

57  
20j



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

## Facultad de Contaduría y Administración

La Importancia del Estudio de Prefactibilidad para la Constitución de un Restaurante tipo Argentino

Seminario de Investigación Administrativa

Que para Obtener el Título de:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA :

GLORIA ESTRELLA TAPIA NAVARRO



ASESOR:

L.A.E. HECTOR ORTIZ REYES

México, D.F.

278549

1999

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

PASINOVIC

DISCONTINUES

## **Agradecimientos:**

Agradezco a la **Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México** por darme la oportunidad de pertenecer a ella y ser testigo de mi incansable lucha para forjarme como profesionista.

Este trabajo se lo dedico a mis padres **Miguel Angel y Gloria** quienes mas tiempo me han dedicado en la vida, gracias por su invaluable apoyo y por estar desde el principio hasta el final de esta gran aventura.

Gracias, a mi querida hermana **Lucero**, quien me ayudo en todo lo que estuvo a su alcance y por darme aliento para continuar; y a **Elena** por enviarme toda su energía.

Gracias, a **Chucho** por, su tiempo, paciencia y sobre todo por enseñarme tantas cosas; eres **único**.

Gracias, a mi tía **Hesperia** por brindarme su tiempo y esfuerzo en los momentos más difíciles; "**ya habrá tiempos mejores**".

Todo mi respeto y admiración al Profesor **Héctor Ortiz Reyes**.

Agradezco a todas esas personas que me demostraron su interés por ayudarme de manera directa e indirecta a consolidar este proyecto.

# Índice

Introducción	i-ii
Metodología	iii-v
Gráfica de Gantt	vi

## Capítulo I Antecedentes

1.1	¿Qué es un restaurante?	3
1.2	El origen de los restaurantes en México.	4-5
1.3	Clasificación de los restaurantes.	6-7
1.4	Otros criterios de clasificación.	7
1.5	Marco económico de los restaurantes.	8-12
1.6	Programas de desarrollo.	13
1.6.1	De Cámaras o Asociaciones.	13-14
1.6.2	Del Gobierno Federal (Financieros).	14-22

## Capítulo II Organización del proyecto

2.1	Aspectos jurídicos "Tipo de sociedad".	25-26
2.1.1	La sociedad anónima.	26-29
2.2	Tramites administrativos.	29
2.2.1	Permisos y licencias.	30-31
2.3	Técnico operativo.	32-35
2.4	Diseño de la estructura organizacional.	36
2.4.1	Descripción depuestos y funciones.	37-45

### **Capítulo III**

#### **Definición, clasificación e identificación del anteproyecto**

<b>3.1</b>	¿Qué es un proyecto?	49
<b>3.1.1</b>	¿Por qué se invierte y por qué son necesarios los proyectos?	49-50
<b>3.1.2</b>	Decisión de un proyecto.	50-51
<b>3.1.3</b>	Evaluación de proyectos.	51
<b>3.1.3.1</b>	Acepciones relativas al riesgo.	52-54
<b>3.2</b>	Procesos y etapas de un estudio de prefactibilidad.	55
<b>3.2.1</b>	Aspectos generales.	55-57
<b>3.2.2</b>	Etapas en el Ciclo del Proyecto en la fase de preinversión.	57-60

### **Capítulo IV**

#### **Estudio de mercado**

<b>4.1</b>	Objetivos y generalidades del estudio de mercado.	63-64
<b>4.1.1</b>	Contenido de un estudio de mercado.	65
<b>4.2</b>	Estructura de análisis del mercado.	66-67
<b>4.3</b>	Investigación de mercado.	67-68
<b>4.3.1</b>	Recopilación de datos (instrumentos).	68
<b>4.3.2</b>	Diseño del cuestionario.	69-71
<b>4.3.3</b>	Determinación de la muestra.	71-73
<b>4.3.4</b>	Diseño de la muestra.	73-74
<b>4.4</b>	Identificación del servicio.	74-75
<b>4.4.1</b>	Clasificación del servicio por uso.	75-76
<b>4.4.2</b>	Densidad económica.	76
<b>4.4.3</b>	Normatividad sanitaria, técnica y comercial.	76-77
<b>4.5</b>	Análisis de la demanda.	77
<b>4.5.1</b>	Perfil del consumidor.	77-78
<b>4.5.2</b>	Demanda potencial.	78-80
<b>4.5.3</b>	Análisis de la demanda por estratos de ingresos.	80
<b>4.5.4</b>	Resultados de la Investigación directa.	80-82
<b>4.5.5</b>	Proyección de la demanda.	82-83
<b>4.6</b>	Análisis de la oferta.	83-84
<b>4.6.1</b>	Principales oferentes de la comida argentina dentro de la zona de "Galerías Coapa".	84-86
<b>4.6.2</b>	Proyección de la oferta.	86-89
<b>4.7</b>	Análisis de precios de la competencia.	90-93
<b>4.7.1</b>	Estrategias para la fijación de precios.	93
<b>4.8</b>	Canales de distribución del servicio.	94
<b>4.9</b>	Estrategias de comercialización.	94

## Capítulo V Estudio Técnico

<b>5.1</b>	<b>Generalidades.</b>	<b>97</b>
<b>5.2</b>	<b>Objetivo.</b>	<b>97-98</b>
<b>5.3</b>	<b>Localización optima del proyecto del proyecto.</b>	<b>98-99</b>
<b>5.3.1</b>	<b>Macrolocalización.</b>	<b>99-100</b>
<b>5.3.2</b>	<b>Microlocalización.</b>	<b>101-104</b>
<b>5.4</b>	<b>Factores que determinan el tamaño de la planta.</b>	<b>105</b>
<b>5.4.1</b>	<b>Tamaño del mercado.</b>	<b>105</b>
<b>5.4.2</b>	<b>Disponibilidad del capital.</b>	<b>106</b>
<b>5.5</b>	<b>Disponibilidad de la materia prima e insumos.</b>	<b>107</b>
<b>5.6</b>	<b>Descripción del proceso productivo.</b>	<b>107-109</b>
<b>5.7</b>	<b>Norma de la Sría. de Salud para el manejo de alimentos.</b>	<b>109</b>
<b>5.7.1</b>	<b>Definiciones en el manejo de alimentos.</b>	<b>109-110</b>
<b>5.7.2</b>	<b>Símbolos y abreviaturas.</b>	<b>111</b>
<b>5.7.3.</b>	<b>Disposiciones sanitarias.</b>	<b>111-112</b>
<b>5.7.4</b>	<b>Áreas de almacenamiento de alimentos.</b>	<b>113-114</b>
<b>5.7.5</b>	<b>Almacén de secos.</b>	<b>114-115</b>
<b>5.7.6</b>	<b>La manipulación de alimentos.</b>	<b>115-116</b>
<b>5.7.7</b>	<b>El manejo de los utensilios y encerados.</b>	<b>116-117</b>
<b>5.7.8</b>	<b>Las instalaciones físicas.</b>	<b>118-119</b>
<b>5.7.9</b>	<b>Las áreas de servicio y comedor.</b>	<b>119</b>
<b>5.7.10</b>	<b>Los establecimientos.</b>	<b>120</b>
<b>5.7.11</b>	<b>Las instalaciones sanitarias.</b>	<b>120-121</b>
<b>5.7.12</b>	<b>El personal del establecimiento.</b>	<b>121-122</b>
<b>5.7.13</b>	<b>El transporte de alimentos.</b>	<b>122-123</b>
<b>5.8</b>	<b>Distribución de la planta.</b>	<b>123-126</b>
<b>5.8.1</b>	<b>Aspectos básicos en la construcción de la cocina.</b>	<b>127-128</b>
<b>5.8.2</b>	<b>Equipamiento y distribución por zonas.</b>	<b>128-130</b>
<b>5.9</b>	<b>Adquisición de mobiliario y equipo.</b>	<b>131</b>
<b>5.9.1</b>	<b>Equipo pesado de cocina y bar.</b>	<b>131-132</b>
<b>5.9.2</b>	<b>Equipo ligero de cocina y bar.</b>	<b>132</b>
<b>5.9.3</b>	<b>Mobiliario y equipo de servicio.</b>	<b>132</b>
<b>5.9.4</b>	<b>Plaqué.</b>	<b>133</b>
<b>5.9.5</b>	<b>Cristalería y loza.</b>	<b>133</b>
<b>5.9.6</b>	<b>Otros utensilios.</b>	<b>133</b>
<b>5.9.7</b>	<b>Mobiliario y equipo de oficina.</b>	<b>134</b>
<b>5.9.8</b>	<b>Mobiliario y equipo para sanitarios.</b>	<b>134</b>
<b>5.9.9</b>	<b>Servicios complementarios.</b>	<b>135</b>
<b>5.10</b>	<b>Marco legal de la empresa y factores relevantes.</b>	<b>135-136</b>
<b>5.11</b>	<b>Administración y Recursos Humanos.</b>	<b>137</b>
<b>5.11.1</b>	<b>Obligaciones patronales.</b>	<b>138-140</b>

## Capítulo VI Estudio Financiero

<b>6.1</b>	Objetivo.	143-144
<b>6.2</b>	Premisas y bases para la elaboración del anteproyecto.	144
<b>6.2.1</b>	Monto de la inversión.	144-145
<b>6.2.2</b>	Ventas.	145
<b>6.2.3</b>	Costo de ventas.	146-147
<b>6.2.4</b>	Gastos de operación.	147
<b>6.2.5</b>	Financiamiento.	147-148
<b>6.2.6</b>	Impuestos y PTU.	148
<b>6.2.7</b>	Caja y bancos.	148
<b>6.2.8</b>	Inventarios.	148-149
<b>6.2.9</b>	Cristalería, loza y otros.	149
<b>6.2.10</b>	Cuentas por cobrar.	149
<b>6.2.11</b>	Proveedores.	150
<b>6.2.12</b>	Capital social.	150
<b>6.2.13</b>	Utilidades acumuladas y del ejercicio.	150
<b>6.2.14</b>	Punto de equilibrio.	150-151
<b>6.2.15</b>	Tasa interna de retorno (TIR).	151-152
<b>Tabla 1</b>	Inversión fija.	153
<b>Tabla 2</b>	Capacidad instalada y programa de producción e ingresos por venta.	154
<b>Tabla 3</b>	Precio de venta unitario por platillo.	155
<b>Tabla 4</b>	Costo unitarios por platillo.	156
<b>Tabla 5</b>	Costos variables.	157
<b>Tabla 6</b>	Nomina anual.	159
<b>Tabla 7</b>	Depreciaciones.	161
<b>Tabla 8</b>	Mejoras al local arrendado.	162-163
<b>Tabla 9</b>	Mobiliario y equipo de oficina.	164
<b>Tabla 10</b>	Maquinaria "Cocina, bar y equipo pesado".	165
<b>Tabla 11</b>	Maquinaria "Cocina, bar y equipo ligero".	166-167
<b>Tabla 12</b>	Maquinaria "Otros utensilios de cocina".	168
<b>Tabla 13</b>	Equipo de computo.	169
<b>Tabla 14</b>	Equipo de transporte.	170
<b>Tabla 15</b>	Gastos preoperativos.	171
<b>Tabla 16</b>	Gastos indirectos.	172
<b>Tabla 17</b>	Financiamiento.	173
<b>Tabla 18</b>	Inventario de entradas.	174
<b>Tabla 19</b>	Inventario de carnes y aves.	175
<b>Tabla 20</b>	Inventario de bebidas, vinos y licores.	176-179
<b>Tabla 21</b>	Inventario de postres.	180
<b>Tabla 22</b>	Inventario de ingredientes.	181-182
<b>Tabla 23</b>	Inventario de cristalería y loza.	183-184
<b>6.3</b>	Estados Financieros Proforma	185
<b>6.3.1</b>	Balance General.	186



<b>6.3.2</b>	<b>Estado de Resultados.</b>	<b>187</b>
<b>6.3.3</b>	<b>Costo de Producción.</b>	<b>188</b>
<b>6.3.4</b>	<b>Capital de Trabajo.</b>	<b>189</b>
<b>6.3.5</b>	<b>Estructura del Capital.</b>	<b>190</b>
<b>6.3.6</b>	<b>Flujo de Caja para Planeación Financiera.</b>	<b>191</b>
<b>6.3.7</b>	<b>Valor Presente Neto (VPN) y métodos alternativos.</b>	<b>192</b>
<b>6.3.8</b>	<b>Punto de Equilibrio en el Anteproyecto.</b>	<b>193</b>
<b>6.3.9</b>	<b>Razones Financieras.</b>	<b>194</b>

<b>Conclusiones</b>	<b>195-197</b>
---------------------	----------------

<b>Bibliografías</b>	<b>198-199</b>
----------------------	----------------

**Anexos**

**Anexo 1 "Carta Menú".**

**Anexo 2 "Gráficas del Cuestionario"**

**Anexo 3 "Cálculos del VPN y TIR".**

**Anexo 4 "Gráficas del Punto de Equilibrio".**

## INTRODUCCION

La zona habitacional y residencial de Coapa se ha venido transformando en los últimos cinco años en una zona netamente comercial, ya que se han venido estableciendo agencias automotrices, cafeterías, mueblerías, restaurantes típicos, tiendas de autoservicio, tiendas departamentales y establecimientos de comida rápida entre otros, debido a la fuerte concentración de familias de la clase media y media alta con ingresos superiores a diez salarios mínimos.

Todos estos negocios están capturando los ingresos de estas familias, quienes con anterioridad se desplazaban a las áreas comerciales del Centro de la Ciudad de México, Coyoacán, Perisur y San Ángel para satisfacer sus necesidades de consumo de alimentos, bienes muebles y vestido, así como lugares de esparcimiento y diversión, por lo que esta zona ofrece un amplio potencial para establecer un restaurante de carnes finas tipo "argentino", ya que en el hoy solamente se cubren los requerimientos de la población juvenil con los establecimientos de comida rápida "hamburgueserías, pizzerías y taquerías", sin estar atendida adecuadamente la población generadora de ingresos, cuyas edades fluctúan entre los 25 y 59 años de edad.

Es importante mencionar que un grupo de inversionistas de la industria gastronómica para poder detectar los gustos, hábitos y preferencias de la gente en las Delegaciones de Coyoacán y Tlalpan realizó una investigación preliminar o exploratoria para determinar si existe demanda en la población económicamente activa para comer o cenar en restaurantes tanto entre semana como sábados ó domingos. La investigación exploratoria se efectuó en los puntos de venta; observación física de los lugares donde acude la gente a comer o cenar, así como las preferencias por la comida mexicana, italiana, regional, argentina o de comida rápida.

El análisis preliminar demostró que existen posibilidades de éxito para montar un restaurante de primera en esta zona comercial, reflejando que la comida argentina es una de las preferidas por la gente, lo cual justifica su viabilidad, más no es la base para tomar una decisión de inversión, ya que se tiene que comprobar esta hipótesis con un estudio prefactibilidad que nos permita conocer el potencial del mercado primario y secundario, el costo de la inversión y los beneficios esperados, así como las opciones y alternativas que se deban contemplar.

En el hoy el pequeño, mediano y gran inversionista esta expuesto a un alto grado de exposición al riesgo para canalizar recursos para formar, ampliar o expandir un negocio comercial, ya que se encuentra en un mercado sumamente competido localmente y globalizado, que aunado a la situación económica del país hacen que cualquier empresa desaparezca o quiebre en pocos meses, si no se realiza un estudio que refleje si es viable la creación de dicha empresa y que proporcione las bases técnicas para implantarlas, lo cual es a través del Estudio de Prefactibilidad.

La viabilidad de un proyecto se fundamenta en los métodos y técnicas que se utilizan para que un negocio logre la eficiencia y eficacia deseada en su entorno, como sería el dimensionar el tamaño del mercado, el costo de la inversión, el costo de producción y los flujos de efectivo descontados que pudieran derivar durante la vida del proyecto, así como

los estudios colaterales que se tienen que realizar para su administración, organización e imagen para el buen funcionamiento de una sociedad.

El presente Estudio de Prefactibilidad tiene como fin el proporcionar un análisis comparativo de resultados que arrojará dicha investigación, la cual es una herramienta de trabajo indispensable para la toma de decisiones para el inversionista actual, ya que le permite mediante un método científico minimizar el grado de exposición de riesgo de sus recursos con supuestos y variables acordes al mercado y a la situación económica del país, así como una guía de consulta y apoyo para cualquier persona que desee emprender un negocio tanto en el ramo comercial, manufactura y de servicios.

Mi interés personal para elaborar la presente tesis sobre el tema "La importancia del Estudio de Prefactibilidad para la constitución de un Restaurante tipo Argentino" denominado "Parrilladas Miguel Angel" es el emprender en un futuro un negocio relacionado con la gastronomía y principalmente conocer los procesos o etapas de un proyecto de inversión, los cuales son la base para planear un negocio y con altas probabilidades de éxito.

La tesis pretende dar a conocer primeramente los antecedentes de la industria gastronómica en México, su clasificación y los tipos de servicio, así como la situación actual y perspectivas, al igual que los programas de apoyo del Gobierno Federal y de las Agrupaciones que dan soporte a este gremio, todo esto analizado a través del Estudio de Prefactibilidad para ver su viabilidad financiera y técnica, el cual consta de tres etapas, mismas que se detallan a continuación en forma general:

- **Estudio de mercado.**- Es el punto de partida esencial para la formulación y el análisis de un proyecto de inversión, ya que si no existe demanda de un producto o servicio se dice que carece de base económica para su viabilidad. Este nos permitirá conocer la magnitud del mercado, el abastecimiento de materias primas y materiales, así como las características de los consumidores y de la competencia, con la finalidad de preparar un plan general de comercialización.
- **Estudio técnico.**- Es imprescindible, nos da a conocer información cuantitativa y cualitativa, si el proyecto puede ser realizable o no, mediante el estudio y análisis de resultados que nos conduzcan a determinar los costos de inversión y de operación, así como la organización del negocio, tomando en consideración las restricciones de recursos, ubicación y tecnología.
- **Estudio financiero.**- Este comprende información generada por los estudios anteriores, los cuales nos proporcionarán los elementos necesarios para analizar en forma integral la unidad productiva, a fin de determinar a precios de mercado, el monto de la inversión fija, diferida y capital de trabajo necesario para la operación del negocio, para así poder evaluar los resultados obtenidos y tomar la decisión si los recursos se arriesgan o se destinan a otra actividad.

Es necesario indicar que toda esta información relacionada con la "Evaluación de Proyectos de Inversión" es una recopilación de los procesos y técnicas obtenidas en los libros de Gabriel Baca Urbina "Evaluación de Proyectos", Raúl Coss Bu "Análisis y Evaluación de los Proyectos de Inversión" y de la "Guía para la Formulación de Proyectos de Inversión" de Nacional Financiera, así como en el libro propedéutico de esta Banca de Desarrollo "Diplomado en el "Ciclo de Vida de los Proyectos de Inversión".

## METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### **Elección del tema**

**Tema genérico:** Finanzas.

**Tema específico:** Formulación y Evaluación de Anteproyecto de Inversión.

**Especificación del tema:** La importancia del Estudio de Prefactibilidad para la constitución de un Restaurante tipo Argentino denominado "Parrilladas Miguel Angel", que se ubicará en la zona comercial de Coapa entre los límites de la Delegación Coyoacán y Tlalpan en el Distrito Federal.

### **Planteamiento del problema**

¿Qué beneficios se obtendrán al utilizar métodos y técnicas para Evaluar los Proyectos de Inversión?; ¿Podremos conocer con exactitud los requerimientos de financiamiento para este proyecto?; ¿Se podrá determinar los beneficios y el costo de oportunidad de los inversionistas?; ¿Existen métodos alternativos para cuantificar o evaluar el valor del dinero en el tiempo?

### **Delimitación del problema**

Se pretende llevar a cabo un Estudio de Prefactibilidad para la creación de una empresa en la zona comercial de "Coapa" con ubicación en los límites de las Delegaciones Coyoacán y Tlalpan, las cuales ofrecen un amplio potencial de negocios al inversionista por el crecimiento demográfico y la "concentración de riqueza" que se aprecia en estas entidades según el Buró de Investigación de Mercados, S.A. de C.V. "BIMSA", encontrándose que el 66.3% de la población de la Delegación Coyoacán tiene nivel socioeconómico "A/B", "C+" y "C", cuyos ingresos fluctúan entre los \$6,000.00 hasta más de \$50,000.00 mensuales; y la población con estas características es del 28.2% en la Delegación Tlalpan.

## **Objetivo general**

Determinar el impacto financiero del proyecto de inversión, a través de diversos indicadores y ofrecer la opción y/o alternativa más recomendable para la toma de decisiones del inversionista.

## **Objetivo específico**

Proporcionar alternativas y recomendaciones al inversionista, mediante el análisis de variables y supuestos elaborados por el "analista" para la buena ejecución y toma de decisiones en la evaluación del anteproyecto de inversión, con el fin de que este sea exitoso, advirtiendo su significado como una forma de alertar sobre los factores o aspectos que pueden influir positivamente ó negativamente en la implementación del proyecto.

## **Recopilación Documental**

Las fuentes de información serán:

- Bibliográfica (libros).
- Hemerográfica (periódicos, revistas especializadas, folletos y publicaciones periódicas)
- Centros de información especializados:

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI).  
Secretaría de Salubridad (SS).  
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI).  
Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL).  
Nacional Financiera (NAFIN).  
Asociación Mexicana de Restaurantes (AMR).  
Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC).

- Internet "Web Sites" o páginas seleccionadas: Encontrar en los servidores de búsqueda como Yahoo, Yupi e Infoseek entre otros, datos más completos y actualizados de México en lo referente a censos, leyes, tarifas, así como consultas

a organismos y fuentes locales, con la finalidad de tener una visión mas completa y apegada a la realidad para la presente tesis.

### **Hipótesis**

Es probable que a través de un Estudio de Prefactibilidad se demostrará la viabilidad del proyecto para la creación de "Parrilladas Miguel Angel", utilizando métodos y técnicas especializadas que aseguren la permanencia de este negocio, mediante un análisis que nos permita evaluar los aspectos de mercado y técnicos de mayor importancia dentro de su entorno económico y financiero, dirigidos a ejercer la opción más recomendable para los inversionistas.

### **Variables**

**Variable dependiente:** La Viabilidad de "Parrilladas Miguel Angel".

**Variable independiente:** Estudio de Prefactibilidad.

**Correlación:** Utilizar métodos y técnicas que aseguren la permanencia del negocio.

## Gráfica de Gantt

## Calendario de actividades por el año de 1999

N° o letra	Actividad	Tiempo	Control	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
A	Planteamiento del problema	2	E	■					
B	Análisis preliminar documental	2	R	■					
		4	E		■				
C	Planteamiento de hipótesis	4	R	■	■				
		1	E		■				
D	Temario tentativo	1	R		■				
		1	E		■				
E	Diseño de instrumentos	1	R		■				
		2	E		■	■			
F	Diseño de la muestra	1	R		■				
		1	E		■	■			
G	Prueba de los instrumentos	1	R		■				
		2	E		■	■			
H	Levantamiento de los datos	3	R		■				
		3	E		■	■	■		
I	Tabulación y procesamiento de los datos	2	R		■				
		4	E		■	■	■		
J	Análisis de la información	2	R		■				
		3	E		■	■	■		
K	Redacción inicial	18	R		■				
		18	E		■	■	■	■	
L	Mecanografía	18	R		■				
		18	E		■	■	■	■	
M	Impresión y presentación	4	R		■				
		4	E		■	■	■	■	

NOTA: E= estimación R= real

# **Capítulo**

## **I**

# **Antecedentes**



# Capítulo I

## Antecedentes

### 1.1 ¿Qué es un restaurante?

El concepto de restaurante, según la Asociación Mexicana de Restaurantes (AMR), lo define como "el establecimiento con actividad comercial, basada en preparar y servir alimentos y bebidas, para ser consumidos dentro del local, ofreciendo para ello condiciones de higiene, seguridad, confort, respeto y honestidad, contando con una serie de instalaciones, equipo y mobiliario necesario y adecuado para responder a las demandas de los asistentes".

La derivación etimológica del latín "restaurare", significa restaurar, es decir volver al estado primitivo. La palabra "restaurante" aparece en el siglo XVI, la cual designaba en principio un <<alimento que restaura>> y más concretamente <<un caldo rico y de mucho cuerpo, capaz de restaurar las fuerzas>>.<sup>1</sup>

Jean Altheime Brillat-Savarin consideraba todavía como restaurantes el chocolate, la carne roja y el consomé. Este significado sobrevivió hasta el siglo XIX y este pasó al de establecimiento especializado en la venta de restaurantes. Además se comenta el hecho de que a fines del siglo XVIII, se podía comer en posadas y tabernas, obviamente pagando dinero.<sup>2</sup>

### 1.2 El origen de los restaurantes en México.

En la época prehispánica se presume que ya existían los albergues llamados "coacallis", donde ofrecían comida y alojamiento a los viajeros. Con la conquista en el año de 1521 se desarrolla esta actividad en la Nueva España, debido a las altas concentraciones demográficas en los yacimientos mineros, ya que los poblados estaban muy distantes unos de otros, a los cuales denominaron "mesones".

<sup>1</sup> Torruco Marques Miguel y Ramírez Blanco Manual de Servicios Turísticos. Pág. 87

<sup>2</sup> Gran Larousse de la Cocina 8T España 1988 "Restaurante" T7 Pág. 1859

En el año de 1525 se reglamenta el negocio público de alojamiento y comida, con lo que se facilita el descanso y alimentos a los pobladores y viajeros, otorgándose la primera licencia a Pedro Hernández Paniagua en la Ciudad de México por el alcalde mayor Diego de Ordaz y sus regidores.

Conforme fue aumentado la población y hasta llegar al siglo XVIII se establecieron en diversas plazas de la Ciudad un gran número de mesones y fondas, que eran sitios en donde se servía únicamente comida, de esta manera también se fueron fijando leyes y tarifas para proteger a los viajeros y así asegurar el servicio y los precios; en el año de 1832 existían 31 mesones.

Con la llegada de los Españoles, Franceses y otros extranjeros se fueron creando y estableciendo restaurantes o clubes como el Centro Vasco Asturiano, Gallego, Alemán y el Británico entre otros, los cuales ponían a disposición de sus visitantes la autentica gastronomía de estos países.

En México, durante la colonia, los establecimientos públicos de comida fueron mejorando, debido a que empezó a haber competencia e innovaciones en el servicio de alimentos. Durante la segunda mitad del siglo XIX aparecen restaurantes con platillos más elaborados, la gente asistía a comer o cenar, algunos de los restaurantes y cafés de aquella época, estaban ubicados en la calle 16 de Septiembre, como eran el Sylvan que ofrecía cocina francesa y el Prendes cocina española, así como el Ambassadeurs, Cyros, Parador y el 1,2,3, en el Centro de la Ciudad de México, donde acudía la alta sociedad y el turismo; en Kiko's acudía la juventud; otros más modestos eran el Lido y la Blanca o cualquier restaurante de San Juan de Letrán "Papillón y Manolo".<sup>3</sup>

Para 1950 existían doce mil establecimientos dedicados al servicio de alimentos y bebidas; en la época de los 70's aparecen las cafeterías tipo americano, el restaurante que más éxito tuvo fue Sanborn's, en un principio se servían comidas y meriendas, posteriormente empezó a ofrecer desayunos, debido a que muchas personas demandaban este servicio; otros marcaron la pauta con la venta combinada de especialidades de diversos granos de café tostado de importación y de pastelería francesa como el Café París, Café Principal, Café Express y Café Progreso, pero sin duda la cafetería más famosa hasta la fecha en la Ciudad de México es el Café de Tacuba que fue fundado en 1912, el cual puso de moda el café con leche acompañado de diversas piezas de pan dulce.<sup>4</sup>

Por la inmigración y crecimiento demográfico de la Ciudad de México en los años ochentas, se comenzó a proyectar la industria restaurantera en México con los servicios de comida rápida como Pizzas Hut, Kentucky Fried Chicken, Mc Donald's y Domino's Pizza entre otros, los cuales revolucionaron el sistema de elaboración de comidas y el uso de tecnología.

En los años noventas se desarrollan también franquicias de restaurantes de comida mexicana, casual e internacional como: "Angus, Bésame Mucho, Bellini, El Buen Bife, El Rincón Argentino, El Cambalache, El Prego, Chili's, Freedom, Hooter's, Italiani's, Los Almendros, La Hija de Moctezuma, El Mandarín House, Tony Roma's y el Yuppie's Sports Café entre otros".

<sup>3</sup> Farga Armando *Historia de la Cocina en México*. Pág. 94

<sup>4</sup> Novo Salvador, *Nueva Grandeza Mexicana, regalos y ocasiones de contento*. Pág. 31-33

### 1.3 Clasificación de los restaurantes.

Los criterios de clasificación no están completamente definidos, debido a que la Asociación Mexicana de Restaurantes, A.C. (AMR) solo acepta como agremiados a restaurantes formales y de lujo, mientras que la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) afilia a todo tipo de negocios dedicados al servicio de alimentos y bebidas.

