencia, resultan demasiado beneficiosos para el negocio.

Para un restaurante con el servicio de mesas, la combinación típica de costos puede ser el siguiente:

Porcentaje de ventas dedicado a mano de obra:	40%
Porcentaje de ventas dedicado a mano de obra	25%
TOTAL	65%

Si la suma de los demás costos no excede el 15% de las ventas, el negocio producirá un beneficio del 29% antes de pagar los impuestos.

3. ELEVAR LAS ACTIVIDADES PUBLICITARIAS

Esta es una **estrategia intensiva** para la penetración en el mercado, con la que se pretende aumentar la participación mediante un producto diferente, después de se haya mantenido la utilidad en aumento, por que se hace un gasto extra que en un futuro puede hacer crecer la empresa.

Para dar a conocer el producto y servicio a la clientela se tendrá que utilizar una serie de herramientas o medios de comunicación. Analizar no sólo el precio, sino también su impacto sobre el público, por ejemplo: Puede que un anuncio en páginas amarillas sea barato, pero los posibles clientes a captar a través de este medio serán escasos y los resultados son a largo plazo, entonces difícilmente se podrá hacer una gran clientela que permita la expansión en el mercado.

Se debe establecer qué imagen de la empresa se quiere ofrecer a los clientes, si se quiere diferenciar y esto se puede hacer a través de un logotipo, marca, nombre o denominación social. Asimismo conviene tratar la posibilidad de

¹¹ E. Lundber, Donald. "Organización y administración de hoteles y restaurantes". 1986

planes de promoción como: ofertas, descuentos, regalos, eventos especiales, etc., y definir qué tipo de publicidad se va a llevar a cabo, en qué medios, y en qué continuidad, así como el tipo de lenguaje a utilizar, forma y slogan.

Otra forma de captar más clientes puede ser contratando a alguien que éste estrictamente en relación de comisión y que tenga contactos con otros negocios para hablar a favor del restaurante a los grupos o individuos ahí presentes. El ejecutivo de una compañía que coma en el restaurante un par de veces por semana tal vez pensará en él cuando tenga que planear una comida con clientes o ejecutivos venidos de otra oficina, para esto se recomienda mantener al día una buena bitácora de clientes que ayude a su fácil localización de para hacerles una invitación.

El truco estriba en identificar a las personas y proponerles el restaurante como un buen lugar para llevar a cabo sus eventos especiales. Un cartel en la puerta o cerca del bar por lo menos permitirá a los clientes saber que se cuenta con el servicio de renta para eventos especiales, o con la publicidad colocada en las mesas se podría llevar a cabo la misma función.

4. SISTEMA DE INFORMACIÓN ESPECIALIZADO PARA EL RESTAURANTE

Está es una *estrategia del nivel de negocio llamada del primer movimiento con recursos complementarios* y se requieren para explotar la cubierta tecnológica en una empresa, en el caso del restaurante sirve para implementar un sistema de información especializado y su necesidad lo requiere para el manejo financiero como operativo.

El sistema de información computarizado se necesita para mejorar el desempeño de toda la empresa mejorando la calidad de las decisiones gerenciales. Por que un sistema de información eficaz se reúne, clasifica, guarda, resume y presenta información de tal manera que responde a las interrogantes de importancia de las operaciones y las estrategias.

El sistema de información será una base de datos que contenga el tipo de registros y datos que resulten importantes para los gerentes, donde se reúnan todos los datos internos, sobre finanzas, producción, personal. Estos datos se integrarán de tal manera que puedan apoyar a la toma de decisiones de los gerentes.

El sistema de información debe tener un flujo lógico de material, es decir, los datos que entran en el sistema se transformarán en información clave para el funcionamiento correcto del restaurante. Esta información debe incluir impresiones de computadora, informes escritos, tablas, cuadros, gráficas, cheques, órdenes de compra, facturas, registros de inventarios, cuentas de nóminas y diversos

documentos, con los cuáles se podrá, calcular y estimar los resultados de estrategias alternativas.

5. AUMENTAR LAS RELACIONES DE NEGOCIO CON LOS PROVEEDORES

Esta es una estrategia a nivel de negocio llamada **estrategia proveedor/distribuidor**, la razón importante para implementar esta estrategia con los proveedores del restaurante, es por que con ella se obtendrán las habilidades que aseguren la disposición y adquisición de insumos a tiempo y de manera fiable, buscando un aumento en el crédito con ellos, para que beneficie al restaurante en la disminución de costos y se incremente la calidad de los productos.

La empresa debe tener muchas opciones para tomar la decisión apropiada para la adquisición de los productos y con esto obtener una ventaja competitiva.

5.2.7 La importancia del plan de negocio en la metodología MEPCES

El plan de negocios reúne toda la información necesaria para evaluar el negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

En el proceso de realización del documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. Cada una de las partes que conforman el plan de negocios ya han sido tomadas en cuenta en la metodología propuesta en esta tesis, y se definieron los factores y variables que se necesitaron conocer para crear un restaurante definidos en el caso práctico.

Como por ejemplo; se encontraron las respuestas a preguntas como: ¿Se puede vender esta cantidad a este precio? ¿Con esta estructura se puede responder a esta demanda? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?. Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

En las PyMEs, donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un plan de negocios tiene una ventaja adicional: permite establecer una distancia entre el humor cambiante (o los caprichos) de los empresarios y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis.

Para planificar la nueva empresa, *el plan de negocios* es la herramienta que ayuda para que el futuro empresario reflexione sistemáticamente sobre el proyecto que piensa iniciar e intente encontrar respuesta a las principales preguntas que se le puedan plantear en un futuro.

Esta herramienta fue considerada importante dentro del desarrollo de la metodología MEPCES (Ver figura 5.5) en la etapa de planeación estratégica, por que es el punto que da la retroalimentación por ser un documento que reúne toda la definición del proyecto final de creación de empresa y es la carta de presentación ya fundamentada de la idea de negocio, pero en el momento que se implanta se vuelve un documento de consulta para posibles cambios estratégicos si alguno, no esta funcionando como se planeo en un principio; lo que hace más fácil detectar que es lo que hay que rediseñar o reestructurar para que el negocio siga siendo rentable y funcional.

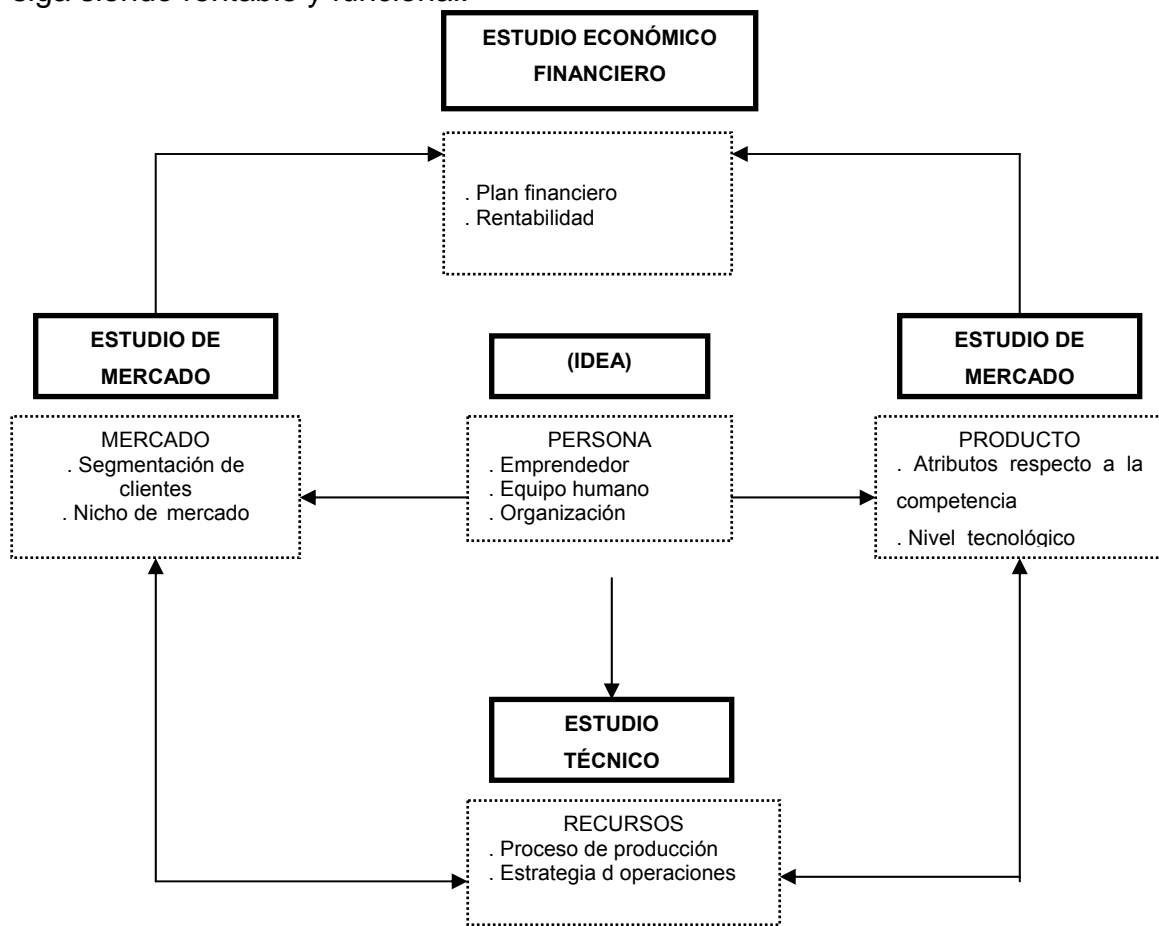
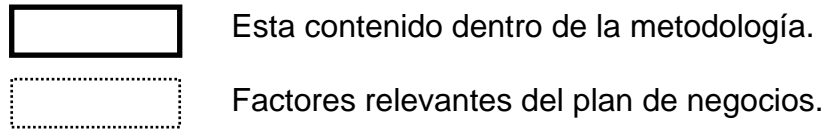


Figura 5.5 Factores que definen el plan de negocios y están contenidos en la metodología MEPCES.



5.2.8 Conclusión de la planeación estratégica inicial

En este capítulo se presentó la planeación estratégica para la creación de un restaurante que ayuda a tomar una decisión anticipada con la formulación de estrategias alternativas.

Para llegar a esto se definen los objetivos, misión y visión de la empresa así como su estructura organizacional.

Se hacen dos evaluaciones claves para generar las estrategias mediante los análisis externo e interno, donde la última evaluación se elabora en base a supuestos por que la empresa aún no existe, mediante un esquema de administración basado en la competencia, también se diseña la cadena de valor de la empresa y sus fuerzas competitivas, y finalmente se procesa y evalúa toda la información encontrada y se culmina con la formulación de 5 estrategias.

CONCLUSIONES

- ❖ En este trabajo se demuestra que es posible diseñar una metodología basada en el enfoque sistémico, la evaluación de proyectos y la planeación estratégica que indican de manera ordenada y secuencial los pasos a seguir para crear una empresa y ayudan finalmente a tomar decisiones acertadas para establecerla.
- ❖ La problemática que motivó la realización de este trabajo es la situación que guardan las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en México y su importancia dentro del esquema económico, según se aprecia en seguida:
 - a) Un diagnóstico de la situación que guardan las PyMEs permite definir que una parte importante de ellas fracasan por no seguir un proceso adecuado en la creación y otra por no tener una adecuada administración.
 - b) En México las pequeñas y medianas empresas representan el 97% de los establecimientos comerciales y definen un gran porcentaje en la actividad económica del país.
 - c) Además no existe una metodología que defina a los emprendedores lo que se tiene que hacer para crear e iniciar las actividades de una PyME.
- ❖ Se estudiaron diferentes disciplinas, pero las de mayor prioridad fueron las del enfoque sistémico, la evaluación de proyectos y la planeación estratégica para diseñar los estudios parciales necesarios, los cuáles finalmente fueron integrados en una metodología para facilitar su aplicación. Estos estudios determinaron las siguientes características en su desarrollo:
 - a) En el estudio de mercado se determinó el tamaño de la empresa, el lugar óptimo para la ubicación y se definió la afluencia de clientes que era necesaria para la rentabilidad de la empresa.
 - b) Con el estudio técnico se especificaron los requerimientos técnicos necesarios para el funcionamiento de la empresa y que determinaron el monto de la inversión total con el costo de cada uno.
 - c) A través del estudio económico-financiero se estableció un estado de resultados donde se comprobó la rentabilidad del proyecto por demostrar que generó utilidades.

- d) Mediante la evaluación integral se comprobó la viabilidad social y económica del proyecto que ayudó a tomar la decisión sobre la creación.
 - e) Con la planeación estratégica se realizaron evaluaciones internas y externas, que definieron las estrategias iniciales para poner en marcha la empresa aportando las ventajas de penetración al mercado.
- ❖ Se demostró la aplicación de la metodología MEPCES a través del estudio de varias PyMEs en el estado de Guadalajara, Jalisco; que ayudaron a definir la creación de un restaurante típico mexicano para esa localidad, mismo que representó el objeto de estudio en el caso práctico.
 - ❖ La comprobación de la metodología con el caso práctico es posible por que se reunieron todos los indicadores de mercado, sociales, ambientales y económicos para su aplicación, resultando satisfactorios en cada una de sus etapas y porque permite concluir que la creación de la empresa es rentable por tener una **TIR** del 50% en el horizonte de cuatro años, con un **VPN** de \$14, 249,694 y una **TMAR** propuesta del 15%, todo esto define que la evaluación resulte positiva. Aunado a esto se existe un valor agregado en la metodología al formular estrategias de penetración de mercado que ayudarán al empresario a tener mayor fuerza competitiva después de crear su empresa.

RECOMENDACIONES

Como consecuencia de los resultados obtenidos en la tesis de Maestría en Ingeniería de Sistemas sobre la Metodología para la creación de una PyME de servicios, se pueden desprender varias líneas de investigación; por la misma complejidad del problema amerita se estudien los siguientes temas:

Este trabajo sólo se enfocó al sector de servicios, en específico al de un restaurante y aunque la metodología propuesta está pensada para ser aplicada a cualquier otra empresa prestadora de servicios, en México no se tiene un patrón fielmente definido que ayude a los emprendedores de cualquier sector a crear su empresa, es por eso que se recomienda que la metodología se adapte a empresas de los sectores industrial y comercial.

A partir del estudio técnico que se realizó en este trabajo de tesis en el Capítulo V, se considera conveniente diseñar las bases para un modelo de producción para esta empresa, basado en el esquema de calidad y mejora continua.

Como el objeto de esta tesis fue la creación de una PyME de servicios, se propone diseñar un modelo de administración para este tipo de empresas que mejore su rentabilidad una vez que se encuentren en operación.

El aspecto jurídico de la empresa es muy sencillo y específico y está explicado de manera sucinta; es por eso que se propone generalizar un análisis del aspecto jurídico empresarial para las diferentes PyMEs, que ayude a conocer los requisitos necesarios para la constitución legal de cualquier empresa.

Con los apoyos financieros de emprendimientos de pequeñas y medianas empresas que existen actualmente en México ofrecidos por instituciones privadas y de gobierno hay tantas oportunidades, que es difícil analizar y decidir cuál conviene actualmente. Se recomienda elaborar un análisis específico de las propuestas que existen para identificar los apoyos más adecuados, de acuerdo a la necesidad y requerimientos de la empresa.

Aunque hay muchas oportunidades, existe poca información publicada disponible respecto a los financiamientos, por lo que es difícil para los pequeños y medianos empresarios decidir cuál les conviene utilizar. Es por eso que se propone hacer un estudio sobre los financiamientos de México y de otros países, para detectar como está el país en comparación con los demás.