Anteriormente se manejaba la clasificación por tenedores, conocida como la guía "Richelieu"; donde los tenedores eran concedidos a cada establecimiento de acuerdo a la cantidad de los servicios que ofrecen, a las instalaciones con que cuentan y a la calidad de los productos que vendan. El número de tenedores equivale al número de estrellas con que se clasificaban a los hoteles.

Actualmente no hay ningún órgano o Institución que otorgue o certifique una clasificación, sin embargo la industria restaurantera internacional utiliza algunos criterios para agruparlos, tomando en cuenta las instalaciones del establecimiento, el equipo de servicio, equipo de cocina y el personal empleado.

A continuación se detallan las principales normas para esta clasificación:

- Restaurantes de lujo equivalente a cinco tenedores.

**Características principales:** Cocina internacional o nacional, con algunas especialidades culinarias diseñadas por un Chef exclusivo, una carta extensa de menús, vinos y licores con cava propia. Cámaras de refrigeración y congelación para carnes, pescados o mariscos; así como una salamandra para mantener la comida caliente en espera que los meseros recojan los alimentos. Extractores de aire para la cocina y servicios sanitarios independientes con instalaciones de lujo para los comensales para ambos sexos, así como cristalería, vajillas y blancos de calidad.

- Restaurante de primera equivalente a cuatro tenedores.

**Características principales:** Estos ofrecen una comida internacional o nacional, no tiene un alto grado de especialización, ya que su carta de menús no es extensa, ni tampoco la de vinos y licores, además no cuentan con el somelier (persona especializada en presentación y descorche de vinos), y las instalaciones generales son similares a los de cinco tenedores.

- Restaurante de segunda clase equivalente a tres tenedores.

**Características principales:** Estos no tienen especialidad culinaria, son platillos tradicionales tanto internacionales como nacionales, su carta de vinos y licores es reducida. Sus instalaciones son las necesarias y no tan lujosas como las de cinco y cuatro tenedores; no cuenta con extractores de aire, tan solo con ventiladores de aire en las zonas de servicio y cocina.

- Restaurante de tercera clase equivalente a dos tenedores.

Características principales: La carta es sencilla pero tendrá varios platillos. Su servicio de meseros es mínimo y el personal no es especializado, las vajillas son de loza irrompible, plqué inoxidable y cristalería sencilla en buen estado: blancos con servilleta de tela o papel. Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros pero sin agua caliente con instalaciones sencillas. No cuenta con extractores ni ventiladores en las zonas de servicio y cocina.

- Restaurantes de cuarta clase equivalente a un tenedor.

Los requisitos mínimos son: Comedor independiente a la cocina, plqué inoxidable, loza irrompible; la cristalería es sencilla y en buen estado, servilletas de papel o tela. Servicios sanitarios sencillos. Su carta es más sencilla que la anterior.

Es importante mencionar que las empresas restauranteras a lo largo de su historia han tenido diversas clasificaciones de acuerdo al servicio que prestan, al sector que pueden captar y a la calidad de sus alimentos.

Sin embargo, actualmente estas clasificaciones se han visto influenciadas unas con otras para poder satisfacer la demanda de la clientela que pretenden atraer, por lo que han sufrido algunas modificaciones, lo cual ha contribuido y llevado a muchos restaurantes que hagan combinaciones de sus servicios al retomar elementos o características de cada una de las clasificaciones, así como la incorporación o creación de nuevos criterios, mismos que se detallan en el siguiente inciso.

#### 1.4 Otros Criterios de Clasificación.<sup>5</sup>

Criterio	Clasificación	Descripción
Por su servicio	Restaurantes de especialidades	Aplican técnicas culinarias, el servicio es refinado y este tipo de restaurantes suelen tener precios elevados, debido a su complejidad.
	Cafeterías	El servicio es rápido, precios moderados, el menú es extenso y generalmente se da un mantel individual.
	Self-servicio o autoservicio	Los alimentos son seleccionados por el comensal en una barra o mesa de exhibición, sus costos por servicios son reducidos y su menú es permanente y hay poco personal.
	Snack-bar o barra de bocadillos que viene de la palabra inglesa "snack" que significa tentempié y "bar" que es barra.	Presenta un menú fijo y servicio a la carta con alimentos de rápida preparación, tales como: sandwiches, café y pasteles, la rotación de comensales es muy elevada, debido a la rapidez en el servicio.
	Drive in o servicio al cliente en su propio automóvil.	Se vende comida para ser consumida fuera del establecimiento, la orden del pedido se tomará por medio de un altavoz, se surten a través de una ventanilla, los alimentos son fáciles de preparar y de llevar (hamburguesas, tacos, refrescos, etc.).
	Servicios de Banquetes.	Este tipo de servicio es de acuerdo al número de pedidos, con esto se reduce el desperdicio, se ofrecen en eventos privados e industriales.
Por su tipo de cocina	Nacional	Se distinguen por su variedad en los platillos de un país como es el caso de México.
	Internacional	Tienen una diversidad de platillos internacionales generalmente los más representativos de ciertos países.
	Regional	Especializados en la cocina de alguna región (oaxaqueña, veracruzana, etc.).
Por su especialización	Aves	Prepondera en su carta casi todo tipo de aves, aún cuando casi todos los establecimientos agregan algún tipo de carne o pescado.
	Carne	Su menú se basa en cortes finos.
	Pescados y Mariscos	Destaca en su carta la preparación de este tipo de alimentos.
	Vegetarianos	Su menú esta integrado por verduras y legumbres, pastas y carne de soya.
Por su licencia de operación	Restaurante sin venta de vinos y licores.	Cafeterías salones de té y algunos restaurantes con menú establecido.
	Restaurante o cafeterías donde existe venta de alimentos y bebidas de moderación	Ciertas cafeterías y restaurantes (con menú establecido o a la carta acompañadas de alimentos).
	Restaurante con venta de licores y vinos de mesa. Se denomina licencia de Restaurante-bar	Consiste en un servicio con bebidas acompañadas de alimentos; cuenta con un área específica de bar.
Por su tipo de Organización	Independientes	Operados por sus propietarios o bajo un nivel de administración independiente.
	Cadenas	Operan bajo sociedades anónimas más complejas y sistemas de administración centralizados.
	Franquicias	Estas son unidades que se forman por la transferencia de uso de nombre, lineamientos y sistemas de operación.
	Operadores Restauranteros	Se hacen cargo de la operación, a través de porcentajes sobre ventas o utilidades, teniendo la responsabilidad directa sobre las utilidades y elementos de la operación.

<sup>5</sup> Estudio realizado por BIMSA por cuenta de CANIRAC, AMR y el Patronato de Estudios Económicos y Sociales de la Industria Restaurantera (PESIRES).

## 1.5 Marco económico de los restaurantes.

La industria gastronómica en el Distrito Federal de acuerdo a la CANIRAC con cifras al cierre de 1997, se integra por aproximadamente 31,000 restaurantes, de los cuales cerca de 2,500 están considerados como de lujo, de primera o calidad turística, cuya infraestructura otorga 75 mil empleos directos; 30 en promedio por cada restaurante.

El PIB restaurantero del Distrito Federal asciende a \$13,028 millones, que representa el 4.9% del PIB del D.F; y el 5.8% del sector servicios. Esta industria genera alrededor de 293,000 fuentes de trabajo, que representan el 18.7% del total que labora en el sector servicios, a quienes por concepto de remuneraciones a sus trabajadores en el año de 1997 pagó \$1,017 millones según datos proporcionados por la CANIRAC.

Esta industria forma parte dinámica e integral del turismo, en promedio capta el 28% del gasto efectuado por cada turista nacional o internacional que nos visita.

Dentro de las grandes ciudades cosmopolitas del mundo, es probable que la Ciudad de México es donde se encuentren un mayor número de establecimientos de alimentos y bebidas, existiendo una gran variedad de cocinas; desde la más exótica oriental hasta la más refinada cocina francesa. Son las comidas, con sus vinos y licores y ese espíritu latino, que hacen de la hospitalidad y el servicio, un placer para quien los otorga, lo que pone a la industria restaurantera o gastronómica de México, a la altura de las mejores del mundo.

### Situación actual:

Por los efectos de la crisis financiera de 1994 en México, la industria se vio impactada negativamente; ya que al cierre de ese año se contaban con 192,782 restaurantes en todo el territorio nacional con ventas de \$52,850 millones, para finales de 1995 el número de establecimientos se redujo a 181,782, es decir, cerraron 11,000 establecimientos con una pérdida de 55,000 empleos directos, las ventas descendieron hasta \$46,264 millones, que represento una caída en ventas del 12.5%.

Dicha tendencia se revirtió sensiblemente a partir de Marzo de 1996, pero el sector sufrió todavía una caída de ventas del 12% durante el último trimestre de ese año. Afortunadamente, a partir del primer trimestre de 1997 se registro una mejoría en la planta productiva nacional, sin que esto signifique que los beneficios de la recuperación económica hayan llegado a todas las ramas productivas.

Es necesario destacar que cuando la economía nacional cae, la industria restaurantera es la primera en decrecer; pero cuando el ritmo de la economía crece; el sector es el último en registrar crecimiento. "Es la primera en caer, porque ante los problemas económicos la gente deja de salir a restaurantes; y la última recuperarse porque la población primero cubre los satisfactores que dejó pendientes antes de la crisis, y después empieza otra vez a comer fuera de casa tanto por aspectos personales como de negocios".

Para el año de 1997 el número de establecimientos es de 183,782, de los cuales 7,351 lo conforman el segmento organizado, y 176,431 al tradicional. El sector proporciona empleo directo a 525,000 personas e indirecto a 405,877 fuentes de trabajo que representan el 1.9% del total de la ocupación a nivel nacional.

A pesar de lo anterior, es necesario reconocer que el primer trimestre de 1997 las ventas del sector restaurantero registraron un sensible crecimiento del 4%, y al cierre de ese año reflejaron un incremento entre el 8% y 12%, para cerrar con ingresos totales por de \$90,989 millones, que representa el 3% del valor de la producción nacional.<sup>6</sup>

Durante 1998 fue uno de los sectores con mayor crecimiento dentro del PIB total con un incremento anual del 6.22% (incluye comercio, restaurantes y hoteles), superior en 1.28% a la economía global de nuestro país, según cifras preliminares publicadas en Febrero de 1999 por Grupo Financiero Inverlat.<sup>7</sup>

### **Expectativas:**

De acuerdo a los pronósticos del Grupo Financiero Inverlat el sector comercio, restaurantes y hoteles, tiene buenas expectativas de desarrollo para el año de 1999 y 2000 con incrementos anuales en conjunto del 7.48% y 10.40% respectivamente, esto debido a la reactivación de la planta productiva del país, al aumento de la población y básicamente a la generación de nuevos empleos, los cuales traen consigo un nivel mayor de poder adquisitivo y de consumo de bienes y servicios.<sup>8</sup>

Otros de los factores que influyen en la industria restaurantera es la actividad turística en nuestro país, la cual ha mostrado una tendencia ascendente durante los últimos 10 años, todos estos factores han provocado que la prestación de servicios y la venta de alimentos cuente con buenas expectativas de crecimiento, debido a la gran cantidad de consumidores que buscan satisfacer sus gustos y preferencias en cuanto a comida, servicio y precios. Se han creado restaurantes de todo tipo de comida tanto mexicana como de todo el mundo, así como también desde muy lujosos hasta modestos, en los que se puede comer a un precio muy económico.

Un aspecto por demás importante para fomentar el desarrollo de este sector, es un cambio en la óptica de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para hacer deducibles los gastos de representación, ya que en el hoy existe una discriminación fiscal, debido a que de ninguna manera, ni en cantidad, ni en porcentaje, son deducibles; ni siquiera podemos decir que tenemos simetría fiscal con nuestros socios comerciales "Estados Unidos y Canadá", en donde parcialmente sus gastos sí son deducibles en porcentajes superiores al 50%. Tanto la AMR como la CANIRAC han pugnado por este cambio y esperan que en un futuro se dé, incluso pretenden colaborar con el Gobierno Federal para realizar un estudio sobre sus beneficios e impacto en las finanzas públicas.<sup>9</sup>

<sup>6</sup> Restaurantes 2000. Periódico Mensual (Marzo 98), Editorial Publitec, Pág. 5

<sup>7</sup> Revista Mensual "Análisis Económico" de Banco Inverlat, S.A., Febrero de 1999, Vol. 4 Núm. 2, Pág. 13

<sup>8</sup> Idem.

<sup>9</sup> A & B Industrias. Revista bimestral de Publicaciones Técnicas, S.A. Enero-Febrero 1999, Núm. 32, Pág. 33

### Otros comentarios relevantes:

Para la CANIRAC no existen categorías específicas en cuanto a los restaurantes; clasifican a sus 183,782 afiliados de acuerdo a los giros de los establecimientos, los cuales se integran genéricamente de la forma siguiente:

• Cafés, restaurantes, fondas y cocinas económicas	42.6 %
• Loncherías, taquerías y torterías.	25.9 %
• Ostionerías y preparación de mariscos y pescados.	5.4 %
• Neverías y refresquerías.	14.2 %
• Merenderos, cenadurías, antojitos y platillos regionales.	<u>11.9 %</u>
	100.0 %

Dentro de los afiliados de la CANIRAC estiman que los establecimientos tengan el rango de restaurantes de lujo son mínimos, de los cuales la gran mayoría son socios de la AMR, quién indica que actualmente tiene a 477 restaurantes dados de alta y que aproximadamente el 22% de éstos ofrece el servicio de lujo.

En la industria gastronómica es variada y abarca campos de acción tales como el servicio de alimentos en aeronaves, aeropuertos, cruceros, comedores industriales y escolares, y universidades, centros nocturnos, centros de readaptación social, concentraciones deportivas y muchos otros. Aunque en algunos casos no representan una actividad lucrativa y, por ende, no se consideran como labores propias del giro (servicio de alimentos en campos militares o reclusorios), también éstos requieren de una adecuada administración de los recursos disponibles.

Antes de analizar el aspecto de la administración financiera, es necesario conocer la problemática del país que afecta, directa o indirectamente, la situación financiera del restaurante, ya que el aspecto macroeconómico dicta las pautas del comportamiento económico colectivo, o sea, del entorno empresarial de la industria gastronómica.

En un estudio elaborado y publicado por la Banca Mexicana, Banamex presenta los aspectos principales que actúan como limitantes al crecimiento empresarial.<sup>10</sup>

- Declinación general de las ventas.
- La inflación.
- La carga financiera (intereses).
- El control de precios (especialmente en bienes de consumo final).
- Abastecimiento de la materia prima.
- Disponibilidad de divisas.
- Disposición de proveedores extranjeros y nacionales.

Estas limitantes están fuera del control empresarial y sus efectos obligan a pronta adaptación de políticas (de personal, contables, fiscales, etc.), que permitan una actualización de la información financiera. Sin embargo, el restaurantero puede disminuir los efectos de dichas limitantes y mantenerse en el mercado a pesar de las presiones económicas externas. ¿Sugiere lo anterior que el origen y el fin de la industria gastronómica es financiero? Si bien es cierto que se manejaron los conceptos de calidad, servicio, producto, clientela, distribución, equipo y personal, todo nos indica que el origen

<sup>10</sup> Examen de la Situación Económica de México de Banamex, Febrero 1984, Vol. IX, No. 699.



y el fin del negocio de restaurante es en efecto, eminentemente financiero, lo cual no obsta para que no se destaque la importancia de otras áreas de apoyo: mercadotecnia, producción y recursos humanos, con las que es necesario trabajar en estrecha coordinación, pues una área sola no podría cumplir sus objetivos sin el concurso de las otras; sin embargo, la restaurantería es un negocio que requiere de una inversión inicial, de la recuperación de la misma, de la generación y el control de las utilidades, así como de innumerables operaciones que determinarán si continúa en servicio o se retira del mercado.

Una de las consecuencias inmediatas de las limitantes del crecimiento es la disminución de los gastos de operación, específicamente el control del renglón relativo a los sueldos y salarios. Según un estudio efectuado por la Asociación Mexicana de Restaurantes A.C.,<sup>11</sup> las razones por las que sus agremiados disminuyeron su planta de personal como resultado de las restricciones económicas fueron las siguientes:

- Un menor flujo de clientes.
- Problemas financieros.
- Conflictos laborales.
- Otras causas.

El 68% de los restauranteros manifestaron que la disminución en la nómina se derivó de un menor flujo de clientes; el 23% de los establecimientos indicaron que el recorte de personal fue causado por problemas financieros; 4% de los encuestados respondieron que dicha reducción se debió a conflictos laborales y el 5% restante dio diversas razones.

A pesar de que estas limitantes no dependen directamente de la voluntad del restaurantero, podrían tener menor repercusión en sus actividades si se cumplieran los requisitos mínimos de administración de los recursos disponibles.

Es interesante observar que en las cifras señaladas, el 95% de los establecimientos del giro gastronómico se han visto afectados por tres de las cuatro actividades básicas de la empresa:

- Desconocimiento o mala aplicación del aspecto mercadológico (menor flujo de clientes).
- Administración financiera ineficiente (recortes de personal por falta de recursos económicos).
- Carencia de una adecuada administración de personal (conflictos laborales).

El resto de los restauranteros redujo su personal como consecuencia de una desafortunada administración de la producción (cocina, inventarios, compras, etc.), representando este renglón el menor porcentaje de los cuatro, ya que esta función es la que teóricamente domina el restaurantero.

La importancia y la influencia de la economía nacional en el negocio y la aportación de un individuo, un ente o un organismo a nuestra economía, hacen necesario compenetrarse de la problemática individual que da origen al comportamiento de cada unidad. Como un ente económico, la restaurantería requiere de una adecuada organización para coordinar los recursos disponibles que el dueño, socios o accionistas han aportado en beneficio de

<sup>11</sup> Asociación Mexicana de Restaurantes, A.C. Estudio Anual Estadístico, 1984 México.

la empresa; esto implica recordar el concepto que, en su sentido mercantil, se le da a la palabra empresa:

"Unidad económico social con recursos materiales, humanos, técnicos y financieros que pretende fundamentalmente incrementar su capital mediante el logro de utilidades, de acuerdo con objetivos preestablecidos".<sup>12</sup>

La coordinación de estos recursos tiene como objetivo principal la obtención de utilidades y generar excedentes de efectivo sobre el capital invertido, lo cual constituye un reto y una obligación para el comerciante de la actividad gastronómica, sin olvidar por ello otros objetivos propios del giro, como serían: atención esmerada a la clientela, imagen, calidad del producto y objetivos de carácter social (creación de fuentes de empleo, pago de impuestos, etc.). El inversionista tiene ante sí una serie de opciones para establecer un restaurante, éstas serían:

- Construir el inmueble, equiparlo y operarlo de acuerdo con los requerimientos derivados de los objetivos.
- Adquirir un restaurante ya en marcha.
- Adquirir una franquicia de alguna cadena restaurantera y operarla.
- Administrar un establecimiento restaurantero ajeno.
- Operar en concesión la venta de alimentos y bebidas.

Independientemente del conocimiento técnico, cualquiera de las opciones señaladas requiere de habilidad administrativa, sea o no un ente de carácter lucrativo. Jorge Villanueva Rodríguez, en su obra *Administración simplificada* manifiesta esta necesidad.

Actualmente, una gran mayoría de empresarios o ejecutivos no tienen los conocimientos adecuados de la administración, por lo que sus técnicas para guiar sus negocios son empíricas, es decir, basadas exclusivamente en la experiencia y en la intuición, lo cual desde luego no siempre da resultados positivos.

Desafortunadamente, se ha generalizado la idea de que basta con manejar el aspecto operativo y puramente técnico para llevar por buen camino al negocio; sin embargo, cuando se efectúa un análisis de los errores, no solo administrativos sino de mercadotecnia, de producción o de recursos humanos, las conclusiones son realmente sorprendentes, tanto por la magnitud de los errores como por la apatía para superarlos.

---

<sup>12</sup> Duran Garcia Carlos El restaurante como Empresa. Edit. Trillas Pág. 12

## 1.6 Programas de desarrollo.

### 1.6.1 De Cámaras o Asociaciones.

a) La CANIRAC aporta múltiples y variados beneficios a sus socios, pero destacan la representación gremial, el reconocimiento jurídico de la industria y la identidad del gremio restaurantero. La Cámara cuenta con 161 Delegaciones distribuidas en la República Mexicana, de las cuales 31 son Estatales, 114 Municipales y 16 Distritales, localizadas en la Ciudad de México, siendo sus principales objetivos:

- Representar y defender los intereses generales de la industria y sus asociados.
- Fomentar su desarrollo a nivel nacional.
- Ser órgano de consulta del Gobierno para diseñar programas de apoyo a los restauranteros.
- Ejercer el derecho de petición y solicitar a las autoridades correspondientes la expedición, modificación o derogación -según sea el caso- de las leyes y disposiciones, que intervienen en el desarrollo de la actividad restaurantera.
- Operar el Sistema de Información Empresarial (SIEM).

Los servicios que viene ofreciendo al restaurantero, son los siguientes:

- Cumplir con su registro en el SIEM.
- Representatividad gremial.
- Seguro gratuito en Cobertura de Contenidos y Responsabilidad Civil.
- Instituto de Capacitación y Desarrollo Empresarial, que comprende: Actualización empresarial, capacitación y adiestramiento, asesoría en el manejo higiénico de alimentos, vinculación Escuela/Industria y material didáctico de capacitación.
- Asesorías y gestoría ante el GDF, SHCP, IMSS, INFONAVIT, etc.

b) La AMR ha planteado elevar la imagen y proyección del restaurantero en el medio, su aportación en áreas fundamentales como la organización, la cocina y la integración de nuevas generaciones a este ramo, organiza seminarios de carácter técnico, exponiendo temas sobre la nueva miscelánea fiscal, la cual es de sumo interés para el gremio restaurantero, asimismo realiza simposiums orientados a la capacitación y el adiestramiento; y por último organiza muestras gastronómicas en donde se presentan las mejores opciones que tiene esta gran ciudad con auténtico certificado de calidad.

Sus afiliados son negocios legalmente establecidos, con prácticas éticas, de carácter formal, que cuenten con un proyecto de capacitación y adiestramiento para su personal y que otorguen las prestaciones que marca la Ley.

c) El Patronato de Estudios Económicos y Sociales de la Industria Restaurantera (PESIRES) junto con la agencia de investigación "Gallup México" realizan estudios de mercado para la industria restaurantera con la finalidad de proporcionar a sus miembros (Asociación Mexicana de Restaurantes, Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados, Asociación Nacional de Servicios de Comida Rápida y la de Directores de Cadenas de Restaurantes) información adecuada y oportuna para el análisis de la situación actual de la industria restaurantera en el país.

Así mismo detectan aciertos y fallas e implementan nuevas estrategias de mejora para su crecimiento y competitividad de los establecimientos. También analizan gustos, hábitos y preferencias para sí poder ofrecer productos de mayor calidad, así como nuevas alternativas al público consumidor.

Cabe mencionar que este tipo de estudios es patrocinado por prestigiasas empresas proveedoras de la industria resturantera, como serían: American Express, Co. México, Casa Pedro Domecq, Coca Cola de México, Nestlé Food Services y Grupo Modelo entre otros, quienes apoyan a éste segmento y a los principales organismos representantes del gremio, para que conjuntamente alcancen un sólido crecimiento durante los próximos años.

### **1.6.2 Del Gobierno Federal (Financieros).**

El Gobierno Federal ha creado para fomentar la planta productiva del país, fideicomisos administrados por el Banco de México para brindar apoyo financiero preferencial, complementado con asistencia técnica y capacitación al desarrollo y modernización de la actividad turística y comercial del país, como es el caso del Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR)<sup>13</sup> y el Fondo para el Desarrollo Comercial (FIDEC),<sup>14</sup> encontrándose dentro de los rubros financiables a la industria gastronómica o restaurantera.

El objetivo de FONATUR es el de consolidar por medio del financiamiento a la planta turística nacional, de una manera planificada y en función a segmentos específicos de mercado, que generen una dinámica de apoyo efectiva coadyuvando así a la captación de divisas, a la derrama económica regional y generación de empleos.

Por lo que toca a FIDEC, es la de fomentar la modernización de comercio y el abasto de los bienes y servicios requeridos por los consumidores, particularmente el que maneja productos básicos y de consumo generalizado.

Otras de las funciones de estos fideicomisos es la de inducir la participación activa de la Banca y promover la diversificación y desconcentración eficiente de las unidades turísticas y comerciales, el incremento de la oferta de servicios y la difusión de la información que permita una mejor toma de decisiones a los beneficiarios.

---

<sup>13</sup> Area de Fondos de Redescuento de Ixe Banco, S.A. Noviembre 1999.

<sup>14</sup> Idem.

A continuación detallo las principales características de los programas de financiamiento de estos fideicomisos:

**a) FONATUR**

**Sujetos de crédito:**

Personas físicas o morales con actividades relacionadas con la industria turística.

**Requisitos de elegibilidad:**

Los proyectos de inversión deberán ser directamente turísticos, mostrando su viabilidad técnica, financiera y de mercado en función a la evaluación realizada por nuestra Institución y de acuerdo a los parámetros de Fonatur.

**Operaciones de crédito:**

Se podrán conceder Créditos Refaccionarios o Aperturas de Crédito Simple con Garantía Prendaria o Hipotecaria.

**Moneda:**

Se podrán autorizar créditos en moneda nacional o en U.S. dólares.

**Plazo:**

Hasta 10 años para el pago del crédito, que podrá incluir hasta 4 años de gracia en el pago de capital.

**Descuento:**

Hasta el 100% con recursos de FONATUR.

**Tasa de interés que pagan los bancos de primer piso a FONATUR:**

• **Moneda Nacional**

Plazo / Programa	Inversión	Capital de trabajo	Reestructuraciones
Hasta 330 días	no opera	TIIE	no opera
Hasta 5 años	TIIE + 1	no opera	TIIE + 2
Hasta 9 años	no opera	no opera	TIIE + 3
Hasta 10 años	TIIE + 2	no opera	no opera

• U.S. Dólares

Plazo / Programa	Inversión	Capital de trabajo	Reestructuraciones
Hasta 330 días	no opera	Libor + 1.00	no opera
Hasta 2 años	Libor + 2.88	no opera	Libor + 3.38
Hasta 3 años	Libor + 3.50	no opera	Libor + 4.00
Hasta 4 años	Libor + 3.75	no opera	Libor + 4.25
Hasta 5 años	Libor + 4.25	no opera	Libor + 4.75
Hasta 6 años	Libor + 4.50	no opera	Libor + 5.00
Hasta 7 años	Libor + 4.63	no opera	Libor + 5.13
Hasta 8 años	Libor + 4.75	no opera	Libor + 5.25
Hasta 9 años	Libor + 4.88	no opera	Libor + 5.38
Hasta 10 años	Libor + 5.00	no opera	Libor + 5.50
Hasta 12 años	no opera	no opera	Libor + 6.38

En ambos tipos de moneda la tasa de interés que paga el cliente, serán las tasas citadas anteriormente, más el margen de intermediación que es libre y lo determina el área de tesorería de cada banco, (excepto en reestructuraciones de pasivos donde el margen máximo es de 4 puntos).

**Forma de pago:**

- Para Moneda Nacional, el pago será mensual.
- Para Dólares, será trimestral.

**Límites de financiamiento:**

El límite máximo por proyecto será hasta 25'000,000 de dólares o su equivalente en moneda nacional al tipo de cambio vigente del dólar al momento de la autorización del crédito.

**Rubros financiables:**

Rubros	Destino del crédito
Hoteles.	Construcción, ampliación, remodelación de las instalaciones, adquisición de equipo de operación.
Condominios hoteleros y condominios de tiempos compartidos.	Construcción y equipamiento.
Restaurantes.	Construcción, ampliación, remodelación de las instalaciones, adquisición de equipo de operación y capital de trabajo.
Campos de golf y marinas.	Construcción y ampliación de las instalaciones.
Campamentos y casas rodantes.	Construcción y ampliación de las instalaciones.
Agencias de viajes.	Ampliación, remodelación, publicidad, etc.
Arrendadoras de vehículos.	Compra de unidades nuevas.
Guías chóferes.	Compra de vehículos nuevos o usados.

RUBROS FINANCIABLES	DESTINO DEL CREDITO O CONCEPTO INVERSION	PARTICIPACION DEL PROYECTO DE INVERSION		TIPO DE CREDITO	MONTO MAXIMO DE DESCUENTO	PLAZO MAXIMO	
		FONATUR	EMPRESA			M.N.	D.L.S.
HOTELES	CONSTRUCCION AMPLIACION REMODELACION EQUIPO OPERACION	50% 75 75 100	50% 25 25	APERTURA DE CREDITO SIMPLE CON GARANTIA HIPOTECARIA O PRENDARIA REFACCIONARIO	25'000,000 DLLS O SU EQUIVALENTE EN MONEDA NACIONAL	10 AÑOS	10 AÑOS
CONDOMINIO HOTELERO TEMPOS COMPARTIDOS	CONSTRUCCION	50%	50%	APERTURA DE CREDITO SIMPLE CON GARANTIA HIPOTECARIA Y PRENDARIA	25'000,000 DLLS O SU EQUIVALENTE EN MONEDA NACIONAL	10 AÑOS	10 AÑOS
RESTAURANTES	CONSTRUCCION AMPLIACION REMODELACION EQUIPO OPERACION	50% 75 75 100	50% 25 25 -	APERTURA DE CREDITO SIMPLE CON GARANTIA HIPOTECARIA O PRENDARIA REFACCIONARIO	25'000,000 DLLS O SU EQUIVALENTE EN MONEDA NACIONAL	10 AÑOS	10 AÑOS
	CAPITAL DE TRABAJO	100%	-	HABILITACION Y AVISO	2'500,000 DLLS.	330 DIAS	1 AÑO
CAMPOS DE GOLF Y BARRIAS	CONSTRUCCION AMPLIACION	50% 75	50% 25	APERTURA DE CREDITO SIMPLE CON GARANTIA HIPOTECARIA O PRENDARIA	25'000,000 DLLS O SU EQUIVALENTE EN MONEDA NACIONAL	10 AÑOS	10 AÑOS
CAMPAMENTOS Y CASAS RODANTES	CONSTRUCCION AMPLIACION	50% 75	50% 25	APERTURA DE CREDITO SIMPLE CON GARANTIA HIPOTECARIA O PRENDARIA	25'000,000 DLLS O SU EQUIVALENTE EN MONEDA NACIONAL	10 AÑOS	10 AÑOS
AGENCIAS DE VIAJE	AMPLIACION REMODELACION	50% 75	40% 25	APERTURA DE CREDITO SIMPLE CON GARANTIA HIPOTECARIA O PRENDARIA	25'000,000 DLLS O SU EQUIVALENTE EN MONEDA NACIONAL	10 AÑOS	10 AÑOS
A) ARRENDADORA DE VEHICULOS	COMPRA VEHICULOS	50%	40%	APERTURA DE CREDITO SIMPLE CON GARANTIA HIPOTECARIA O PRENDARIA	25'000,000 DLLS O SU EQUIVALENTE EN MONEDA NACIONAL	10 AÑOS	10 AÑOS
B) GUIA CHOFERES	COMPRA VEHICULOS	50%	40%	APERTURA DE CREDITO SIMPLE CON GARANTIA HIPOTECARIA O PRENDARIA	25'000,000 DLLS O SU EQUIVALENTE EN MONEDA NACIONAL	10 AÑOS	10 AÑOS
REESTRUCTURACIONES DE CREDITO	CONSOLIDACION DE PASIVOS	100%	0	APERTURA DE CREDITO SIMPLE CON GARANTIA HIPOTECARIA O PRENDARIA	25'000,000 DLLS O SU EQUIVALENTE EN MONEDA NACIONAL	9 AÑOS	12 AÑOS

NOTAS: EL MONTO MAXIMO DE CREDITOS COMBINADOS POR EMPRESA NO PODRA EXCEDER DE 25.0 MILLONES DE U.S. DOLARES O SU EQUIVALENTE EN MONEDA NACIONAL.

A) UNICAMENTE COMPRA DE VEHICULOS NUEVOS.

B) COMPRA DE VEHICULOS NUEVOS O USADOS DE HASTA 2 AÑOS DE ANTIGUEDAD.

## **b) FIDEC.**

### **Líneas de acción:**

- Financiar los proyectos de inversión comercial económicamente viables y rentables.
- Apoyar a agentes involucrados en la comercialización de productos básicos y de consumo generalizado, principalmente pequeños comercializadores que atiendan a consumidores de ingresos medios y bajos.
- Impulsando a las diferentes estructuras comerciales para que accedan a estudios superiores.
- Abarcando toda la cadena de comercialización y distribución desde el acopio de productos hasta su llegada al consumidor final.

### **Sujetos de crédito:**

Personas físicas y morales que se desempeñan como:

- Comerciantes agrupados.
- Comerciantes individuales, mayoristas y detallistas.
- Promotores de infraestructura comercial y de abasto.
- Productores que comercialicen sus productos.

### **Programas de apoyo financiero:**

- Estudios de Viabilidad Económica y Financiera.
- Innovaciones Comerciales.
- Centro de Acopio.
- Mercados de Venta al Detalle.
- Red de Frío.
- Comercio Detallista.
- Comercio Mayorista.
- Transporte.
- Centrales de Abasto y Bodegas.
- Centros Comerciales.
- Tiendas Departamentales y de Autoservicio.
- Derechos de Franquicias.
- Aportación de Capital.
- Renegociación de Créditos.

Dentro de estos programas de apoyo financiero, la industria gastronómica y restaurantera puede ser apoyada por FIDEC dentro de estos tres programas:

### **Estudios de viabilidad económica y financiera:**

Apoyo a estudios orientados a determinar la factibilidad de proyectos de inversión comercial y/o detectar nuevas posibilidades de inversión comercial en el sector. Se apoya en forma temporal la aplicación y repetición de proyectos integrales considerados como tecnológicamente avanzados.



**Derechos de franquicia:**

Adquisición de los derechos de franquicia de negocios orientados al consumidor

**Aportación de capital:**

Se impulsará la formación empresarial de aportación accionaria, principalmente la de los pequeños comerciantes que se destine para la inversión en activos fijos.

**Tipos de crédito para operaciones con FIDEC:**

Se podrán conceder créditos, en Apertura de Crédito Simple o en Apertura de Crédito Simple en Cuenta Corriente.

**Montos de financiamiento:**

Por proyecto: no mayor al 5 % de los activos del FIDEC.

Por grupo comercial: no mayor al 10 % de los activos del FIDEC.

**Participación de recursos FIDEC en los créditos:**

En los créditos que sean susceptibles de operación hasta el 100% del mismo.

**Autorización de las operaciones:**

Hasta \$5'000,000 se podrán operar en forma automática y sin autorización del fondo, los créditos por importes mayores a esta cantidad se deberán de solicitar la autorización del FIDEC.

**Plazos:**

Destino de los créditos	Plazo máximo
Créditos para capital de trabajo.	Hasta 15 años.
Créditos para equipos de operación y transporte.	Hasta 15 años incluyendo gracia de acuerdo al proyecto.
Renegociación de créditos.	Hasta 15 años incluyendo gracia de acuerdo al proyecto.
Créditos para construcción ampliación y remodelación de infraestructura comercial y de abasto.	Hasta 15 años.
Créditos para construcción y ampliación de infraestructura comercial y de abasto efectuada por promotores.	El plazo autorizado para la construcción de la obra más 12 meses para la venta de locales y hasta 15 años para locales para renta.
Créditos para estudios de viabilidad.	Hasta 1 año.

### **Tasas de interés al Banco.**

- Créditos menores de \$500,000 TIIE - 1.5
- Créditos mayores de \$500,000 TIIE - 0.5

Nota: La tasa TIIE, será la que de a conocer Banco de México en el Diario Oficial de la Federación el primer día hábil, del periodo en que se devenguen los intereses.

### **Amortizaciones.**

#### **De capital:**

- En Aperturas de Crédito Simple:
- Mensual, trimestral, semestral, anual o un solo pago al vencimiento.
- En Aperturas de Crédito en Cuenta Corriente:
- Mensual, trimestral, semestral, anual o un solo pago al vencimiento.

#### **De intereses:**

Los intereses serán pagaderos invariablemente en forma mensual vencidos, salvo en autorizaciones expresas que el FIDEC otorgue, en la que los intereses serán cobrados con tasa de interés compuesta.

### **Comprobación de la inversión según destino del crédito**

- | <b>Destino:</b>  | <b>Comprobación:</b>                           |
|--|--|
| • Capital de trabajo o equipamiento:                                       | • Las facturas o ventas correspondientes.      |
| • Construcción, remodelación, ampliación y adquisición de infraestructura. | • Estimación de obra y memoria fotográfica.    |
| • Renegociación de créditos:   | • Formato FIDEC, al momento de la disposición. |

## Actividades financieras por FIDEC:

### Productos básicos y de consumo generalizado

Productos básicos	Productos de consumo generalizado
<ul style="list-style-type: none"><li>• Abarrotes comestibles y no comestibles.</li><li>• Aceites y manecas.</li><li>• Agua purificada.</li><li>• Café tostado, molido y soluble.</li><li>• Carnes de aye, res y cerdo.</li><li>• Dulces y chocolates.</li><li>• Especias y condimentos.</li><li>• Frutas, frutas secas y en conserva.</li><li>• Granos y cereales.</li><li>• Huevos, lácteos y otras carnes.</li><li>• Panadería.</li><li>• Pescados y mariscos.</li><li>• Saichionería.</li><li>• Tortillería.</li><li>• Verduras hortalizas y legumbres.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aparatos de rehabilitación médica.</li><li>• Artículos para el hogar y línea blanca.</li><li>• Bicicletas (no deportivas).</li><li>• Telas y blancos (incluye almohadas).</li><li>• Bonetería.</li><li>• Calzado.</li><li>• Librerías (incluye periódicos y revistas).</li><li>• Medicamentos (medicina de patente, homeopática y herbolaria).</li><li>• Mercería.</li><li>• Muebles y colchones.</li><li>• Papelería y artículos escolares y pedagógicos.</li><li>• Ropa.</li></ul>

### Giros complementarios

- Aceites, grasas y brea no comestible.
- Artesanías, artículos de decoración.
- Artículos de piel (bolsas, chamarras, etc.).
- Artículos de plástico y polietileno (bolsas y otros).
- Artículos deportivos.
- Artículos para fiesta.
- Artículos para regalo.
- Bisutería (joyería de fantasía).
- Centros de fotocopiado.
- Cerrajería.
- Computadoras.
- Discos y cassettes.
- Estética y peluquería.
- Ferreterías.
- Flores.
- Fondas y cocinas caseras (comida rápida).
- Fotografía (incluye material fotográfico y revelado).
- Hielo, helados y bebidas no alcohólicas (neverías).
- Jarcería (incluye sombreros).
- Jardinería (incluye herbicidas e insecticidas).
- Jugos y licuados.
- Juguetería.
- Lavandería y tintorería.
- Materiales de construcción (incluye vidriería y madera).
- Ópticas.
- Papel (insumos para la comercialización).
- Pastelería y repostería.
- Perfumería.
- Productos naturistas.
- Refacciones (llantas y otros accesorios).
- Relojería.
- Rosticería.
- Tabaco (expendios de dulces y tabacos).
- Talleres mecánicos y de servicios (incluye vulcanizadoras).
- Talleres de reparación de calzado.
- Artículos eléctricos y otros.
- Tlapalería (incluye pintura, plomería y material eléctrico).
- Veterinaria.
- Video (compra venta y renta de películas).

### **Otros giros**

- Artículos religiosos.
- Combustibles.
- Despachos.
- Equipo médico y dental.
- Expendios de billetes de lotería.
- Funerarias.
- Gas natural.
- Instrumentos musicales.
- Joyería.
- Maquinaria y artículos para frigorífico.
- Maquinaria y herramientas de trabajo.
- Productos químicos.
- Cerveza.
- Vinos y licores (en botella cerrada).
- Otros artículos que a juicio de la banca sean prioritarios de acuerdo con los objetivos del FIDEC.

# **Capítulo**

## **II**

# **Organización del anteproyecto**

## Capítulo II

### Organización del Proyecto

La organización agrupa y ordena las actividades necesarias para lograr la integración del proyecto, creando unidades administrativas, asignando funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquías; estableciendo además las relaciones de coordinación que entre dichas unidades deben existir para ser óptima la cooperación humana.

Los puntos principales que deben ser tratados en la organización de un proyecto, son los relacionados con el aspecto jurídico, técnico operativo y administrativo, los cuales deberán de cualificar y cuantificar en el momento en que se determinen las inversiones a realizar, así como los costos y gastos del proyecto, de tal manera que se puedan adaptar a cualquier cambio del medio y a su entorno económico.

#### 2.1 Aspectos Jurídicos "Tipo de sociedad".

La integración legal de la empresa es uno de los eventos que materializan el proyecto y los inversionistas o propietarios deben tomar en cuenta las diversas formas de organización que contempla la ley, tomando en consideración la finalidad o giro del negocio, el capital a invertir, el aprovisionamiento de materias primas cuando son un factor determinante o condicionante del proyecto y las características del consumidor.

La empresa "es una organización en la que se unen el capital y el esfuerzo humano para lograr ciertos objetivos económicos mediante la producción, elaboración y distribución de bienes y servicios".<sup>15</sup> El capital a invertir también perfila el tipo de organización que deberá constituirse, entre las más usuales destacan la Sociedad Anónima de Capital Variable; Sociedad de Producción Rural y Sociedad Cooperativa.

Por el giro del negocio y el capital a invertir para "Pamilladas Miguel Angel" se recomienda que se constituya bajo el régimen de Sociedad Anónima de Capital Variable; "Convenio celebrado entre dos o más socios, o bien, dos o más accionistas, de acuerdo con la Ley de Sociedades Mercantiles, mediante la cual aportan en efectivo o en especie, conocimientos o trabajo, para un fin lícito, del cual se obligan mutuamente a darse cuenta".

La personalidad jurídica de la sociedad mercantil nace cuando el contrato ha sido protocolizado ante Notario Público e inscrito en el Registro Público de la Propiedad y Comercio. Adquiriendo con esto la sociedad mercantil personalidad jurídica, es decir, idoneidad para ser sujeto de derechos y obligaciones, o en otras palabras capacidad para contratar.

<sup>15</sup> Petersen, E. Business Organization and Management Pág. 63

La sociedad mercantil tiene personalidad jurídica propia e independiente a la de los socios, esta la adquiere al momento de su inscripción en el Registro Público de la Propiedad y Comercio con los siguientes atributos:<sup>16</sup>

- Nombre.
- Domicilio,
- Patrimonio.
- Capacidad de goce y ejercicio.

### 2.1.1 La Sociedad Anónima.<sup>17</sup>

- **Concepto:**

Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones. La denominación se formará libremente, pero será distinta a la de cualquier otra sociedad, y al emplearse irá siempre seguida de las palabras "Sociedad Anónima" o de su abreviatura "S.A".

- **Requisitos para su constitución:**

- Que haya dos socios como mínimo y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos.
- Que el capital social mínimo no sea inferior a \$50,000.00 y que este íntegramente suscrito, el cual deberá estar exhibido cuando menos el 20% del valor de cada acción pagadera en numerario, y que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que haya de pagarse en todo o en parte con bienes distintos del numerario.

- **Derechos:**

Voz y voto	Ser votado	Dividendos	Liquidación
------------	------------	------------	-------------

- **Obligaciones:**

- Los socios se limitan al pago de sus acciones.
- Acatar las resoluciones de la asamblea.

<sup>16</sup> Abraham Perdomo Moreno. Contabilidad de Sociedades Mercantiles. Edit. ECASA Pág. 13 y 14

<sup>17</sup> Editorial Porrúa. Código de Comercio y Leyes Complementarias. Edición 1998.

## Organos:

### **a) Organo supremo (Asamblea de Accionistas) y se pueden clasificar en:**

#### **Constitutiva:**

- ▶ Aquellas en las cuales se constituye o nace la sociedad mercantil
- ▶ Solo se celebra una vez en la vida de la Sociedad Mercantil, y con una competencia legalmente precisada.

#### **Ordinaria:**

- ▶ Examen de estados financieros, discusión, aprobación, modificación del informe que presentan los administradores y comisarios.
- ▶ Nombrar a los administradores y comisarios.
- ▶ Determinar honorarios de administradores y consejeros.
- ▶ Se reunirán cuando menos una vez al año, dentro de los cuatro meses siguientes a la clausura del ejercicio fiscal.

#### **Extraordinarias:**

- ▶ Se convocan para tratar asuntos de disolución anticipada, prórroga de la duración, transformación, fusión de la sociedad.
- ▶ Aumentos o reducción del capital social.
- ▶ Cambio de objeto social y de nacionalidad.
- ▶ Amortización de sus acciones, ó emisión de instrumentos de deuda (bono, obligaciones).
- ▶ Cualquier modificación al contrato social.
- ▶ Se reunirán en cualquier tiempo.

#### **Especiales:**

- ▶ Cuando alguna resolución afecta a un tipo de acción en especial.
- ▶ Serán presididas por el Accionista que designen los presentes en Asamblea Especial.

### **b) Organo representativo (Consejo de Administración).**

#### **Tipos de administración:**

- ▶ Administrador Unico (La administración se le confía a una sola persona).

#### **Consejo de administración:**

- ▶ Tienen que existir 2 o más administradores.
- ▶ Para que las decisiones del consejo sean validas deben participar cuando menos la mitad de sus miembros.



- Acuerdos por la mayoría de votos.
- Empate – voto de calidad del presidente.
- Para nombrar un consejero se necesita que esté representado el 25% del capital y el 10% si están en el registro nacional de valores e intermediarios.

El Administrador Único y el Consejo de Administración están obligados a convocar a las asambleas y formular el balance anual. Deberán informar de la marcha del negocio, proyectos existentes, políticas a seguir, así como los cambios en la situación financiera. Estos nombramientos son temporales y revocables. Pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad.

### **c) Órgano de control (Consejo de Vigilancia o comisarios).**

Facultades y obligaciones de los comisarios:

- Cerciorarse de la subsistencia de las garantías de los administradores y gerentes.
- Exigir a los administradores una información mensual que incluya por lo menos un estado de situación financiera y un estado de resultados.
- Realizar una revisión a las operaciones, documentación y registros.
- Rendir informe anual sobre la veracidad de la información financiera de la empresa.
- Convocar a las asambleas ordinarias y extraordinarias, cuando lo juzgue conveniente o en caso de omisión de los administradores.
- Asistir con voz pero sin voto a las sesiones de Consejo y Asambleas.
- Vigilar ilimitadamente y en cualquier tiempo, las operaciones de la sociedad.

Directivos:

- Representan permanentemente a la sociedad y deben ser designados por la asamblea general de accionistas, el consejo de administración o el administrador único.
- Pueden ser varios.
- Podrán ser removidos en todo momento.
- Gozarán de las facultades que específicamente les otorguen sin requerir autorización, especial para llevar a cabo sus actos dentro del ámbito de sus atribuciones.
- Las sociedades designan personas para que las representen otorgándoles poderes para actos concretos para que los lleven a cabo en forma general ó limitada, utilizando las figuras del mandato y la comisión mercantil.
- Se distinguen tres niveles de facultades que son para ejecutar actos de pleitos y cobranzas, de administración y de dominio.

### **• Aumentos y disminuciones de capital.**

Reducciones al capital social:

- Se efectúa mediante el reembolso a los socios o liberación de exhibiciones no realizadas.

- ▶ Se publicará por tres veces en el periódico oficial de la entidad federativa en la que tenga su domicilio la sociedad con intervalos de diez días.
- ▶ La designación de las acciones que deben de nulificarse se hace por sorteo ante notario, al menos de que sea tomado el acuerdo en forma unánime por el total del capital social.
- ▶ En caso de amortización con utilidades repartibles. Por una asamblea general, podrán amortizarse solo aquellas acciones que están íntegramente pagadas.
- ▶ Los acreedores pueden oponerse a la reducción, ante la autoridad jurídica.

#### **Aumento al capital social:**

- ▶ Los acuerdos deben ser tomados por las asambleas generales de accionistas o por el consejo de administración, según sea el tipo de capital que se aumenta.
- ▶ Se concede preferencia a los socios para suscribir las acciones que se emitan en la misma proporción de las que ya tengan (Derecho de tanto).
- ▶ No se pueden emitir nuevas acciones hasta que las precedentes hayan sido íntegramente pagadas.
- ▶ No podrán adquirir sus propias acciones, salvo por adjudicación judicial.

#### **• Modalidades del capital variable de la Sociedad Anónima.**

##### **Capital Fijo:**

Sin derecho a retiro, se encuentra restringido por disposiciones legales.

##### **Capital Variable:**

Puede ser susceptible de aumentos por:

- ▶ Aportaciones posteriores de los socios por admisión de nuevos socios.
- ▶ La disminución del capital puede hacerse por retiro total ó parcial sin grandes formalidades.
- ▶ Las sociedades que adopten esta modalidad deberán llevar un libro de registro de los aumentos y disminuciones del capital.
- ▶ El retiro total o parcial o total de las aportaciones de un accionista deberá notificarse a la sociedad de manera fehaciente y surtirá efectos al final del ejercicio, si se notificó antes del último trimestre.

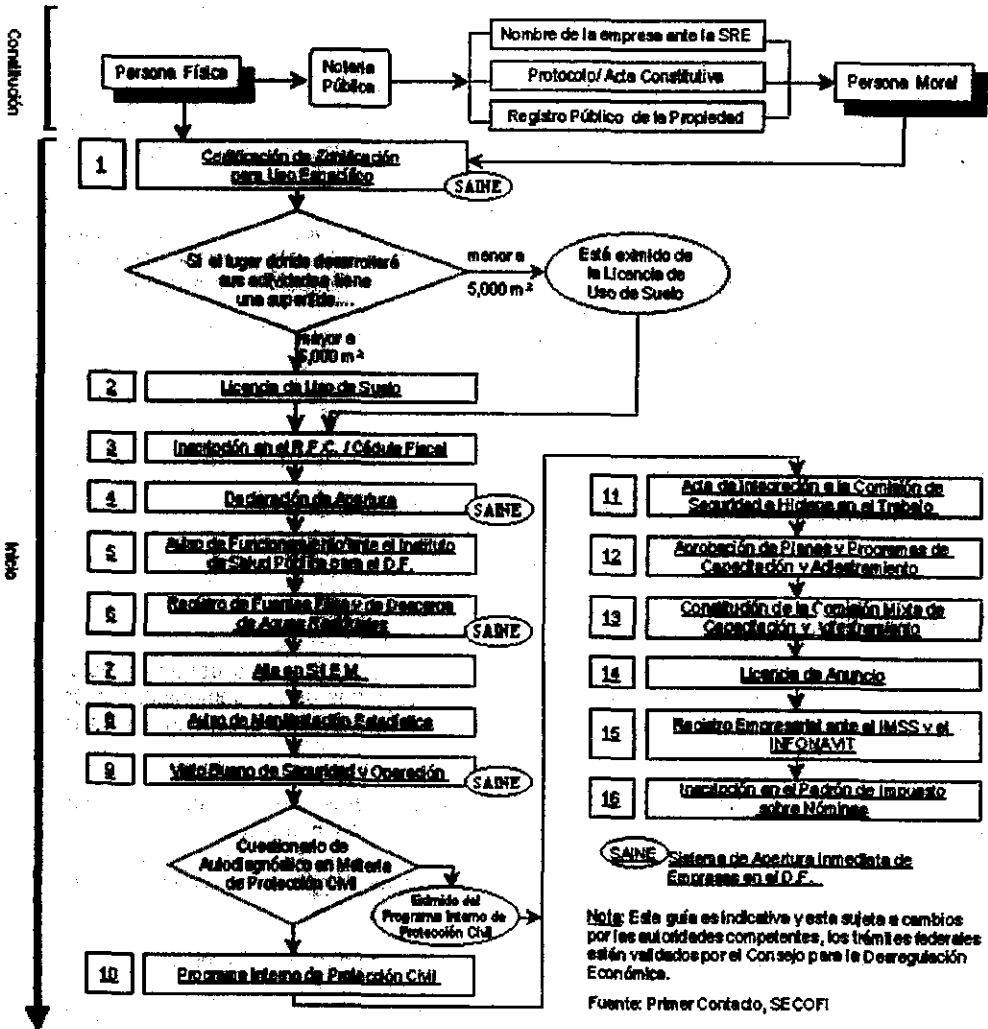
## **2.2 Tramites Administrativos.**

Antes de iniciar las operaciones de "Parrilladas Miguel Angel, S.A de C.V." es necesario llevar a cabo los tramites y permisos administrativos para su funcionamiento en cada una de las dependencias que correspondan del Gobierno del Distrito Federal, así como en la Delegación donde se ubicará el negocio, dichos tramites son:

### **2.2.1 Permisos y Licencias.**

Para la apertura de "Parrilladas Miguel Angel" es necesario llevar a cabo una serie de tramites obligatorios para constituir e iniciar un negocio de servicio de restaurantes y fondas, de acuerdo a la información proporcionada por la Secretaria de Comercio y Fomento Industrial; esta guía fue actualizada el 30 de Junio de 1998, la cual es indicativa y esta sujeta a cambio por las autoridades competentes, los trámites federales están validados por el Consejo para la Desregulación Económica, los cuales se enuncian en el siguiente diagrama:

## Trámites obligatorios para constituir e iniciar un negocio de servicio de restaurantes y fondas<sup>16</sup>



<sup>16</sup> <http://www.spice.gob.mx/cmap/B.asp?Trecemap=931011>

## **2.3 Técnico Operativo.**

### **Ubicación.**

Como lugar estratégico para el Restaurante Argentino "Parrilladas Miguel Angel" se recomienda su instalación en Av. Canal de Miramontes N°. 2075 en la Colonia Los Girasoles de la Delegación Coyoacán, debido a la alta afluencia de población por encontrarse el negocio en una zona eminentemente comercial y con lugares de esparcimiento o entretenimiento, ya que a unos metros de distancia se localiza el Centro Comercial "Galerías Coapa", tiendas de autoservicio "Gigante, Cifra, Wall Mart y Comercial Mexicana", así como salas cinematográficas y comercios en general, además está rodeado de condominios y casas habitación residenciales, donde se concentran familias de clase media, media alta y alta.

El local que se pretende arrendar cuenta con todas las obras de infraestructura necesarias, tales como: agua, luz, drenaje, permiso del uso del suelo y estacionamiento, solamente se requiere adecuarlo a las necesidades y requerimientos del restaurante.

### **Número de comensales y turnos.**

Número de mesas: 20

Turnos: 1.5 al día.

Salón comedor con capacidad total para: 80 comensales.

Horario de atención al cliente: Domingo a jueves de 13:00hrs. a 23:00hrs.  
Viernes y sábado de 13:00hrs. a 24:00hrs.

### **Diseño del Menú.**

Los menús generalmente contienen una lista de platillos y bebidas que deben de estar diseñados con productos que van a satisfacer las necesidades de los comensales y los servicios ofrecidos serán a la carta y el tipo de cocina será de tipo argentino. La carta como mínimo tendrá la siguiente composición:

- a) Un primer grupo con los platillos de entrada ó considerados "entremeses", con cinco variantes (chistorra, chorizo argentino, empanadas, morcilla y quesos).
- b) Un segundo grupo consiste con las sopas o cremas del día y básicamente por el jugo de carne.
- c) Un tercer grupo con la ensalada verde o mixta de legumbres y vegetales.
- d) Un cuarto grupo formado por ocho cortes de carne de res tipo argentino, así como una parrillada con todos los productos.
- e) Un quinto grupo por guarniciones entre las que destacan la "papa" y "espinaca".
- f) Un sexto grupo de pasteles y helados, así como tres de tipos de café (americano, express y capuchino).

La carta de vinos será amplia y contendrá marcas de reconocido prestigio en vinos argentinos, chilenos y nacionales, así como cocteles, aperitivos, licores y cremas de fama internacional; comprenderá también aguas minerales, cervezas, refrescos e infusiones; las cartas de alimentos y bebidas deberán ser conjuntamente ofrecidas al cliente en el momento en que éste solicite los servicios.

Todos los restaurantes estarán obligados a ofrecer al público las cartas de alimentos y bebidas, cuya composición y variedad deberán estar de acuerdo con la categoría y especialidad que ostentan y cultiven.

### **Tipo de servicio.**

En la actualidad los restaurantes usan varias combinaciones de los servicios, dependiendo del tipo de local y de los platillos que incluya la carta, los tipos de servicios más conocidos son el francés, inglés y ruso, los cuales están considerados como de los más sofisticados por la entrega de los platillos en las mesas de los comensales y se requiere de mucha habilidad por parte de los capitanes y meseros para prestar el servicio; se da por lo regular en los restaurantes de cinco estrellas, más no así el americano que es menos formal y que se utiliza en la gran mayoría de los restaurantes.

Por el tipo de restaurante que se pretende instalar, se recomienda el americano, este servicio se utiliza en establecimientos de alimentos y bebidas, cuando se desea lograr rapidez y agilidad en las operaciones.

Este tipo de servicio se distingue, por que los alimentos salen emplatados desde la parrilla, excepto la mantequilla y el pan; es una combinación del servicio francés y el ruso. Pueden usarse planchas de hierro para algunos platillos o se puede servir directamente en el plato. Las sopas son a veces servidas en sopera aunque generalmente ya vienen servidas desde la cocina. Las ensaladas son preparadas en la cocina. Se ofrece pan caliente en unas canastas para pan que se colocan en la mesa junto con la mantequilla.