Otro caso interesante es el análisis del impacto económico a nivel nacional de las pequeñas y medianas empresas como impacto económico nacional, en los diferentes sectores industriales y de servicio a través de un análisis válido de sus indicadores económicos

BIBLIOGRAFÍA

1. AAKER, et all. Investigación de Mercados. EDITORIAL LIMUSA WILEY, 1989.
2. ALBRECHT KARL. La revolución del servicio. EDITORIAL LEGIS, 1991.
3. AVALOS VILLAREAL, ELVIRA. Apuntes de la Materia de Evaluación de proyectos, 2002.
4. AVALOS VILLAREAL, ELVIRA. Apuntes de la Materia de Planeación estratégica, 2002.
5. BACA URBINA GABRIEL. Evaluación de proyectos. MC GRAW-HILL, México, 1968.
6. BAEZ CASILLAS, SIXTO. Descripción de Puestos en Hoteles, Restaurantes y bares. EDITORIAL CECSA, 1982.
7. E. LUNDBERG, DONALD. Organización y Administración de Hoteles y Restaurantes. EDITORIAL CENTRUM, 1986.
8. FLEITMAN, JACK. Negocios exitosos. EDITORIAL Mc GRAW HILL, 2000.
9. LAMBING, PEGGY. Empresarios pequeños y medianos. PRENTICE HALL, 1998.
10. L. ACKOFF, RUSELL. Planificación de la empresa del futuro. EDITORIAL LIMUSA, 1990.
11. LUDEVID, MANUEL. Como crear su propia empresa. ALFAOMEGA, 1991.
12. MONSERALL OLLE, et all, El Plan de empresa. EDITORIAL ALFAOMEGA, 1998.
13. NECK A. PHILIP. Desarrollo de pequeñas empresas, políticas y programas. EDITORIAL LIMUSA, 1997.
14. OPERADORA VIPS, S.A. DE C. V. Manual de Bienvenida.
15. PASCHOAL ROSSETTI, JOSÉ. Introducción a la economía, enfoque latinoamericano. EDICIONES HARLA, 1985.
16. R. DAVID, FRED, et all. Conceptos de Administración Estratégica. EDITORIAL PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, 1980.
17. RODRÍGUEZ, LEONARDO. Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa. EDITORIAL IBEROAMERICANA, 1980.
18. SAPAG CHAIN N Y R. Preparación y evaluación de proyectos. EDITORIAL Mc GRAW HILL, 1996.
19. S. BASILE, DANTE. Desarrollo de proyectos de emprendimientos PyMEs para el crecimiento. EDICIONES MACCHI, 1998.
20. SECRETARÍA DE TURISMO. Manual de Recursos Humanos Para Restaurantes. EDITORIAL LIMUSA NORIEGA EDITORES, 1993.
21. SECRETARÍA DE TURISMO. Manual del Puesto de Finanzas para Restaurantes. EDITORIAL LIMUSA NORIEGA EDITORES, 1992.
22. SERRA, ROBERTO. Reestructurando empresas. EDICIONES MACCHI, 1994.
23. VAN GIGCH, JHON P. Teoría general de sistemas. México, 1995.
24. W. SKERTCHLY, RICARDO. Microempresa, financiamiento y desarrollo, el caso de México. UNIVERSIDAD ANAHUAC, 2000.

REFERENCIAS WEB

http://www.cea.es/uej/crea_emp.htm

<http://www.injef.com/revista/empresas.htm>

<http://www.odiseaweb.com/docs/costecrear.htm>

<http://dns.cdrtcampos.es/pijtc/creaemp.htm>

<http://www.ipxme.org/temas/empresas/idea.htm>

www.siem.gob.mx

www.sre.gob.mx

<http://www.jalisco.gob.mx>

<http://semades.jalisco.gob.mx>

www.semamap.gob.mx

www.acomer.com.mx

www.industria-alimentaria.gob.mx

www.contactopyme.gob.mx

<http://seijal.jalisco.gob.mx>

www.caniracnacional.org

www.economia.gob.mx

INDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICAS

Capítulo II.

FIGURAS

Figura #	Nombre	Página
2.1	Segmentación de la industria restaurantera en México	21

TABLAS

Tabla #	Nombre	Página
2.a	Industria restaurantera de México en cifras	20
2.b	Cadenas de restaurantes en México	22
2.c	Solicitudes de financiamiento en la microempresa del año 1996 en México	25
2.d	Fuentes principales de financiamiento de la microempresa en el año 1996 en México	25

GRAFICAS

Gráfica #	Nombre	Página
1	Segmentos del personal laboral en la industria restaurantera	21
2	Distribución territorial de la participación de la industria restaurantera	21
3	Compra de insumos anual en la industria restaurantera de México	22
4	Clasificación de los insumos en porcentajes de consumo anual	22
5	Participación de la industria restaurantera en el PIB turístico	23
6	Entidades federativas según personal ocupado en la industria restaurantera	23

Capítulo III.**FIGURAS**

Figura #	Nombre	Página
3.1	Sistema y su entorno	31
3.2	El sistema con entradas y salidas	32
3.3	La retroalimentación en el sistema	32
3.4	Metodología con visión del ciclo de vida	33
3.5	Proceso integral de planeación-ejecución	34
3.6	Etapas para desarrollar un proyecto de inversión	35
3.7	Proceso de planeación estratégica	37
3.8	Esquema de la planeación estratégica	38
3.9	Creación de la empresa como sistema abierto	41
3.10	Estructura para la creación de una empresa en base a la aplicación de la metodología MEPCES	46
3.11	Entorno del sistema a través de una red de relaciones externas	48
3.12	Esquema general de la metodología MEPCES	49
3.13	Modelo sintético de la metodología MEPCES.	50
3.14	Etapa 2. Estudio de mercado	51
3.15	Etapa 3 Estudio técnico	53
3.16	Etapa 4. Estudio económico financiero	54
3.17	Etapa 5. Evaluación integral de proyectos	54
3.18	Etapa 6. Planeación estratégica	55

Capítulo IV.**FIGURAS**

Figura #	Nombre	Página
4.1	Flujos de datos recabados para el proyecto	58
4.2	Diagrama de flujo del proceso de elaboración del producto	69
4.3	Proceso de platillos fuertes	70
4.4	Proceso de antojitos mexicanos	71
4.5	Organigrama de la empresa	77

TABLAS

Tabla #	Nombre	Página
4.a	Datos estadísticos de la población de Jalisco	62
4.b	Tasa de crecimiento anual en Jalisco	62
4.c	Promedio de asistencia de clientes por día a de tres restaurantes	63
4.d	Promedio de consumo de dos personas en un restaurante	64
4.e	Resultados del análisis de localización	71
4.f	Clasificación de empresas por tamaño	73
4.g	Clasificación de empresas por asistencia de clientes	73
4.h	Costos para la instalación de la red eléctrica	75
4.i	Costo total del equipamiento	76
4.j	Inversión total	81
4.k	Estado de resultados	86

GRAFICAS

Gráfica #	Nombre	Página
1	Mapa de la zona Centro de Guadalajara donde se localizará el restaurante	60

Capítulo V

FIGURAS

Figura #	Nombre	Página
5.1	Descomposición del sistema creación de empresa	90
5.2	Interacción entre subsistemas mediante la metodología MEPCES	94
5.3	Las cinco fuerzas competitivas del restaurante	113
5.4	Cadena de valor para el restaurante	114
5.5	Factores que definen el plan de negocios y están contenidos en la metodología MEPCES.	120

TABLAS

Tabla #	Nombre	Página
5.a	Análisis de la rentabilidad del proyecto	100
5.b	Matriz de evaluación de factores externos	108
5.c	Matriz de evaluación de factores internos	110
5.d	Matriz del perfil competitivo	112
5.e	Matriz AODF	116

Anexos

FIGURAS

Figura#	Nombre	Página
a	Plano de construcción del restaurante	161
b	Estufa múltiple	162
c	Medidas de la estufa múltiple	163
d	Estufón EC1T	164
e	Freidor FC-10	164
f	Horno Salamandra	165
g	Asador ACV-1	166
h	Parrilla PC-6	167
i	Lavalozas 1-L	168
j	Licadoras LI-5	169
k	Cafetera West Bend	170
l	Refrigerador modelo RV4-33	171
m	Mesas para el restaurante	172
n	Loza para el restaurante	173
ñ	Diagrama de flujo para la constitución legal del restaurante	188

TABLAS

Tabla #	Nombre	Página
1	Restaurantes de la competencia por ubicación con el giro de antojitos mexicanos.	148
2	Restaurantes de la competencia por ubicación con el giro de comida mexicana.	149
3	Lista de insumos con sus precios.	160
4	Especificaciones técnicas de la estufa múltiple.	163
5	Dimensiones de la estufa múltiple.	163
6	Especificaciones técnicas del estufón EC1T.	164
7	Dimensiones del estufón EC1T.	164
8	Especificaciones técnicas del freidor FC-10.	165
9	Dimensiones del freidor FC-10.	165
10	Especificaciones técnicas del horno Salamandra.	166
11	Dimensiones del horno Salamandra.	166
12	Especificaciones técnicas del asador ACV-1.	166
13	Dimensiones del asador ACV-1.	166
14	Especificaciones técnicas de la parrilla PC-6.	167
15	Dimensiones de la parrilla PC-6.	167
16	Especificaciones técnicas de la licuadora LI-5.	170
17	Especificaciones técnicas del refrigerador RV4P-33.	171
18	Especificaciones técnicas de las mesas y sillas.	172
19	Tablas de costos del mobiliario	174
20	Nomina del restaurante.	184

GLOSARIO

1. **Ambiente:** Instituciones o fuerzas fuera de la organización que pueden afectar el desempeño de la organización.
2. **Análisis del puesto:** Desarrollo de una descripción detallada de las tareas involucradas en un puesto, la determinación de las relaciones de un puesto con otros, y la definición del conocimiento y habilidades necesarias para que un empleado lo desempeñe con éxito.
3. **Ciclo de retroalimentación:** Eslabón final en el proceso de comunicación; pone el mensaje de vuelta en el sistema como control para evitar malos entendidos.
4. **Comunicación:** La transferencia y comprensión del significado
5. **Control:** Seguimiento de las actividades para verificar que se realizan de acuerdo con lo planeado, corrigiendo cualquier desviación importante.
6. **Eficacia:** Logro de las metas.
1. **Eficiencia:** Proporción entre la producción efectiva y el insumo requerido para alcanzarla.
2. **Modelo:** Abstracción de la realidad; representación simplificada de algún fenómeno del mundo real.
3. **Organización:** Unidad social conscientemente, coordinada, compuesta de dos o más personas, que funciona de manera relativamente continua para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes.
4. **Planeación:** Incluye la definición de metas, establecimiento de estrategias y desarrollo de planes para coordinar actividades.
5. **Problema:** Discrepancia entre algún estado actual de las cosas y un estado deseado.
6. **Retroalimentación:** Grado al que la realización de actividades de trabajo requeridas por un puesto da como resultado que el individuo obtenga información clara y directa de la eficacia de su desempeño.
7. **SIEM:** Sistema de Información Empresarial.
8. **Sinergia:** Acción de dos o más sustancias que resultan en un efecto que es diferente de la suma individual de las sustancias.
9. **Subsistemas:** Elementos o partes que componen un sistema.
10. **Suprasistema:** Es un sistema de gran magnitud, que se compone de dos o más sistemas.
11. **Tecnología:** Forma en que una organización transforma sus insumos en productos.
12. **PND:** Plan Nacional de Desarrollo.
13. **PDE:** Programa de Desarrollo Empresarial.

ANEXO

ANEXO

A. CONTENIDO DE UN PLAN DE NEGOCIOS.

Introducción

Ésta debe mencionar a qué se dedica o dedicará la empresa y las características del plan de negocios.

Antecedentes de la empresa

- ❖ Antigüedad de la empresa.
- ❖ Acta constitutiva, reformas estatutarias y apoderados legales.
- ❖ Detalles de la historia, evolución y actividades sobresalientes.
- ❖ Información general de los accionistas y del consejo de administración.
- ❖ Datos relevantes sobre la administración.
- ❖ Consejeros y asesores de la empresa.
- ❖ Estructura del capital legal.
- ❖ Fortalezas y debilidades en lo general.

Cuando la empresa va a iniciar operaciones, como antecedente debe incluirse lo siguiente:

- ❖ El potencial del nuevo proyecto.
- ❖ El resultado del estudio de factibilidad.
- ❖ La conveniencia de invertir en el negocio (rentabilidad).
- ❖ La forma de llevarlo a cabo.
- ❖ Análisis del sector al que ingresará la empresa.
- ❖ Plan general de introducción de la empresa al mercado.

Misión

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.

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

Objetivos

Deben mencionarse, en su conjunto, los objetivos generales a corto, mediano y largo plazos de la empresa, así como los objetivos específicos y las metas con relación a los siguientes conceptos:

- ❖ Ventas.
- ❖ Compras.
- ❖ Finanzas.
- ❖ Inventarios.
- ❖ Personal.
- ❖ Producción.
- ❖ Utilidades.
- ❖ Crecimiento

Ubicación e instalaciones

- ❖ Ubicación geográfica y beneficios estratégicos para la empresa.
- ❖ Tipo de instalaciones y características de la nave, bodega, local u oficina que se necesita para empezar y/o crecer el negocio.
- ❖ Superficie mínima necesaria.
- ❖ Planos de distribución de las diferentes áreas de la empresa
- ❖ Necesidad de espacios para los planes de crecimiento y expansión.
- ❖ Características del contrato de renta o de la inversión para la compra del inmueble.
- ❖ Especificaciones especiales para maquinaria y equipo.

Situación del mercado

- ❖ Análisis del mercado.
- ❖ Características del mercado.
- ❖ Composición del mercado (concentración geográfica, características de la población, niveles socioeconómicos).
- ❖ Diversificación del mercado con relación a ejercicios anteriores.
- ❖ Estrategia de mercado.
- ❖ Expansiones futuras.
- ❖ Factores que afectan el mercado y cómo funcionará bajo ciertas circunstancias.
- ❖ Información sobre la evolución de la demanda, la oferta y la comercialización.
- ❖ Mercados no explotados y capacidad de penetración.
- ❖ Participación del mercado por producto.
- ❖ Participantes y porcentaje de participación en el mercado.
- ❖ Segmentación del mercado y consumo aparente.
- ❖ Tamaño del mercado objetivo y del mercado potencial.

- ❖ Tendencias del mercado.

Productos y servicios

- ❖ Aceptación en el mercado de los productos y servicios de la empresa.
- ❖ Amplitud de la línea de productos.
- ❖ Capacidad para generar y desarrollar nuevos productos.
- ❖ Características, descripciones y aplicaciones del producto.
- ❖ Comparación con la competencia en calidad, aspectos económicos y penetración del mercado.
- ❖ Disponibilidad para el mercado de nuevos productos.
- ❖ Equilibrio de la mezcla de productos y/o servicios.
- ❖ Proyectos de desarrollo de nuevos productos y servicios
- ❖ Servicios que ofrece u ofrecerá la empresa.
- ❖ Situación de las patentes.
- ❖ Ventajas competitivas sobre las existentes en el mercado.

Ventas

- ❖ Cuál es la base de los clientes.
- ❖ Quiénes son los clientes más importantes.
- ❖ Qué tanto depende la empresa de ciertos clientes.
- ❖ Qué tan leales son los clientes y cómo se puede afectar su lealtad.
- ❖ Cómo es la programación de los pedidos de los clientes.
- ❖ Cómo se va a ampliar la cartera de clientes.
- ❖ Comparativo de ventas de los últimos cinco años.
- ❖ Objetivos por producto y servicio.
- ❖ Metas para cada área y vendedor para los próximos dos años como mínimo.
- ❖ Metas por canal de distribución.
- ❖ Pronósticos de ventas y diferencias de pronósticos anteriores con la realidad.
- ❖ Método de venta.
- ❖ Ventas por productos, servicios y dinero (diarias, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, comparados con ejercicios anteriores).
- ❖ Ventas divididas por vendedores (zonas y clientes).
- ❖ Costos de los servicios posventa.
- ❖ Quejas posteriores a las ventas.

Mercadotecnia

- ❖ Plan y objetivos de mercadotecnia.
- ❖ Aceptación de la imagen del producto y de la marca.
- ❖ Estrategias para fortalecer la imagen y las ventas de la empresa.
- ❖ Fuerza de las marcas de la empresa.
- ❖ Diversificación, evolución y lanzamiento de nuevos productos.
- ❖ Campañas publicitarias.

- ❖ Eficacia y costos del área de publicidad y promoción.
- ❖ Situación de la distribución (costos por zonas y territorios, y costo de la red).

Competidores principales

- ❖ Análisis de la competencia (características principales).
- ❖ Análisis de satisfacción de los clientes comparados con la competencia.
- ❖ Canales y formas de distribución de productos y servicios.
- ❖ Cuadro comparativo de ventajas y desventajas (publicidad, promociones, red de ventas, calidad, precio, condiciones de crédito, presentación, servicio, etcétera).
- ❖ Distribución de las ventas del mercado.
- ❖ Fortalezas y debilidades con relación a la competencia.
- ❖ Posibilidades de crecimiento y oportunidades de negocios nuevos.
- ❖ Posible ingreso de competidores importantes en el mercado.
- ❖ Quiénes son los competidores más importantes.

Directivos

- ❖ Quiénes son y qué han logrado a la fecha.
- ❖ Cuáles son sus motivaciones y aspiraciones.
- ❖ Por qué son el personal adecuado.
- ❖ En qué grado están comprometidos con el éxito de la empresa.
- ❖ Compromisos financieros e inversiones que tiene con la empresa.
- ❖ Calidad del trabajo de grupo.
- ❖ Capacidad para desarrollar la empresa.
- ❖ Claridad y comprensión de la filosofía y la misión corporativa.
- ❖ Conocimientos del giro de la empresa.
- ❖ Cultura administrativa.
- ❖ Efectividad de los sistemas de información y procedimientos en la operación y el control.
- ❖ Estilo gerencial y calidad directiva.
- ❖ Éxitos y fracasos en el logro de objetivos y metas en años anteriores.
- ❖ Integración de los objetivos de las diferentes áreas y niveles jerárquicos.

Personal de confianza y sindicalizado

- ❖ Coherencia entre la cantidad y calidad del personal y los objetivos a lograrse.
- ❖ Condiciones laborales importantes del contrato colectivo de trabajo.
- ❖ Currícula de los ejecutivos de primer nivel y del personal clave. (Fortalezas y experiencia).
- ❖ Distribución de funciones y responsabilidades.
- ❖ El monto total de la nómina mensual y las prestaciones especiales por área proyectado a tres años.
- ❖ Estructura y antigüedad del personal (organigrama).
- ❖ Frecuencia de requerimiento de horas extras.