Es necesario un solo mesero para servir la comida, esto se lleva acabo por la izquierda del comensal y los platos son retirados por el lado derecho. Su ventaja radica en que es un servicio sencillo y rápido, no se requiere de personal altamente capacitado; la utilización del equipo que acompaña a este servicio son platos, cubiertos y cristalería, es mínimo.<sup>19</sup>

### **Equipo, mobiliario y decoración del restaurante.**

#### **a) Equipo para el servicio en el salón comedor.**

Cubertería, tablas, vajilla y cristalería de calidad, así como accesorios y papelería.  
Area del comedor: cuatro estaciones de servicio, 20 mesas y 80 sillas.

<sup>19</sup> Fuller, John. Modern Restaurant Service. Hutchinson & Co. Ltd., Londre, 1983 Pág. 147

**b) Equipo e instalaciones de cocina.**

La cocina debe estar ubicada en forma independiente al salón comedor así como también de la zona de almacenamiento y de la zona de desechos, esta última deberá contar con una salida cercana para su fácil y rápido desalojo.

Se propone una cocina amplia y funcional para que puedan trabajar mejor los cocineros y poder cumplir con un servicio óptimo y de alto nivel, debiendo contar con ventilación asegurada directamente al exterior con extractores de humo, tarjas, fregaderos, baterías, máquina lavatrastes, mesa de trabajo y mesa para utensilios limpios, además dispondrá de un congelador para todo alimento perecedero, refrigerador, equipo para hacer hielo, freidora con dos canastillas, estufa con seis quemadores y horno, parrilla para cocer al carbón, cafeteras, despensa, anaqueles y sección para el plaque, así como almacén y bodega para productos químicos y artículos de limpieza.

Cabe señalar que dentro de las instalaciones del restaurante se debe incluir una oficina administrativa para uso exclusivo de la gerencia y personal administrativo para salvar guardar la documentación que genera en su operación diaria el negocio y un área para el servicio de cajas, así como sanitarios y lockers para el personal.

**c) Instalaciones para la atención al cliente o comensales.**

Vestíbulo o sala de espera  
Teléfono  
Aire acondicionado  
Servicios sanitarios para damas y caballeros

**d) Decoración:**

La decoración debe estar en armonía con el rango del establecimiento "pisos, paredes, cuadros, mesas, sillas, lámparas y estaciones de trabajo entre otros".

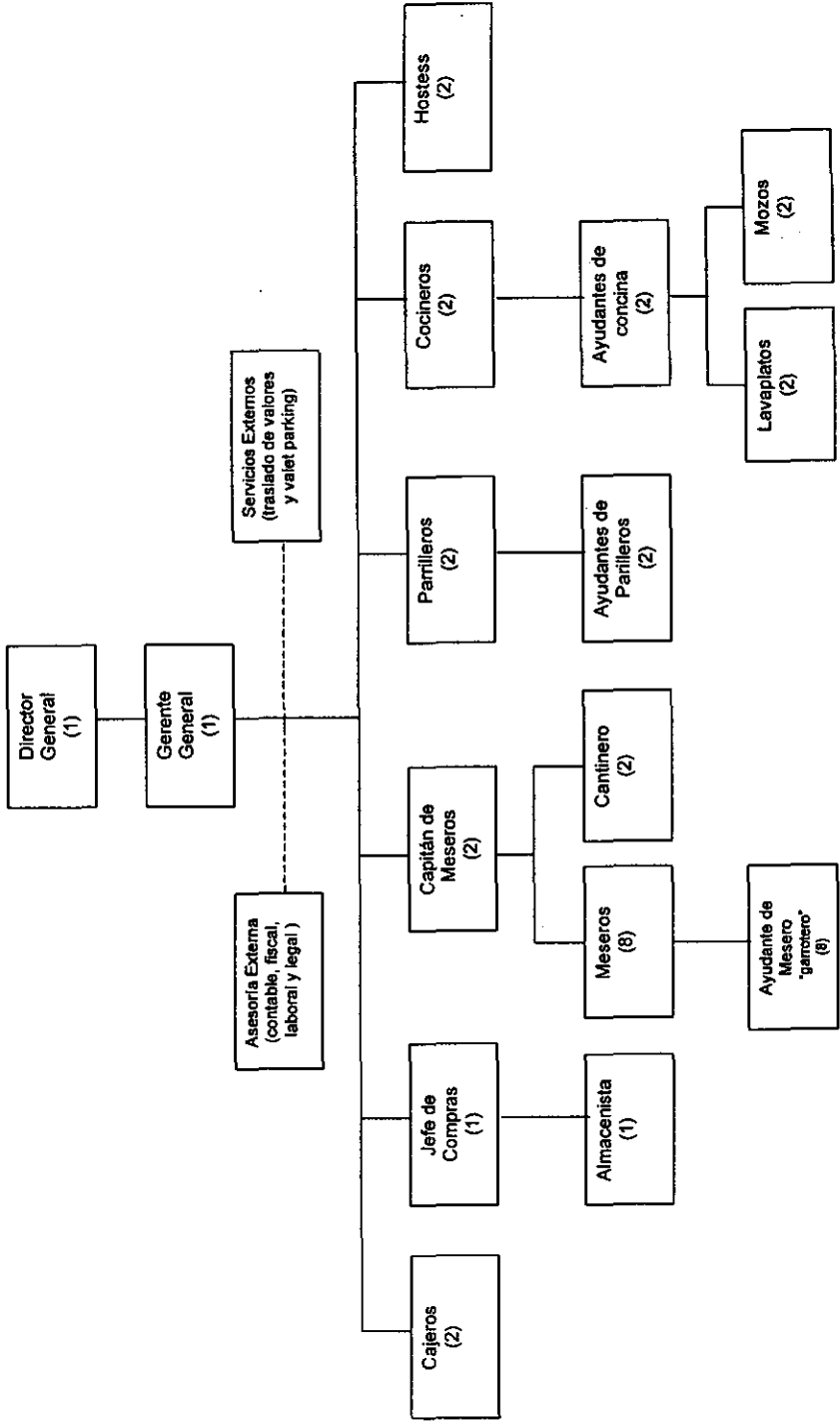
**e) El personal esta formado por:**

- 1 Director General.
- 1 Gerente.
- 2 Cajeros.
- 1 Jefe de compras.
- 1 Almacenista.
- 2 Parrilleros.
- 2 Ayudantes de parrillero.
- 2 Capitanes de meseros.
- 2 Cantineros.
- 8 Meseros (1 mesero por cada 16 comensales = 4 mesas).
- 8 Ayudantes de mesero o garroteros (1 por cada 16 comensales = 4 mesas).
- 2 Cocineros.
- 2 Ayudantes de cocina.
- 2 Lavaplatos.
- 2 Mozos.
- 2 Hostess.

Todo el personal del restaurante estará uniformado de acuerdo a sus áreas de responsabilidad, además se contratará a agencias especializadas para brindar el servicio de valet parking y el de seguridad para dar un mayor confort a los comensales o clientes, así como para el traslado de valores.



2.4 Diseño de la estructura organizacional de "Parrilladas Miguel Angel".



### **Funciones:**

- Supervisa al personal y promueve el trabajo en equipo.
- Elabora especificaciones o estándares de las compras de alimentos y bebidas conjuntamente con los cocineros y parrilleros.
- Determina los stocks mínimos y máximos de alimentos y bebidas en el almacén.
- Elabora los menús y fija los precios de venta de los alimentos y bebidas.
- Elabora programas de calidad orientados al cliente y a la excelencia del personal.
- Colabora en la formulación del manual de procedimientos y en la descripción de funciones.
- Vigila que los sistemas de trabajo se den de acuerdo a las normas y procedimientos establecidos.
- Elabora el presupuesto mensual y anual de ingresos y egresos del restaurante.
- Controla la entrada y salida de efectivo del negocio, así como los registros de contabilidad conjuntamente con los cajeros y el despacho externo de contadores.
- Vigila que se cumplan con todas las disposiciones que marca la ley en lo referente a obligaciones fiscales, laborales, higiene, salubridad, etc.
- Revisa, vigila y supervisa que se le de seguimiento a las recomendaciones y comentarios de los clientes, así como de la imagen, publicidad y promoción del negocio.

### **Cajero.**

Es el responsable de controlar y cobrar todos los estados de cuenta de los comensales; elabora y verifica los reportes e información que debe proporcionar a sus compañeros de trabajo y al cajero del siguiente turno y al Gerente General.

### **Funciones:**

- Adecuado manejo del efectivo y del preciso cobro de alimentos y bebidas, tanto en billetes y monedas como en vouchers de tarjetas de crédito bancarias.
- Mantener el efectivo necesario para dar buen servicio y mantener stocks adecuados de vouchers, comandas, hojas de comentarios y notas de consumo, así como el control de venta de cigarrillos y propinas de cada turno.
- Resguardar el efectivo con señuelos de seguridad, elaborar los cortes de caja y los reportes necesarios y pólizas contables que se requieren para el control de ingresos y egresos del negocio.
- Elabora las fichas de depósito en efectivo y vouchers para bancos, así como controlar la caja chica del negocio y apoyar en la expedición de pólizas y cheques para el pago a proveedores.
- Elabora las pólizas para el pago a proveedores y lleva control de la documentación para ser entregada al despacho de contadores externos.
- Control de las tarjetas de entradas y salidas del personal.

## **2.4.1 Descripción de puestos y funciones.**

### **Director General.**

Es la persona designada por el Consejo de Administración para cumplir con los objetivos institucionales de la sociedad con amplias facultades en administración y con poderes limitados en actos de dominio para el buen funcionamiento del negocio.

#### **Funciones:**

- Administración global de la empresa.
- Establece metas y objetivos generales, así como la adecuación de los mismos en las áreas funcionales conjuntamente con el Gerente General y Jefes de Departamento.
- Ejerce las tomas de decisiones estratégicas y operativas.
- Elaboración del plan de trabajo.
- Establecimiento del presupuesto maestro de ingresos y gastos.
- Análisis e interpretación de los estados financieros con los contadores del despacho externo.
- Elabora los reportes trimestrales de resultados para el Consejo de Administración.
- Supervisa las diferentes áreas funcionales.
- Vigila y supervisa que el negocio siempre cuente con los permisos, licencias y documentos conforme lo marca la ley.
- Soluciona problemas trascendentales de las diferentes áreas funcionales.
- Elabora el Manual de Procedimientos y de Políticas.
- Autoriza y supervisa las nóminas.
- Fija comparte y estimula el logro de las metas.
- Atiende inspecciones y/o visitas especiales.

### **Gerente General.**

Es el ejecutivo de mayor categoría y con más autoridad dentro de la empresa, puede ser uno de los accionistas del negocio o no tener ningún vínculo patrimonial con la misma, deberá ser un elemento con amplia experiencia en el ramo.

Es el responsable de la dirección del negocio y del manejo de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

Controla la marcha diaria del negocio, exigiendo el cumplimiento de las políticas, estándares y objetivos de la compañía.

### **Jefe de compras.**

Es la persona que efectúa las compras del restaurante, su objetivo es realizar las adquisiciones al precio más bajo y de mayor calidad.

#### **Funciones:**

- *Selecciona los proveedores, está labor es constante ya que en un momento dado puede y tiene la facultad de contratar a nuevos proveedores para mejorar la calidad de los suministros.*
- *Formula los pedidos a los proveedores.*
- *Establece junto con el Gerente General las políticas de compras.*
- *Proporciona a la Gerencia los reportes e informes que le soliciten.*
- *Vigila la conservación de mínimos y máximos autorizados para la correcta rotación de inventarios.*
- *Verifica las entradas y salidas del almacén (cantidad, calidad y precio).*
- *Supervisa diariamente que los pedidos sean surtidos con oportunidad.*
- *Elabora un directorio de proveedores con anotaciones acerca del servicio que estos le hayan proporcionado.*
- *Establece procedimientos para la solicitud de compras, modificación y cancelaciones y las notifica a los responsables de las áreas.*
- *Participa en la elaboración del presupuesto de gastos del departamento de compras.*
- *Selecciona, capacita, supervisa y evalúa al personal a su cargo.*
- *Entrega las notas y facturas de suministros a los cajeros para su control y guarda, así como para la programación de pago a proveedores.*

### **Almacenista.**

Es la persona que labora dentro del almacén del restaurante y se encarga de suministrar a todas las áreas del establecimiento los insumos y materiales que requieran, debiendo controlar las entradas y salidas de mercancías, verificando que los suministros perecederos que se encuentran en el congelador y refrigerador estén en perfecto estado.

#### **Funciones:**

- *Recepción de mercancías de proveedores.*
- *Checa la calidad, cantidad y precio de la mercancía.*
- *Rechaza la mercancía que se encuentra en mal estado.*
- *Almacena la mercancía en forma adecuada y establece la rotación de las mismas.*
- *Modifica las tarjetas del almacén según las entradas y salidas.*
- *Recibe y surte las requisiciones de las áreas de cocina, parrilla y bar, así como los materiales y químicos para la limpieza.*
- *Costea requisiciones.*
- *Elabora informes de entradas y salidas de almacén.*
- *Levanta inventarios periódicos de mercancía en unidades y valores.*

- Controla los mínimos y máximos de mercancía en base a las políticas del negocio.

### **Parrillero.**

Es la persona responsable de cocer las carnes y embutidos en una parrilla con carbón de acuerdo a las especificaciones y exigencias del comensal "Es el alma y éxito del negocio".

### **Funciones:**

- Verificar que el horno este a una temperatura uniforme a lo largo de la parrilla.
- Verificar las existencias de producto en su área.
- Revisar y vigilar que los cortes de carne y embutidos sean de acuerdo a la calidad requerida por el restaurante.
- Condimentar y preparar los cortes al carbón de acuerdo a las especificaciones del comensal a través de las comandas.
- Servir las carnes o embutidos en las tablas o en los platos de hierro según sea el caso.
- Conservación óptima de las herramientas y utensilios, así como la limpieza de los mismos y de la parrilla.

### **Ayudante de parrillero.**

Es la persona que asiste al parrillero en todas sus funciones o labores.

### **Funciones:**

- Preparar y encender la parrilla con el carbón y maderas suficientes para que el cocido de las carnes sea uniforme.
- Vigilar y mantener existencias de carbón y maderas suficientes para alimentar el asador.
- Vigilar y mantener existencias suficientes de carnes y embutidos para surtir periódicamente al refrigerador, así como de sal y especias.
- Realizar las requisiciones de carne y embutidos de carne congelada al almacén.
- Mantener encendido el asador a una temperatura estable a lo largo de toda la parrilla.
- Limpiar periódicamente el asador y los utensilios para el cocimiento de las carnes.
- Mantener limpia el área de trabajo.
- Conocer y distinguir perfectamente los cortes de carne y tiempos de cocimiento, en caso de ausencia del parrillero.
- Servir carnes en las tablas o platos de hierro en base a las comandas.
- Apagar el horno al finalizar el día y realizar su limpieza.

### **Capitán de meseros.**

Es la persona que labora dentro del restaurante y que se encarga entre otras cosas, de dar la bienvenida a los comensales y asignarle la mesa más conveniente a sus necesidades. Es también el encargado de mantener el buen funcionamiento del restaurante, así como supervisar el trabajo del personal a su cargo.

#### **Funciones:**

- Es el responsable de la supervisión del cumplimiento de todos los procedimientos y normas establecidas por el restaurante.
- Revisa que el salón comedor este en perfecto orden y limpio en cuanto a las mesas que estén bien montadas; en general que todo lo que se emplea para el servicio se encuentre limpio y en su lugar.
- Recibe a la clientela con cortesía y la acompaña a su mesa, evitando cargar el trabajo en una estación.
- Entrega la carta de menú al cliente y le ofrece alguna bebida, siempre adoptando una postura de vendedor.
- Conoce a la perfección los ingredientes de todos los platillos y su tiempo de preparación.
- Supervisa que las órdenes sean atendidas a la brevedad posible.
- Supervisa a los meseros y cajeros a manera que trabajen con eficiencia.
- Mantiene un ambiente de cooperación entre el personal del comedor, cocina, parrilla y bar.
- Supervisa el cobro correcto de las cuentas.
- Cuando los clientes se retiran se encarga de despedirlos, evalúa el servicio y los invita a regresar pronto. Así mismo recibe quejas de los clientes y busca posibles soluciones.
- Elabora la revisión del presupuesto de ventas y gastos del restaurante a su cargo.

### **Cantínero.**

Es la persona que labora en un bar independiente, ya sea de un hotel o restaurante. El bar es el lugar donde se sirven bebidas simples o preparadas; es el responsable de atender a los capitanes o meseros que se presentan en su área de trabajo con las comandas de las mesas para poder atender los pedidos de los comensales.

#### **Funciones:**

- Conoce todo tipo de bebidas que se ofrecen en el restaurante.
- Conoce el adecuado almacenamiento de vinos.
- Prepara bebidas compuestas.
- Debe preparar las bebidas con base a la receta estándar para poder controlar el costo de las bebidas.
- Utiliza el correcto tipo de cristalería donde se sirve cada bebida.

- Elabora requisiciones para almacén.
- Prepara las bebidas para los clientes que se encuentran en el restaurante por medio de las comandas proporcionadas por el mesero, así como el control de las mismas mediante reportes a la caja.
- Analiza y realiza mes a mes un costeo de las bebidas.
- Responsable de la limpieza y de los inventarios del bar.

### **Mesero.**

Es la persona que trabaja dentro del restaurante o salón comedor y se encarga de brindar el servicio a los comensales o clientes.

### **Funciones:**

- Presentación impecable, tanto del cuerpo como del uniforme.
- Conoce y aplica los procedimientos en caso de alguna emergencia o accidente a los comensales.
- Conoce el uso correcto de la terminología usada en alimentos y bebidas.
- Responsable del correcto montaje de las mesas, así como limpia de las mesas, estaciones de servicio, ceniceros, candeleros, menús, charolas, etc.
- Cambia blancos sucios por limpios y dobla servilletas.
- Conoce el correcto manejo de la loza y de la cristalería para evitar rupturas.
- Es responsable de tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario: sal, azúcar, salsas, cubiertos, servilletas, etc.
- Ayuda al capitán en el acomodo de los clientes en las mesas.
- Se presenta al cliente con amabilidad y cortesía.
- Sirve el agua en las copas de los clientes y conoce perfectamente los platillos del menú, así como su tiempo de elaboración y los ingredientes con que están preparados.
- Sugiere al cliente aperitivos, cócteles, bebidas, ensaladas o alguna especialidad de la casa.
- Conoce y aplica el sistema para escribir las órdenes.
- Presenta al cliente la lista de vinos, asiste a la selección y toma las órdenes de vinos.
- Conoce las temperaturas usuales para servir el vino, la forma de abrir y servirlos, espera la aprobación para seguir sirviendo.
- Presenta la comanda al cajero para que se la selle y poder solicitar al cocinero, parrillero y cantinero los alimentos y bebidas solicitadas por el cliente.
- Supervisa al garrotero o ayudante de mesero.
- Sirve los alimentos en la mesa.
- Conoce y aplica los diferentes tipos de servicio, las técnicas de trinchado, rebanado y deshuesado.
- Recoje los platos sucios.
- Reconoce al cliente cuando la comida o el servicio no fue de su agrado.
- Reemplaza ceniceros y cuando el cliente va a encender un cigarro, el mesero lo ayuda con su encendedor.

- Solicita al cajero el talón por la cuenta del cliente.
- Presenta al cliente la cuenta para su pago.
- No debe tocar el dinero directamente con las manos y entrega al cajero el importe de la cuenta.
- Asiste al cliente cuando se va del restaurante y observa que estos no olviden ningún objeto.
- Participa en el sistema que se sigue para la distribución de la propina.
- Ayuda en el entrenamiento del personal de nuevo ingreso.

#### **Ayudante de mesero o garrotero.**

Es la persona que asiste al mesero en todas sus funciones o labores.

#### **Funciones:**

- Retira los platos sucios de las mesas, sirve la mantequilla, llena las copas con agua y coloca lo necesario en la mesa según lo que haya ordenado el comensal, como son: salsas, limones, galletas, pan, cristalería, etc.
- Prepara los cafés.
- Ayuda al mesero con los cafés y a traer la comida.
- Es responsable de limpiar las mesas que se desocupan y de montarlas de nuevo para que exista una rápida rotación de cubiertos.
- Es responsable de mantener surtidas las estaciones.
- Es responsable de que, al desocuparse una mesa, su limpieza y cambio de mantel o individuales se realice con la mayor rapidez, asegurándose de que también las sillas se encuentren limpias.

#### **Cocinero.**

Es el responsable ante el Gerente General del adecuado funcionamiento de la cocina y de la preparación de alimentos dentro de las normas de calidad y del buen servicio, tanto de la cocina caliente como fría, así como de la repostería y cafetería.

#### **Funciones:**

- Coordina todas las actividades del personal relacionadas con la cocina.
- Levanta un inventario diario de los artículos de consumo inmediato.
- Elabora las requisiciones para el área de almacén.
- Supervisa la calidad de los alimentos que llegan a la cocina.
- Auxilia al Gerente General en la elaboración de las hojas de costos de recetas estándar de alimentos.
- Aplica procedimientos para una mejor rotación de inventarios en la cocina.



- Realiza con el Gerente General los menús y recetas estándar.
- Inspecciona porciones, guarniciones, limpieza y decoración de los platillos.
- Supervisa la aplicación de las normas, reglas sanitarias y medidas de seguridad.
- Supervisa que la entrega de alimentos a meseros se lleve a cabo según las políticas de control establecidas.
- Prepara los alimentos para los clientes que se encuentran en el restaurante por medio de las comandas proporcionadas por el mesero, así como el control de las mismas mediante reportes a la caja.

### **Ayudantes de cocinero.**

Auxilia al cocinero en la elaboración de platillos.

#### **Funciones:**

- Enciende estufas y hornos.
- Limpieza y lavado de verduras y legumbres.
- Calentamiento y aprovechamiento de los caldos y sopas.
- Elabora las salsas, guarniciones y tiene todo lo necesario para sacar a tiempo los platillos calientes a la hora del servicio conforme a la receta estándar.
- Aseguramiento de la calidad del producto.
- Conoce la correcta preparación de las ensaladas; sustituye al cocinero cuando temporalmente se ausenta.
- Requisición de las materias primas al almacén con previa aprobación del cocinero.

### **Lavaplatos.**

Es la persona que se encarga de desgrasar, lavar y secar toda la loza, vajillas, cubertería (plaqué), ollas y utensilios de cocina, así como acomodarlos en sus contenedores y anaqueles respectivos, además será responsable conjuntamente con el ayudante del cocinero de las mesas de trabajo, estufas, hornos, etc.

#### **Funciones:**

- Limpieza general del área de cocina.
- Conoce y opera la máquina para lavar vajilla y cristalería, aplicando los productos para la limpieza.
- Acomoda loza y cristalería por tamaños.
- Reparte loza y cristalería limpia en la cocina, parrilla y bar.
- Limpia y pule el plaqué.
- Lava ollas, cacerolas, estufas y cualquier equipo utilizado en la preparación de alimentos y bebidas.

- Limpia el área de recepción de alimentos.
- Acomoda envases vacíos de refrescos, cervezas, vinos, aguas y minerales.

### **Mozo.**

Es la persona responsable de la limpieza del restaurante tanto de la parte interior como del exterior.

### **Funciones:**

- Da mantenimiento a diversas áreas del restaurante.
- Controla el desalojo periódico de la basura de todo el restaurante.
- Asea los sanitarios para clientes y empleados.
- Limpia el almacén, estacionamiento, ventanas muebles sillas y objetos en general.

### **Hostess.**

Es la responsable del primer contacto con el cliente, su trato debe de ser cordial y amable, debe de atender y satisfacer las peticiones de estos en forma oportuna y eficiente, excediendo siempre de las expectativas que ellos esperan "**El Cliente es lo más importante**".

### **Funciones:**

- Control y registro de comensales y reservaciones para la asignación de mesas a clientes en las áreas de fumar y no fumar, en combinación con los capitanes de meseros.
- Control del libro de recomendaciones, sugerencias y quejas de los clientes para su reporte diario a la gerencia.

# **Capítulo**

## **III**

### **Definición, clasificación de un estudio de prefactibilidad**

## Capítulo III

### Definición, clasificación e identificación de un estudio de prefactibilidad.

#### 3.1 ¿Qué es un Anteproyecto?

El anteproyecto de inversión se genera a través de ideas para crear algo, es decir, es dar realidad a una idea, la cual tiene como objetivo principal la de satisfacer una necesidad del ser humano o de una sociedad en todas sus facetas, ya sea para bienestar social, cultural o económico; Es la búsqueda de una solución inteligente al planteamiento de un problema tendiente a resolverse.

El "proyecto de inversión" se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.<sup>20</sup> Es la aplicación de recursos para la inversión en activos y obtener el máximo rendimiento, el cual podrá ser financiado con capital o pasivos, al menor costo posible. Se establece como criterio que las inversiones deben generar un rendimiento mayor al costo de financiamiento de la empresa.

La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que éste sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable; eliminando o minimizando el riesgo por la incertidumbre del futuro, riesgo específico o sistemático. Solo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa, debiéndose evaluar en forma simultánea el beneficio esperado por la inversión.

#### 3.1.1 ¿Por qué se invierte y por qué son necesarios los proyectos?

Siempre que exista una necesidad humana de un bien o un servicio, habrá la necesidad de invertir, pues es la única forma de producirlos. Es claro que las inversiones no se hacen sólo porque "alguien" desea producir determinado artículo o piensa que producirlo va a ganar dinero. En la actualidad, una inversión inteligente requiere de una base que la justifique. Dicha base es un proyecto bien estructurado y evaluado que indique la pauta que debe seguirse. De ahí se deriva la necesidad de elaborar los proyectos.

---

<sup>20</sup> Gabriel Baca Urbina Evaluación de Proyectos. Edit. Mc Graw Hill. Tercera Edición Pág. 2

De acuerdo a los autores de diversos libros de Finanzas Corporativas y de Evaluación de Proyectos, indican que el origen de los proyectos de inversión se dan por algunas de las siguientes causas:

- La existencia de una necesidad insatisfecha.
- La existencia de un recurso susceptible de explotación.
- La existencia de una necesidad política.
- La existencia de una necesidad estratégica.
- La necesidad de sustituir importaciones.
- La posibilidad de competir a nivel internacional.
- La necesidad de agregar valor a las materias primas.
- La necesidad de mantener la utilidad de productos perecederos.
- La posibilidad de innovar o mejorar productos a menor costo.
- La necesidad de desarrollar algún polo de desarrollo.
- La necesidad de aseguramiento de calidad en un producto.
- La necesidad de responder a cambios en el mercado.

### 3.1.2 Decisión de un proyecto.<sup>21</sup>

Para tomar la decisión de un proyecto es necesario que éste sea sometido al análisis multidisciplinario de diferentes especialistas. Una decisión de este tipo no puede ser tomada por una sola persona con un enfoque limitado, o ser analizada sólo desde un punto de vista. Aunque no se puede hablar de una metodología rígida que guíe la toma de decisiones sobre un proyecto, fundamentalmente debido a la gran diversidad de proyectos y sus diferentes aplicaciones, sí es posible afirmar categóricamente que una decisión siempre debe estar basada en el análisis de un sin número de antecedentes con la aplicación de una metodología lógica que abarque la consideración de todos los factores que participan y afectan al proyecto.

El realizar un análisis lo más completo posible, no implica que, al invertir, el dinero estará exento de riesgo. El futuro siempre es incierto y por esta razón el dinero se estará arriesgando constantemente. En los cálculos no estarán incluidos los factores fortuitos, como huelgas, incendios, derrumbes, etcétera; simplemente porque no es posible predecirlos y no es posible asegurar que una empresa de nueva creación o cualquier otra, está a salvo de estos factores.

Estos factores también pueden caer en el ámbito de lo económico y político, como es el caso de las devaluaciones monetarias drásticas, la atonía económica, los golpes de estado, u otros acontecimientos que podrían afectar gravemente la rentabilidad y estabilidad de la empresa, dado que el negocio se vería impactado con un menor nivel de ventas o de ingresos, lo cual provocaría márgenes de utilidad muy estrechos e incluso el operar con pérdidas del ejercicio al no poder alcanzar el punto de equilibrio o verse afectado por las pérdidas cambiarias al estar la compañía con una posición corta en dólares o cualquier otra divisa internacional.

---

<sup>21</sup> Ciclo de Vida de los Proyectos de inversión de NAFIN, S.N.C. Tercera Edición, 1996. Pág. 131.

La toma de la decisión para invertir en determinado proyecto siempre debe recaer no en una sola persona ni en el análisis de datos parciales, sino en grupos multidisciplinarios que cuenten con la mayor información posible en el aspecto técnico, social, económico y financiero, ya que la calidad de la información sea determinante en el grado de confianza que se tengan sobre los resultados previstos.

Todos los resultados de la evaluación se expresan en un conjunto de indicadores que miden los beneficios esperados, las ventajas de realizar la inversión, los cuales sirven para decidir si los resultados se arriesgan o se destinan a otra actividad o bien se dejan donde están. A todo este proceso o conjunto de parámetros se le denomina "evaluación de proyectos de inversión".

### **3.1.3. Evaluación de proyectos.**

La gestión empresarial en la toma de decisiones sobre la Evaluación de Proyectos de Inversión, de por sí es compleja, acentuándose esta problemática con diversos aspectos y fenómenos que interactúan en su entorno, entre los cuales destacan: el alza o variabilidad de las tasas de interés en el mercado de capitales, la inflación interna e importada, así como los problemas sociales y políticos tanto internos como externos.

Ante esta realidad y su creciente perspectiva, la toma de decisiones en la empresa requiere de respuestas ágiles y certeras que impliquen el dominio y aplicación de conceptos de diversas disciplinas, entre las que destacan las de tipo: económico, financiero, matemático, estadístico, mercadológico, informático, fiscal y administrativo.

Tales conceptos y conocimientos, a su vez requieren de un enfoque interdisciplinario y de sistemas, que permita optimizar el logro de los objetivos planteados en la toma de las decisiones.

Y es precisamente en este contexto donde el tratamiento y medición del riesgo en los Proyectos de Inversión, cobran una importancia radical que merece una atención especializada.

El tema del riesgo en los Proyectos de Inversión es apasionante y de manera más prolífica lo tratan en las Finanzas Corporativas, lo hacen mediante el empleo de las técnicas que serán utilizadas a lo largo de esta tesis.

### 3.1.3.1. Acepciones relativas al riesgo.<sup>22</sup>

En lo referente a la definición de riesgo, podríamos hacer tres anotaciones: en términos en los diccionarios definen; en función de la disciplina académica que posee quien aborda el tema y en términos de los conceptos mayormente empleados en los libros de Finanzas Corporativas.

a) Los diccionarios definen el riesgo:

- El peligro en relación con algún daño que puede o no ocurrir.
- La ausencia o falta de conocimiento cierto o seguro sobre un evento.
- La contingencia o proximidad de un daño.
- Cada una de las contingencias que pueden ser objeto de un contrato de seguro.
- Dícese de las empresas que se acometen o contratos que se celebran sometidos a un influjo de suerte o evento, sin poder reclamar por la acción de estos.
- Estar una cosa expuesta a perderse o a no verificarse.

b) El riesgo en función a la disciplina en la cual se emplea.

Al respecto, Lawrence Gitman expone un artículo en el cual un profesor de Administración Financiera, indica que "Contra el riesgo se hacen muchas cosas, se gastan grandes sumas de dinero a fin de reducirlo, e incluso protegerse de él; sin embargo, casi siempre con resultados poco significativos".

Dicho profesor trata de definir el riesgo mediante entrevistas de opinión a diferentes profesionistas, y se observa que cada uno de ellos el concepto de riesgo es diferente. En efecto esto puede deducirse de las respuestas externadas por los entrevistados:

- Especialista en Finanzas: "El riesgo es la variación de un rendimiento, valor o utilidad esperada".
- Contador Público: "El riesgo son los errores o irregularidades que se pueden cometer al tomar una decisión".
- Administrador de Empresas: "El riesgo está representado por la toma de decisiones en condiciones inciertas".
- Economista: "El riesgo se refiere a la incertidumbre que existe en torno a los resultados que se esperan sobre algo".
- Licenciado en Derecho: "El riesgo no es un concepto legal".
- Un pragmático: "El riesgo se refiere a la toma de decisiones en las que al menos una variable de decisión es arbitraria".

---

<sup>22</sup> Curso-taller en: Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión: Un Enfoque de Sistemas para Empresarios. Editado por la Subdirección de Desarrollo Empresarial de NAFIN. Pág. 81-85

c) En función al tema financiero de que se trate.

En diversos textos de Finanzas Corporativas que tratan el tema de riesgo incluyen aceptaciones tales como:

**Riesgo Comercial:** Causado por fluctuaciones de utilidades de operación. Este tipo de riesgo depende de la variabilidad en la demanda, el precio de venta, los costos y gastos y la cantidad de apalancamiento operativo.

**Riesgo Financiero:** La incertidumbre de los retornos futuros para los propietarios de una empresa que resulta del uso de deuda o acciones preferentes.

**Riesgo de incumplimiento:** Es cuando un deudor no puede cubrir los compromisos financieros derivados de una deuda (interés y principal). Así, una compañía que coloca una emisión de obligaciones y de pronto experimenta dificultades financieras no previstas, tienen un gran riesgo de incumplimiento.

**Riesgo de liquidez:** Representado por la posibilidad de que un activo no pueda venderse a corto plazo por su valor comercial.

**Riesgo de mercado:** Se refiere al riesgo que se tiene de que el precio de una acción cambie debido a cambios en el entorno del mercado bursátil en general, debido a que los precios de todas las acciones tienen cierto grado de correlación con las fluctuaciones generales del mercado de valores.

**Riesgo del negocio:** Riesgo que surge de la incertidumbre de las utilidades y gastos futuros (no incluye interés por la deuda) de una empresa. Es decir, riesgo de las utilidades de operación o antes de intereses e impuestos.

**Riesgo del poder de compra:** Riesgo asociado con la inflación, en el sentido de que un incremento en el precio reducirá la cantidad de mercancías que se pueden comprar con una cantidad fija de dinero.

**Riesgo sistemático:** Riesgo inevitable sin importar lo mucho que se pueda diversificar la cartera. Este riesgo se deriva del hecho de que hay otros peligros en el conjunto de la economía que amenazan a todos los negocios. Siendo esta la razón por la cual los inversionistas están expuestos a la "incertidumbre del mercado", cualesquiera que sean las acciones por ellos poseídas. Para una cartera razonablemente bien diversificada, únicamente será importante el riesgo de mercado.<sup>23</sup> Por tanto, la fuente de incertidumbre predominante para un inversionista que se diversifica el riesgo radica en saber si el mercado sube o baja, ya que estas variaciones arrastrarán con ellas a la cartera del inversionista.

**Riesgo de la tasa de interés:** Riesgo resultante de las fluctuaciones en el valor de un activo a medida que cambian las tasas de interés. Este riesgo deriva de que existe una relación inversa entre los precios de tal activo y la tasa de interés. Es decir, que si la tasa de interés sube, el precio del activo baja y viceversa.

---

<sup>23</sup> Tipo de riesgo que se mide por medio del coeficiente denominado "beta", indicador que mide la sensibilidad de la rentabilidad de una inversión ante los movimientos del mercado.



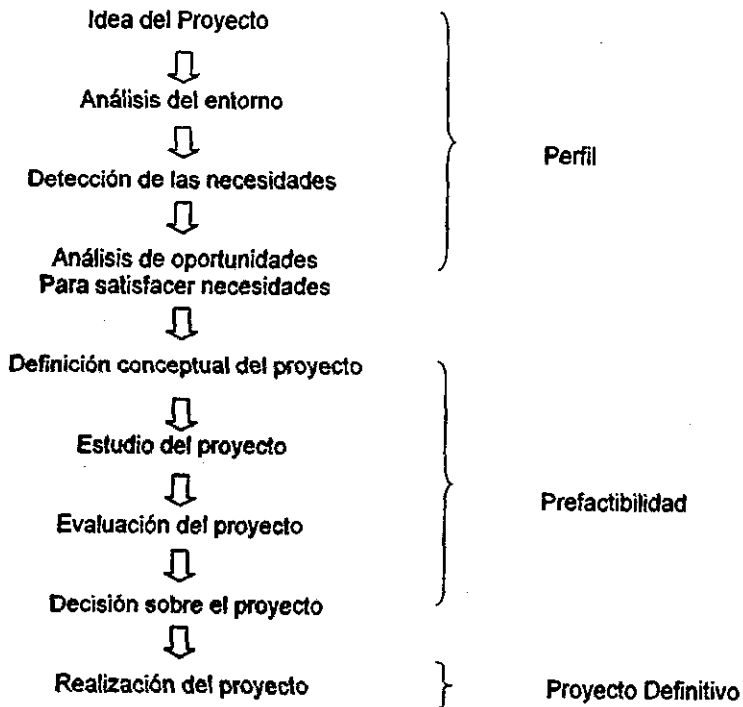
**Riesgo único o propio:** Es el riesgo que puede ser eliminado por medio de la diversificación. Este riesgo resulta del hecho de que muchos de los peligros que rodean a una determinada empresa son específicos de la misma, y tal vez de sus competidores inmediatos.

Cabe destacar que diversos autores que tratan el tema del riesgo, están de acuerdo con los siguientes aspectos:

- Emplean de manera indistinta e intercambiable los conceptos de riesgo e incertidumbre.
- Consideran que el riesgo es lo primero que debe medirse o evaluarse en un contexto de cartera de inversiones.
- El concepto de riesgo, en forma genérica se aplica, típicamente, a la mayor o menor variabilidad que un flujo de efectivo proforma, generado por una inversión, puede tener con relación al flujo de efectivo real que dicho Proyecto es capaz de generar durante su Horizonte de Planeación. Lo anterior supone que entre más variabilidad exista entre ambos flujos de efectivo (real y esperado) mayor es el riesgo del capital que se puede comprometer en el proyecto.

### 3.2 Procesos y etapas de un estudio de prefactibilidad.<sup>24</sup>

Dentro del proceso de la evaluación de proyectos existen tres niveles de profundidad los cuales inician con el perfil el cual comienza con la identificación de una idea que culmina, tras un proceso, con la instalación física de la planta. Los pasos en la generación de un proyecto se dan en el siguiente esquema:



#### 3.2.1. Aspectos generales.

Un estudio de inversión es único y distinto para todos los demás, la metodología que se aplica en cada uno de ellos tiene la particularidad de poder adaptarse a cualquier proyecto. Las áreas generales en las que se puede aplicar la metodología de la evaluación de proyectos son:

- Instalación de una planta totalmente nueva.
- Elaboración de un nuevo producto de una planta ya existente.
- Ampliación de la capacidad instalada o creación de sucursales.

<sup>24</sup> Baca Urbina Gabriel Evaluación de Proyectos. Edit. Mc Graw Hill Tercera edición Pág. 6

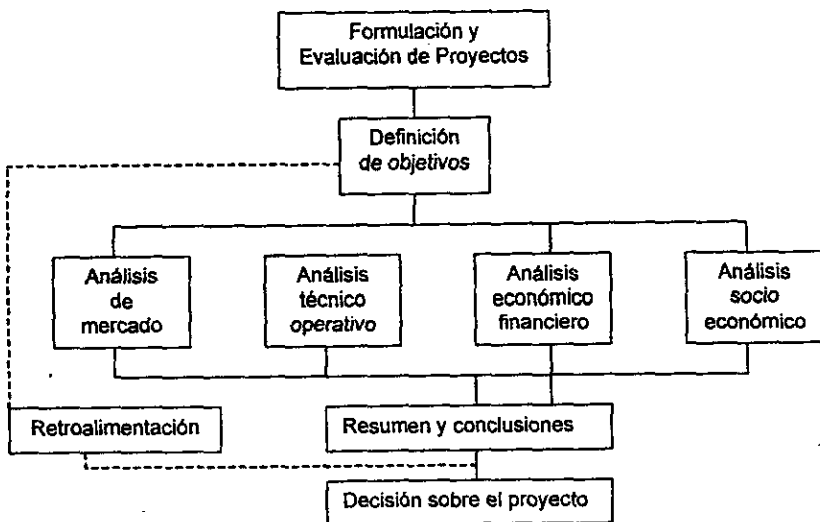
- Sustitución de maquinaria por obsolescencia o capacidad insuficiente.<sup>25</sup>

Esta metodología con las adaptaciones apropiadas, se ha aplicado exitosamente en estudios de implantación de redes de microcomputadoras, sustitución de sistemas manuales de información por sistemas automatizados, etcétera. Aunque los conceptos de oferta y demanda cambien radicalmente, el esquema general de la metodología es el mismo.

En estudios de factibilidad o prefactibilidad en el área de informática, la oferta y demanda se expresan en términos de bytes, pues el manejo de la información puede medirse fácilmente bajo ese concepto.

Las técnicas de análisis empleadas en cada una de las partes de la metodología sirven para hacer una serie de determinaciones, tales como mercado insatisfecho, costos totales, rendimiento de la inversión, etcétera, esto no elimina la necesidad de tomar una decisión de tipo personal; es decir, el estudio no decide por sí mismo, sino que provee las bases para decidir, ya que hay situaciones de tipo intangible, para las cuales no hay técnicas de evaluación y esto hace, en la mayoría de los problemas cotidianos, que la decisión final la tome la persona y no una metodología, a pesar de que ésta pueda aplicarse de manera generalizada.

La estructura general de la metodología de la evaluación de proyectos puede ser representada de la siguiente forma.<sup>26</sup>



<sup>25</sup> Idem.

<sup>26</sup> Idem.

Mediante este flujo de operaciones se intenta describir el proceso global y las interrelaciones de un Estudio de factibilidad, cuyas características principales en la fase de preinversión son la investigación y estudio de la futura inversión, el desembolso que se hace está destinado a estudiar la posibilidad de llegar a resultados concretos y que de estos resultados se obtengan el mayor provecho posible.

### **3.2.2. Etapas en el Ciclo del Proyecto en la fase de preinversión.**

Las organizaciones, al igual que los seres humanos y otros organismos vivos, tienen un ciclo de vida, un principio y un final. Este ciclo para la Evaluación de Proyectos en su fase de Preinversión tiene tres fases o niveles de profundidad:

- Identificación de la idea o perfil.
- Estudio preliminar de factibilidad, o de prefactibilidad o anteproyecto; y
- Proyecto definitivo.

Estos procesos se detallan a continuación en forma pormenorizada:

**1. Identificación de la idea o perfil:** Es la etapa donde se detecta la idea, esta será evaluada y analizada de acuerdo a la información obtenida para ver la posibilidad de incursionar en un mercado con éxito o no, la cual justificará o negará la viabilidad de la misma, quedando plasmada en un documento denominado "perfil".

Sin el perfil, la idea del proyecto es una abstracción y resulta muy difícil saber si tendrá o no posibilidades de éxito, es necesario realizar una investigación somera que arroje con claridad los resultados que se obtendrán para ejercer una toma de decisiones para la aceptación y/o rechazo del proyecto. Los aspectos clave que se deben de ver en el documento denominado "perfil" son:

- **El volumen del mercado:** Es determinar cuantitativamente y cualitativamente la demanda por medio de una serie de técnicas de pronóstico, detectar la relación que existe entre la oferta y consumo.
- **Disponibilidad de materias primas:** Se refiere a que tan dispersas están las zonas de aprovisionamiento tanto nacionales como internacionales, vías de comunicación y de transporte, así como el volumen de producción, exportación e importación de las mismas para ver su disponibilidad y las formas de pago, ya sea en forma directa o por conducto de intermediarios.
- **Tamaño y tecnología:** Es la capacidad instalada probable que se requiere, está se determina a través de la función de la demanda y de la disponibilidad de las materias primas, así como del tipo de tecnología requerido.
- **Inversión estimada:** Se requiere tener una idea aproximada del monto de la inversión que demandará el proyecto, para lo cual se tienen que realizar comparaciones de

tecnología, actualización de cotizaciones y cálculos gruesos de precios disponibles conforme a catálogos, así como visualizar las posibles fuentes de financiamiento.

- **Beneficios esperados:** Se deberá especificar cuales son los beneficios que se esperan del proyecto, mediante una estimación global que nos indique los ingresos y egresos que se pretenden, con la finalidad de determinar las utilidades o beneficios que se pretenden, así como su productividad y rentabilidad contable.
- **Marco institucional:** En este punto se deberá mencionar el tipo de apoyo e incentivos que los organismos públicos y federales estarán dispuestos a darle al proyecto, o también de las restricciones en su caso, ya sea un proyecto público o privado, los cuales siempre estarán vinculados a la política económica del país.

Una vez que se tienen los resultados de la idea con el documento llamado "perfil", se continúa con la fase conocida como estudio prefactibilidad, este estudio esta enfocado a llevar la investigación más profunda, es decir, analizar aspectos más detallados en cuanto tecnología, determinación de los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la en base en que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión.

## **2. Los aspectos que se abordan en el estudio de prefactibilidad son:**

- **Antecedentes del Proyecto:** Deberá contener un resumen de las causas que dieron origen al proyecto, así como también de las situaciones que pudieran facilitar o restringir su viabilidad, además contendrá todas las personas e instituciones involucradas hasta el momento.
- **Mercado y Comercialización:** Deberá contener el análisis de la demanda y otras variables que justifiquen la puesta en marcha y además se debe precisar bajo que condiciones se podría efectuar la venta de los volúmenes previstos. Así como los factores que podrían modificar la estructura comercial del producto en estudio. Es de vital importancia este estudio, ya que a través de la evaluación de las oportunidades y riesgos, se establece una expectativa razonable de las posibilidades que tiene el producto o servicio para entrar y mantenerse en la preferencia de los consumidores.
- **Técnicos:** Se deberá estudiar las materias primas y sus fuentes de abastecimiento, alternativas tecnológicas accesibles al proyecto, tamaño óptimo de la planta, localización de la planta e ingeniería del producto. De este estudio se generará mucha información y conclusiones derivadas de este análisis que permitirán definir si con los recursos disponibles, el proyecto es técnicamente factible.
- **Financieros:** Resume la información financiera que deriva de las operaciones de la nueva entidad económica. Esta información es la base que servirá para realizar diversos análisis que permitan determinar la factibilidad del proyecto.

- **Evaluación del proyecto:** Es un análisis de los indicadores que miden los beneficios esperados, los cuales sirven para decidir si los recursos se arriesgan o se destinan a otra actividad o bien se dejan donde están.
- **Organizativos:** Los principales aspectos a ser considerados en la organización son los que se derivan del campo jurídico, del campo técnico operativo y del administrativo.

Recuérdese que el objetivo de la presente etapa, es encontrar la mejor alternativa del proyecto de acuerdo con los objetivos que persigue, esbozados desde la idea identificada, ya sea de tipo económico, social o político.

Al concluir el estudio de prefactibilidad se toma igual que en la etapa anterior, una decisión sobre la conveniencia de proseguir con los estudios o bien abandonarlos por no presentar muestras de conveniencia.

### **3. Estudio de Factibilidad**

Este estudio de Factibilidad es el tercer nivel más importante, pues en él es posible tomar una decisión de mayor trascendencia en el manejo y asignación de los recursos. Este estudio está enfocado a estudiar con mayor profundidad los aspectos mencionados anteriormente.

Se deberá poner énfasis en los siguientes temas:

- **Estudios de Mercado y Comercialización:** Se pondrá cuidado en especificar perfectamente el bien o servicio del que se trate, tener bien delimitado el universo del consumidor, haber investigado la oferta y demanda en forma más directa (investigación de mercado), proponer un sistema de comercialización y fijar una estrategia de ventas y precios.
- **Estudios de la Disponibilidad de Materias Primas:** Este aspecto es básico, ya que genera información financiera en cuanto a la disponibilidad de las materias primas, precios de adquisición, períodos de abastecimiento, destino y calidad de las mismas, así como volúmenes disponibles, localización y las características de la zona de producción de la materia prima y compromisos de abasto de los proveedores.
- **Localización y Tamaño:** Es necesario determinar el mejor lugar para localizar el proyecto, manejando un análisis de diferentes lugares en donde se consideren las principales variables en juego. El tamaño más adecuado de las instalaciones, deberá estar analizado en cuando menos dos opciones y manejando todos sus condicionantes, esbozando el programa de producción o de servicios.
- **Ingeniería de Proyectos:** Este aspecto es típico en proyectos industriales, en esta etapa debe quedar concluido todo lo relacionado a la ingeniería básica, poniendo énfasis en el proceso, tipo de tecnología y origen, requerimientos exactos de materias primas, mano de obra y servicios, así como la obra civil, todo apoyado con planos y cotizaciones de dos o mas proveedores. También se deben acompañar el cronograma de construcción, instalación y puesta la distribución de la planta, los balances de materiales y los diagramas de flujo.

- **Inversiones y Financiamiento:** Este punto consiste en calcular el capital de trabajo a detalle que el inversionista habrá de *requerir para iniciar* las operaciones de la empresa, así mismo debe tener bien definido el financiamiento del proyecto y las condiciones en que se otorga, especificando la manera como el proyecto cubrirá sus deudas.
- **Presupuesto de Ingresos y Egresos:** Los datos registrados en el presupuesto deberán estar *agrupados de acuerdo a todas aquellas operaciones generadoras de ingresos y egresos soportados con sus anexos*, así mismo se deberá determinar cual es el punto de equilibrio financiero de la compañía.
- **Proyecciones Financieras:** Después de haber elaborado todos los presupuestos requeridos para el proyecto se realizan los estados financieros proforma, los que mostrarán finalmente la situación futura en la que se encontrará la empresa de acuerdo con lo que se plantea realizar.

Los estados financieros que normalmente se presentan en este tipo de estudios, son el estado de resultados, el estado de origen y aplicación de recursos, el balance general y el flujo de efectivo o proyección financiera, que permitirá llevar a efecto la evaluación económica y financiera del proyecto de inversión; si la empresa ya operó se anexarán los estados financieros auditados de los tres últimos ejercicios.

- **Evaluación Financiera:** Se harán los dos tipos de análisis para medir la rentabilidad del proyecto, el contable y el de valores descontados, incluyendo un análisis de sensibilidad de los aspectos que puedan afectar los beneficios del proyecto.
- **Evaluación Económica-Social:** En esta etapa es fundamental *determinar de que manera el proyecto retribuye hacia a la economía y a la sociedad*, para esto el empresario deberá analizar los beneficios que aporta su proyecto, respecto a la generación de empleo y de divisas, la mejor distribución del ingreso, la sustitución de importaciones y la derrama económica de la inversión.
- **Organización del Proyecto:** Se debe de describir el tipo de organización y la forma de administración que se llevará a cabo; la administración del proyecto debe contemplar objetivos, descripción de puestos y organigrama de la empresa.
- **Recomendaciones para la implementación del Proyecto:** Es importante considerar las recomendaciones detectadas por el analista del proyecto ya que es una forma de alertar al inversionista sobre los factores o aspectos que puedan influir para la ejecución y éxito del proyecto.

Al concluir el estudio de factibilidad igualmente se tomará una decisión de aceptación o rechazo, si el proyecto no requiere estudio al detalle, seguramente se pasará a la inversión directamente para comenzar su ejecución.

# **Capítulo**

## **IV**

# **Estudio de Mercado**



## Capítulo IV

### Estudio de mercado

El estudio de mercado es decisivo o fundamental para la aceptación de un proyecto de inversión, el cual nos dará la pauta para continuar con el desarrollo de los demás procesos o fases del Estudio de Prefactibilidad, como serían el estudio técnico, el administrativo y el económico o financiero, siempre y cuando los resultados de la investigación de mercados sean positivos.

#### 4.1 Objetivos y generalidades del estudio de mercado.

Es demostrar a través de un análisis cualitativo y cuantitativo, la posibilidad de vender el producto o servicio que generará el proyecto, el cual deberá responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué se va a producir o a ofrecer?
- ¿Por qué?
- ¿Para quién?
- ¿En qué cantidad?
- ¿Cómo se logrará la distribución física del producto?

Para responder las preguntas, el empresario deberá:

- Describir al detalle el producto o servicio.
- Identificar las oportunidades de mercado que dan origen a su proyecto.
- Analizar los principales clientes y competidores.
- Determinar la oportunidad del producto en el mercado, en función a su precio, calidad, utilidad, innovación, etc.
- Definir las políticas y estrategias de venta, así como los canales de distribución a utilizar.

Se entienden por objetivos del estudio de mercado los siguientes:

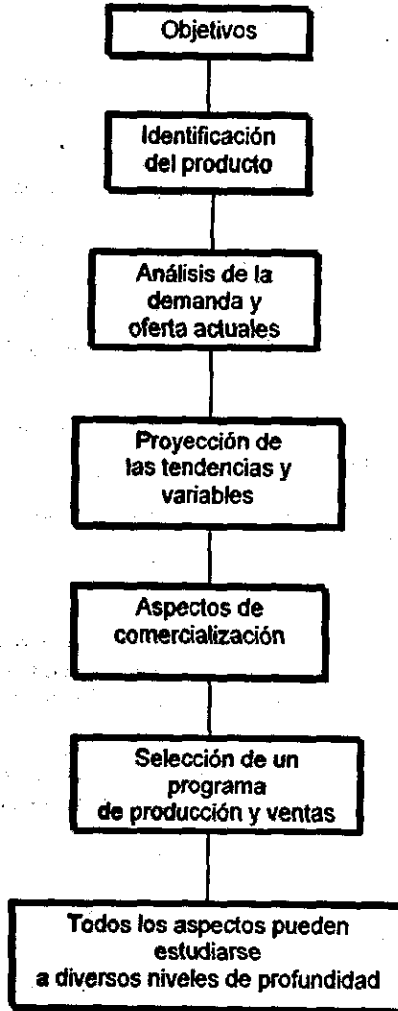
- Tiene como finalidad medir el número de individuos, empresas u otras entidades económicas, que dadas ciertas condiciones, presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción o servicios en un período determinado; sus especificaciones y el precio que los consumidores están dispuestos a pagar.
- Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los productos existentes en el mercado.

- Determinar bajo que condiciones se podría efectuar la venta de los volúmenes previstos, así como los factores que modifiquen la estructura comercial del producto en estudio, incluyendo la localización de los competidores y la distribución geográfica de los principales centros de consumo, etc.
- Dar a conocer al inversionista, el riesgo que podría correr su producto en un momento dado, si es o no aceptado en el mercado, esto se podría dar por un exceso de demanda o bien por no haber demanda alguna o que fuese irregular.
- Proporcionar información sobre la situación real del mercado al inversionista, quién tomará como base la demanda y la oferta para decidir si invierte en el proyecto o no.
- Ofrecer bienes y servicios que son capaces de atraer y satisfacer una necesidad, a precios razonables, estas se convierten en oportunidades comerciales y crean satisfacción para el propio usuario y para la misma empresa.
- Producir mejores ofertas que sus competidores, a fin de lograr un liderazgo mayor en su mercado objetivo, así mismo deberá analizar los canales de distribución para determinar cuales son sus funciones, cuantos niveles de intermediarios hay y en que forma operan, así como identificar la competencia.

Es importante señalar que el correcto dimensionamiento del mercado es fundamental para el proyecto. Cuando el estudio de mercado determina que no hay demanda insatisfecha actual, ni posibilidades futuras para que una nueva unidad productora lo cubra, pero la decisión de los interesados es entrar a competir y pretender desplazar oferentes, éstos deben saber que su insistencia se verá reflejada en mayores esfuerzos comerciales y por ende mayores costos y/o menores utilidades.

#### 4.1.1 Contenido de un estudio de mercado.

Con el propósito de darle un orden lógico en el análisis y presentación del estudio de mercado, se sugiere integrarlo de la forma siguiente:



## 4.2 Estructura del análisis de mercado.

Se entiende por mercado el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados.<sup>27</sup> Está concurrencia puede ser directa o indirecta, y desde el punto de vista teórico, el mercado puede ser clasificado como monopolístico, monopólico, oligopólico, oligopólico o de libre competencia.

Para el análisis del mercado se reconocen cuatro variables que conforman la estructura del mercado, mismas que se detallan a continuación:

- **Demanda:** Es la cantidad de bienes y/o servicios que pueden ser compradas a diferentes precios por un individuo o por el conjunto de individuos de una sociedad.
- **Oferta:** Es la cantidad de bienes y/o servicios que pueden ser vendidas a los diferentes precios del mercado por un individuo o por el conjunto de individuos de la sociedad.
- **Precio:** Es la expresión monetaria del valor de los bienes y/o servicios; es el punto de equilibrio de la oferta con la demanda.
- **Comercialización:** Es el conjunto de actividades que los oferentes realizan para lograr la venta de sus productos.

El análisis del mercado para un anteproyecto de inversión, además de plantear su caracterización general, deberá consignar las particularidades que los oferentes y demandantes presenten, segmentando cada elemento en atención a las principales variables.

La segmentación permite conocer con mayor detalle y certeza, el mercado en su conjunto. Algunas de las variables usuales para establecer la segmentación son: distribución geográfica, potencial económico, niveles culturales y las interrelaciones observables.

La investigación que se realice debe proporcionar información que sirva de apoyo para la toma de decisiones, y en este tipo de estudios la decisión final está encaminada a determinar si las condiciones del mercado no son un obstáculo para llevar a cabo el proyecto.

La investigación que se realice debe tener las siguientes características:

- a) La recopilación de la información debe de ser sistemática.
- b) El método de recopilación debe ser objetivo y no tendencioso.
- c) Los datos recopilados siempre deben ser información útil.

---

<sup>27</sup> Baca Urbina Gabriel. Evaluación de Proyectos Edit. Mc Graw Hill Pág. 14

- d) El propósito de la investigación siempre debe de tener como objetivo final servir como base para tomar decisiones.

La investigación de mercados tiene una aplicación muy amplia, como en las investigaciones de publicidad, ventas, precios, diseño y aceptación de envases, segmentación y potencialidad del mercado, etcétera. Sin embargo, en los estudios de mercado para un producto nuevo, muchos de ellos no son aplicables, ya que el producto aún no existe.