- ❖ Información sobre la plantilla de personal administrativo y operativo por área, mencionando características e ingresos.
- ❖ Necesidades futuras de personal y disponibilidad.
- ❖ Planes de sueldos y salarios, compensaciones, capacitación y evaluación.
- ❖ Plantilla del personal de base, confianza y directiva, comparada con ejercicios anteriores.
- ❖ Rotación de la mano de obra comparada con ejercicios anteriores.
- ❖ Si hubiese la necesidad de contratar personal, las razones, en que áreas, perfil y cantidad.

Asesores externos

- ❖ Éstos pueden ser: abogados laborales, mercantiles, civiles, fiscales, contador externo, asesores en informática, financieros y otros especialistas.
- ❖ Tipo de consultoría y contratos.

Compras

- ❖ Fuentes de suministro.
- ❖ Principales proveedores.

Inventarios

- ❖ Niveles de existencia en el almacén.
- ❖ Niveles óptimos de inventario.
- ❖ Rotación de existencias.
- ❖ Control de máximos y mínimos (diferencias, periodos de aprovisionamiento).
- ❖ Reducciones o aumentos en inventarios.
- ❖ Valor de los inventarios.

Operación y producción

- ❖ Descripción de las construcciones e instalaciones, necesidades presentes y futuras.
- ❖ Cómo va a hacerse el proceso de fabricación.
- ❖ Instalaciones, equipo y maquinaria necesaria y disponible si aumenta la demanda.
- ❖ Capacidad para reaccionar en caso de aumento de la demanda.
- ❖ Estado actual de la maquinaria, cuándo necesitará reponerse y cuál será el costo.
- ❖ Planes de crecimiento del área de producción.
- ❖ Porcentaje de devoluciones y mermas por defectos de fabricación.
- ❖ Capacidad del personal.
- ❖ Capacidad instalada y ocupada, y comparación con ejercicios anteriores.
- ❖ Capacidad y niveles de producción.
- ❖ Apoyos de ingeniería, diseño y control de calidad.

- ❖ Eficiencia de los sistemas y procedimientos operativos.
- ❖ Estructura de costos de producción y operación (fijos, variables y unitarios).
- ❖ Evolución actual y prevista en tecnología (comparación con la competencia).
- ❖ Flexibilidad de las operaciones.
- ❖ Frecuencia y costo del mantenimiento preventivo y correctivo de equipos.
- ❖ Índices de inactividad de la maquinaria y equipo.
- ❖ Lista de insumos principales.
- ❖ Nivel de devoluciones por desperfectos o baja calidad.
- ❖ Niveles de productividad por empleado.
- ❖ Tiempo de entrega de los pedidos.
- ❖ Presupuesto y programas de mantenimiento preventivo y correctivo.
- ❖ Problemas en el proceso de manufactura.

Planes, programas y presupuestos

- ❖ Plan de inversiones.
- ❖ Presupuesto anual total y por áreas.
- ❖ Programa de trabajo anual por áreas.

Contabilidad y finanzas

- ❖ Cantidad de recursos financieros que se necesitan para implantar el plan de negocios.
- ❖ De dónde, cómo y cuándo van a obtenerse los recursos financieros.
- ❖ Capacidad de generación y captación de recursos financieros.
- ❖ Análisis del punto de equilibrio.
- ❖ Tablas comparativas de ingresos y egresos, costos y gastos, utilidades brutas y netas de los últimos tres años.
- ❖ Endeudamiento a corto y mediano plazos.
- ❖ Estabilidad y solidez financiera.
- ❖ Estructura de costos generales de la empresa y por línea de negocios, áreas, clientes (sistema de costos).
- ❖ Indicadores y razones financieras (utilidad neta, retorno de capital, etcétera).
- ❖ Inversiones en valores e inmuebles.
- ❖ Liquidez a corto y mediano plazos.
- ❖ Márgenes de utilidad.
- ❖ Márgenes por producto.
- ❖ Niveles de cumplimiento y desviaciones en el manejo del presupuesto.
- ❖ Rentabilidad económica y financiera.
- ❖ Solicitud de créditos, en qué condiciones y con qué instituciones o personas.
- ❖ Activos (maquinaria, equipos de transporte, de cómputo, inmuebles, etcétera).
- ❖ Cuentas por pagar de la operación.
- ❖ Capital contable, pagado y social.

- ❖ Hipotecas.
- ❖ Balance general y flujo de efectivo actual (junto con el comparativo de los últimos tres años).
- ❖ Estados financieros dictaminados de los últimos tres años.
- ❖ Estados financieros actualizados (tres meses de antigüedad como máximo).
- ❖ Estados financieros proyectados (3 a 5 años).

Crédito y cobranza

- ❖ Análisis de solvencia y liquidez de los clientes.
- ❖ Créditos a corto, mediano y largo plazos.
- ❖ Cuentas por cobrar.
- ❖ Monto y condiciones de crédito a clientes con relación a ejercicios anteriores.
- ❖ Porcentaje de cartera vencida y de cuentas incobrables.
- ❖ Promedio de recuperación de la cobranza.

Sistemas de información

- ❖ Características de los sistemas de información.
- ❖ Características de los sistemas automatizados.
- ❖ Tipo de informes y contenido.

Informática

- ❖ Porcentaje de automatización de la empresa.
- ❖ Promedio de antigüedad de los equipos.
- ❖ Tiempo de uso promedio por usuario.

Tecnología

- ❖ Conocimiento y uso de nuevas tecnologías.
- ❖ Planes de adquisición de tecnología de punta.

Contratos

- ❖ Contratos de arrendamiento y especiales.

Oportunidades de negocios nuevos

- ❖ Asociaciones estratégicas con otras empresas competidoras o complementarias.
- ❖ Conveniencia de adquisiciones de otras empresas relacionadas con el giro.
- ❖ Creación de nuevas empresas complementarias.

Conclusiones

- ❖ Análisis general de la situación actual (factores políticos, sociales, económicos y legales que pueden influir en la estrategia del plan de negocios).
- ❖ Factibilidad de éxito del negocio.
- ❖ Futuro a corto, mediano y largo plazos de la empresa.
- ❖ Posibles riesgos.

Anexos

Algunos de los anexos que puede contener un plan de negocios son:

- ❖ Balances generales.
- ❖ Biografías de los hombres clave y consejeros.
- ❖ Cartas de intención de compra.
- ❖ Copias de contratos importantes.
- ❖ Documentación oficial (licencias, permisos, concesiones, etcétera).
- ❖ Encuestas de mercado.
- ❖ Estados de pérdidas y ganancias.
- ❖ Gráficas de información relevante para la toma de decisiones.
- ❖ Informes al consejo de administración.
- ❖ Informes de asesores externos.
- ❖ Listado de clientes potenciales.
- ❖ Pagos de impuestos.
- ❖ Plantilla del personal y estructura de organización.
- ❖ Presupuestos anuales.
- ❖ Programas de trabajo.
- ❖ Pronóstico de ventas.
- ❖ Proyección del flujo de dinero.
- ❖ Proyecciones financieras.

El plan de negocios debe de incluir un resumen ejecutivo que permita entender el negocio en lo general. La redacción condensada de un plan de negocios no es fácil pero puede ser la clave para la aceptación.

Resumen ejecutivo

Los puntos que no pueden faltar en el contenido de un resumen ejecutivo pertenecientes a un plan de negocios son:

- ❖ Marco legal y estructura de organización.
- ❖ Información sobre el mercado que atenderá la empresa.
- ❖ Resumen del plan de ventas.
- ❖ Resumen de la situación financiera.
- ❖ Comentarios sobre las finanzas para facilitar el entendimiento de los factores comerciales que afectan las cifras históricas.

- ❖ Mostrar cómo los resultados pueden ser afectados por cambio en las variables de riesgo más importantes.
- ❖ Una descripción del pasado y del futuro proyectado en términos financieros.
- ❖ Demostrar que el plan de negocios representa una oportunidad que no puede rechazarse.

Una explicación de cómo se pretende que el inversionista o financiero entreguen los recursos económicos necesarios.

La extensión del resumen ejecutivo debe incluir el mínimo de cuartillas posibles, que permitan a los inversionistas comprender e interesarse en el plan.

La presentación, el contenido y la forma de redacción y exposición son vitales para la aceptación de un plan de negocios por los posibles inversionistas.

Planeación estratégica empresarial

Se entiende por planeación estratégica empresarial, el diseño de estrategias para que las empresas tengan capacidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y poder tener acceso, ganar y mantenerse en los nuevos mercados.

Las estrategias de negocios de una empresa deben ser delineadas sobre la base de las necesidades específicas de un grupo meta definido en el mercado.

A veces será empleada una estrategia de afuera hacia adentro, en donde la estructura interna asegure una ejecución efectiva y exitosa de las estrategias de negocios.

La planeación estratégica debe orientarse a la innovación y generación de nuevas propuestas.

Estamos en la era de la creatividad, marcada por el desarrollo de la tecnología y el conocimiento, en donde la investigación y la generación de ideas son parte fundamental de la planeación estratégica.

Un plan estratégico de negocios requiere responder las siguientes preguntas:

- ❖ ¿En qué negocio se está?
- ❖ ¿En qué negocio se quiere y se deberá estar en el futuro?
- ❖ ¿Cuál es la posición estratégica actual de la empresa?
- ❖ ¿Qué cambios se advierten como los más viables en los mercados?
- ❖ ¿Qué fuerzas y tendencias se observan como las más factibles?
- ❖ ¿Qué elementos críticos se detectan?
- ❖ ¿Qué oportunidades de negocios pueden inferirse?
- ❖ ¿Qué hechos probables y posibles se pueden configurar?
- ❖ ¿Cómo se vislumbra el futuro de la empresa?
- ❖ ¿Qué condiciones futuras pueden preverse?
- ❖ ¿Qué innovaciones deben generarse?

- ❖ ¿Qué acciones pueden tomarse para reencausar las operaciones para lograr las metas planteadas originalmente?
- ❖ ¿Qué alternativas hay para tener operaciones más eficaces, más eficientes y con mejor economía y calidad?
- ❖ ¿Qué medidas preventivas y correctivas deben efectuarse?
- ❖ ¿Cómo aprovechar las fortalezas de la empresa en su conjunto?
- ❖ ¿Cómo tener mejores formas de control?
- ❖ ¿Cómo hacer un mejor uso de los recursos e instalaciones?
- ❖ ¿Cómo tener mejores estrategias de comercialización?
- ❖ ¿Cómo conocer mejor el mercado y cómo ganarlo a la competencia?
- ❖ ¿Cómo aumentar las ventas y cuáles son los nuevos objetivos?
- ❖ ¿Qué tipo de publicidad y promociones se necesitan?
- ❖ ¿Cómo pueden detectarse las futuras estrategias de la competencia?
- ❖ ¿Cómo pueden corregirse las necesidades de capacitación detectadas?
- ❖ ¿Cuáles son los cursos de capacitación adecuados?
- ❖ ¿Cómo puede aumentarse la productividad del personal?
- ❖ ¿Cómo cubrir las necesidades de personal eficiente y responsable?
- ❖ ¿Cuándo y cómo implantar procesos de mejora continua?
- ❖ ¿Cómo puede generarse una cultura de calidad total?
- ❖ ¿Cómo mejorar el servicio?
- ❖ ¿Cómo desarrollar sistemas administrativos integrados?
- ❖ ¿Cómo detectar la necesidad de mecanización y estandarización?
- ❖ ¿Cómo definir las inversiones en tecnología, maquinaria y equipo?
- ❖ ¿Cómo empezar el desarrollo de nuevos proyectos?
- ❖ ¿Cómo tener mejores estrategias de compras?
- ❖ ¿Cómo decidir las adquisiciones estratégicas de otras empresas?
- ❖ ¿Qué acciones o costos pueden compartirse con otras empresas?
- ❖ ¿Cómo pueden cubrirse las necesidades futuras de financiamiento?

La asignación estratégica de recursos debe estar relacionada con los factores clave de éxito para la empresa, como pueden ser:

- ❖ Comprar tecnología de punta.
- ❖ Contratar mejor personal.
- ❖ Invertir en capacitación.
- ❖ Mejorar la calidad de los productos y servicios.
- ❖ Mejorar la forma de distribución.
- ❖ Mejorar la forma de obtener información.
- ❖ Mejorar la productividad.
- ❖ Optimizar los procesos.

Los proyectos grandes requieren de planes de negocios muy detallados y con diferentes escenarios, desde el más pesimista hasta el más optimista.

Fallas usuales en la elaboración de planes de negocios

- ❖ No contienen análisis comparativos de cifras históricas.

- ❖ No está bien elaborado el presupuesto.
- ❖ No se consideran los factores sociales, económicos y políticos.
- ❖ No se consideran todos los costos y gastos que requiere el proyecto.
- ❖ No se hace un estudio de factibilidad.
- ❖ No se menciona la rentabilidad y el tiempo de recuperación del capital.
- ❖ No se realiza una investigación de mercado.
- ❖ No se tiene información administrativa, contable y fiscal confiable.
- ❖ No se tiene información de la competencia.
- ❖ No tienen soportes reales las cifras de las proyecciones financieras y de ventas.
- ❖ Falta de presentación y mala redacción.

B. SUB-ETAPAS DE LA METODOLOGÍA PARA REALIZAR UN PROYECTO CON LA VISIÓN DEL CICLO DE VIDA¹.

CONCEPTUALIZACIÓN

- ▶ Idea
- ▶ Necesidad
- ▶ Objetivo
- ▶ Formulación
- ▶ Alternativas
- ▶ Parámetros de funcionalidad
- ▶ Parámetros de desempeño

ESTUDIOS DE PREINVERSIÓN

- ▶ Estudio de gran visión
- ▶ Estudio de prefactibilidad
- ▶ Estudio de factibilidad
- ▶ Evaluación de alternativas
- ▶ selección de alternativas
- ▶ Parámetros de rentabilidad

PLANEACIÓN DEL PROYECTO

- ▶ Desglose de subproyectos y tareas
- ▶ Definición de organización y grupo de trabajo
- ▶ Financiamiento
- ▶ Tareas
- ▶ Contratación
- ▶ Procuración
- ▶ Control
- ▶ Apoyo informático

DISEÑO E INGENIERÍA

- ▶ Diagramas de bloque
- ▶ Diagramas de proceso
- ▶ Balance de materiales
- ▶ Especificaciones
- ▶ Normas técnicas aplicaciones
- ▶ Bases del diseño
- ▶ Ingeniería básica
- ▶ Ingeniería de detalle
- ▶ Diseño de software para control

¹ Avalos Villarreal, Elvira. “Apuntes de la Materia de planeación estratégica”.2002

CONSTRUCCIÓN

- ▶ Bases de concurso
- ▶ Licitaciones
- ▶ Contratación
- ▶ Ejecución de obra
- ▶ Seguimiento de avances
- ▶ Estimaciones y pagos
- ▶ Pruebas y arranque
- ▶ Inserción

OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO

- ▶ Mercadotecnia y ventas
- ▶ Producción
- ▶ Envasado y entrega
- ▶ Soporte técnico
- ▶ Facturación
- ▶ Servicio a clientes
- ▶ Control de calidad
- ▶ Mantenimiento
- ▶ Auditoria

REINGENIERÍA O AMPLIACIÓN

- ▶ Benchmarking
- ▶ Mejoramiento de calidad
- ▶ Rediseño de procesos

ESTUDIOS DE RETIRO Y REEMPLAZO

- ▶ Evaluación del desempeño
- ▶ Estudio de retiro
- ▶ Estudio de reemplazamiento
- ▶ Implementación

RETIRO DEL SISTEMA

C. LISTA DE RESTAURANTES DE LA COMPETENCIA.

Antojitos mexicanos (17 Restaurantes)

Restaurante	Tamaño	Precios para 2 personas
1. Dainzú	Chico	De \$100 a \$150
2. El mexicano	Chico	De \$100 a \$150
3. Kamilos 333	Chico	De \$100 a \$150
4. La Chata	Chico	De \$100 a \$150
5. La Corrida Cantina	Chico	De \$100 a \$150
6. La Gorda	Chico	De \$100 a \$150
7. Los tres potrillos	Chico	De \$100 a \$150
8. Casa Bariachi	Chico	De \$100 a \$150
9. Don Tomasito	Micro	General, menos de \$100
10. Doña gabina Escolastica	Micro	General, menos de \$100
11. El gusto Mexicano	Micro	General, menos de \$100
12. La Alemana	Micro	General, menos de \$100
13. Los Laureles	Micro	General, menos de \$100
14. Meridiano 60	Chico	De \$100 a \$150
15. Quesadillas la familia	Micro	General, menos de \$100
16. Tacos Arabes	Micro	General, menos de \$100
17. Tacos Providencia	Micro	General, menos de \$100

Tabla 1. Restaurantes de la competencia por ubicación con el giro de antojitos mexicanos.