A cambio de eso, las investigaciones se realizan sobre productos similares ya existentes, para tomarlos como referencia en las siguientes decisiones aplicables a la evolución del nuevo producto:

- a) Cuál es el medio publicitario más usado en productos similares al que se propone lanzar al mercado.
- b) Cuáles son las características promedio en precio y calidad.
- c) Qué tipo de envase es el preferido del consumidor.
- d) Qué problemas actuales tienen tanto el intermediario como el consumidor con los proveedores de artículos similares y que características le pedirían a un nuevo productor.

Se podría obtener mucha información acerca de la situación real del mercado donde se pretende introducir al producto. La investigación proporcionará información veraz y directa acerca de lo que se debe hacer en un nuevo proyecto, con la finalidad de obtener el máximo de probabilidades de éxito cuando el nuevo producto salga a la venta.

#### **4.3 Investigación de mercado.<sup>28</sup>**

Los investigadores de mercados especifican la información que se necesita para abordar estudios de mercadotecnia, diseñan el método para reunir la información, administran y aplican el proceso para reunir datos, analizan los resultados y comunican éstos sus implicaciones.

El proceso de la investigación de mercado consta de cuatro pasos, mismos que se detallan a continuación:

- Definen el problema y establecen los objetivos de la investigación. El objetivo puede ser exploratorio, descriptivo o casual.
- Elaborar el plan de investigación para reunir datos de fuentes primarias o secundaria. Para reunir datos primarios se debe tener un procedimiento para investigar (observación, encuesta, experimento), escoger un método para establecer contacto

<sup>28</sup> Kotler Philip & Armstrong Gary. Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall. Pág. 127 y 128

(personal, por correo o teléfono), diseñar el plan de la muestra (a quién encuestar, a cuántos encuestar y como elegirlos) y preparar los instrumentos para la investigación.

- Consiste en aplicar el plan de investigación de mercados, reuniendo y procesando y analizando la información.
- Consiste en interpretar los resultados y presentarlos. Esta información se puede analizar con más profundidad y entonces proporciona otras formas de aplicación, así como procedimientos estadísticos y modelos avanzados que producen información más estricta.

#### 4.3.1 Recopilación de datos (instrumentos).

##### Método cuantitativo "Cuestionario":

En la investigación concluyente o de mercados para la comprobación de la hipótesis para ver la viabilidad del restaurante de comida argentina "Parrilladas Miguel Angel" se aplicaron 383 entrevistas, mediante la técnica del cuestionario, ya que tiene la finalidad de recolectar información válida y confiable para probar la hipótesis y obtener un conocimiento objetivo y completo del fenómeno que se investiga.

Las encuestas fueron realizadas a personas del sexo femenino y masculino de las Delegaciones Coyoacán y Tlalpan, cuyas edades fluctúan entre los 25 y 59 años de edad, estas entrevistas fueron realizadas en la zona Comercial de Coapa, donde se encuentran los establecimientos comerciales como: "Liverpool", "Sears", "Cinepolis", "Pericoapa" y "Mc Donalds" entre otros.

El cuestionario es la técnica más apropiada para reducir costos y gastos con preguntas abiertas, cerradas y de elección múltiple, debido a que de otra forma resultaría oneroso y tardado, para esto es necesario diseñar y elaborar este documento que contenga preguntas claramente formuladas, para que el encuestado se ubique de manera inmediata a contestar, mismas que se detallan a continuación:

- **Abiertas.-** Son aquellas en las que el entrevistado responde a su libre arbitrio, estas se redactan generalmente para emitir una opinión.
- **Cerradas.-** Pueden contestarse con un "sí" o "no" (dicotómicas).
- **Elección múltiple.-** Son preguntas cerradas, pero admiten una serie de matices fijados de antemano con tres o más alternativas.

### 4.3.2 Diseño del cuestionario.

#### Cuestionario

Este cuestionario tiene como finalidad la de conocer el grado de preferencia y gusto por la comida argentina de la población con residencia en las Delegaciones de Coyoacán y Tlalpan, dado que estas personas periódicamente frecuentan la zona Comercial de Coapa para cubrir o satisfacer una necesidad de alimentación, vestido o diversión: Las encuestas se llevaron a cabo con la asistencia de entrevistadores.

Marque con una "X" dentro del cuadro la(s) respuesta(s) que mejor indique(n) cuál es su opinión con respecto a lo que se pregunta:

#### • Datos generales.

Sexo: Femenino  Masculino

N° de años viviendo en la Delegación:

Coyoacán  Tlalpan  Otras  Especifique: \_\_\_\_\_

Estado Civil: Soltero  Casado

Ocupación: Desempleado  Jubilado  Empleado   
Ejecutivo  Comerciante  Otros

Número de dependientes económicos: \_\_\_\_\_.

Sus ingresos mensuales se encuentran dentro de los siguientes rangos:

Desempleado  Jubilados  Menos de \$5,999.00

De \$6,000.00 a \$10,000.00  De \$10,001.00 a \$20,000.00  De \$20,001.00 en adelante

#### • Datos específicos

1. ¿Cuántas veces come al mes fuera de su casa?

Diario  Una vez a la semana  Dos Veces a la semana   
Cada 15 días  Una vez al mes  Esporádicamente

2. ¿Por qué motivo sale a comer o a cenar usted?

Por placer  Por negocios  Familiar

3. ¿Hasta cuanto estaría dispuesto a pagar por persona?

De \$80.00 a \$110.00  De \$111.00 a \$140.00  De \$141.00 a \$170.00   
De \$171.00 a \$200.00  De \$201.00 a \$250.00  Más de \$250.00

4. ¿Le gusta la comida Argentina? Si  No
5. Si la respuesta es si mencione porque le gusta: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
6. ¿Cuál es su platillo favorito?  
Entremeses  Jugo de Carne  Parrillada  Cortes de Carne
7. Menciones tres restaurantes de comida Argentina que conozca usted:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Cuál es su lugar preferido de comida Argentina?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. ¿Normalmente cuantas veces come usted este tipo de comida?  
Una vez por semana  Una vez al mes  Dos veces al mes   
Una vez cada dos meses  Esporádicamente
10. ¿Cuál es la razón por la que acude a este tipo de restaurantes?  
Precio  Servicio y Atención al cliente  Calidad en Alimentos  Ambiente   
Lugar de moda  Accesibilidad al lugar  Comodidad y Seguridad  Otras
11. ¿Conoce usted algún Restaurante Argentino ubicado en la zona comercial de Av. Canal de Miramontes, Calzada del Hueso o Av. Acoxpa? Si  No
12. Si la respuesta es Si mencione el nombre y la ubicación: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
13. ¿Ha regresado al mismo lugar? Si  No  ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. ¿Si decidiéramos instalar un nuevo Restaurante de Comida Argentina que satisficiera sus necesidades, en cuanto a servicio, calidad y precio, acudiría usted?  
Si  No



15. ¿Cuánto pagaría usted por obtener una buena calidad en alimentos, servicio y atención en un nuevo restaurante Argentino ubicado en la Zona Comercial de Coapa?

De \$80.00 a \$110.00  De \$111.00 a \$140.00  De \$141.00 a \$170.00   
De \$171.00 a \$200.00  De \$201.00 a \$250.00  Más de \$250.00

16. ¿Qué tipos de postre le gustan?

Crepas  Gelatinas  Helados  Pasteles y pays   
Flan  Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

17. ¿Qué tipo de vinos consume normalmente en este tipo de restaurantes?

Argentinos  Chilenos  Franceses  Nacionales   
Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

18. ¿Qué tipo de licores consume normalmente en este tipo de restaurantes?

Brandies  Cervezas  Vodkas  Ronas  Tequilas   
Whiskies  Otros  Especifique: \_\_\_\_\_

19. ¿Cómo paga usted normalmente el consumo de sus alimentos?

Efectivo  Tarjeta de Crédito

20. ¿Con cuál Tarjeta de Crédito paga sus consumos?

American Express  Bancomer  Banamex  Santander   
Otras  Especifique: \_\_\_\_\_

21. ¿Le gustaría el servicio de Valet Parking en el restaurante? : Si  No   
¿Porqué? \_\_\_\_\_

#### 4.3.3 Determinación de la muestra.

El propósito de la presente tesis es el elaborar un anteproyecto de inversión para montar y equipar un restaurante de comida argentina denominado "Parrilladas Miguel Angel" que se ubicará dentro de la zona comercial de Coapa para capturar el mercado potencial que ofrece la población masculina y femenina de los estratos con nivel socioeconómico C+ y C de las Delegaciones Coyoacán y Tlalpan, ya que el negocio estará orientado a satisfacer una demanda insatisfecha que se detectó entre las personas de ingreso medio de dichas Delegaciones.

El mercado primario para el restaurante es la población que habita en las colonias residenciales de estas zonas y otro segmento también interesante son los directivos y ejecutivos de empresas que requieren de un lugar para cubrir sus necesidades de alimentación o citas de negocios, dado que en estas Delegaciones se registra una fuerte concentración de actividad económica, ya que se encuentran localizados 28,106 establecimientos dedicados a la manufactura, construcción, comercio y servicios generales entre otros.<sup>29</sup>

Por lo anterior, se eligió como el universo para determinación de la muestra, la población de los niveles socioeconómicos antes descritos, debido a que en la zona comercial de Coapa están los límites de estas entidades federativas, el cual es considerado como nuestro mercado objetivo o meta.

También se observa en la zona comercial una alta afluencia de población de los estratos con nivel socioeconómico D+ y D de las Delegaciones Iztapalapa y Xochimilco, que podría considerarse como nuestro mercado secundario, ya que estas personas acuden a las tiendas departamentales y de autoservicio a satisfacer una necesidad de alimentación o vestido, o bien a lugares de entretenimiento como "Cinemark" o "Cinepólis".

La población de las Delegaciones Iztapalapa y Xochimilco no desean trasladarse al "Centro de la Ciudad" o a la zona comercial de "Perisur" o de "San Angel" para degustar algún alimentos o bebidas en un restaurante de lujo o de primera, debido que su nivel de ingresos no se lo permite, dado que sus expectativas son cubiertas con establecimientos de comida rápida, mexicana o de moda en Coapa.

De acuerdo a un estudio realizado en por el Buró de Investigación de Mercados, S.A. de C.V. (BIMSA) tiene clasificada la población de la Ciudad de México por niveles socioeconómico y los parámetros para establecer sus rangos son los siguientes:

#### Nivel socioeconómico

Nivel	Salario Mensual
A/B	Mas de \$50,000.00
C+	De \$21,000.00 hasta \$49,000.00
C	De \$ 6,000.00 hasta \$20,000.00
D+	De \$ 4,000.00 hasta \$ 5,000.00
D	De \$ 1,500.00 hasta \$ 3,000.00
E	Menos de \$1,500.00

<sup>29</sup> Mapa Mercadológico de la Mega Ciudad de México por el año de 1998 elaborado por BIMSA.

A continuación se detalla el universo de hogares o familias con niveles socioeconómicos C+ y C de las Delegaciones Coyoacán y Tlalpan:

Hogares con nivel Socioeconómico C+ y C (Cientos de familias)				
C+	21,314	7,295	28,609	32
Total	64,279	25,134	89,413	100

Fuente: Censos estadísticos de la Ciudad de México elaborado por BIMSA. Edición 1998; se excluyeron a jubilados, desempleados, estudiantes y amas de casa.

#### 4.3.4 Diseño de la muestra.<sup>30</sup>

Fórmula para calcular el tamaño de la muestra

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N - 1) + \sigma^2 p q}$$

En donde:

- $\sigma$  = Coeficiente de confianza
- $N$  = Universo o Población
- $p$  = Probabilidad a favor
- $q$  = Probabilidad en contra
- $e$  = Error de estimación (precisión de los resultados)
- $n$  = Número de elementos (tamaño de la muestra)

<sup>30</sup> Fischer Laura. Introducción a la Investigación de Mercados. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 46

**Datos:**

$\sigma = 1.96$   
 $N = 89,413$   
 $p = 50\%$   
 $q = 50\%$   
 $e = 5\%$   
 $n = ?$

**Sustitución:**

$$n = \frac{(1.96)^2 (89,413) (.50) (.50)}{(.05)^2 (89,413 - 1) + (1.96)^2 (.50) (.50)} = 382.5215$$

**4.4 Identificación del servicio.**

La identificación del servicio implica una descripción de lo más detallado y completo posible; describiéndose a continuación el servicio que se pretende proporcionar al consumidor:

El restaurante "Parrilladas Miguel Angel" es un negocio con especialidad en cortes de carne de tipo argentino y la prestación del servicio será a través de 20 mesas para darle atención eficiente y oportuna a 80 comensales como máximo en cada turno (diurno y nocturno).

El servicio inicia desde que llega el consumidor al establecimiento:

- a) Serán recibidos en el establecimiento por una hostess, quién será la responsable de dar la bienvenida y registrarlos en el libro de visitas, asignándoles una mesa de acuerdo a la preferencia del cliente (área de fumar o no fumar).
- b) El cliente será canalizado al capitán de meseros, quien les sugerirá algún aperitivo así como un entremés, proporcionando casi de inmediato la carta menú.
- c) Posteriormente serán atendidos por un mesero altamente capacitado, quien tomará la orden del comensal en la comanda, así mismo aclarará todas las dudas con respecto a la elaboración de los platillos ofrecidos en la carta menú. Todos los platillos estarán preparados con ingredientes y especias de la más alta calidad y con una excelente presentación, con esto se otorga una garantía de que en su proceso de elaboración se han utilizado productos naturales, frescos y manejados con higiene.

Hoy en día el consumidor solicita y exige un servicio de alta calidad; desde que llega al restaurante con su automóvil hasta que se retira, por eso "Parrilladas Miguel Angel" a decidido contar con servicios complementarios, como serían: valet parking, seguridad privada, aire acondicionado y teléfono público entre otros, para que el comensal

experimente un nivel de satisfacción o confort, esto con la finalidad de que no afecte, trastorne o altere sus hábitos de consumo.

Los comensales requieren que se les tome en cuenta y solucionen de manera inmediata sus problemas, en caso que los hubiera por deficiente calidad de los alimentos o mala atención del personal, de ahí la importancia de mantener el mayor contacto posible con los clientes, por lo que se ubicará un libro de quejas y sugerencias en las instalaciones del restaurante para atender cualquier irregularidad, el cual estará bajo la responsabilidad directa del Director General de la empresa.

Los platillos que se pretenden ofrecer se clasifican en seis grandes grupos:

- Los entremeses calientes (empanadas, embutidos y quesos).
- Las sopas o cremas del día y el tradicional jugo de carne.
- Las ensaladas que serán elaboradas con verduras y legumbres de primera calidad.
- Los cortes de carne tipo argentino (bife de chorizo, churrasco, lomo, asado de costilla y arrachera) tanto de procedencia nacional como de importación, los cuales han sido seleccionados cuidadosamente para cubrir las exigencias del consumidor, así como una parrillada (para dos o más personas) integrada por varios cortes de carne y embutidos.
- Las Guarniciones estarán formadas por papa al horno, papas a la francesa y papas soufflé.
- Los postres, pasteles y helados, así como cafés e infusiones.

El establecimiento para dar un servicio de calidad y excelencia de acuerdo a las normas o estándares de la industria restaurantera nacional o internacional, ofrece una carta de vinos tintos y blancos de procedencia argentina, chilena o nacional (Ver Anexo 1 Carta Menú).

#### 4.4.1 Clasificación del servicio por su uso.

El restaurante bar "Parrilladas Miguel Angel" es una empresa de servicios que pretende cubrir una necesidad dentro de su mercado objetivo, pudiéndose clasificar a este negocio por su uso o atendiendo su destino por los bienes que comercializa "alimentos y bebidas" preparados, como un satisfactor de "consumo final", el cual cubre la demanda de personas y familias que laboran o radican en las Delegaciones Coyoacán y Tlalpan básicamente.

El servicio que proporciona este negocio se basa en la especialidad de servir cortes de carne tipo argentino, donde el consumidor encuentra lo que le **satisface**; el comensal con

hábitos de consumo de carne de alta calidad y con corte especializado regresa siempre al mismo sitio, por lo que el servicio se clasifica por su especialidad "**comida argentina**".

Ahora bien, en lo referente al giro del negocio dentro de la **economía mexicana** se clasifica en el **sector terciario "servicios"**, este sector no produce ningún tipo de bienes materiales, aunque incluye todas aquellas actividades necesarias para el funcionamiento de la economía, como serían los comercios, **restaurantes**, hoteles, servicios financieros, transportes, agencias de viajes, alquiler de loza y blancos, así como los servicios sociales, comunales y personales entre otros. Este sector proporciona atención personal, es decir, servicios que contribuyen a la formación del Producto Interno Bruto "**PIB**" a través de la suma de valores monetarios por la venta de bienes y servicios.

#### **4.4.2 Densidad económica.**

Se entiende como densidad economía la relación que guarda el precio, peso y distancia de un producto en el mercado; el servicio de restaurante no la tiene como tal, debido a que es un establecimiento donde se desarrolla una actividad o giro, sin embargo algunos de los insumos o productos del restaurante bar "Parrillas Miguel Angel" que requiere para explotar el giro, como serían los vinos y cortes de carne de importación, se consideran como de alta densidad.

Se dice que tiene alta densidad, cuando el precio del producto es alto y el peso es bajo, además de no existir ninguna restricción para su desplazamiento, ya que pueden soportar grandes distancias de traslado, dado que el precio va en función al peso y distancia, debido a que la importación o procedencia de la carne es origen Argentino, Chileno o de Estados Unidos de Norteamérica, incluso la carne nacional del Estado de Chihuahua tiene un precio alto, en virtud de que el Distrito Federal es una zona de consumo, mas no de abastecimiento.

#### **4.4.3 Normatividad sanitaria, técnica y comercial.<sup>31</sup>**

Es necesario destacar que todo producto o servicio esta sujeto a una normatividad, esta puede ser sanitaria, técnica o comercial para que el negocio o establecimiento pueda operar en el mercado, las cuales se describen a continuación:

- Las normas sanitarias se refieren a las exigidas por las instituciones de salud (locales, nacionales o internacionales), usualmente se relacionan a las especificaciones técnico-productivas, de manejo, presentación y calidad del producto.

---

<sup>31</sup>Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. NAFIN; Estudio de Mercado. Pág. 20 y 21

- Las normas técnicas son las relativas al proceso productivo, equipo de procesamiento, insumos, controles entre fases, grado de perecibilidad, obsolescencia, empaque, manejo comercial, etc.
- Las normas comerciales, aún sin que se presenten en forma expresa, son referidas a calidad, presentación y empaque. Estas normas se establecen o varían gradualmente, orientadas por usos, costumbres y preferencias; por lo tanto se obtienen del análisis y difícilmente pueden ubicarse en una sola fuente de información.

En general la normatividad asocia los aspectos antes descritos y permite determinar una primera posición del producto o servicio en el mercado que se detallara con las particularidades que permitan la identificación de este en términos sanitarios, técnicos y comerciales. Así las normas sanitarias se relacionan con las técnicas y estas a su vez con las comerciales.

Para el funcionamiento de "Parrilladas Miguel Angel" como establecimiento que maneja alimentos y bebidas, así como todo negocio que se dedica a explotar este giro esta sujeto a la normatividad establecida por la Secretaría de Salud (SS), la cual pretende contribuir a la protección de la salud del consumidor, mediante el establecimiento de las disposiciones sanitarias que se deben cumplir tanto en la preparación de alimentos, como en el personal y los establecimientos, en los puntos críticos presentes durante su proceso; que permitan reducir aquellos factores que influyen durante su preparación la transmisión de enfermedades por alimentos. Estas normas tienen como propósito el de asegurar que todos los alimentos que se preparen y ofrezcan en los establecimientos fijos lleguen al consumidor de manera inocua, las cuales usualmente se relacionan con especificaciones técnico-productivas, de manejo, presentación y calidad del producto.

Las normas o el control sanitario en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos, es el conjunto de acciones de orientación, educación, muestreo y verificación que deben efectuarse con el fin de contribuir a la protección de la salud del consumidor, mediante el establecimiento de las disposiciones sanitarias que se deben cumplir tanto en la preparación de alimentos, como en el personal y los establecimientos, en los puntos críticos presentes durante su proceso; que permitan reducir aquellos factores que influyen durante su preparación en la transmisión de enfermedades por alimentos (ETA).

## **4.5 Análisis de la Demanda.**

### **4.5.1 Perfil del consumidor.**

El restaurante bar "Parrilladas Miguel Angel" está orientado a hombres y mujeres de 25 a 59 años de edad, de los estratos socioeconómicos "C+" con un nivel de ingresos de \$21,000.00 hasta \$49,000.00 y del nivel "C" con ingresos de \$6,000.00 hasta \$20,000.00; que residen en las colonias o fraccionamientos de las Delegaciones Coyoacán y Tlalpan, debido a que estas personas concurren a la zona Comercial de Coapa en forma frecuente por su cercanía, con la finalidad de cubrir o satisfacer una necesidad primaria, como sería la de vestido, de entretenimiento o de alimentación

Estas personas tienen poder adquisitivo medio y generalmente comen por lo menos una vez al mes fuera de su casa, ya fuese por placer, negocios o en plan familiar, con cierta preferencia por la comida argentina, siempre y cuando sea de calidad y a precios accesibles.

#### 4.5.2 Demanda Potencial.

Para determinar la demanda potencial se tomó como primer variable, la ubicación física donde se pretende instalar el restaurante bar, determinándose que el domicilio o lugar más adecuado sería en Av. Canal de Miramontes N° 2075 entre Calzada de las Bombas y Calzada del Hueso, debido a que "Parrilladas Miguel Angel" quedaría situado en la zona comercial de Coapa, la cual refleja una alta afluencia de gente por la diversidad de establecimientos que existen tanto de consumo como de entretenimiento.

Por la ubicación de "Parrilladas Miguel Angel" y por la clasificación que tiene como restaurante bar, se considera que el servicio que pretende ofrecer este negocio a los comensales sea de primera o de cuatro estrellas, por lo que la demanda potencial o mercado objetivo son hombres y mujeres económicamente activos y de los niveles socioeconómicos "C+" y "C" de las Delegaciones Coyoacán y Tlalpan.

Para poder estimar la demanda potencial, se realizaron una serie de consideraciones, con la finalidad de determinar en forma más fehaciente las necesidades o requerimientos del mercado, toda esta información estadística fue recabada en BIMSA<sup>32</sup>, tomándose como base el censo de vivienda por nivel socioeconómico, tal como se aprecia en el cuadro siguiente:

Vivienda por nivel socioeconómico

Nivel Socioeconómico	Delegación Coyoacán	Delegación Tlalpan	Total
A/B	31,338	7,080	38,418
C+	25,655	8,781	34,436
C	51,715	21,472	73,187
D+	23,759	30,095	53,854
D	27,647	52,871	80,518
E	2,334	10,852	13,186
<b>Total</b>	<b>162,448</b>	<b>131,151</b>	<b>293,599</b>

Se eliminó la población con nivel socioeconómico A/B por ser personas con preferencia a restaurantes de lujo o de cinco estrellas, ya que el consumo que tienen por comensal es superior a los \$250.00 por demandar platillos de especialidades culinarias de la cocina internacional "Francesa, Española, Italiana, Japonesa y China", así como vinos o champañas franceses, cuyo costo es elevado.

<sup>32</sup> Mapa Mercadológico de la Mega Ciudad de México por el año de 1998 elaborado por "BIMSA"



- Se excluyen los niveles socioeconómicos D+, D y E, debido a que estas personas tienen ingresos menores a los \$1,500.00 y en el mejor de los casos su salario mensual no rebasa la cantidad de \$5,000.00, estos estratos sociales por regla general destinan gran parte de sus ingresos a necesidades más apremiantes, como sería vivienda, vestido y alimentos en tiendas de autoservicio, mercados o tianguis, y si existiera algún remanente lo destinarían a entretenimiento y a restaurantes de comida rápida o fondas.
- Se excluyen también a la población de jubilados, desempleados y estudiantes de las Delegaciones Coyoacán y Tlalpan con nivel socioeconómico "C+" y "C", ya que estas personas por regla general no generan ingresos, salvo el jubilado que percibe ingresos muy bajos, por lo que su poder de compra ó de consumo para un restaurante de primera o de cuatro estrellas es muy reducido. En las demás personas el poder adquisitivo descansa en el jefe de familia, quién es el que genera los ingresos.

Tipo de Actividad*	Delegación Coyoacán	Delegación Tlalpan	Total
Jubilado	8,782	2,367	11,149
Desempleado	6,366	1,567	7,933
Estudiante	385	0	385
<b>Total</b>	<b>15,533</b>	<b>3,934</b>	<b>19,467</b>

\*Las personas con este tipo de actividad dentro de la Delegación Coyoacán y Tlalpan representan el 20.08% y 13.0% respectivamente de la población con nivel socioeconómico C+ y C.<sup>33</sup>

- Se excluye a las personas que no les gusta la comida argentina; está opinión la manifestaron 92 de los 383 encuestados que representan el 24.02% de la muestra y el restante 75.98% con 291 encuestados, reflejan cierta preferencia por este tipo de platillos.
- La frecuencia en el consumo de comida argentina de los 291 encuestados, se observa que la demanda es muy irregular, ya que existen personas que consumen este platillo desde 1 vez por semana hasta 1 vez cada dos meses, éstas personas se les podría considerar como las personas que degustan en forma recurrente este tipo de platillos, los cuales representan el 6.19% de los encuestados y el restante 93.82% se considera que son personas que consumen esporádicamente este tipo de comida, es decir, 1 ó 2 veces al año.

Con base en las premisas anteriores y realizando una extrapolación sobre los hogares con nivel socioeconómico C+ y C de las Delegaciones Coyoacán y Tlalpan, se determinó que 66,980 jefes de familia de sexo masculino ó femenino consumen comida argentina, conformado por 46,983 personas de la entidad de Coyoacán y 19,997 personas de Tlalpan.

El consumo per capita de comida argentina en ambas Delegaciones se estimo en 1.76 veces al año, este resultado se determinó de acuerdo a los hábitos y preferencias que tuvieron 291 personas sobre una muestra de 383 encuestados y con una premisa conservadora de consumo de 1 vez al año para las personas que comen esporádicamente y de aumentarse el consumo a 2 veces al año se incrementa el consumo per capita a 2.69 veces al año.

<sup>33</sup> Idem

Si los resultados se extrapolarán a los universos de las Delegaciones Coyoacán y Tlalpan para determinar la demanda mínima, el consumo sería de 82,503 y 35,115 cortes de carne al año y de aumentarse el consumo a 2 veces al año, la demanda máxima podría ser de 126,580 y 53,876 cortes respectivamente.

#### **4.5.3 Análisis de la demanda por estratos de ingresos.**

De los 293,599 hogares el 100% tiene un jefe de familia. De esto, el 14.64% son empleados de gobierno; un 27.72% trabajan en la iniciativa privada; un 16.90% son profesionales independientes o con negocio propio y un 30.69% laboran en otras actividades no especificadas, este último incluye un 6.87% de personas que se encuentran actualmente desempleados; a todas estas personas se les considera como la población económicamente activa. Los jubilados en estas Delegaciones representan el 9.78%.

La demanda potencial obtenida por volumen de población en hombres y mujeres, susceptible de consumir comida argentina, se modifica sensiblemente cuando se introduce la variable ingresos dentro de la población. Basta citar para confirmarlo que de los 293,599 hogares que existen en las Delegaciones Coyoacán y Tlalpan, el 50.26% tiene ingresos inferiores a 4.84 veces el salario mínimo y de éstos casi el 63.51% percibe menos de un salario hasta 2.90 veces el salario mínimo.

Es importante mencionar que el poder de compra o consumo descansa en los jefes de familia, dado que el 87.0% de ellos en la Delegación Tlalpan están considerados como la población económicamente activa y el 83.08% en la Delegación Coyoacán; y en lo referente a las amas de casa en ambas Delegaciones, tan solo el 34.83% de ellas contribuye al ingreso familiar, ya que el 65.17% restante no genera ingreso por dedicarse básicamente a las actividades del hogar.

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Ingreso/Gasto elaborada por INEGI en 1996, indica que un hogar mexicano en el Distrito Federal gasta aproximadamente un 23.65% de su ingreso total en la adquisición de alimentos y bebidas, con la variable que estos pueden ser consumidos dentro o fuera del hogar.