Comidas Mexicanas (24 Restaurantes)

Restaurante	Tamaño	Precios para 2 personas/s bebida
1. El gran mexicano	Chico	De \$100 a \$150
2. Fonda las corajudas de otero	Chico	De \$100 a \$150
3. Hacienda Tlaquepaque	Mediano	De \$150 a \$250
4. Rancho Grande	Chico	De \$100 a \$150
5. Casa Fuerte	Micro	General, menos de \$100
6. Casco Viejo	Micro	General, menos de \$100
7. Cazadores	Micro	General, menos de \$100
8. Cielito Lindo	Micro	General, menos de \$100
9. El patio	Micro	General, menos de \$100
10. El Pórtico	Micro	General, menos de \$100
11. El abajeño Minerva	Mediano	De \$150 a \$250
12. El Rincón del Sol	Chico	De \$100 a \$150
13. Hacienda Azteca	Micro	General, menos de \$100
14. La Calle	Micro	General, menos de \$100
15. La Charla	Micro	General, menos de \$100
16. La Chispita	Micro	General, menos de \$100

17. La Diferencia	Micro	General, menos de \$100
18. La Feria	Chico	De \$100 a \$150
19. la Troje	Micro	General, menos de \$100
20. Las Palomas	Mediano	De \$150 a \$250
21. Las vías	Micro	General, menos de \$100
22. Monolo	Micro	General, menos de \$100
23. El Parnaso	Micro	General, menos de \$100
24. Resataurante sin nombre	Micro	General, menos de \$100

Tabla 2. Restaurantes de la competencia por ubicación con el giro de comida mexicana.

D. ESPECIFICACIÓN DEL PRODUCTO MEDIANTE EL MENU.

MENU

PLATILLOS FUERTES

Pozole (3 variedades) \$50
Barbacoa \$45 1/4Kg.
Tamales (5 variedades) \$8
Mole verde de pollo \$38
Mishiotes \$45
Chiles en nogada \$45
Puerco en verde \$38
Mole de pollo (4 variedades) \$45

ANTOJITOS MEXICANOS

Chilaquiles \$35
Enchiladas \$25
Sopes \$20 (3)
Chalupas \$18 (3)
Tostadas \$22 (3)
Quesadillas \$22 (3)
Taquitos dorados \$15 (4)
Frijoles de olla, puercos, refritos \$15

SOPAS

Sopa de tortilla \$15
Consomé de pollo \$12
Sopa de lima \$20
Sopa de flor de calabaza \$18
Sopa de elote \$20
Arroz a la mexicana \$15

SALSAS (Que se ofrecen)

Salsa mexicana
Salsa roja
Salsa verde
Salsa ranchera
Guacamole

POSTRES

Chongos zamoranos \$25
Pay de limón \$25
Cajeta de celaya \$15
Arroz con leche \$18
Flanes \$18
Cocktel con frutas de temporada \$20

BEBIDAS

Aguas de diferentes frutas tropicales \$15
Refresco \$12
Café de olla \$8
Leche \$5
Jugos \$10
Cócteles (Precios de \$37 a \$40 la copa)
Pulque \$25

VINOS

Tequila (Precios de \$35 a \$60 la copa)
Vinos mexicanos(5)
Mezcal (de 25 a 35 la copa)

E. LISTA DE MATERIAS PRIMAS PARA LA EMPRESA.

LISTA DE MATERIAS PRIMAS PARA UN MES			
		COSTO PROMEDIO	TOTAL
DESCRIPCION	CANTIDAD	UNITARIO (\$)	COSTO (\$)
-----	-----	-----	-----

INSUMOS EN LA COCINA

MERMELADA KGM	5	35.9	179.5
PEPITAS KG	9	48.73	438.6
TRIGO KGM	1	8	8
ACEITE OLIVA EXT. VIRG. 750ML	21	47.35	994.35
MIEL DE ABEJA 260GMS	2	21	42
ARROZ COM BOLSA 5KGM	1	30.11	30.11
AZUCAR MOZCBADO KGM	3	18.2	54.6
HARINA DE TRIGO 44 KGS	4	168.25	673
PAN PANKO9.09KGS	1	222.33	222.33
PIMIENTA NEGRA MOLIDA CATARINO	1	55.73	55.73
HIERVAS FINAS 28 GMS	1	89.55	89.55
PORCION PECHUGA POLLO 230 GRS	477	15.91	7,589.58
PORCION PECHUGA C/ALA 170GRS	145	9.09	1,318.50
PORCION FILETE DE RES 220 GRS	428	22.97	9,829.92
PORCION FILETE DE RES 160GRS	283	13.99	3,958.94
PLATANO MACHO KGM	42	8	336
CHILES JALAPEÑOS CUB	14	90	1,260.00
CHICHARO KGM	5	31	155
QUESO CABRA	40	40	1,600.00
CREMA LYNCOT	201	25	5,025.00
COCO PZA	75	6	450
CHILE DE ARBOL KGM	6	25	150
AJO PELADO BOTE	11	54	594
SEMILLA DE CALABAZA	9	65	585
PIÑON BCO	2	170	340
AJONJOLI KGS	4	21	84
NUEZ KGM	7	75	525
GERMINADO DE ALFALFA	45	9	405
MANZANA STARKING KGM	140	12	1,680.00
NABO PZA.	115	10	1,150.00
LECHUGA FRANCESA	67	8	536
LECHUGA ROMANA	204	6.85	1,397.00

PASITAS	3	21	63
ELOTE PZA.	10	2.2	22
YERBABUENA	2	7	14
GUANABANA KGM	40	18.3	732
JICAMA KGM	61	3.16	192.6
DURAZNO KGM	3	21.6	64.8
PIMIENTA ENTERA KGM	1	60	60
RABANO CAMBRAY KGM	5	3.5	17.5
GARBANZA KGM	13	11	143
CHILE HUNGARO KGM	45	10	450
TORTILLAS DE MAIZ KGM	433	4.97	2,153.00
MANTECA DE CERDO	15	17.6	264
MARGARINA FLEX ROJA KGM	10	18.5	185
MANTEQUILLA EUGENIA KGM	175	27	4,725.00
MARGARINA FLEX AZUL KGM	20	18.5	370
QUESO CREMA PZA	240	14	3,360.00
TORTILLA PARA TACO KG	60	7	420
SALSA TABASCO 60ML	20	16.2	323.97
AGUA CIEL GARRAFON 19 LTO	11	15.54	170.98
CALIFORNIA 4.000 VB	9	81.58	734.21
MANGO EN ALMIBAR 480G	1	12.44	12.44
SAL FINA BOLSA 1KG	34	2.32	78.99
SALSA VALENTINA E N. 1 LTO	1	7.14	7.14
ACELGAS MJO	88	3.4	299.2
AGUACATE KGM	262	8.23	2,155.30
APIO KGM	18.8	5	94
CACAHUATE PELADO KGM	2	21	42
CALABACITA ITALIANA KGM	158	4.86	767.8
CAMARON 16/20 KGM	19	182.95	3,476.00
CEBOLLA BLANCA KGM	550.3	3.5	1,926.05
CEBOLLA MORADA KGM	4	10	40
CEBOLLITA CAMBRAY MJO	213	8.43	1,795.50
CILANTRO MJO	43	6.5	279.4
CREMA ACIDA KGM	332.26	19	6,312.94
EJOTE KGM	52	10.25	533
ELOTE EN GRANO 2 KGM CONG.	7	41	287.02
EPAZOTE MJO	6	7.33	44
FLOR DE CALABAZA MJO	655	3.84	2,512.50
FRESA AMERICANA KGM	69.8	20.93	1,460.60
GUAYABA KGM	22	9.7	213.4
HELADO DOLPHI FRESA 10 LTO	20	33	660
HELADO DOLPHI VAINILLA 10 LTO	20	33	660
HUEVO BLANCO KGM	336.4	8.59	2,891.28
JITOMATE CHERRY CJA	72	17	1,224.00
JITOMATE SALADET 1KGM	238.5	6.07	7,513.51

LIMON S/SEMILLA KGM	58	7.35	426.5
MANGO KGM	58	9.63	558.8
MANZANA DELICIA KGM	105	16	1,680.00
MASA KGM	278	4	1,112.00
MELON KGM	4.1	5.5	22.55
NARANJA KGM	45	2.07	93
NIEVE DE GUANABANA LTO	2	45	90
NIEVE DE MAMEY LTO	12	45	540
NIEVE DE ZAPOTE LTO	2	45	90
NOPALES KGM	76	7.45	566
PAPA ALPHA KGM	630	8	5,040.00
PAPAYA KGM	28.7	7.2	206.64
PEPINO KGM	57	3	171
PERA KGM	40	17	680
PIÑA KGM	124.6	4.56	568.68
PLATANO KGM	26	3.5	91
POBLANO KGM	93	11.89	1,106.10
QUESO OAXACA KGM	0.83	33.01	27.4
QUESO PANELA KGM	310.66	25.48	7,915.48
REQUESON KGM	11	15.64	172
SANDIA KGM	41.5	3	124.5
SERRANO KGM	60	11.14	668.5
TOMATE VERDE KGM	484	8.07	3,904.50
TORONJA KGM	20	3.2	64
YOGHURTH DE SABORES LTO	7	13.5	94.5
ZANAHORIA KGM	155	2.34	362
JUGO NARAJA SONDRISA	5	9.48	47.38
ROYAL 454G	2	10.57	21.13
NESCA DECAF 200G	7	31.3	219.12
JUGO MAGGI 800 ML	1	37.9	37.9
LECHE CARNATION LTO	39	17.06	665.51
COLORANTE ARTIFICIAL ROJO 31ML	1	6.71	6.71
COLORANTE VERDE 31 ML	4	6.68	26.72
COLORANTE AMARILLO 31ML	2	6.72	13.44
PRESIDENTE 940 ML	5	64.78	323.9
CALDO DE POLLO 3.6KG	4	136.18	544.7
ELOTE EN GRANOS 2.900 GMS	5	30.59	152.95
PIÑA REBANADA ALMIBAR 490g.	51	10.26	523.02
ROMPOPE LOS FRAILES 1 LTO.	1	45.54	45.54
SANTO TOMAS GALON VT	1	136.78	136.78
LECHE LALA LTO	272	6.53	1,776.98
CHILE CHIPOTLE 220G	18	7.82	140.83
CUITLACOCHÉ MONTE BCO 460G	22	41.59	914.98
TE LIMON 100 PZA	1	28.38	28.38
TE MANZANILLA 100 PZA	2	26.39	52.78

ACEITE VEGETAL CRISTAL 20 LTO	13	175.47	2,281.14
SAL GRANO BOLSA 1KG	9	2.18	19.65
ARROZ CRISTAL 750G	100	16.86	1,685.64
CANDEREL 500 SOBRES	5	124.18	620.88
		TOTAL COSTO:	128,169.05

INSUMOS EN LA BARRA			
----------------------------	--	--	--

JUGO CALAHUA PIÑA 2.800	1	104.34	104.34
CREMA DE COCO KURUMBA 908 G	15	17.72	265.78
JUGO NARANJA 2 LT.	2	13.36	26.71
CHIVAS REGAL 12 AÑOS 375 MLT.	22	147.22	3,238.77
COCO PZA	25	6	150
YERBABUENA	1	7	7
DON PEDRO DE 940 MLT	1	84.17	84.17
TORRES 10 AÑOS 700 MLT	21	159.54	3,350.43
FUNDADOR 700 MLT	1	128.6	128.6
TERRY CENTENARIO 700 MLT	2	127.56	255.12
MAGNO OSBORNE 700 MLT	1	140.6	140.6
APPLETON ORO 750 MLT	1	75.73	75.73
APPLETON ORO 950 MLT	4	86.85	347.38
APPLETON BCO 750 MLT	2	55.65	111.3
APPLETON BCO 950 MLT	4	65.56	262.24
APPLETON ESTATE 750 MLT	1	117.3	117.3
BACARDI AÑEJO 946 MLT	3	83.3	249.9
BACARDI BCO 946 MLT	11	66.06	726.67
BACARDI SOLERA 750 MLT	7	108.37	758.57
CUERVO 1800 750 MLT	2	237.21	474.42
CUERVO TRADICIONAL 695 MLT	17	146.22	2,485.68
CUERVO TRADICIONAL 950 MLT	19	192.7	3,661.39
DON JULIO AÑEJO 750 MLT	2	331.12	662.24
RESERVA DE LA FAMILIA 750 MLT	2	702.43	1,404.86
DON JULIO REP 750 MLT	21	227.94	4,786.72
DON JULIO BCO 750 MLT	3	169.05	507.15
HERRADURA AÑEJO 750 MLT	3	334.25	1,002.76
HERRADURA REP 950 MLT	23	289.46	6,657.55
HERRADURA BCO 950 MLT	4	250.11	1,000.42
SAUZA TRES GENERACIONES 750 ML	1	343.3	343.3
GRAN CENTENARIO REP LTO	1	181.82	181.82
SAUZA HORNITOS 680 ML	1	169.91	169.91
CAZADORES 750 MLT	4	172.26	689.05

CAZADORES LTO	7	219.93	1,539.52
JOHNNIE WALKER E/ROJA 750 MLT	2	170.69	341.38
JACK DANIELS 700 MLT	1	214.78	214.78
GLEN FIDDICH 12 AÑOS 3/4 WHISK	7	362.23	2,535.62
BUCHANNAS 12 AÑOS 750 MLT	12	369.74	4,436.85
BUCHANNAS 18 AÑOS 750 MLT	1	513.73	513.73
CHIVAS REGAL 12 AÑOS 750 MLT	6	281.67	1,690.01
BEEFEDER 750 MLT	2	168.26	336.52
SMIRNOFF 915 MNL	4	72.88	291.52
BOMBAY 750 MLT	2	215.13	430.26
GINEBRA OSO NEGRO LTO	1.78	69.3	123.35
ABSOLUT AZUL 750 MLT	23	138.44	3,184.03
ABSOLUT CITRON 750 MLT	3	152.34	457.02
ABSOLUT MANDARINA 750 MLT	4	152.34	609.36
AGUA CIEL MINERALIZADA PZA	1080	2.99	3,228.00
COCA-COLA DIETA BOTELLA	972	2.61	2,536.92
FRESCA BOTELLA	480	2.61	1,252.32
GAS EN TANQUE PZA	1	47.83	47.83
JARABE COCA-COLA NORMAL	1	739.13	739.13
JARABE DE MANZANA 20 LT	1	739.13	739.13
JARABE DE SPRITE 20 LTO	2	739.13	1,478.26
JARABE DE FANTA DE 20 LTO	2	760.87	1,521.73
MANZANA LIFT BOTELLA	24	2.61	62.64
AGUA QUINA PZA	240	3.2	768.68
CERVEZA TECATE NORMAL PZA	96	6.22	596.73
SALSA TABASCO 60ML	25	17.29	432.32
AGUA CIEL GARRAFON 19 LTO	33	15.03	495.99
FANTA BOTELLA	24	3.33	80.02
CERVEZA XX AMBAR	60	4.75	285
COCA COLA BOT CHICA 192 MLT 1,	200	2.61	3,130.80
CERVEZA INDIO PZA	680	3.78	2,571.96
JARABE DE FRESCA 20 LTS	1	739.13	739.13
CERVEZA SOL BOTELLA	560	3.91	2,187.70
CERVEZA BOHEMIA PZA	384	6.08	2,336.26
CERVEZA CASTA PZA	168	10.8	1,813.90
CERVEZA XX LAGUER PZA	260	4.13	1,074.06
COCA-COLA BOTELLA	516	2.61	1,346.25
SAMBUCA NEGRA 750 MLT	1	185.56	185.56
LICOR 43 750 MLT	3	228.51	685.54
AMARETO CONTI 750 MLT	1	80.43	80.43
CHARTREUSE VERDE 700 MLT	1	294.78	294.78
CURAZAO AZUL 750 MLT	3	58.86	176.58
DUBONEET 750 MLT	1	123.21	123.21
FRANGELICO 700 MLT	1	212.95	212.95
GALIANO 500 MLT	1	97.04	97.04

MIDORI LTO	1	147.56	147.56
OPORTO FERREIRA 750 MLT	3	144.69	434.07
PASSOA 750 MLT	2	67.14	134.27
STREGA 750 MLT	1	199.21	199.21
DOBEL 3/4 BOT	2	104.01	208.01
CREMA BAILEYS 750 MLT	5	190.86	954.3
CAMPARI .750 ML.APERITIVO	1	124	124
MONTE XANIC MERLOT 750 MLT	2	217.39	434.78
MONTE XANIX CABER SAUVI 750 ML	9	200	1,800.00
GATO BLANCO SAUV BLANC	8	38.86	310.88
GATO BLANCO CHARDONAY	11	38.86	427.46
GATO NEGRO CABERNET SAUV	29	38.86	1,126.94
CHATEAU LAUDUC BORDEAUX	6	95.65	573.91
CHATEAU DE NAGES	5	172.17	860.87
FUENTES PINA COSECHA 2000 3/4	9	69.57	626.09
FUENTES PINA CRIANZA 1998 3/4	9	138.26	1,244.34
TORRES GRAN CORONA 375 ML.	4	77.39	309.56
SANTA JULIA TORRONTES V.B.	6	99.2	595.2
SANTA JULIA TEMPRANILLO V.T.	6	99.2	595.2
CHARDONAY CARMEN .750	9	88.69	798.21
CALITERRA CABERNET SAUV .750	5	59.82	299.1
CASILLERO DEL DIABLO TTO 3/4	7	72.38	506.65
CHIANTI RUFFINO 750 MLT	3	90	270
BURGANS	4	130.44	521.75
TRAPICHE BARRICA	2	118.7	237.4
HENESSY XO 700 MLT	0.33	1,786.18	589.44
MARTELL VSOP 700 MLT	3	378.34	1,135.02
REMY MARTIN 700 MLT	2	342.63	685.26
SAL FINA BOLSA 1KG	1	2.38	2.38
CREMA DE COCO 454 GRM KALAHUA	36	15.37	553.42
JUGO DE ARANDANO	8	23.63	189
CARAMBOLA KGM	18	21	378
FRESA KGM	12.5	22	275
LIMON S/SEMILLA KGM	514.2	7.24	3,721.25
NARANJA KGM	365	2.1	766
PIÑA KGM	95	4.54	431.12
HENNESSY VSOP 700 MLT	2	445.39	890.78
OPPENHEMER BLUE RHIN 750ML	17	66.68	1,133.48
JOHNNIE WALKER E/NEGRA 750 MLT	6	333.39	2,000.34
J & B .750 MLT	2	178.35	356.69
MALIBU COCO 700 ML	3	87.91	263.73
DANZKA CURRANT VODKA	1	150.2	150.2
TESORO DON FELIPE REP 750 ML	3.28	250.66	822.18
CEREZAS ROJAS MARASCHINO 2.16K	6	85.21	511.23
JUGO NARAJA SONDRISA	47	9.48	445.4

JUGO UVA SONDRISA	6	9.19	55.12
JUGO PIÑA SONDRISA	68	9.48	644.41
JUGO TOMATE SONRISA	43	9.48	407.58
HERRADURA REP 700 MLT	3	227.48	682.43
JIMADOR REP 700 MLT	1	97.56	97.56
JIMADOR REP 950 MLT	1	137.56	137.56
SALSA TIPO INGLESA 145 MLT	5	10.27	51.35
CLAMATO 1LTO	13	17.95	233.32
LECHE CARNATION LTO	2	16.65	33.3
AZTECA DE ORO 700 ML	1	117.3	117.3
CABERNET SAUV DOMEQ XA.750	3	46.95	140.85
BLANC DE BLANCS XA DOMEQ 3/4	6	44.35	266.09
CHINCHON SECO LTO	1	87.82	87.82
BACARDI AÑEJO 750 MLT	1	83.3	83.3
CUERVO ESPECIAL 990 MLT	2	131.04	262.08
VODKA OSO NEGRO LTO	3	48.86	146.57
AMARETTO DISARONO 750 ML.	2	173.54	347.07
CLOS SAN JOSE TINTO .750	7	62.43	437.01
CLOS SAN JOSE .750	2	62.43	124.86
JARABE NATUTAL LTO	94	16	1,504.00
JARABE GRANADINA LTO	4	16	64
CONTROY LTO	4	56.02	224.09
ALMEJITAS PORTANET 142 GRS	2	18.11	36.22
SPRITE LATA 355ML	180	3.33	600.14
AGUA CIEL 500ML	480	2.98	1,428.84
COCA COLA LIGHT LATA 355ML	96	3.33	320.06
SAL GRANO BOLSA 1KG	1	2.4	2.4
DURAZNOS EN ALMIBAR	2	8.97	17.93
JARABE DE TAMARINDO	3	25.37	76.12
MOUNT GAY 750 MLT	5	57.82	289.1
SAMBUCA VACARI BCA 700 MLT	2	146.69	293.38
DUQUE D ALBA .700	1	296.26	296.26
SANGRE DE TORO 375 MLT	8	55.04	440.34
SANGRE DEL TORO 750 MLT	6	112.61	675.64
MARQUES DE RISCAL TINTO .750	7	195.13	1,365.91
CHINCHON DULCE 1 LTO.	2	87.16	174.32
		TOTAL COSTO:	123,656.69

INSUMOS EN LA CAJA			
---------------------------	--	--	--

PURO MONTE CRISTO	4	65	260
PURO ROBUSTO	4	65	260
PURO SIGLO II	7	65	455

PURO ROMEO Y JULIETA	4	65	260
CERILLOS GENGHIS C/50 PQT	7	45	315
BENSON MENTOLADOS CAJETILLA	10	12.17	121.65
MARLBORO LIGHTS CAJETILLA	30	11.35	340.44
MARLBORO ROJO CAJETILLA	70	11.28	789.45
		TOTAL COSTO:	2,801.54

MATERIALES PARA MANTO.			
-------------------------------	--	--	--

PILAS AA	128	5.38	689.05
RECOJEDORES	3	7.42	22.26
CEPILLO PLASTICO PZA.	6	14.51	87.03
BOTA DE HULE PZA	3	87.19	261.57
ATOMIZADOR PLASTICO 500ML.	2	6.9	13.8
TOALLA EN ROLLO P/MANO PZA	26	37.63	978.34
BOLSA JUM/NEG. KGM. BULTO 25K	341	13.21	4,505.13
JABON LIQUIDO 450 ML.	6	16.35	98.1
PAPEL HIG. JUNIOR	1	134.95	134.95
MANGUERA PZA	1	129	129
LAVA LOZA C20 LTS	1	481.8	481.8
AROMA CHANEL C/20 LTS	3	410	1,230.00
SHORT ACIDO C/20 LTS	1	323.4	323.4
LIMPO GRAS C/20 LTS	4	334.4	1,337.60
COLOR C/20 LTS	4	100.95	403.8
ROMPEDOR C/20 LTS	1	391.6	391.6
ESCOBAS PZA	6	24.05	144.28
JALADORES DE AGUA	7	22.76	159.35
FRANELA C/25	5	4.3	21.5
FIBRA METALICA	12	5	60
FIBRA NEGRA	12	7.95	95.4
FIBRA VERDE	24	6.02	144.49
YODO SOL C/ 4LTS	4	130.24	520.96
PASTA SOL	1	363	363
ALCOHOL SÓLIDO	200	3.54	708
TRAPEADOR	9	23.73	213.53
DETERGENTE SALVO 5 K CAJA 4 PQ	31	72	2,232.00
SHAMPOO P/MANOS SANIFRESH CJA	1	110	110
PINO C/20 LTS	5	169.4	847
PAPEL HIG. JUMBO KIMLARK	5.83	136.26	794.38
GUANTES PLASTICO NUM.9	4	7.8	31.2
GUANTE INDUSTRIAL PZA.	4	33	132
		TOTAL COSTO:	17,664.52

MATERIALES PARA SERVICIO			
VELA CIRIO VARIAS MEDIDAS	2	300	600
RELLENO P/ VELA	372	1.85	688.8
VELADORA EN VASO	12	111.77	1,341.18
VELAS 10 X 10 PZA NUEVAS	190	23	4,370.00
VELAS 10 X 10 PZA RECICLE	50	18	900
FRANELA C/25	4	4.3	17.2
DULCES CAJA	11	330	3,630.00
CONTENEDOR L38 TERMICO C/250PZ	3	193.16	579.48
		TOTAL COSTO:	12,126.66

INSUMOS PARA POSTRES			
PASTEL DAMA BCA 10 PER	1	73.92	73.92
PASTEL MOKA 10 POR	1	50.99	50.99
PASTEL CHOCO/C MANDARINA 10PA	19	67.01	1,273.19
FLAN NAPOLITANO 10 POR	2	76.25	152.49
PASTEL DE QUESO C/FRESA	4	104.44	417.74
PASTEL TRES LECHE C/PIÑA	2.83	444.89	1,259.05
PASTEL QUESO C/ZARZAM 10PAX	22.8	120.23	2,741.31
PAY DE NUEZ 10 ORD	3	105.52	316.56
		TOTAL COSTO:	6285.25

Tabla 3. Lista de insumos con sus precios.

F. PLANO DE LA CONSTRUCCIÓN

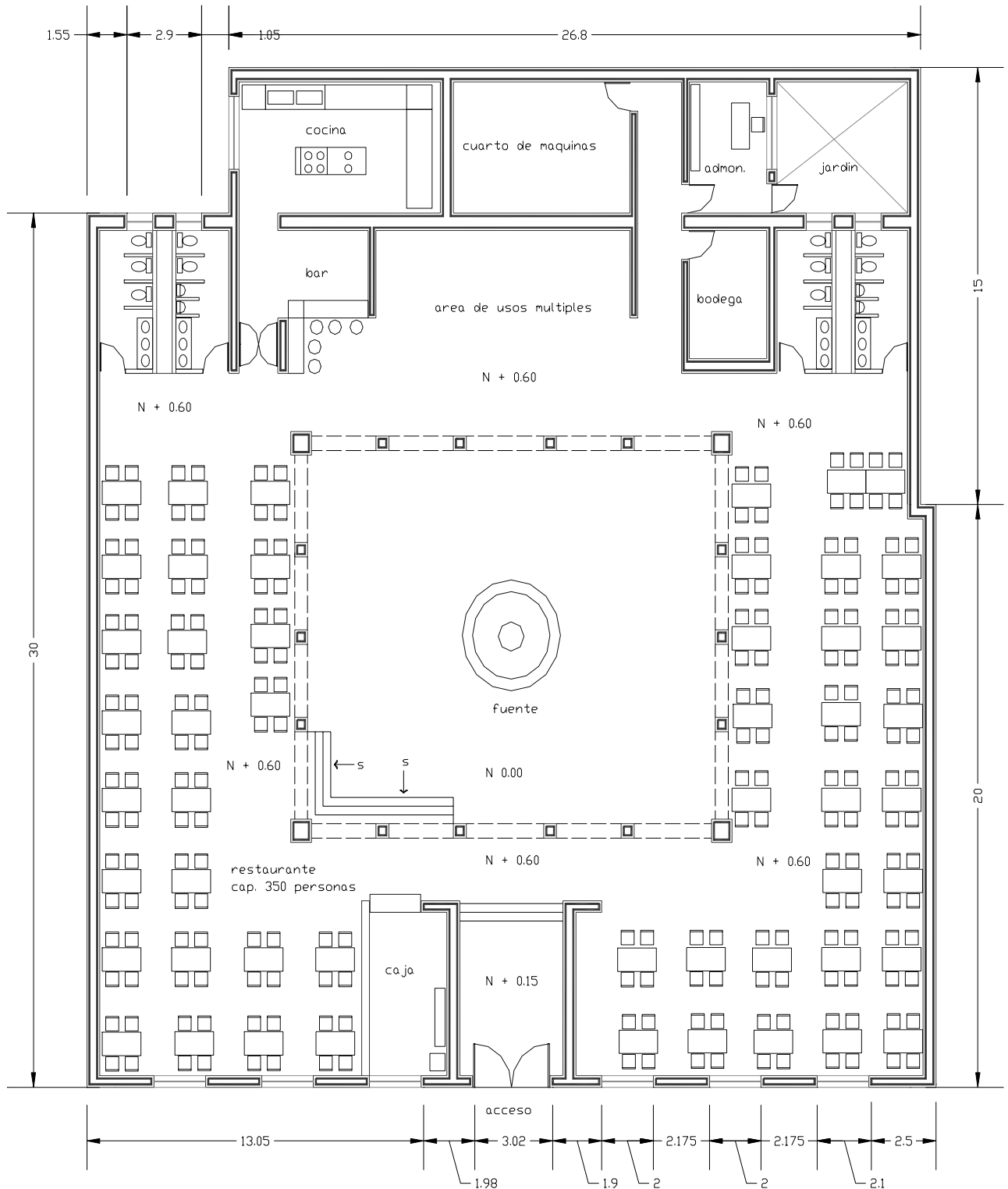


Figura a. Plano de construcción del restaurante

G. MAQUINARIA PARA LA EMPRESA

ESTUFA MÚLTIPLE

La estufa Múltiple tiene todos los elementos necesarios para cocinar una gran variedad de alimentos en un mínimo de espacio.

Esta planeada para cocinas que requieren productividad y combinar la versatilidad con lo compacto.

PRECIO: \$18,802.5



Figura b. Estufa Múltiple

Características:

- ⇓ Manguete de acero inoxidable a todo lo largo.
- ⇓ Freidor en acero inoxidable de gran capacidad.
- ⇓ Canastilla de freidor niquelada con mango recubierto de nylon.
- ⇓ Plancha freidora en placa de CR de 3/4" de espesor
- ⇓ Gratinador
- ⇓ Asador al carbón
- ⇓ 4 Grandes quemadores abiertos 0.135 m. en fierro fundido.
- ⇓ Parrillas superiores en fierro fundido.
- ⇓ Charola de derrames.
- ⇓ Horno grande con interiores y puerta porcelanizados.
- ⇓ Dos charolas niqueladas dentro del horno.
- ⇓ Válvula pilostática de seguridad en el horno. (opcional)
- ⇓ Marco recolector de grasas.
- ⇓ Resistentes quemadores de acero en la plancha y el horno.
- ⇓ Panel de controles ventila inferior en acero inoxidable.
- ⇓ Cuatro patas tubulares con niveladores.
- ⇓ Fabricadas en lámina negra o en acero inoxidable.
- ⇓ Calidad de exportación

ESTUFA MODELO	KILOCALORIAS/hora	B.T.U./hora	CONSUMO m3/hora
MÚLTIPLE			
4 quemadores abiertos	12,008 Kcal/Hr	47,684 B.T.U./Hr	0.682 m3/Hr
Quemador horno	5,377 Kcal/Hr	21,337 B.T.U./Hr	0.284 m3/Hr
Quemador Asador	3,384 Kcal/Hr	13,428 B.T.U./Hr	1.232 m3/Hr
2 Quemadores Plancha	6,520 Kcal/Hr	25,872 B.T.U./Hr	0.344 m3/Hr
Quemador Freidor	3,221 Kcal/Hr	12,781 B.T.U./Hr	0.170 m3/Hr
TOTAL	30,510 Kcal/Hr	121,102 B.T.U./Hr	1.658 m3/Hr

Tabla 4. Especificaciones técnicas de la estufa múltiple.

MODELO	FRENTE	FONDO	ALTO
MÚLTIPLE	1.71 mts.	0.79 mts.	0.96 mts.

Tabla 5. Dimensiones de la estufa múltiple

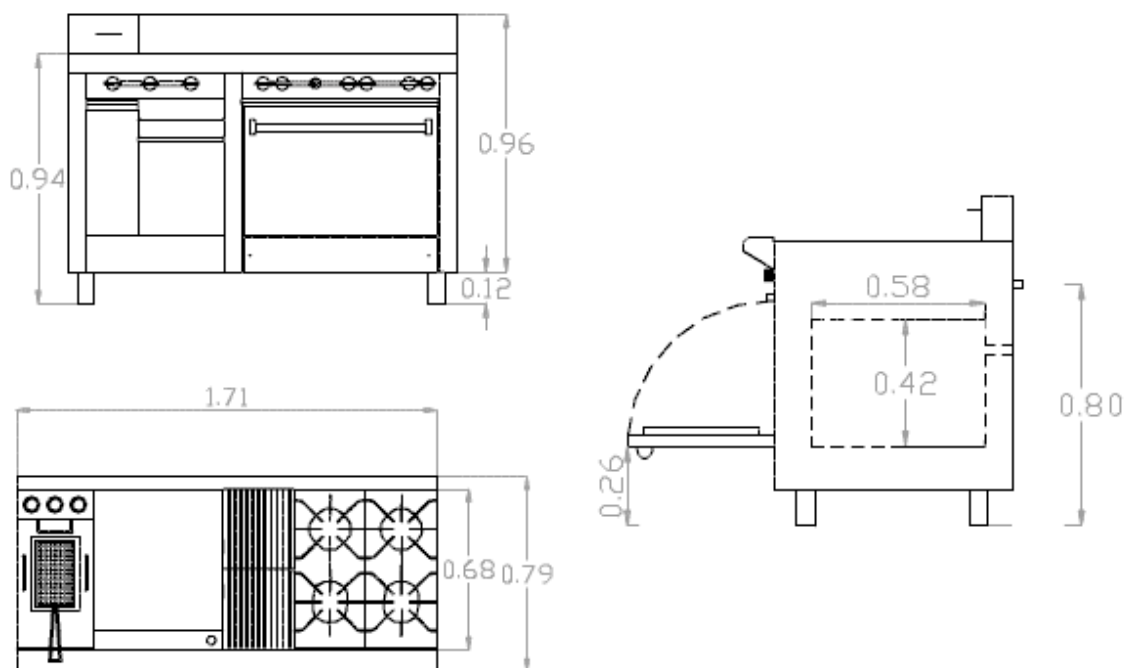


Figura c. Medidas de la estufa múltiple.

ESTUFON EC1T

Figura d. Estufón EC1T.

PRECIO:\$2,892.25

MODELO	KILOCALORIAS/hora	B.T.U./hora	CONSUMO m3/hora	PRESION
EC-1T	12,161	48,257	0.642	11"

Tabla 6. Especificaciones técnicas del estufón EC1T.

MODELO	FRENTE	FONDO	ALTO
EC-1T	0.58 mts.	0.67 mts.	0.60 mts.

Tabla 7. Dimensiones del estufón EC1T.