#### **4.5.4 Resultados de la investigación directa.**

Los datos proporcionados por BIMSA no arrojan la distribución del gasto de los hogares o de la población en el consumo de alimentos en un restaurante, ya que tan solo indica en términos porcentuales los canales de compra de alimentos que utilizan los hogares, como serían Mercados Públicos, Autoservicios, Mercados sobre Ruedas, Tianguis, Departamentales y otros

Por lo que toca al INEGI menciona el gasto corriente por cada hogar en el Distrito Federal tanto en términos absolutos como porcentuales, sin embargo engloba en un solo rubro los

alimentos y bebidas consumidas dentro y fuera del hogar, este porcentaje fluctúa entre un 15.04% al 38.40% de los ingresos de un hogar dependiendo su nivel socioeconómico. Esta información sólo constituye un marco de referencia para tratar de dimensionar la demanda actual de consumo de alimentos en un restaurante en las Delegaciones de Coyoacán y Tlalpan.<sup>34</sup>

Por tal motivo se encuestaron a 383 personas del sexo masculino y femenino en la zona Comercial de Coapa, esto con la finalidad de determinar el mercado y calcular la aceptación del proyecto así como la futura demanda.

Para realizar la encuesta se elaboró un cuestionario de 20 preguntas y los datos más sobresalientes en las entrevistas, fueron:

- a) Los ingresos que perciben mensualmente.
- b) La frecuencia de consumo de comida argentina.
- c) Los hábitos y preferencias del consumidor.
- d) La cantidad de dinero que están dispuestos a pagar por un consumo de alimentos.
- e) Establecimientos o restaurantes existentes en la zona de Galerías Coapa.

De las 383 personas encuestadas, tan solo el 75.98% (291 personas) declararon consumir comida argentina, de las cuales el 93.81% manifestó consumirla esporádicamente, es decir, 1 ó 2 veces al año; quedando un 6.19% que consume en forma recurrente estos alimentos, y la frecuencia de consumo es como sigue; el 3.09% come una vez cada dos meses; el 1.03% come dos veces al mes; un 1.72% come una vez al mes y un 0.34% come una vez por semana.

La población considerada como mercado objetivo son las personas que generan un ingreso mensual entre \$6,001 a \$20,000.00, las cuales en un momento dado tendrían la posibilidad de consumir un platillo argentino cuando menos 1 vez al año y están clasificados dentro del estrato económico "C+" y "C".

Se excluye a los desempleados, jubilados y personas con un ingreso menor a los \$5,999.00 mensuales, que representan 19.06% de la muestra, así como a las personas que no les gusta la comida argentina que representan el 24.08% de la muestra, estos porcentajes se están extrapolar al estrato económico "C+" y "C" y los resultados son los siguientes:

a) De tomarse en cuenta la variable ingresos, así como la exclusión de jubilados y desempleados con base a los datos obtenidos en la encuesta, se reduce el tamaño del mercado de 107,623 a 87,110 jefes de familia, y si se elimina a las personas que no les gusta este tipo de comida, la población disminuye a 66,185 personas con preferencia por la comida argentina.

De esta población tan solo 4,093 personas (6.19%) tienen marcada preferencia por este tipo de alimentos, a los cuales se les podría calificar como nuestro mercado objetivo o meta por la frecuencia en los consumos, ya que esta población demanda en forma anual 54,006 cortes al año que representa un consumo per capita 13.1 cortes por año.

<sup>34</sup> INEGI. Encuesta del Distrito Federal de Ingresos y Egresos de los Hogares, Tercer Trimestre de 1996.

b) El mercado objetivo o meta esta representado por 2,943 personas de la Delegación Coyoacán que demandan un consumo anual de 38,825 cortes y 1,150 personas para la Delegación Tlalpan que demandan un consumo anual de 15,181 cortes, ambos consumos representan 46.52% de la demanda mínima ó consumo aparente que es de 116,097 cortes al año, incluye los consumos de las personas que comen esporádicamente este tipo de comida, es decir, 1 vez al año.

Para determinar la demanda mínima se estableció una población total para ambas Delegaciones de 66,185 personas, de la cual sólo el 6.19% consume en forma recurrente la comida argentina y el 93.81% restante con consumo esporádico, ya que la demanda de cortes de carne de tipo argentino es de 1 ó 2 veces al año.

Si se tomarán estas premisas, la demanda mínima para toda la población sería de 1.75 veces al año de cortes de carne sobre la base de 1 consumo anual y de 2.69 veces al año como demanda máxima considerando un consumo de 2 veces al año que representan un consumo de 116,097 y 178,934 cortes al año respectivamente (**Ver Anexo 2 Gráficas del Cuestionario**).

#### **4.5.5 Proyección de la Demanda.**

Para poder determinar la proyección de la demanda es necesario incorporar las tasas de crecimiento que registra la población de las Delegaciones Coyoacán y Tlalpan, con la finalidad de establecer el consumo aparente que tendrá la comida argentina en los próximos cinco años en los niveles socioeconómicos C+ y C dentro de estas Delegaciones.

Se excluyeron en la proyección la variable ingresos, jubilados y desempleados, siendo la base para la premisa o proyección de 66,980 personas que tienen preferencia por la comida argentina, incluye 46,983 personas de la Delegación Coyoacán y 14,224 personas de la Delegación Tlalpan, a las cuales se les adicionó una tasa de crecimiento del 0.37% y de 2.34% respectivamente, con base a los datos arrojados por INEGI en el Censo de Población de 1990 y el Censo de Población y Vivienda de 1995.

Por lo que toca a las frecuencias de consumo, se determinó un consumo mínimo promedio de 1.75 veces al año de comida argentina y de un máximo de 2.69 veces al año, los cuales están condicionados al fortalecimiento del poder adquisitivo de la población para que aumente la demanda de este tipo de platillos.

Proyección de la población demandante de cortes de carne tipo "Argentino" Período 1999-2004			
Año	Población proyectada para las Delegaciones Coyoacán y Tlalpan	Volumen de cortes anuales	
		Demanda Mínima	Demanda Máxima
1999 *	66,980	117,618	180,455
2000	67,228	118,053	181,123
2001	67,477	118,490	181,793
2002	67,726	118,929	182,466
2003	67,977	119,369	183,141
2004	68,229	119,810	183,818

Fuente: En el período comprendido de 1990-1995 la tasa de crecimiento anual en el Distrito Federal fue de 0.05% anual; y el crecimiento en las Delegaciones Coyoacán y Tlalpan fue de 0.37% y 2.34% respectivamente (INEGI).

Una de las variables que permitirá crecer el consumo de cortes de carne de tipo argentino, es: el apoyo al gasto familiar de las amas de casa y de los jóvenes que comienzan a desarrollar una actividad económica en la iniciativa privada o en el sector público, cuyas edades fluctúan entre los 20 y 24 años de edad; el sexo masculino de esta edad representa el 5.48% de la población y el sexo femenino el 5.90%.

#### 4.6 Análisis de la oferta.

La principal competencia para el proyecto "Parrilladas Miguel Angel" es la oferta de restaurantes de comida argentina que existen dentro del Distrito Federal y principalmente en la parte Sur de la Ciudad de México, como sería El Buen Bife, El Cambalache, El Rincón Argentino, La Taba y la Fonda Argentina entre otros, estos restaurantes hoy en día cuentan con más de dos sucursales, situación que les permite estar más cerca de sus clientes y capturar nuevos mercados por la imagen o presencia que tienen estos establecimientos en el mercado.

En la oferta de comida argentina, podríamos hacer una clasificación de acuerdo a la categoría ó estrellas del restaurante, ya que algunos de ellos están catalogados como de lujo o de primera, como serían "El Rincón Argentino" o "El Cambalache", los cuales se podrían considerar como competencia indirecta para "Parrilladas Miguel Angel", ya que estos negocios están orientados al nivel socioeconómico A/B y C+, y además el precio de sus cortes de carne y vinos son elevados.

Un negocio que ha tenido éxito en los últimos tres años es la "Fonda Argentina", es un establecimiento que tiene una excelente calidad tanto en los cortes de carne como en los diversos platillos que ofrece, el servicio es de primera y con precios accesibles; este restaurante se enfoca principalmente al nivel socioeconómico C+ y C.

La "Fonda Argentina" ha establecido tres sucursales en diferentes puntos de la ciudad, los cuales se manejan bajo el mismo concepto, es decir, las características principales son instalaciones sencillas, mantelería y servilletas de papel, así como vajillas y cristalería de calidad media, con un servicio de meseros mínimo y el personal no es especializado. Este negocio es competencia directa para nosotros, al igual que los restaurantes de comida argentina que están ubicados en la zona de Coapa.

#### 4.6.1 Principales oferentes de comida argentina dentro de la zona comercial de Coapa.

Los competidores principales que puede tener "Parrilladas Miguel Angel" de comida argentina dentro de la zona comercial de Coapa son los restaurantes "El Che Bandoneón", "Los Muchachos" y "El Hueso Argentino", mismos que están ubicados en un radio no mayor de un 500 metros y las principales características de estos establecimientos son las siguientes:

#### Restaurantes de Comida Argentina Competencia Directa

Concepto	El Che Bandoneón	Los Muchachos	El Hueso Argentino
Ubicación	Deficiente	Satisfactoria	Deficiente
Precios	Altos	Altos	Altos
Calidad	Buena	Buena	Buena
Publicidad	Ninguna	Ninguna	Ninguna
Entrega del servicio	Buena	Buena	Excelente
Atención al cliente	Excelente	Buena	Excelente
Limpieza	Buena	Buena	Buena
Imagen	Media	Buena	Media
Servicio de Valet	No hay	No hay	No hay
Parking			

Fuente: Encuesta de opinión de 69 de las 383 personas entrevistadas que manifestaron conocer algún restaurante argentino dentro de la zona comercial de Galerías Coapa.

Para corroborar estos datos se considero necesario realizar una visita directa de cada uno de estos establecimientos para conocer el "modus operandi" y poder apreciar todas las fuerzas y debilidades de cada uno de ellos, para formular una estrategia de comercialización de "Parrilladas Miguel Angel", destacando como puntos o características más importantes las siguientes:

- La clave para que un negocio dedicado a la industria de restaurantera sea "exitoso" es la ubicación física del inmueble, es decir, es el encontrar la localización más ventajosa para el establecimiento, como sería la ubicación en un lugar visible, la viabilidad y las rutas de acceso; así como el estado físico e imagen del inmueble; y sobre todo que cuente con alta afluencia de gente.

- Los precios altos constituyen un freno a la asistencia a restaurantes, por lo que es recomendable hacer algo para revertir esta impresión y atraer más a los consumidores; estos restaurantes argentinos no están clasificados como establecimientos de lujo o de primera, sin embargo sus precios son equiparables a los del "Rincón Argentino" o "El Cambalache", quienes tienen mejores instalaciones y ubicación física.
- Los consumidores suelen elegir los productos y servicios que les proporcionan mayor valor o satisfacción, por lo tanto, la clave para conseguir y retener a los clientes está en entender sus necesidades y procesos de compra mejor que la competencia y en ofrecerles más valor.
- En la medida que una empresa logre posicionarse como un negocio que agrega o proporciona más valor en los mercados meta, sea ofreciendo precios inferiores a los de la competencia o proporcionando una mayor cantidad de beneficios que justifique la diferencia de precios más altos, se conseguirá una ventaja competitiva.
- El establecimiento para mantener su imagen o liderazgo en el mercado debe estar pendiente que la misión u objetivos institucionales del negocio sean cumplidos, a través de un desempeño eficaz de los estándares de calidad deseados y una comunicación adecuada tanto dentro como fuera de la empresa. El restaurante debe vigilar su actuación estrechamente y adaptarla con el tiempo, a efecto de ceñirse a los cambios de las necesidades de los consumidores y a las estrategias de la competencia, no obstante la empresa debe evitar los cambios abruptos que podrían confundir a los consumidores.
- El cliente es susceptible de percibir una diferencia en razón de la imagen del restaurante, las empresas se esfuerzan por crear una imagen que las distinga de la competencia, su misión es la de transmitir un mensaje singular y distintivo que comunique los beneficios principales del producto y su posición debe estar sustentada por todo lo que hace y dice la empresa, como serían símbolos, logotipos y letreros que identifique o reconozca inmediatamente el consumidor o comensal.
- La imagen de un restaurante recae en varios puntos que hay que cuidar como son limpieza, higiene, calidad de los alimentos y atención al cliente, estos puntos son positivos o con opinión favorable en los tres establecimientos. En lo referente a la presencia física y decoración del inmueble, se considera que es una variable importante para el consumidor o comensal, ya que el único restaurante que ofrece una imagen o ambiente argentino es el del "Los Muchachos".
- Ninguno de los tres restaurantes se inclina por campañas de publicidad en medios masivos, ni promociones por medio de Tarjetas de Crédito Bancarias para fomentar el consumo o el uso del plástico, ni el manejo de artículos promocionales para obsequio, como serían "cerillos, dulces y encendedores". Deberían desarrollar una estrategia global de comercialización que deba estar coordinada y aplicada correctamente para incrementar el nivel de las ventas.
- Estos establecimientos no utilizan el servicio de Valet Parking, el cual podría ser una ventaja competitiva para atraer a nuevos clientes, ya que este servicio ofrece confort y

seguridad al usuario, además es una alternativa para los establecimientos que le quieren dar un plus a su negocio.

La comparación anterior sirve para detectar fallas y oportunidades que servirán para mejorar y desarrollar esos puntos estratégicos y proporcionar a los consumidores más valor que las ofertas de la competencia.

Para establecerse "Parrilladas Miguel Angel" deberá de identificar las debilidades y amenazas de sus competidores y aprovecharlas para mantenerlos con la guardia baja. Tendrá que capacitar a su personal para que sea mejor que el de la competencia, la diferenciación en la prestación de un servicio en un restaurante es esencial para lograr el arraigo de los consumidores

El personal que se seleccione debe ser competente, cortés, amigable y respetuoso, con la finalidad de atender al cliente de manera oportuna y eficiente, además deben de hacer un esfuerzo por entender a los clientes, por comunicarse con ellos con toda claridad y responder con rapidez a las solicitudes de los usuarios y resolver sus problemas.

Una empresa cuando se inicia tiene capacidad para mejorar la calidad de los servicios y lo puede hacer sin tardanza, en cambio el competidor probablemente no podrá alcanzarla. Cuando un negocio busca ser líder y rentable en su operación debe producir productos de calidad superior y brindar un servicio de excelencia a los comensales, por eso "Parrilladas Miguel Angel" deberá elevar la calidad en el servicio y no solo eso, sino promover todos los platillos ofrecidos, así como los vinos y licores de la carta para ser competitivo en el mercado.

#### **4.6.2 Proyección de la oferta.**

Para determinar la capacidad instalada que ofrecen los restaurantes de comida argentina ubicados dentro de la zona de Coapa, se llevo a cabo una visita directa en los puntos de venta para observar las fuerzas y debilidades de cada uno de estos negocios, así como una entrevista con los gerentes o dueños de los establecimientos para darle un mayor soporte ó base a la proyección de la oferta.

El número de comensales que puede atender cada establecimiento, se calculó por el número de mesas que tiene cada negocio, estableciéndose como capacidad máxima por mesa un servicio para cuatro personas, tanto para atender la demanda en comidas como el de cenas, siendo la capacidad de estos restaurantes la siguiente, incluye la capacidad que se pretende para el nuevo negocio denominado "Parrilladas Miguel Angel".



**Capacidad instalada y aprovechada por el año de 1999  
N° de comensales (anual)**

<b>Capacidad instalada</b>						
N° Mesas	40	30	20	90	20	110
N° de comensales "comida"	160	120	80	360	80	440
N° de comensales "cena"	160	120	80	360	80	440
Total	320	240	160	720	160	880
Capacidad instalada anual	115,200	85,400	57,600	259,200	57,600	316,800
<b>Capacidad aprovechada</b>						
N° de comensales "comida"	30	20	45	95		
N° de comensales "cena"	18	10	-0-	20		
Total	48	30	45	115		
Capacidad aprovechada anual	14,400	10,800	16,200	41,400		
% de utilización	12.50%	12.50%	28.13%	15.97%		

De acuerdo con la información expuesta en el cuadro anterior, se aprecia que existe un exceso oferta de restaurantes argentinos dentro de la localidad, debido a que "El Che Bandoneón", "El Hueso Argentino" y "Los Muchachos" están operando por abajo del 20% de su capacidad, ya que el esfuerzo de ventas esta orientado al servicio de comidas, más no al de cenas, por lo que el aprovechamiento de la capacidad instalada para el turno de medio día es del 26.39%, mientras que para el de cenas es de un 5.56%.

El restaurante "Los Muchachos" es el único que presenta una mayor demanda durante el turno de medio día, esto puede ser a que este negocio se encuentra en un lugar con mayor visibilidad y visibilidad que los otros dos establecimientos, como serían "El Che Bandoneón" y "El Hueso Argentino", ya que estos negocios tienen una mala ubicación ó no están dentro de las principales vías de acceso a la zona comercial.

Un punto que puede afectar negativamente al establecimiento "El Hueso Argentino" es su razón social, ya que este negocio está muy lejos de proporcionar la imagen de un restaurante que proporciona comida argentina, debido a que sus cortes de carne son totalmente americanos y no argentinos, lo cual es la esencia del lugar. El ambiente o decoración no es totalmente argentino ni mexicano, este restaurante es un híbrido de estos dos conceptos; los estilos del negocio son mexicanos y no comprenden la filosofía de un argentino en lo referente al corte de la carne >parilla> sazón >cocimiento, etc.

Otra de las causas del porque los restaurantes argentinos no aprovechan su capacidad al máximo, se debe a que estos establecimientos cierran temprano por la falta de demanda al estar mal ubicados, lo cual repercute en que el consumidor no observe la presencia de estos negocios.

Un factor que puede afectar a estos establecimientos en su participación en el mercado, es la variable determinada por la calidad de los productos, precio y atención al cliente,

apreciándose que en ninguno de estos tres restaurantes combinan conjuntamente estas fortalezas para crear un liderazgo o sinergia dentro del negocio.

Otro de los factores que pueden limitar la oferta, al igual que la demanda son los cambios económicos en nuestro país, ya que estos deterioran la capacidad de compra ó de consumo de la población en general, al igual que el mercado objetivo con preferencia por la comida argentina, dado que estas personas cambian sus hábitos para ajustarlos al nivel de ingreso.

Por lo que toca a "Parrilladas Miguel Angel" se pretende que sea un establecimiento con un enfoque orientado hacia la calidad, precios competitivos y sobretodo atención al cliente, que aunado a una ventaja competitiva que es la ubicación, se estima que este restaurante sea un éxito, el cual pugnará por establecer una costumbre ó habito para la cena en un restaurante argentino dentro de la jurisdicción, como la mejor opción.

La ubicación del restaurante será en Canal de Miramontes y esta avenida es considerada como la principal vía de acceso a la zona de "Galerías Coapa"; el negocio estará a 150 metros lineales tanto del centro comercial como de las tiendas de autoservicio, así como de los lugares de entretenimiento, como serían las salas cinematográficas de "Cinemark" y "Cinepólis".

Es importante mencionar que la proyección de la oferta se calculo tomando como base el número de comensales que acuden diariamente a los restaurantes "El Che Bandoneón", "Los Muchachos" y "El Hueso Argentino", resultados que se obtuvieron de las entrevistas y experiencias que han tenido los propietarios o gerentes de estos establecimientos, quienes estiman que sus negocios crecerán en los próximos 5 años, a un ritmo anual del 10%, 12% y 5% respectivamente.

Proyección de la oferta de cortes de carne tipo "Argentino" Periodo 1999-2004			
Año	Oferta proyectada para atender la demanda en las Delegaciones Coyoacán y Tlalpan	Volumen de cortes anuales	
		Oferta Mínima	Oferta Máxima
1999	3 oferentes	41,400	259,200
2000	4 oferentes	74,124	316,800
2001	4 oferentes	82,772	316,800
2002	4 oferentes	92,466	316,800
2003	4 oferentes	103,502	316,800
2004	4 oferentes	115,896	316,800

La demanda actual de cortes de carne tipo argentino dentro de las Delegaciones Coyoacán y Tlalpan es de 117,618 cortes anuales; y este cuadro refleja una demanda insatisfecha, ya que apenas cubre el 35.20% de los requerimientos o necesidades de la población, ya que los tres restaurantes argentinos que se encuentran en la localidad "El Che Bandoneón", "El Hueso Argentino" y "Los Muchachos" están mal ubicados ó en su defecto la atención y servicio al cliente es deficiente, al igual que la imagen del establecimiento.

El restante 64.80% de la demanda es cubierta por restaurantes como "El Rincón Argentino", "El Cambalache" y "La Fonda Argentina" entre otros, los cuales están ubicados en lugares estratégicos en la parte sur y norte de la Ciudad de México; estos establecimientos han sobresalido en el medio por la calidad de la carne y sus cortes, así como por un servicio eficaz y de excelencia a su clientela.

El propósito fundamental de constituir a "Parrilladas Miguel Angel" es el capturar la demanda insatisfecha de las Delegaciones Coyoacán y Tlalpan, a través del establecimiento de un negocio de comida argentina con una capacidad anual para 57,600 comensales, estimándose para el primer año de operación un aprovechamiento del 50% y con un ritmo de crecimiento del 15% anual, basado en la ubicación del negocio, calidad de los productos y servicio.

Con la entrada del restaurante "Parrilladas Miguel Angel" al mercado se eleva la oferta máxima de 259,200 a 316,800 cortes de carne ó comensales, lo cual provoca un crecimiento sensible en la oferta mínima durante el primer año de operación, ya que pasa de 41,400 a 74,124 cortes de carne que representa un crecimiento del 79.04% anual.

#### 4.7 Análisis de precios de la Competencia.

Para el análisis y fijación de precios de "Parrilladas Miguel Angel" se realizó una investigación directa en cuatro restaurantes de comida argentina, observándose en cada de ellos la existencia de una gran variedad de precios en los platillos que marcan en el "menú", tanto en entradas como en los platillos fuertes "carne" y "aves", al igual que en los precios para bebidas preparadas y vinos.

La siguiente tabla muestra el análisis de precios de las cartas menú del "Che Bandoneón", "El Hueso Argentino" y "Los Muchachos", a los cuales se considera como competencia directa por estar ubicados dentro de la jurisdicción de la zona de Coapa y "El Cambalache" como punto de referencia importante para la fijación de precios, ya que es un lugar considerado como de lujo ó de primera, con marcada preferencia por los consumidores de altos ingresos:

**Lista comparativa de precios  
Entradas**

Concepto	El Che Bandoneón	El Hueso Argentino	Los Muchachos	El Cambalache
<b>Entremeses</b>				
Empanadas (carne, elote, espinacas).	\$ 13.00	\$ 14.00	\$ 15.00	\$ 22.00
Chorizo Argentino.	\$ 18.00	\$ 23.00	\$ 28.00	\$ 32.00
Morcilla.	\$ 18.00	\$ 23.00	\$ 28.00	\$ 32.00
Longaniza (Chistorra).	\$ 28.00	\$ 30.00	\$ 28.00	\$ 32.00
<b>Quesos</b>				
Queso Provoleta.	\$ 39.00		\$ 44.00	\$ 56.00
Queso Fundido.	\$ 38.00	\$ 28.00	\$ 39.00	\$ 46.00
Queso Fundido con chorizo.			\$ 46.00	\$ 58.00
<b>Sopa</b>				
Sopa ó Crema del día.		\$ 22.00	\$ 24.00	\$ 38.00
Jugo de Carne.	\$ 22.00	\$ 28.00	\$ 28.00	\$ 44.00
<b>Ensaladas</b>				
Ensalada Argentina (mixta).	\$ 34.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 39.00

En los tres restaurantes de la localidad se observa que existen platillos en común, sin embargo los precios de cada uno de ellos son diferentes, ya que varían de un 7% hasta un 36% sobre el precio más alto, lo cual podría indicar que la calidad de sus productos es diferente ó bien que los precios son fijados de acuerdo al aprovechamiento de la capacidad instalada para absorber los costos fijos, más no por la elasticidad de precios que rige la oferta y demanda.

## Lista comparativa de precios Carnes y Aves

Concepto	El Che Bandoneón	El Hueso Argentino	Los Muchachos	El Cambalache
<b>Carnes y aves a la Parrilla</b>				
Bife de Chorizo.	\$ 93.00 400 grs	\$ 140.00 350 grs	\$ 120.00 450 grs	\$ 125.00 400 grs
Bife de Chorizo.	\$ 170.00 800 grs	\$ 170.00 600 grs	\$ 210.00 750 grs	\$ 250.00 800 grs
Churrasco.	\$ 68.00 350 grs	\$ 110.00 400 grs	\$ 84.00 400 grs	\$ 110.00 400grs
Churrasco.	\$ 125.00 750 grs	\$ 150.00 800 grs	\$ 185.00 750 grs	\$ 220.00 800 grs
Arrachera.	\$ 70.00 400 grs	\$ 90.00 300 grs	\$ 90.00	\$ 116.00 400 grs
Arrachera.	\$ 130.00 800 grs		\$ 170.00 750 grs	\$ 232.00 800 grs
Asado de Tira (costillar).	\$ 94.00 700 grs	\$ 80.00 700 grs	\$ 84.00	\$ 110.00 550 grs
Parrillada (2 personas).	\$ 170.00		\$ 225.00	\$ 260.00
Medio pollo.	\$ 70.00	\$ 65.00	\$ 80.00	\$ 84.00

Los precios de los cortes de carne y el medio pollo registran variaciones importantes de un establecimiento a otro, pudiéndose apreciar en este cuadro y en las visitas a estos negocios lo siguiente:

El Che Bandoneón tiene un plus en comparación a los otros dos restaurantes de la localidad, debido a que sus precios son los más bajos, se desconoce si esta situación se da por ofrecer cortes exclusivamente de procedencia nacional o tal vez de menor calidad.

Los establecimientos "Los Muchachos" y "El Hueso Argentino" tienen precios elevados, incluso por arriba a los de un restaurante clasificado como de lujo o de primera, como sería el negocio denominado "El Cambalache" con ubicación en Avenida Insurgentes Sur; las estrategias de precios de estos dos restaurantes no se justifican, al no tener la imagen, ni calidad, ni la infraestructura de un restaurante de primera.

Es posible que los precios de "El Hueso Argentino" sean elevados, debido a que este negocio ofrece variedad musical en las noches y tiene que absorber estos costos fijos, además es un establecimiento que no tiene la filosofía, ni la imagen de un restaurante argentino, ya que ofrece cortes de carne tipo americano. Los cortes no tienen el sabor o la sazón por estar preparados por parrilleros que no son de origen argentino o bien que no tienen la experiencia en el asado de carnes.

Con los dueños o capitanes de estos restaurantes, nos pudimos percatar que ninguno de ellos conocía los precios de su más cercano competidor, indicándonos estas personas que no debiera haber existido cambios substanciales en la lista de precios, debido a que la gran mayoría de los restaurantes argentinos se surten con el mismo proveedor de carnes, a menos que unos compren carne de origen nacional y otros de importación argentina.

**Lista comparativa de precios  
Guarniciones**

Concepto	El Che Bandoneón	El Hueso Argentino	Los Muchachos	El Cambalache
<b>Guarniciones</b>				
Papas Francesas	\$ 15.00	\$ 14.00	\$ 26.00	\$ 30.00
Papa al Horno		\$ 14.00		\$ 30.00
Papa Soufflée		\$ 14.00		\$ 48.00

Los precios de las papas francesas en "El Che Bandoneón" y "El Hueso Argentino" están entre un 42% y 50% abajo que el precio que tienen los otros dos competidores en sus cartas menús, lo cual podría indicar que no existe un criterio definido para la fijación de precios, ya que en los centros de abastecimiento de papa los costos no tienen variaciones tan abruptas.

**Lista comparativa de precios  
Cafés o té**

Concepto	El Che Bandoneón	El Hueso Argentino	Los Muchachos	El Cambalache
<b>Cafés o té</b>				
Americano	\$ 9.00	\$ 10.00	\$ 9.00	N/D
Express	\$ 11.00	\$ 11.00	\$ 12.00	N/D
Capuchino	\$ 16.00	\$ 15.00	\$ 14.00	N/D
Irlandés		\$ 30.00	\$ 42.00	N/D
Vienes		\$ 16.00	\$ 20.00	N/D
Té	\$ 9.00	\$ 10.00	\$ 9.00	N/D

N/D = No disponible

Entre los cafés más comunes o tradicionales como el americano o express al igual que el té, las variaciones en precio son menores a un 10% y cuando son preparadas estas bebidas con otras mezclas o licor los precios se elevan considerablemente.

**Lista comparativa de precios  
Bebidas, cervezas y vinos**

Concepto	El Che Bandoneón	El Hueso Argentino	Los Muchachos	El Cambalache
<b>Bebidas</b>				
Refrescos	\$ 10.00		\$ 12.00	
Cerveza	\$ 16.00		\$ 17.00	
Michelada	\$ 17.00		\$ 20.00	
Limonada / Maracuyá	\$ 12.00		\$ 18.00	
<b>Vinos Tintos (Uruguayos)</b>				
Cabernet Sauvignon x-e 1/2	\$ 160.00	\$ 130.00	\$ 140.00	\$ 180.00
Copa de vino importado	\$ 22.00		\$ 29.00	\$ 39.00
Copa de vino nacional				\$ 39.00
<b>Vinos Tintos (Argentinos)</b>				
Carroña Bodega	\$ 102.00			\$ 150.00
Ruicón Famé 1/2	\$ 290.00	\$ 210.00		\$ 225.00
<b>Vinos Tintos (Chilenos)</b>				
Casillero del Diablo 1/2	\$ 210.00	\$ 180.00	\$ 210.00	\$ 190.00
Concha y Toro 1/2	\$ 148.00	\$ 140.00		\$ 140.00
Clos San José 1/2	\$ 120.00	\$ 130.00		\$ 140.00
Claudet (arra)	\$ 80.00		\$ 115.00	\$ 198.00

Tampoco se aprecia que exista uniformidad en los precios, sin embargo "El Che Bandoneón" es uno de los establecimientos con precios por arriba de la competencia en vinos tintos argentinos y chilenos, esta estrategia compensa los precios bajos que tiene en carnes, entremeses y embutidos.