FREIDOR FC-10

Figura e. Freidor FC-10

PRECIO: \$ 2,357.5

FREIDOR MODELO	KILOCALORIAS/hora	B.T.U./hora	CONSUMO m3/hora	CAPACIDAD DE ACEITE
FC-10	3,100	12,300	0.553	3 LTS.

Tabla 8. Especificaciones técnicas del freidor FC-10.

MODELO	FRENTE	FONDO	ALTO
FC-10	0.26 m	0.50 m	0.40 m

Tabla 9. Dimensiones del freidor FC-10.

HORNO SALAMANDRA

Con la línea de Salamandra **INFRA- HEAT**, se puede: gratinar, dorar, derretir, escalfar, tostar y asar una gran variedad de alimentos, tales como productos con queso en la superficie, pescados, carnes, huevos, panecillos, etc., además se puede calentar loza y reconstituir platillos para el servicio

- ⇓ Puede trabajar 2 platillos de 25 cm. de diámetro a la vez.
- ⇓ Tiene quemadores con sistema infrarrojo a gas, sin cerámicas que se rompan.
- ⇓ La parrilla debe posicionarse manualmente.
- ⇓ 3 distintas posiciones.
- ⇓ Charola de derrames.
- ⇓ Si desea acoplarla a una estufa de la línea 88, o a una estufa de la línea pesada, cotizar adicionalmente al respaldo RFSC-88.
- ⇓ Para fijarla a alguna estufa de las líneas 146-I y 146-II, cotizar adicionalmente el respaldo RFSC-146.



Figura f. Horno Salamandra

PRECIO: \$ 4,519.5

MODELO	KILOCALORIAS/hora	B.T.U./hora	CONSUMO m3/hora	PRESION
SC-31.5-F	3,550 Kcal/Hr	14,000 B.T.U./Hr	0.153 m3/Hr	11"

Tabla 10. Especificaciones técnicas del horno Salamandra.

MODELO	FRENTE	FONDO	ALTO
SC-31.5-F	0.88 mts.	0.36 mts.	0.44 mts.

Tabla 11. Dimensiones del horno Salamandra.

ASADOR ACV-1

Figura g. Asador ACV-1.

PRECIO: \$ 2,980

MODELO	KILOCALORIAS/hora	B.T.U./hora	CONSUMO m3/hora
ACV-1	3260	12930	0.140 m3

Tabla 12. Especificaciones Técnicas del asador ACV-1.

MODELO	FRENTE	FONDO	ALTO	ALTURA SIN PATAS
ACV-1	0.30 mts.	0.78 mts.	0.90 mts.	0.30 mts.

Tabla 13. Dimensiones del asador ACV-1.

PARRILLA PC-6

La parrilla comercial permite al usuario trabajar con calor controlado, grandes cantidades de alimentos.

Sus potentes quemadores dan a éstas parrillas gran poder de recuperación de temperatura. Además, pueden combinarse con parrillas de dos quemadores, ofreciendo mayor versatilidad.



Figura h. Parrilla PC-6

PRECIO: \$ 5,669.5

MODELO	KILOCALORIAS/hora	B.T.U./hora	CONSUMO m3/hora
PC-6	13200	52500	0.564 m3

Tabla 14. Especificaciones técnicas de la parrilla PC-6

MODELO	FRENTE	FONDO	ALTO	ALTURA SIN PATAS
PC-6	0.88 mts.	0.78 mts.	0.90 mts.	0.30 mts.

Tabla 15. Dimensiones de la parrilla PC-6.

LAVALOZAS 1-L



Figura i. Lavalozas 1-L.

PRECIO:\$ 5,250

Especificaciones técnicas:

Diseño: la lavadora de loza es de un tanque, con cortinas removibles en la entrada y en la salida y entre el lavado y el enjuague final, tiene un tanque con el fondo a 430mm. sobre el nivel del piso para permitir una fácil limpieza del interior por medio de una puerta de inspección.

Dimensiones: frente 1015mm (40") ancho 600mm (235/8") alto 1460mm (57 1/2") lavado de poder: el tanque de lavado tiene una capacidad de 83 litros. (23.6 gal) de agua con detergente que será bombeada sobre los platos con una recirculación de 814lt/min. (215 gal/min.) por medio de las cajas de espreas superior e inferior, las cuales están dirigidas y fijas para lograr una amplia y total cobertura del lavado, estas cajas de espreas se pueden retirar fácilmente para su limpieza, en la parte superior del tanque cuenta con charolas de acero inoxidable con perforaciones de 4mm que sirven como trampas para detener residuos de desperdicios que puedan tapar las espreas.

Calentamiento del tanque: puede seleccionarse una de las tres formas siguientes:

- ↓ Vapor: esta equipada con un inyector de vapor dentro del tanque, controlado con válvula solenoide.
- ↓ Eléctrico: esta equipado con una resistencia eléctrica de INMERSIÓN DE 5KW, 3FASES A 220V.

- ↓ Gas: un quemador viene instalado bajo el tanque de la maquina con piloto de seguridad y control de nivel de temperatura.

Deberá contar separadamente en la alimentación eléctrica con un arrancador para protección de sobre-carga y bajo voltaje.

LICUADORA LI-5



Figura j. Licuadora LI-5.

PRECIO: \$ 1,203

Características:

- ↓ Fabricadas totalmente en acero inoxidable con terminado sanitario
- ↓ Acoplamiento con cuchillas de acero inoxidable de fácil servicio y colocación
- ↓ Vaso con rompe-olas y asas de fácil limpieza
- ↓ Tapa hermética

- ↓ Motor de 3,450 r.p.m. de larga duración
- ↓ Interruptor y foco piloto

MODELO	MOTOR	R.P.M.	VOLTS	DIAMETRO CMS.	ALTURA CMS.	PESO KGS	CAPACIDAD
LI-5	3/4 HP	3500	110-127	265	635	17	5 LTS.

Tabla 16. Especificaciones técnicas de la licuadora LI-5.

CAFETERA WEST BEN

Especificaciones:

- ↓ En Aluminio Pulido
- ↓ Completamente automáticas, muy simples de usar.
- ↓ No requiere ninguna instalación especial.
- ↓ Construcción en aluminio y fácil limpieza.
- ↓ Termostatos automáticos que mantienen el café a una temperatura uniforme durante horas.
- ↓ Llave multiposicional a prueba de goteo.
- ↓ Indicador del nivel de agua o café.
- ↓ Foco piloto que indica cuando el café esta preparado para servir.
- ↓ Modelo diseñado para 100 tazas.

PRECIO: \$1,550



Figura k. Cafetera West-Bend

REFRIGERADOR DE 4 PUERTAS RV4P-33

Figura I. Refrigerador modelo RV4P-33

PRECIO: \$12,420**Especificaciones técnicas:**

Modelo	RV4P-33
Puertas	4 MEDIAS
Volumen	705 LTS.
Altura mm.	1840
Ancho mm.	1200
Fondo mm.	890
Capacidad	24.9 PIES CUBICOS
Peso	196 KG.
Entrepaños	8
Voltaje	127-60 V-HZ.
Iluminación	25 WATTS
Consumo	900 WATTS

Tabla 17. Especificaciones técnicas del refrigerador RV4P-33.

H. MOBILIARIO

MESAS



Figura m. Mesas para el restaurante.

Descripción	Características	Precio/unidad	Precio por Juego
MESAS	En madera con base de cruz en hierro, color a elegir.	\$1,115.5	\$111,550 (100 unidades)
SILLAS	Modelo 2518 terminado en caoba	\$402.5	\$144,900(360 unidades)

Tabla 18. Especificaciones de las mesas y sillas.

Mesas	Costo total	\$11,550
-------	-------------	----------

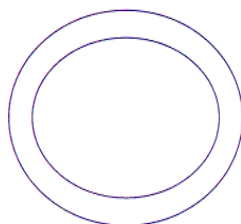
SILLAS



Sillas	Costo total	\$114,900
--------	-------------	-----------

LOZAS

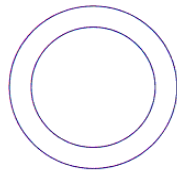
Platón Ovalado Llano
Oval Platter



D: 31 cm
D: 12 1/4"
D: 27 cm
D: 10 3/4"

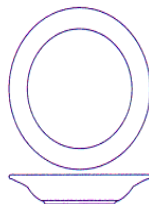
Referencia	Referencia	Referencia	Referencia	Referencia	Referencia	Referencia
Blanco	Esmeralda	Loto	Kioto	Montecarlo	Talavera	Puebla
601	14345	3789	607	618	11908	6037
595	15488	3790	596	599	18062	3810

Plato Trinche
Dinner Plate



	Blanco	Esmeralda	Loto	Kioto	Montecarlo	Talavera	Puebla
D: 29 cm D: 11 3/8"	266						
D: 26 cm D: 10 1/4"	211	14340	2633	212	255	11912	215
D: 23 cm D: 9"	172	14341	2515	174	181	11913	3811
D: 19 cm D: 7 1/2"	140	14342	2751	141	167	11914	144
D: 16 cm D: 6 1/4"	94	17841	12628	95	102	11915	8486

Plato Sopero
Soup Plate



	Blanco	Esmeralda	Loto	Kioto	Montecarlo	Talavera	Puebla
D: 23 cm D: 9"	62	14339	2700	64	1475	11909	10075

Tazón Sopero
Soup Bowl



	Blanco	Esmeralda	Loto	Kioto	Montecarlo	Talavera	Puebla
C: 350 cc. C: 11 7/8 oz.	533	14346	7322	534	544	11919	2864

Taza Moka
Demi-tasse



	Blanco	Esmeralda	Loto	Kioto	Montecarlo	Talavera	Puebla
C: 90 cc. C: 3 oz.	488	15490	2682	489	503	11922	2180

Azucarera 2 con Tapa
Sugar Bowl 2 with Lid



	Blanco	Esmeralda	Loto	Kioto	Montecarlo	Talavera	Puebla
C: 260 cc. C: 8 3/4 oz.	14586	14348	2840	843	846	13233	844

Azucarera para Sobres
Sugar Bag Bowl



	Blanco	Esmeralda	Loto	Kioto	Montecarlo	Talavera	Puebla
M: 7 x 11 cm M: 2 3/4" x 4 1/4"	1079	17842	12653	13273	10239	11923	3798

Lechera 4
Milk Pot 4



	Blanco	Esmeralda	Loto	Kioto	Montecarlo	Talavera	Puebla
C: 320 cc. C: 10 7/8 oz.	870	18026	18027	18028	18021	11924	8623

Figura n. Loza para el restaurante.

I. LISTA DE COSTOS DEL MOBILIARIO

MODELO ANFORA		TALAVERA
Descripción del producto		Precio por pieza (\$)
PLATOS	Sopero	43.44
	Base	117.74
	Base	77.96
	Pasta/ensalada	117.74
	Trinche	60.20
	Postre	50.68
	Pan	30.80
	Café	28.12
PLATONES		
	Ovalado llano	120.17
TAZONES		
	Sopero Anfora	40.04
TAZAS	Consome s/asa	31.97
	Consome regina s/asa	38.36
	Café	40.05
AZUCARERA	Con tapa	56.84
	Para sobres	52.49
PIEZAS DE SERVICIO	Cafetera n.3	118.95
	Lechera n.4	81.74
	Tetera n.4	112.00
	Cremera astro	34.25
	Salsera n.2	47.78
TOTAL POR JUEGO		\$1,171.188
Total para 370 juegos		\$433,339.56
Total plaqué		\$250,000.00
Total Mobiliario		\$683,339.00

Tabla 19. Lista de costos del mobiliario.

J. FUNCIONES POR PUESTO²

Gerente General

- ❖ En coordinación con la administración, planea la elaboración y revisión del presupuesto de ingresos y egresos.
- ❖ Elabora y revisa periódicamente el organigrama del restaurante.
- ❖ Elabora descripciones de puestos de los jefes de departamento.
- ❖ Organiza junta con los jefes de departamento.
- ❖ Establece metas y estándares de servicio principalmente en lo referente a la satisfacción del cliente, motivación de los empleados y aseo.
- ❖ Implanta programas para aumentar la producción.
- ❖ Implementa la participación de todos los jefes de departamento en los problemas generales.
- ❖ Implanta políticas de operación.
- ❖ promueve la implantación de las recetas estándar de cocina y bar.
- ❖ promueve la implantación del reglamento interior de trabajo.
- ❖ Supervisa el trabajo de todos los jefes de departamento.
- ❖ Supervisa el trabajo de todos los empleados del restaurante.
- ❖ hace revisiones periódicas en la cocina, principalmente en los aspectos de organización, control y sanidad.
- ❖ Analiza diariamente las ventas del día anterior, comparándolas con el presupuesto de operación.
- ❖ Supervisa las operaciones de compra.
- ❖ Supervisa manualmente los estados financieros.

Administración y contabilidad³

- ❖ Revisar y autorizar el informe diario a la gerencia.
- ❖ Revisar y autorizar pólizas-cheque, así como los comprobantes que amparen el desembolso.
- ❖ Revisar y autorizar el reporte diario de alimentos y bebidas.
- ❖ preparar mensualmente los presupuestos de operación.
- ❖ Revisar y autorizar semanalmente las nóminas de los empleados.
- ❖ preparar mensualmente lo Estados Financieros.
- ❖ Elabora pólizas de ajustes mensuales.
- ❖ Elabora los estados de resultados.
- ❖ Autoriza pagos de la caja general.
- ❖ Elabora el balance general.
- ❖ Integra presupuestos.
- ❖ Revisa libros de diario y mayor.

² Baez Casillas, Sixto. "Descripción de puestos en hoteles, restaurantes y bares". 1982

³ Secretaría de Turismo. "Manual del puesto de finanzas para restaurantes". 1992

- ❖ Verifica conciliaciones de cuentas de proveedores y clientes.

Capitán de Meseros

- ❖ Es el responsable ante el gerente del perfecto funcionamiento del restaurante y bar, sus obligaciones específicas son:
- ❖ Aseo general del lugar.
- ❖ material y equipo completo.
- ❖ Montaje correcto.
- ❖ mantenimiento general del lugar.
- ❖ Música ambiental.
- ❖ Suministros suficientes
- ❖ Personal completo (meseros, ayudantes, cajero, cocineros).
- ❖ Limpieza del personal y gafetes puestos.
- ❖ Suficientes cheques y comandas.
- ❖ Suficientes menús limpios.
- ❖ Personal enterado de la especialidad del día.
- ❖ Asignación de mesas a meseros.
- ❖ Reservaciones de mesas.
- ❖ Responsable de la supervisión del cumplimiento de todos los procedimientos y normas establecidas por la empresa en el restaurante y bar.

Mesero

- ❖ Sus obligaciones específicas son:
- ❖ Conoce y aplica los procedimientos en caso de alguna emergencia.
- ❖ Se presenta al trabajo debidamente aseado.
- ❖ Conoce el uso correcto de la terminología usada en alimentos y bebidas
- ❖ Conoce el uso del material y equipo.
- ❖ Es responsable del correcto montaje de las mesas.
- ❖ cambia blancos.
- ❖ Conoce el correcto manejo de la loza y la cristalería para evitar roturas.
- ❖ Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio (mesas).
- ❖ Conoce perfectamente los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes con que están preparados.
- ❖ Conoce y aplica el sistema para escribir órdenes.
- ❖ Sugiere, según sea necesario alimentos y bebidas para algún cliente.
- ❖ Sirve los alimentos en la mesa.
- ❖ Presenta al cliente la cuenta cuando este se lo solicita.

Cajero

- ❖ Recibe ingresos diarios del restaurante.
- ❖ Verifica que los fondos coincidan con el total reportado.

- ❖ Elabora pólizas de ingresos en efectivo.
- ❖ Maneja el fondo fijo de caja general.

Chef

- ❖ Responsable ante el gerente del adecuado funcionamiento de las cocinas, de la preparación de alimentos dentro de normas de calidad, de buen servicio a bajo costo, sus funciones específicas son.
- ❖ Coordinar todo lo relativo al personal en la cocina.
- ❖ Diariamente levanta el inventario de los artículos de consumo inmediato, llenando la forma respectiva.
- ❖ Elabora las requisiciones para la oficina de compras y almacén según el caso, tomando en cuenta los siguientes aspectos: inventarios, resultados del conteo de platillos vendidos.
- ❖ Supervisa la calidad de los alimentos que llegan a la cocina.
- ❖ Interviene en la elaboración de menús para banquetes.
- ❖ Colabora con el establecimiento de máximos y mínimos en el almacén de alimentos.
- ❖ Analiza periódicamente los costos reales de cocina.
- ❖ Supervisa que la entrega de alimentos a los meseros se lleve a cabo según las políticas de control establecidas.

Ayudante de chef

- ❖ Es responsable de la dirección y supervisión de las actividades que se lleven a cabo en la cocina, durante un periodo determinado.
- ❖ Sus funciones específicas son:
 - ❖ producción de platillos
 - ❖ Limpieza y mantenimiento del equipo.
 - ❖ Control de materia prima.
 - ❖ Asigna y supervisa tareas del personal a su cargo: cocineros.
- ❖ Asesora al chef en la programación de la elaboración de alimentos en eventos especiales.
- ❖ Supervisa que la salida de alimentos de la cocina sea según el sistema de comandas autorizado por el cajero.
- ❖ Requisita materia prima al almacén.
- ❖ Mantiene informado al chef sobre el funcionamiento de la cocina.
- ❖ Analiza con el chef los resultados de la operación.
- ❖ Ayuda al chef en la elaboración de presupuestos.

Cocinero

- ❖ Es responsable ante el chef de la preparación de alimentos en cocina y sus obligaciones principales son:
 - ❖ Conocer los tiempos de cocimiento de los alimentos.
 - ❖ Conocer y aplicar técnicas para asado y horneado.

- ❖ Conocer las recetas estándar de la cocina.
- ❖ Responder del equipo y materiales a su cargo.
- ❖ revisar diariamente la cámara fría y el congelador a fin de que sean usados y aprovechados correctamente los sobrantes del día anterior.
- ❖ Requisar materia prima al almacén, previa autorización del chef.
- ❖ Evitar desperdicio del material sobrante al elaborar platillos.
- ❖ Verificar que su ayudante tenga listo el material necesario.
- ❖ Supervisar el trabajo de su ayudante.

Mozo

- ❖ Sus obligaciones dentro de la cocina son las siguientes:
- ❖ Proporciona a los meseros los siguientes alimentos:
- ❖ Jugos
- ❖ Frutas en almíbar
- ❖ Galletas
- ❖ Helados
- ❖ Leche
- ❖ Cremas
- ❖ Prepara bebidas frías (no alcohólicas)
- ❖ Mantiene limpia la zona de trabajo y el equipo que se necesita.
- ❖ Llena las requisiciones al almacén para que las autorice el chef.

Lavaplatos

- ❖ Sus obligaciones específicas son:
- ❖ Es responsable de la limpieza de las cocinas.
- ❖ Es responsable de mantener completo el equipo en las áreas de preparación y servicio de alimentos y bebidas.
- ❖ Supervisa la correcta limpieza del material y equipo completo en las áreas de preparación y servicio de alimentos y bebidas.
- ❖ Conoce y opera la máquina para lavar vajilla y cristalería.
- ❖ Aplica los productos de limpieza.
- ❖ Controla la temperatura de la máquina.
- ❖ Acomoda loza y cristalería por tamaños.
- ❖ Reparte loza y cristalería limpia en la cocina y el bar.
- ❖ Limpia el plaqué.
- ❖ Lava ollas, cacerolas, marmitas, etc.

Jefe de Mantenimiento

- ❖ Es el responsable ante el gerente general de las actividades propias del cuidado y conservación del lugar, instalaciones y equipo general del restaurante. Sus funciones específicas son:
- ❖ Establecer un sistema de mantenimiento preventivo para mayor seguridad en la operación del equipo, mejor eficiencia del equipo, minimización de la depreciación de la planta y reducción de costos de mantenimiento.

- ❖ Establece el sistema que seguirá en las solicitudes de trabajos en el mantenimiento correctivo.
- ❖ Planea, dirige y supervisa la realización de los trabajos.
- ❖ hace diariamente recorridos por todas las instalaciones para revisar el correcto funcionamiento del equipo.
- ❖ Supervisa la aplicación correcta de las normas de seguridad y correcto uso de equipo de seguridad.
- ❖ Visita periódicamente a los jefes de departamento para enterarse de los problemas que tienen en relación al mantenimiento.
- ❖ Establece, según las necesidades, máximos y mínimos de refacciones y equipo para el almacén de mantenimiento.
- ❖ En relación con su personal:
 - ❖ Capacita a su personal
 - ❖ Elabora horarios de trabajo
 - ❖ Selecciona al personal en coordinación con la oficina de administración.
 - ❖ Diseña días de descanso y vacaciones
 - ❖ Supervisa las relaciones de trabajo
 - ❖ Asigna tareas
 - ❖ Elabora reportes de asistencia
 - ❖ Realiza juntas con su personal.

Intendencia

- ❖ Es el responsable ante el jefe de mantenimiento de mantener las instalaciones del restaurante limpias.
- ❖ Hacer el ase diario en las instalaciones, tanto en áreas de mesas, como en los jardines y zonas exteriores al restaurante.
- ❖ dar informe al jefe de mantenimiento si se encuentra algún desperfecto en la instalación.
- ❖ Se encarga del retiro de la basura del restaurante.
- ❖ Conoce todos los químicos necesarios para hacer el ase.
- ❖ Conoce y aplica los métodos para una buena limpieza dentro de las instalaciones.

Ballet Parking

- ❖ Se encarga de la recepción de los carros de los clientes del restaurante.
- ❖ Lleva el control de entradas y salidas de los automóviles de los clientes.
- ❖ Da un reporte diario de la asistencia de automóviles que asisten al restaurante, al jefe de mantenimiento.
- ❖ Tiene la responsabilidad del correcto trato de los carros que entran hasta su salida.
- ❖ Trata con amabilidad al cliente cuando este llega al restaurante.
- ❖ Debe tener listo el automóvil del cliente cuando este se retira del restaurante.

Jefe de Bar

- ❖ Es el responsable ante la administración, de la operación del bar, sus obligaciones específicas son las siguientes:
- ❖ Selecciona, capacita y evalúa a los cantineros.
- ❖ Supervisa el trabajo de los cantineros:
- ❖ Servicio general
- ❖ Aseo en la preparación
- ❖ Porcionamiento
- ❖ Entrega de bebidas en comandas
- ❖ Asigna turnos de trabajo y toma lista de asistencia de su personal.
- ❖ Establece el surtido de bebidas que debe preparar el bar.
- ❖ Establece las recetas estándar de bebidas.
- ❖ Elabora presupuestos de ventas y gastos de bar.
- ❖ verifica periódicamente los máximos y mínimos de vinos que debe tener el bar.

Cantinero

- ❖ Recibe órdenes del jefe de bar y entre sus obligaciones principales se encuentran:
- ❖ Conoce los tipos de bebidas usadas en el bar: Vinos, licores, cervezas, refrescos, jugos, etc.
- ❖ Conoce los tipos de botanas más comunes.
- ❖ Conoce el almacenamiento de vinos.
- ❖ Conoce la preparación de bebidas compuestas.
- ❖ Conoce el tipo de cristalería donde se debe servir cada bebida.
- ❖ Levanta inventarios diarios para solicitar faltantes al almacén.
- ❖ Prepara botanas.
- ❖ sirve bebidas para que los meseros las lleven a las mesas.
- ❖ Al cerrar el bar, es responsable de que los artículos queden protegidos ante cualquier robo.
- ❖ Analiza en coordinación con el jefe de bar, el costo de bebidas vendidas mensualmente, según los estados de resultados.
- ❖ Distribuye y evalúa las tareas de su ayudante.

Almacenista

- ❖ Es responsable, ante el contador del restaurante, del manejo del almacén, y sus obligaciones principales son:
- ❖ Recibe mercancía de proveedores.
- ❖ Evalúa la calidad, cantidad y precio de la mercancía.

- ❖ Rechaza mercancía en mal estado o de precio no solicitado.
- ❖ Almacena la mercancía en forma adecuada.
- ❖ Modifica las tarjetas de almacén según las entradas y salidas.
- ❖ Establece la rotación de la mercancía almacenada.
- ❖ Controla una caja chica para compras menores.
- ❖ Evalúa la legalidad de las notas de venta.
- ❖ Costea requisiciones.
- ❖ Elabora informes de entradas y salidas del almacén.
- ❖ levanta inventarios periódicos de mercancía en unidades y valores.
- ❖ Establece máximos y mínimos de mercancía.

K. REGLAMENTO INTERNO DEL RESTAURANTE⁴

Capitulo I. Jornada y Horarios

- 1º La empresa fijará los horarios de trabajo dándolos a conocer al personal. En forma enunciativa, pero no limitativa, se señala el horario diario, de las 7:30 a las 22:00 horas, mismo que comprende con dos turnos y tienen 1 hora para descansar o tomar sus alimentos en cada uno. En la hora de inicio de labores, el personal deberá encontrarse en un lugar asignado y empezar inmediatamente a desempeñar su trabajo.
- 2º Durante su jornada de trabajo el personal no podrá abandonar su lugar asignado, ni dejar de ejecutar sus labores sin que medie autorización previa escrita de su jefe inmediato.
- 3º La empresa llevará un control de asistencia, para el pago de los servicios prestados. El trabajador firmará de conformidad el control sin alterarlo, destruirlo o firmar por otro compañero; por que ello es una falta grave de probidad que dará causa de rescisión de contrato.
- 4º La empresa podrá modificar temporal y discrecionalmente la duración de la jornada de trabajo, según sus necesidades.
- 5º la empresa podrá negarse a aceptar al trabajador que llegue tarde a sus labores.

Capitulo II. Pago de salarios

- 6º Los salarios se pagarán quincenalmente en el centro de trabajo, debiendo el personal firmar los recibos de pago correspondientes.
- 7º En los casos de fuerza mayor que le impidan al trabajador cobrar personalmente su salario, podrá hacerlo, otorgando carta poder para que se efectúe el cobro en sus nombre, debiendo identificarse el apoderado a satisfacción de la empresa.

Capitulo III. Obligaciones del personal.

- 8º El trabajador debe cumplir con todas las obligaciones inherentes al puesto que desempeña así como las que en forma enunciativas y no limitativa se mencionan:
- ❖ Desempeñar sus labores con intensidad, cuidado y esmero.
 - ❖ Acatar y ejecutar las órdenes verbales y escritas de la empresa.
 - ❖ Conservar perfectamente aseada su persona, instrumentos y lugar de trabajo.
 - ❖ Usar adecuadamente las instalaciones, el equipo y materiales de trabajo en un óptimo aprovechamiento absteniéndose de desperdiciar o dar mal uso a los mismos.

⁴ Operadora VIPs, S.A. de C.V. "Manual de Bienvenida"

- ❖ Sujetarse a los exámenes médicos que la empresa o que autoridades competentes le señalen y cumplir con el tratamiento o prescripción médica respectiva.
- ❖ Tener vigente la documentación necesaria para el desempeño de sus labores.
- ❖ Dar aviso inmediato de cualquier modificación que sufra la información proporcionada en su solicitud de empleo.
- ❖ Avisar inmediatamente a la empresa personalmente o por conducto de un familiar, si está físicamente impedido, de la causa de su inasistencia, debiendo justificarla, dentro de los tres días siguientes a ésta.
- ❖ Informar a su jefe inmediato de todos aquellos hechos que causen o puedan causar perjuicios a sus compañeros o a la empresa, en el momento que tenga conocimiento de los mismos.
- ❖ Acatar todas y cada una de las disposiciones derivadas de la Ley Federal de Trabajo, reglamentos, órdenes dadas por la empresa y cumplir con sus obligaciones fiscales.

Capítulo IV. Riesgos profesionales⁵

9º Ningún aparato o equipo de seguridad podrá moverse de su lugar, salvo que se vaya a asear o recargar. Concluido lo anterior, deberá ser reinstalado inmediatamente en su lugar.

10º El personal debe dar aviso inmediato a la empresa, de los accidentes de trabajo y enfermedades contagiosas que puedan padecer sus compañeros.

11º Los trabajadores deberán observar las disposiciones que en materia de seguridad e higiene sean dictadas por la Gerencia de Administración de Riesgos y la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene de la Empresa.

12º para prevenir riesgos o accidentes de trabajo, se prohíbe al personal, entre otras cosas, las siguientes:

- ❖ Reparar instalaciones de energía eléctrica o equipo propiedad de la empresa sin estar capacitado para ello.
- ❖ Derramar agua o limpiar contacto o cables de energía eléctrica con trapos húmedos.
- ❖ Dejar abiertas las llaves suministros de agua.
- ❖ Prender fuego o fumar donde haya instalaciones o materiales flamables o se encuentre prohibido por instrucciones de los jefes.
- ❖ Dejar conectados a contactos de energía eléctrica, máquinas de escribir, de sumar o cualquier otro equipo eléctrico, cuando se suspendan las labores.

⁵ Secretaría de Turismo. “Manual de recursos humanos para restaurantes”. 1993

L. NOMINA DEL RESTAURANTE

	Quincena 1	Quincena 2	TOTAL	TOTAL
			POR PERSONA	GLOBAL
ADMINISTRACION				
Gerente	7,215.00	7,215.00	14,430.00	14,430.00
COSTOS			-	
Contador	4,064.00	4,100.24	8,164.24	8,164.24
Gerente de costos	2,650.95	2,650.95	5,301.90	5,301.90
PUBLICIDAD Y MERCADOTECNIA			-	
Publicista	2,759.90	2,622.90	5,382.80	5,382.80
VALET PARKING(3 Personas)	3,750.00	3,754.00	7,504.00	7,504.00
			-	
ALMACEN			-	
Almacenista #1	1,933.80	1,934.40	3,868.20	3,868.20
Almacenista #2	1,832.07	1,530.60	3,362.67	3,362.67
COCINA			-	
Chef	7,217.70	7,338.00	14,555.70	14,555.70
Ayudante de chef	5,033.72	5,469.80	10,503.52	10,503.52
Cocineras (3 personas)	2,625.00	2,365.80	4,990.80	14,972.40
Lavaplatos (2 personas)	1,434.60		1,434.60	2,869.20
Mozo	841.80	844.00	1,685.80	1,685.80
Meseros(5)	770.00	750.00	1,520.00	7,600.00
MANTENIMIENTO			-	
Gerente	3,811.15	3,682.27	7,493.42	7,493.42
Ayudante	749.80	750.00	1,499.80	1,499.80
BARRA			-	
Bartender (3 personas)	1,158.00	1,336.00	2,494.00	7,482
CAJAS			-	
Cajero	1,640.00	1,998.00	3,638.00	3,638.00
INTENDENCIA			-	
Intendentes internos (2 personas)	1,105.20	1,203.20	2,308.40	4,616.80
Intendentes externos (2 personas)	994.40	1,150.60	2,145.00	4,290
TOTAL NOMINA AL MES				129,220.45

Tabla 20. Nomina del restaurante.

M. VALOR PRESENTE NETO (VPN)⁶

Se define como el cálculo de pasar, en forma equivalente, dinero del futuro al presente en donde se utiliza una tasa de descuento. De otra forma lo podemos definir como el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial. Sumar los flujos descontados en el presente y restar la inversión inicial equivale a comparar todas las ganancias esperadas contra todos los desembolsos necesarios para producir esas ganancias, en términos de su valor equivalente en este momento o tiempo cero. Para aceptar un proyecto las ganancias deberán ser mayores que los desembolsos, lo cual da por resultado que el VPN sea mayor que cero.

Si la tasa de descuento aplicada en el cálculo del VPN fuera la tasa inflacionaria promedio pronosticada para los próximos cinco años, las ganancias de la empresa sólo servirían para mantener el valor adquisitivo real que la empresa tenía en el año cero siempre y cuando se reinvertirán todas las ganancias. Con un $VPN = 0$ no se aumenta el patrimonio de la empresa durante el horizonte de planeación analizado, si la tasa de descuento es igual al promedio de la inflación en ese periodo. Pero aunque $VPN = 0$, habrá un aumento en el patrimonio de la empresa si la tasa de descuento en su cálculo fuera superior a la tasa inflacionaria en ese periodo.

Si el VPN es mayor que cero, sin importar cuanto supere a este valor, esto solo implica una ganancia extra después de ganar la tasa de descuento aplicada a lo largo del periodo considerado.

La fórmula del VPN es la siguiente:

$$VPN = \sum_{i=1}^n -I + FNE_i \div (1+i)^i$$

En donde:

i = tasa de descuento elegida

n = número de FNE futuros (periodos considerados)

I = inversión inicial

FNE = flujo neto de efectivo

La fórmula calcula el valor presente neto de una inversión a partir de una tasa de descuento y una serie de pagos futuros e ingresos.

⁶ Tejeida Padilla, Ricardo. "Metodología para la creación de una empresa de servicios de documentación de ingeniería para la industria de las artes gráficas". 2000

Como se puede observar si la tasa de descuento es muy alta el VPN puede volverse negativo y como consecuencia el rechazo del proyecto. Esto implica la importancia de seleccionar una tasa de descuento adecuada.

N. TASA INTERNA DE RETORNO (*TIR*)⁶.

La tasa interna de retorno o tasa interna de rendimiento es aquella que se genera en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión, es decir que es la tasa que iguala la suma de los flujos descontados a la inversión inicial.

$$I = \sum_{i=1}^n FNE_i \div (1 + i)^i$$

TIR es la tasa para la cual el VPN es igual a cero. Su fórmula es la siguiente

En donde:

$i = TIR$

$n =$ periodos considerados

$I =$ inversión inicial

$FNE =$ flujo neto de efectivo

La *TIR* resultante deberá de ser mayor a la tasa mínima fijada como aceptable. En ocasiones se consideran la tasa de inflación pronosticada o la tasa de interés bancaria, de tal manera que si la *TIR* es mayor a la inflación pronosticada o a la tasa de interés que ofrece un banco por el depósito de nuestro dinero, el proyecto se considera como rentable.

La solución de la ecuación para obtener la *TIR* es la obtención de las raíces del polinomio, siendo éste el único método cuando los *FNE* cambian cada año.

O. PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSIÓN⁶

El periodo de recuperación de la inversión es un método común para evaluar una inversión. El valor de la utilidad de este método de evaluación es evidente cuando el capital a ser invertido, está disponible para un periodo limitado y debe recuperarse en una fecha límite. También se utiliza en condiciones de riesgo, en donde se desea recuperar el capital invertido tan pronto como sea posible, ya que el riesgo aumenta mientras más tiempo esté inmovilizado el capital. Otra área en donde ha demostrado ser útil es cuando se analizan las inversiones de sumas modestas de capital que tengan potencial obvio de rendimiento.

El principio del método es determinar con que rapidez se puede recuperar el capital neto invertido en un proyecto mediante el flujo neto de efectivo acumulado positivo (*FNEA*) producido a lo largo del horizonte planteado, es decir el flujo neto de efectivo se acumula hasta alcanzar el capital inicial invertido.

Una manera sencilla de obtener este indicador es calcular el *FNEA* en el estado de perdidas y ganancias. Esto se hace restando a la utilidad neta, del primer periodo, la inversión, con el fin de no tomar en cuenta la depreciación, posteriormente a la cantidad obtenida se suma el *FNE* del segundo periodo y a esta cantidad se le suma El *FNE* del tercer periodo, se sigue con este método hasta completar el horizonte planteado o hasta obtener una cifra positiva. La recuperación de la inversión se obtiene cuando en un periodo se tiene dicha cifra.

El *FNE* para un periodo se calcula de la siguiente manera:

$$FNE = [e - (Cp + ISR + RUT)] + DyA$$

En donde:

FNE = Flujo neto de efectivo

e = Ingresos

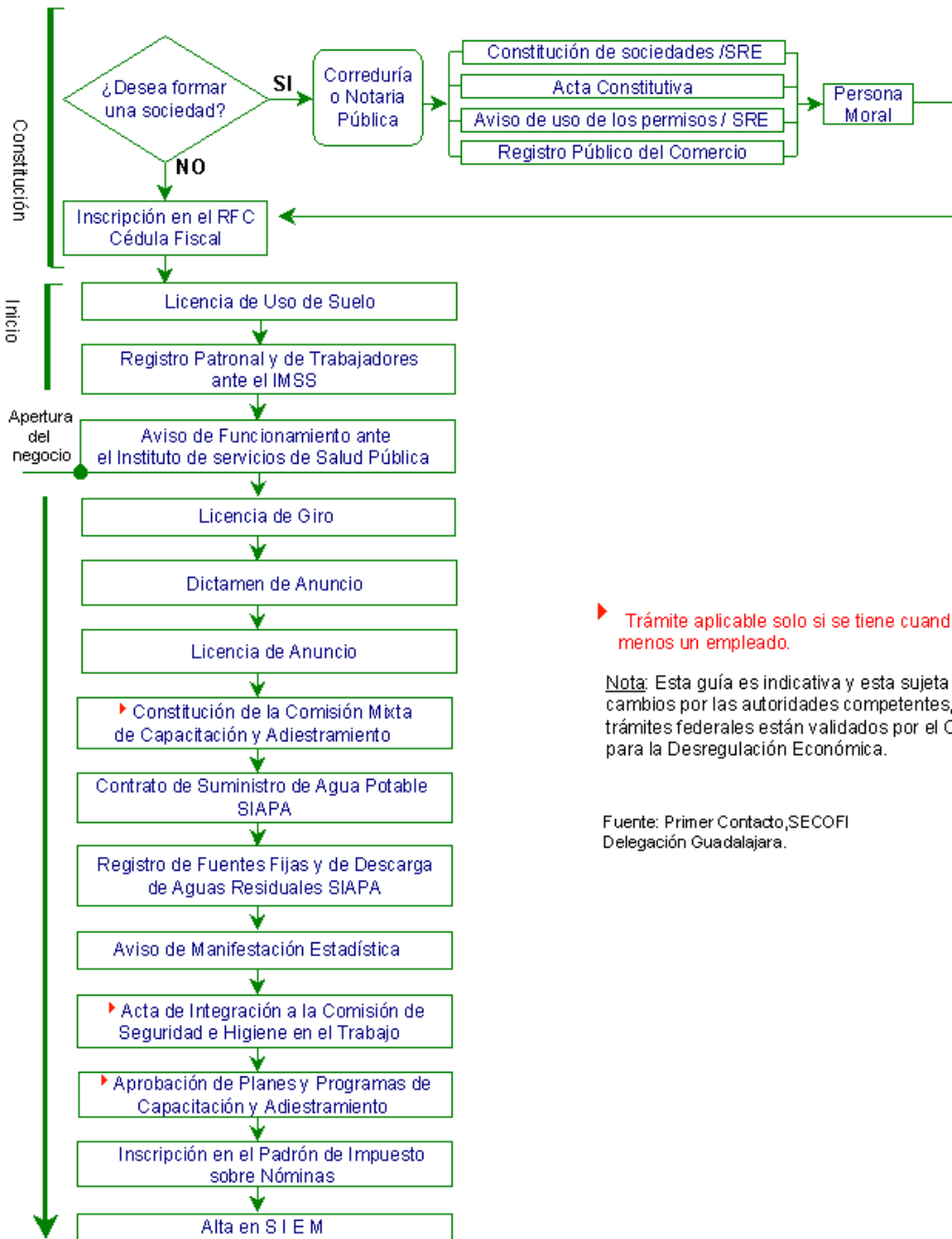
Cp = Costos de producción

ISR = Impuesto sobre la renta

RUT = Reparto de utilidades

DyA = Depreciación y amortización

P. DIAGRAMA DE LA CONSTITUCIÓN LEGAL DEL RESTAURANTE.



▶ Trámite aplicable solo si se tiene cuando menos un empleado.

Nota: Esta guía es indicativa y esta sujeta a cambios por las autoridades competentes, los trámites federales están validados por el Consejo para la Desregulación Económica.

Fuente: Primer Contacto,SECOFI Delegación Guadalajara.

Figura ñ. Diagrama de flujo para a constitución legal del restaurante.

Q. NORMAS Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA⁸

NORMAS:

FILOSOFÍA: Brindar al cliente platillos que le ofrezcan además de calidad, un excelente servicio con agradable ambiente familiar mexicano.

SU TRABAJO: Existe un campo variable de actividades que integran el trabajo, por sencillas que puedan parecer. La firma la considera muy importante para su buen funcionamiento. Realizar el trabajo con entusiasmo y sentido de responsabilidad, logrando así, una mayor satisfacción personal y ayudándonos al mismo tiempo, a obtener altos niveles de productividad.

RESPONSABILIDAD: La labor que cada empleado realiza es de suma importancia por lo que su esfuerzo, efectividad y entusiasmo deberán prevalecer a lo largo de su estancia en el trabajo

RELACIONES DE TRABAJO: Para obtener una mejor armonía en el trabajo diario y con las personas con quienes se tenga contacto en la ejecución del mismo, el mejor camino es el mostrar la cordialidad y amabilidad espontánea hacia los compañeros, logrando con esto, auténticos equipos de trabajo. La cooperación es la base del desarrollo del restaurante.

HORARIO Y JORNADA DE TRABAJO: Para el personal que trabaje en oficinas, el horario que debe cumplir es de 7:30 a 22:00hrs, con una hora para tomar sus alimentos en cualquiera de los dos turnos. Para lo demás empleados el horario es variable o rotativo, según la definición de su jefe inmediato en cuanto a cuál será el turno que deberá cubrir, en tiempo y hora inicial y final, al igual que para tomar sus alimentos.

ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD: Esta es una de las normas principales en está empresa. Es importante recalcar que llegar puntualmente al trabajo, no significa únicamente llegar físicamente a la compañía, sino iniciar sus labores a la hora indicada. Este aspecto es importante ya que la puntualidad y asistencia es un factor a considerar en las revisiones de sueldos.

COOPERACIÓN: Es una semilla que al fecundar fomenta y conserva buenas relaciones. Si puede ayudar a su compañero, debe hacerse gustoso. Recordar que con los compañeros de trabajo se pasa la tercera parte de su vida, por eso debe ser agradable, para hacer grata la permanencia en el lugar donde se trabaja.

⁸ Neck A., Philip. "Desarrollo de pequeñas empresas, políticas y programas". 1997

CREDENCIAL Y GAFETE DE IDENTIFICACIÓN: A toda persona que ingrese al restaurante se le expedirá una credencial de identificación, que lo acredite como empleado de la empresa, la cual tiene la obligación de presentar cuando se le solicite, así como para llevar a cabo cualquier otro trámite relacionado con el trabajo.

El gafete de identificación se proporciona únicamente al personal que labora, y en caso de extravío debe avisar y solicitarla nuevamente al área administrativa.

FALTAS Y AUSENTISMO: Cuando el empleado se vea imposibilitado para acudir al trabajo, es su obligación dar aviso a su jefe inmediato. Este deberá hacerlo dentro de la primera hora siguiente al inicio de sus labores, ya sea personalmente o por cualquier otro conducto.

Es también obligación del empleado notificar a su jefe inmediato durante el primer día de su ausencia, el período por el cual estará amparado. Así mismo, el empleado debe entregar a su jefe inmediato la copia de dicha incapacidad expandida para la empresa, dentro del primer día de reanudadas las labores.

PERMISOS PARTICULARES: Es política del restaurante, conceder permisos para sus empleados para faltar a sus labores por causas justificadas. Estos permisos, deben ser solicitados con la debida anticipación y por escrito al jefe inmediato, el cual decidirá acerca de otorgar el permiso solicitado, con o sin goce de sueldo.

HIGIENE Y SEGURIDAD: La higiene personal es indispensable de una buena presentación ya que se está en constante contacto con el cliente, por eso se recomienda vigilar los hábitos higiénicos, tales como baño diario, aseo de las manos, corte de pelo adecuado, etc.

NORMAS DE SEGURIDAD:

- ❖ Las herramientas, maquinaria, y equipo que se utilice en el trabajo deberá estar en óptimas condiciones de funcionamiento antes de emplearlas, y dejarlas en las mismas condiciones una vez terminado el trabajo.
- ❖ No utilizar herramientas, maquinaria o utensilios en forma inadecuada, ni para algo que no fueron diseñadas.
- ❖ No jugar con herramienta, maquinaria o utensilios de trabajo.
- ❖ Caminar y no correr en el área de producción y piso de ventas.
- ❖ Conocer la ubicación y la forma de utilizar el equipo contra incendio; cerrar las llaves de gas, el directorio de teléfonos de emergencia.
- ❖ Cuando exista fuga de gas, equipo defectuosos, u otro incidente, sin importar que tan grave sea, reportarlo de inmediato.
- ❖ Utilizar siempre el equipo de protección que la empresa le proporciona para evitar accidentes.
- ❖ Realizar todas las operaciones de su trabajo en forma segura; tener cuidado al levantar objetos pesados, al cortar o picar, al utilizar la maquinaria picadora o cortadora, al transportar la loza, etc.

- ❖ Maniobrar con cuidado los líquidos peligrosos, detergentes y alcalinos que se utilizan en la unidad.
- ❖ No exceder el peso de las charolas, ni caminar o correr con ellas.
- ❖ No se confíe, pues la confianza genera actos inseguros y estos ocasionan accidentes.

PROHIBICIONES: Además de las prohibiciones derivadas del Contrato Individual de Trabajo, de la Ley Federal de Trabajo y demás disposiciones aplicables, el personal está sujeto a las siguientes prohibiciones:

- ❖ Suspende o abandonar su trabajo, o salir a la calle en las horas laborales, sin autorización expresa de su jefe inmediato.
- ❖ Organizar o participar en colectas o rifas dentro de la empresa.
- ❖ Realizar operaciones de préstamos o compra-venta, dentro de las oficinas y locales de la empresa.
- ❖ Realizar actividades ajenas al trabajo o aquellas que obstaculicen o entorpezcan las labores.
- ❖ Introducir a los locales del restaurante, personas ajenas a la misma.
- ❖ Disponer de cualquier bien o propiedad del restaurante, sin la autorización respectiva.
- ❖ Entrar a la empresa fuera de las horas de trabajo.
- ❖ Ejecutar actos que pongan en peligro la seguridad.
- ❖ Proporcionar a cualquier persona o empresa, informes o datos confidenciales del restaurante.
- ❖ Presentarse al trabajo en estado de ebriedad o bajo la influencia de algún narcótico, así como, introducir a la compañía bebidas embriagantes y/o ingerirlas en los locales de la empresa.
- ❖ Fumar dentro de las áreas prohibidas.

POLÍTICAS:

- ❖ Dar el servicio solicitado de comida en menos de 15 minutos, si no es así dar una botana de regalo extra.
- ❖ Adoptar la filosofía de que el cliente siempre tiene la razón. Si algún platillo tiene algo que al cliente no le agrada o presenta algún problema de higiene, se le dará otro cortesía del restaurante.
- ❖ En días festivos tener un menú especial y ofrecer paquetes especiales.
- ❖ No aceptar mascotas dentro del restaurante que midan más de medio metro, o que se consideren peligrosas o que causen inquietud a los clientes.
- ❖ Atender por el gerente cualquier queja grave de algún cliente para su solución satisfactoria.
- ❖ Establecer una sección de fumar para los clientes y otra de no fumar, siendo responsabilidad del mesero preguntarles y asignarles un lugar.
- ❖ La presentación del restaurante siempre será con la decoración artesanal mexicana.

- ❖ Distinguir a los empleados de cada tipo de servicio por un uniforme que los clasifique en su función y por un gafete en el que se pueda conocer su nombre.

R. CUESTIONARIOS PARA LA EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

AREA DE: **ADMINISTRACIÓN**

CUESTIONARIO

¿La estructura de la organización es apropiada?

Para la cantidad de gente que podemos atender si, pero creo que en el área de publicidad o marketing se debe expandir un poco más por que pensamos dar el servicio de renta del local para eventos especiales.

¿Son claras las descripciones de puestos y las especificaciones del trabajo?

Esto si se tiene bien especificado para cada uno de los empleados y se dan cursos de iniciación cuando tenemos nuevos miembros.

¿Es alto el ánimo de los empleados?

Se dan incentivos para que esto así sea y se maneje en un ambiente agradable, además de que cuentan con las prestaciones que toda empresa les debe ofrecer.

¿Están los mercados perfectamente segmentados?

Si, ya que los restaurantes están clasificados por el tipo de comida que dan, el tipo de servicio y el lugar donde se ubican, y esto nos determina la categoría y por tanto los precios que ahí se ofrecen.

¿Está en buen posicionamiento la organización frente a sus competidores?

Se presupone en un promedio estándar en los precios para este tipo de restaurante con los de su competencia.

¿Ha ido aumentando la parte del mercado que corresponde a la empresa?

En estos momentos el mercado se encuentra amplio, pero en variedad de tipos de comida, pero en cuanto a el tipo ofrecido por este restaurante, solo tenemos a cuatro restaurantes como competencia potencial, y no se ha incrementado por el momento a más.

¿Realiza la empresa investigaciones de mercado?

Si, cada 6 meses

¿Son buenos la calidad del producto y los servicios precios justos?

Si, es por lo que se distingue nuestra empresa, ya que esta en nuestra misión estos dos puntos, aunque en cuanto a los precios estamos luchando para que podamos reducir los costos y ofrecerlos a menos precio.

¿Cuenta la empresa con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?

Como dije anteriormente tenemos un área de publicidad pero creo que no es eficiente aún ya que tenemos precios estándar y creo que es por aquí donde tenemos que atacar.

AREA DE: **SERVICIO**

CUESTIONARIO

¿Son confiables y razonables los proveedores de materias primas?

Hasta este momento si lo han sido, pero necesitamos conseguir proveedores que nos ofrezcan más crédito para poder bajar nuestros costos y por lo tanto nuestros precios.

¿Están en buenas condiciones las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas?

Si, todo lo esta por que somos prácticamente en el mercado y todo esta casi nuevo.

¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de calidad?

Si han sido bien implementadas, por que es la razón de ser de nuestro restaurante, pero eso no omite que podamos seguir mejorando cada vez más.

¿Están estratégicamente ubicadas las instalaciones, los recursos y los mercados?

Si todo ha sido pensado de una manera que se puedan explotar los recursos al máximo.

AREA DE: **CONTABILIDAD**

¿Cuenta la empresa con una organización eficaz para las ventas?

Contamos con un área de publicidad, aunque creo que no es suficiente.

¿Son eficaces los procedimientos y las políticas para el control de inventarios?

Para lo necesario si, pero creo que se podría elaborar de manera más rápida por medio de un sistema computarizado elaborado especialmente para nuestro restaurante.

¿Usan los gerentes de la empresa un sistema de información para tomar decisiones?

La información aún se maneja manualmente, esta semi-computarizada aún.

¿Existe en la empresa el puesto de gerente de información o director de sistemas de información?

No existe ni el departamento ni la persona encargada de un sistemas, es decir, todavía no hay un sistema especial en sí.

¿Conocen en la empresa los sistemas de información de las empresas rivales?

Exactamente su funcionamiento no, pero si tenemos el conocimiento de que hay sistemas especiales para los restaurantes.