#### 4.7.1 Estrategias para la fijación de precios.

Al incursionar "Parrilladas Miguel Angel" en el mercado de comida argentina, tendrá una ventaja competitiva si así lo desea con respecto a los demás oferentes, que será la de proponer precios bajos con finalidad de captar o atraer un mayor número de comensales con mayor rapidez, dado que este mercado es sumamente sensible al precio y por lo tanto una disminución estimulará más rápidamente el crecimiento de nuestro mercado y descaerazaría a la competencia real o potencial a una guerra de precios.

Otros de los parámetros que debe tomar este negocio para lograr una imagen o participación en este mercado, es la de ofrecer productos de calidad a precios accesibles y proporcionar sobre todo un servicio de excelencia hacia el cliente para capturar la preferencia de los comensales que gustan de la comida argentina.

#### **4.8 Canales de distribución del servicio.**

La distribución o comercialización del servicio se da en el propio establecimiento de "Parrilladas Miguel Angel", debido a que no se recurre a ningún intermediario, a esto se le denomina canal de comercialización directa, ya que cuando se crea algo es muy difícil separarlo del fabricante, como es el caso de los restaurantes, la prestación de servicios públicos, la atención de la salud y servicios de reparación entre otros. Este canal tiene un mayor control de los servicios, a través del trato personalizado, el cual nos permitirá tener una retroalimentación más rápida y detallada del cliente o consumidor final.

#### **4.9 Estrategias de comercialización.**

Las empresas de servicios requieren de programas estratégicos de mercadotecnia para crear una imagen en el mercado y el programa promocional del restaurante "Parrilladas Miguel Angel" tiene que presentar los beneficios que se le brindan al comensal o consumidor final:

- Establecer una relación personal con el cliente, cercana y permanente que permita identificar y conocer sus necesidades y modelos de consumo para ofrecer los satisfactores más adecuados, buscando lograr la lealtad del cliente.
- Asegurar que los comensales reciban los servicios conforme a sus deseos, en un marco de eficiencia y alta calidad, de esta manera se crea una buena imagen tanto del servicio como del personal, lo que se traduce en una recomendación entre familiares y amigos.
- La calidad en los productos y precios accesibles, al igual que un servicio ágil y eficiente son los factores más importantes para elegir un lugar.
- Los medios de publicidad masiva que utilizara "Parrilladas Miguel Angel" serán anuncios en los principales diarios de circulación y revistas especializadas, así como en la sección amarilla que permitan llegar a grandes audiencias seleccionadas a costos bajos, además de contratar los servicios de anuncios luminosos en las principales vías de acceso a la zona comercial de "Galerías Coapa"
- Promoción de ventas conjuntamente con "American Express", "Banamex" o "Bancomer" para dar a conocer las delicias culinarias de este restaurante argentino, así como degustaciones de vinos y licores, estrategias que nos permitirán tener una imagen más sólida en el mercado.



# **Capítulo**

## **V**

# **Estudio Técnico**

## Capítulo V

### Estudio Técnico

#### 5.1 Generalidades

El estudio técnico aporta información muy valiosa, cualitativa y cuantitativa respecto a los factores productivos que deberá contener una nueva unidad en operación, esto es: la tecnología; magnitud de los costos de inversión; los costos y gastos de producción, en función a un programa de producción; el tiempo de inmovilización de los recursos; así como todas las previsiones para que la nueva unidad productiva no tenga efectos nocivos en el ambiente ecológico.

La información del estudio técnico junto con el estudio de mercado será la razón fundamental para valorar los presupuestos de inversión y funcionamiento del proyecto de inversión. Con estos indicadores se llegará a conocer la bondad económica y financiera del proyecto.<sup>36</sup>

#### 5.2 Objetivo

Demostrar la viabilidad del proyecto desde el punto de vista técnico y económico, justificando haber seleccionado la mejor alternativa para la localización del restaurante y poder atender en forma adecuada la demanda de comida argentina en la zona comercial de "Galerías Coapa" de acuerdo a la disponibilidad y restricción de los recursos, tales como: materias primas, fuentes de abastecimiento y tecnologías accesibles; recursos financieros, humanos y materiales, así como la determinación de los costos del proyecto y las variables relacionadas con la política de los accionistas y el entorno económico del país.

La claridad y la precisión utilizados en el estudio técnico ayudarán a lograr en tiempo, costo y oportunidad el objetivo general del proyecto, lo cual facilitará la búsqueda y análisis de la información para la adecuada toma de decisiones.

Es importante mencionar que el estudio técnico plantea los siguientes cuestionamientos:

- ¿En que consiste el proyecto?
- ¿Cuáles son los propósitos del proyecto?
- ¿Dónde producir?
- ¿Cómo producir lo que el mercado demanda?
- ¿Cuánto y cuándo producir?

<sup>36</sup> Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión NAFIN; Definición de Estudio Técnico, Pág. 41-42

El estudio técnico debe considerar cuatro apartados de información, los cuales deben ser congruentes con los objetivos del proyecto de inversión, además nos darán una visión sobre la realización del mismo:

- Localización óptima del proyecto.
- El estudio de las materias primas.
- Dimensionamiento o tamaño del restaurante.
- El estudio de ingeniería del proyecto.

### 5.3 Localización óptima del proyecto.

La empresa "Parrilladas Miguel Angel" se localizará en la Avenida Canal de Miramontes N° 2075 en la Colonia Girasoles de la Delegación Coyoacán en el Distrito Federal sobre una superficie de terreno de 561.40 m<sup>2</sup> y de construcción de 357.97 m<sup>2</sup>, propiedad de la Inmobiliaria "Los Girasoles", S.A. de C.V., con quién se pacto una renta mensual de \$25,000.00 mediante contrato de arrendamiento a un plazo de tres años, indexado al INPC<sup>36</sup> en forma anual.

Para determinar la localización del proyecto, se consideraron los siguientes factores.

**El acceso al mercado del consumidor.**- El inmueble cubre todos los requerimientos del proyecto, como serían la vialidad, infraestructura y ubicación, esta última se puede considerar estratégica por estar localizado el negocio en el corazón de la zona comercial de "Galerías Coapa"; la renta del local se considera accesible.

El punto de venta está orientado al consumidor final, debido a que el inmueble se encuentra ubicado en un lugar con alta afluencia de población en los límites de las Delegaciones Coyoacán y Tlalpan, ya que una de las variables para que este negocio pueda tener probabilidad de éxito, es su localización en una "zona comercial". Y por lo tanto sería recomendable implantar el proyecto en este lugar, ya que los ingresos del proyecto dependen de su localización.

**Disponibilidad de acceso a las materias primas e insumos.**- En cuanto al suministro de materias primas para la elaboración de los platillos del restaurante "Parrilladas Miguel Angel", se percibe que este negocio no tiene problema alguno para abastecerse, debido a que existe un gran número de proveedores o establecimientos en la venta de carnes, frutas y legumbres, estos se localizan principalmente en la parte Centro y Norte de la Ciudad de México.

**Disponibilidad de mano de obra calificada.**- Para proporcionar un servicio ágil y eficiente se pretende que la mano de obra sea calificada en su gran mayoría, debido a que se requiere personal de ambos sexos con experiencia de cuando menos tres años en

---

<sup>36</sup> Índice Nacional de Precios al Consumido, Banxico.

la industria restaurantera, a los cuales se pretende capacitar en la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) para entender la filosofía del servicio y la vocación o misión del restaurante "Parrilladas Miguel Angel".

### 5.3.1 Macrolocalización.<sup>37</sup>

La Ciudad de México está constituida por 16 Delegaciones y los 17 Municipios colindantes del Estado de México, como serían Atizapan de Zaragoza, Naucalpan, Nezahualcoyotl, Texcoco y Tlalnepantla entre otros, todos ellos conforman el Área Metropolitana, con una población estimada de 14'564,630 habitantes de ambos sexos y que representan el 15.2% de la población nacional, estando considerada la Ciudad de México como una de las ciudades más pobladas del país, al igual que Monterrey y Guadalajara.

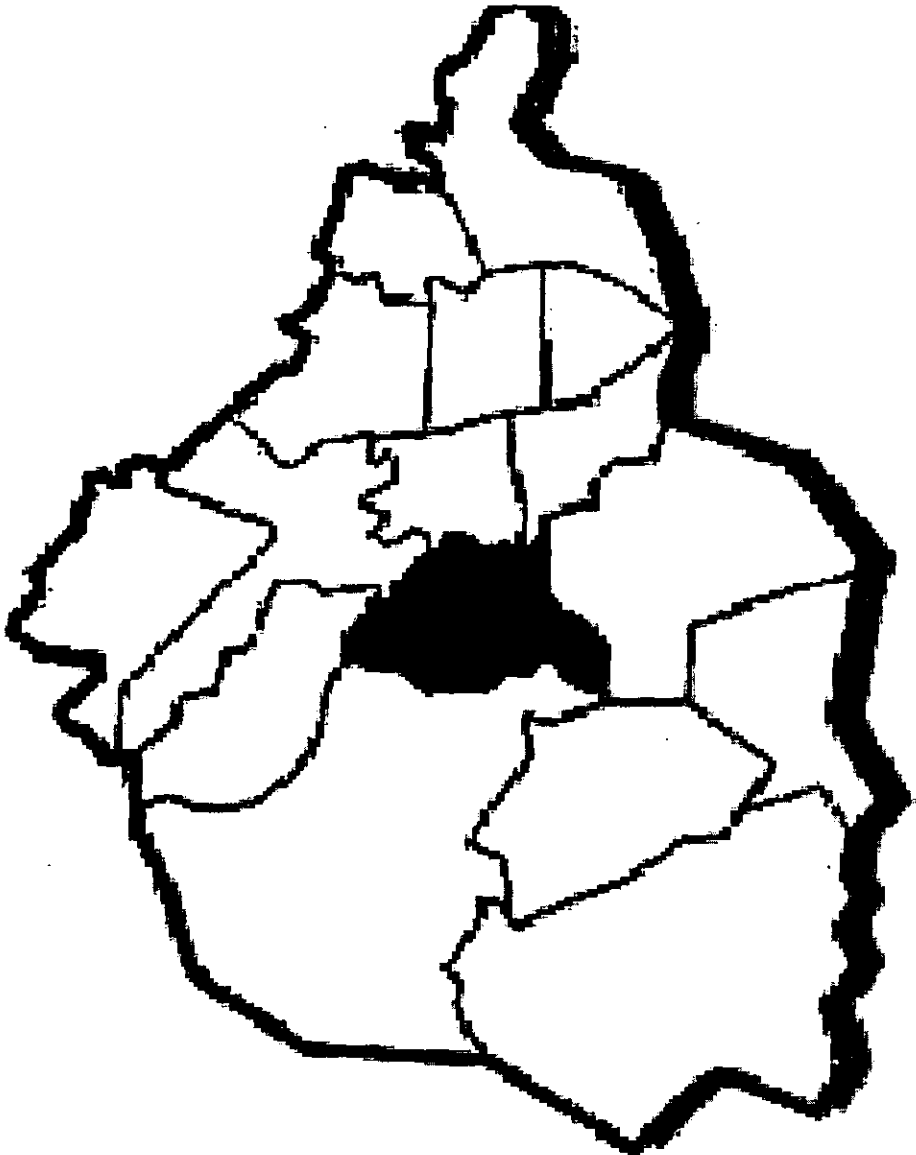
El Área Metropolitana y la Ciudad de México congregan a 2'572,528 hogares con una integración de 5.5 personas por familia, ofreciendo este mercado amplias expectativas de negocio para el inversionista, dadas las características de alta concentración industrial, además en esta gran urbe se ubica la gran mayoría de la población burócrata por encontrarse los tres poderes del Congreso de la Unión, Secretarías de Estado y las principales compañías paraestatales, así como los centros de decisión de los principales bancos del país.

Para descubrir las zonas comerciales de explotación, será necesario realizar un análisis profundo para determinar el nivel socioeconómico de la población y formular una estrategia o plan de acción sobre el poder de compra de cada uno de ellos.

El nivel socioeconómico del Área Metropolitana marca diferencias sensibles en el nivel de ingreso de la población, debido a que nivel A/B congrega el 3% de la población total (425,239 habitantes), a su vez el nivel C+ está formado por (1'700,956 habitantes), mientras que el nivel C es el 22% (3'118,418 habitantes) y el nivel D/E con 63% que reúne el mayor número de personas (8'910,017 habitantes).

<sup>37</sup> INEGI. Distrito Federal, Resultados Definitivos; Tabulados Básicos. Censo de Población y Vivienda 1995.

**Macrolocalización del Restaurante  
Mapa del Distrito Federal y sus 16 Delegaciones**



■ Delegación Coyoacán

### 5.3.2 Microlocalización.

Con el fin de determinar el mejor mercado de consumo para "Parrilladas Miguel Angel" se realizó un análisis de la información recabada en Bimsa y los datos arrojan que la Delegación Coyoacán es una de las zonas donde se concentra un mayor número de familias con nivel socioeconómico C+ y C, este nivel representa el 47.1% de la población en esta localidad con 311,340 habitantes y el 47.6% con 77,370 familias; este nivel consume un 35% de sus ingresos en alimentos y bebidas de acuerdo al análisis de gastos por nivel socioeconómico de INEGI.

Se propone que "Parrilladas Miguel Angel" se encuentre en la Delegación Coyoacán, debido a que es una de las delegaciones con mayor afluencia de población, ya que durante las dos décadas anteriores fue la zona más apta para el crecimiento habitacional, cambiando en los últimos años a una función más mezclada de habitación, servicios y comercio, esto se refrenda con la instalación de un número considerable de establecimientos y servicios, principalmente en los límites de esta zona y de la Delegación Tlalpan, como serían el Centro Comercial Galerías Coapa, tiendas de autoservicio y salas cinematográficas, así como diversos negocios de línea blanca, ferreterías, estéticas y restaurantes de comida rápida, etcétera.

La Delegación de Coyoacán tiene una superficie de 5,400 Hectáreas y forma parte del sector Metropolitano Sur, junto con las Delegaciones Xochimilco, Tlalpan y Magdalena Contreras. Se ha caracterizado por ser una Delegación con tendencia al equilibrio en cuanto a su dinámica de crecimiento y forma parte del área consolidada del Distrito Federal con un alto nivel de satisfactores urbanos.

La Delegación de Coyoacán está situada en la porción central de la Ciudad de México, es decir, se ubica al Centro-Sur del Distrito Federal y colinda con las siguientes delegaciones:<sup>38</sup>

- **Al norte:** Alvaro Obregón, Benito Juárez e Iztapalapa, teniendo como límites la Av. Río Churubusco y la Calzada Ermita Iztapalapa.
- **Al este:** Iztapalapa y Xochimilco, con límites en Canal Nacional, Calzada del Hueso y Calzada Acoxta.
- **Al oeste:** Alvaro Obregón y limitado con Boulevard Cataratas, Río de la Magdalena y Av. Universidad.
- **Al sur:** Tlalpan y limitado con Anillo Periférico.

La zona propuesta cuenta con todos los satisfactores urbanos, como serían los servicios municipales de agua, drenaje, alcantarillado, electricidad y alumbrado público, así como los servicios para la comunidad (escuelas, hospitales, mercados de abasto, servicios bancarios, estación de policía, bomberos, centros comerciales, tiendas de autoservicio, etcétera), así como otros servicios para recolección de desechos sólidos y transporte público en general.

<sup>38</sup> <http://www.ddf.gob.mx/delegaciones/coyoacan/capl/geograf.html>

La Delegación Coyoacán cuenta con vías de acceso y señalizaciones, de las cuales sólo se mencionan las avenidas y vías cortas que sirven de conexión para llegar al Restaurantes "Parrilladas Miguel Ángel":

**Calzada de Tlalpan:** Arteria principal de la Delegación Coyoacán que recorre de Norte a Sur. Cuenta con 8 carriles de vía rápida a través de los cuales se comunica Coyoacán con el centro de la ciudad, inicia en Anillo Periférico Sur hasta Av. Río Churubusco en ambos sentidos.

**Avenida División del Norte:** Arteria que corre al Sur a partir de Av. Río Churubusco hasta entroncar con Calzada de Tlalpan; consta de 6 carriles (ambos sentidos).

**Canal de Miramontes (Eje 1 Oriente.):** Vía de acceso que cuenta con 6 carriles, con dirección Norte a Sur, iniciando en Av. Río Churubusco y concluyen en Calzada del Hueso (ambos sentidos).

**Avenida Cafetales (Eje 3 Oriente.):** Acceso de 6 carriles que cruza la zona de Culhuacán, dando inicio en Av. Taxqueña hasta llegar a Calzada del Hueso en una orientación Norte a Sur (ambos sentidos).

**Escuela Naval Militar (Eje 2 Oriente.):** Arteria vial que corre de Sur a Norte. Parte de Canal de Miramontes hasta llegar a Calzada de la Viga; cuenta con 4 carriles (ambos sentidos).

**Avenida Pacífico:** Arteria que sirve de enlace entre el Centro Histórico de Coyoacán y las avenidas División del Norte y Miguel Ángel de Quevedo. Consta de 2 carriles en ambos sentidos y tiene orientación Norte a Sur.

**Avenida Río Churubusco:** Vía rápida que consta de 8 carriles con dirección Oriente a Poniente; que sirve de límite con la Delegación Benito Juárez. Comprende de Avenida Universidad hasta Calzada Ermita Iztapalapa (ambos sentidos).

**Anillo Periférico Sur:** Sirve de límite con la Delegación Tlalpan; vía de 10 carriles que corre de oriente a poniente. Abarca de Boulevard Cataratas hasta Calzada de Tlalpan (ambos sentidos).

**Avenida Miguel Ángel de Quevedo:** Avenida interna de Coyoacán que corre de Oriente a Poniente; consta de 6 carriles con espacioso camellón, en el cuál se exhiben diversas esculturas. Abarca de Avenida Universidad hasta Calzada de Tlalpan, donde se convierte en Avenida Taxqueña (ambos sentidos).

**Avenida Taxqueña:** Corre de oriente a poniente; sirve de enlace con la zona de Culhuacán ya que comprende de Calzada de Tlalpan hasta Canal Nacional (ambos sentidos).

**Avenida del Imán:** Arteria que corre de oriente a poniente; consta de 4 carriles iniciando en Avenida Insurgentes Sur y concluyendo en Calzada de Tlalpan. Cruzando el área de los Pedregales (ambos sentidos).

**Avenida Santa Ana:** Vía de comunicación interna; cuenta con 4 carriles y en dirección oriente poniente. Sirve como enlace con la zona de Culhuacán, comenzando en Canal Nacional y terminando en el cruce con Canal de Miramontes (ambos sentidos).

**Calzada de la Virgen:** Arteria interna que corre en la zona de Culhuacán con dirección Oriente a Poniente; cuenta con 2 carriles en ambos sentidos, comenzando en Canal Nacional hasta llegar a Canal de Miramontes.

**Calzada de las Bombas:** Acceso de 2 carriles en ambos sentidos con dirección Oriente a Poniente, comienza en Canal Nacional y termina en Calzada de Tlalman (ambos sentidos).





## 5.4 Factores que determinan el tamaño de la planta.

Para determinar el tamaño de la planta o del proyecto se tomaron en cuenta factores que condicionan su tamaño, como serían la demanda por satisfacer, disponibilidad de las materias primas y la disponibilidad de capital entre otros, determinándose que el tamaño óptimo para el restaurante sería tener una capacidad instalada de 20 mesas para dar servicio a 80 comensales en cada turno (comida y cena).

### 5.4.1 Tamaño del mercado.

En el estudio de mercado se detectó que en las Delegaciones de Coyoacán y Tlalpan existe una demanda insatisfecha por los cortes de carne tipo argentino, la cual no ha sido cubierta por los restaurantes que se ubican dentro de la localidad y que brindan comida argentina, como serían "El Cha Blandoneón", "Los Muchachos" y "El Hueso Argentino", dado que el 61.0% de los comensales con preferencia por este tipo de alimentos (43,403 personas), satisfacen esta necesidad en establecimientos de la zona centro, norte y sur de la Ciudad de México.

Los restaurantes de la localidad tienen un aprovechamiento muy bajo de su capacidad instalada (15.97% en promedio), esta deficiencia puede ser ocasionada, entre otras cosas por una mala imagen del lugar y/o servicio, así como precios fuera de mercado y con productos que no reúnen el estándar de calidad deseado.

Esto se pudo ratificar en una de las visitas realizadas al restaurante "El Hueso Argentino", donde se percibió que este establecimiento nada más ostenta el nombre, ya que ni la comida ni el ambiente del lugar se pueden considerar de origen argentino, máxime que los tipos de carne que ofrecen son cortes tipo americano con la marca "U.S. Meat", los cuales son muy diferentes a los cortes tipo argentino en sabor y corte.

Al ser Coyoacán y Tlalpan mercados desatendidos y con gran demanda por la comida argentina, existen amplias expectativas de negocio para que "Familadas Miguel Angel" sea un establecimiento exitoso, dado que se conocen los hábitos y preferencias del consumidor, así como las fuerzas y debilidades de cada uno de los competidores de la localidad.

### 5.4.2 Disponibilidad del capital.<sup>39</sup>

Otro de los factores importantes para determinar el tamaño de la planta es la capacidad económica de los socios y la disponibilidad de líneas de crédito con Bancos para llevar a cabo la implantación de proyecto. El buen criterio escogerá aquel tamaño que pueda financiarse con mayor comodidad y seguridad, así como el que ofrezca menores costos y más altos rendimientos de capital para los inversionistas.

Para poner el establecimiento "Parrilladas Miguel Angel" como negocio en marcha de acuerdo a los parámetros establecidos por los socios, se estima que el costo total del proyecto sume la cantidad de \$1'786,278.00 que incluye los requerimientos por instalaciones, maquinaria, equipo y demás elementos de la inversión fija total, así como las necesidades para capital de trabajo, como serían los inventarios de materias primas e insumos, al igual que el fondo de seguridad en caja y bancos para atender la operación diaria.

Este proyecto se pretende que sea financiado en un 53% con aportaciones de socios en efectivo por la cantidad de \$1'030,000.00 y el 47% restante con la contratación de financiamiento con proveedores de equipo por \$100,000.00 y crédito a largo plazo con Banamex por \$800,000.00, ambos un plazo de 5 años, con 5 pagos anuales iguales, y cláusula de redescuento con Fonatur ó Fidec para la obtención de tasas blandas, debido a que estos organismos del Gobierno Federal impulsan y fomentan la actividad económica en los sectores productivos del país.

Estos recursos se destinarán a cubrir las siguientes inversiones o gastos para montar y poner en operación al restaurante "Parrilladas Miguel Angel"

Concepto	Importe
Mejoras a locales arrendados	\$ 884,442.00
Mobiliario y equipo de oficina	\$ 140,485.00
Maquinaria "Cocina, bar y equipo pesado	\$ 521,619.00
Maquinaria "Cocina, bar y equipo ligero.	\$ 38,406.00
Maquinaria "Otros utensillos de cocina"	\$ 11,496.00
Equipo de transporte	\$ 166,500.00
Gastos Preoperativos	\$ 23,330.00
<b>Total</b>	<b>\$ 1'786,278.00</b>

El detalle de las inversiones realizadas de encuentran en el Capítulo VI Estudio Financiero (Ver tablas de la 8 a la 15).

<sup>39</sup> Baca Urbina Gabriel. Evaluación de Proyectos. Edit. Mc Graw Hill. Tercera Edición Pág. 111

## **5.5 Disponibilidad de las materias primas e insumos.**

Las materias primas e insumos empleados para la elaboración de la comida argentina son: cortes de carne, embutidos, quesos, legumbres y vegetales entre otros, los cuales serán adquiridos en el mercado nacional, ya que no existen problemas para su abastecimiento, dado que todos los proveedores se encuentran en la Ciudad de México, razón por la cual los costos de transporte serán más bajos y por ende "Pamillas Miguel Angel" podrá ser más competitivo en el mercado, es decir, podrá otorgar precios de lista más bajos que sus competidores, lo cual es un plus para atraer nuevos clientes.

Para efectuar el análisis de las materias primas, es necesario considerar algunas propiedades físicas, como son el tamaño, forma, densidad, viscosidad, porosidad y el estado líquido, gaseoso o sólido, así como sus temperaturas de conservación, fusión y ebullición.

El abasto suficiente en cantidad y calidad de materias primas es un aspecto vital en el desarrollo del proyecto, siendo necesario el seleccionar cuidadosamente los insumos que se van a utilizar en la elaboración de los platillos argentinos, detallándose a continuación los principales proveedores de la empresa:

## **5.6 Descripción del proceso productivo.**

El proceso productivo se refiere a la forma en que van a ser elaborados los diversos platillos ofrecidos en la carta menú, es decir, que insumos ó materias primas se requieren para su preparación, así mismo se debe saber cuales son las cantidades y/o especificaciones exactas que deben llevar cada uno de ellos según las recetas, iniciándose el proceso de producción desde que el cliente llega al establecimiento, el cual se detalla a continuación:

## **Procedimiento de Servicio para un Restaurante**

1. Llegada del cliente(s) al establecimiento.
2. Saludo, bienvenida y asignación de mesa (Hostess).
3. Entregan carta menú a los clientes (Capitán de Meseros ó Mesero).
4. Preguntan a los comensales que bebida desean ordenar y toma el pedido en una comanda para entregar el original a la caja y la copia bar (Mesero).
5. Recojen las bebidas del bar y las llevan a las mesas de los comensales (Mesero).
6. Preparan servicio en una charola, donde colocan canasta con pan, mantequillero, cubiertos y recipientes con salsa roja y chimichurri (Mesero).
7. Llevan todo el servicio a la mesa y colocan los cubiertos en cada lugar (Mesero).
8. Toman la orden de alimentos en comandas por separado, una de ellas para el área de cocina "ensaladas y entremeses" y la otra a parrilleros "carnes, aves ó embutidos" (Mesero)
9. Entregan las comandas originales a la caja y las copias para la cocina ó parrilla para que trabajen los alimentos de acuerdo a las especificaciones de los comensales (Mesero).
10. Esperan la señal de la cocina ó del parrillero para recoger las ordenes y los alimentos salen emplatados y con charolas (Mesero).
11. Llevan las ordenes o platillos hasta el lugar de los comensales (Mesero).
12. Deben estar al pendiente de las necesidades de los comensales y proporcionar lo que requieren en forma y tiempo (Capitán de Meseros ó Mesero).
13. Retiran el servicio y los platos sucios cuando los comensales han terminado de degustar sus alimentos (Garrotero).
14. Ofrece pasteles y postres en un gueridon (mesa de servicio móvil o carrito) en otras palabras, es un aparador móvil en el que se tiene a la mano el equipo necesario para realizar la operación en directo. El café o té se ofrece en forma simultánea al de los pasteles ó postres, al igual que los digestivos ó licores (Mesero).
15. Las comandas originales pasan a la caja y las copias a la cocina ó bar para que trabajen los pedidos según sea el caso (Mesero).
16. Esperan la señal de la cocina y/o del bar para recoger las ordenes (Mesero).

17. Llevan los postres o bebidas a los comensales (Mesero).
18. Retiran los platos, copas y vasos sucios de la mesa (Garrotero).
19. Cuando el cliente pide su cuenta se solicita a la Caja (Mesero).
20. Elaboran corte de cuenta de la mesa por las comandas recibidas (Cajero) y es entregada la nota para su revisión al comensal (Mesero).
21. Retiran la forma de pago del cliente, es decir, en efectivo o con tarjeta de crédito y la llevan a la Área de Cajas para que efectúen el cobro (Mesero).
22. Llevan al cambio o la copia del voucher con la tarjeta de crédito al cliente acompañado de dulces o mentas de cortesía (Mesero).
23. Despiden al cliente y lo invitan a regresar (Mesero, Capitán de Meseros y Hostess).
24. Limpian y vuelven a poner el servicio completo en la mesa para los nuevos comensales, incluye individuales de papel, platos, servilleteros, cenicero, sal y pimienta (Garrotero y Mesero).

Es necesario indicar que todos los platillos y bebidas que ordena el comensal serán servidas por la izquierda y retirados por la derecha, este servicio es de tipo "americano" y es uno de los más usuales en restaurantes, además de tener otras características.

## **5.7 Norma de la Secretaría de Salud para el manejo de alimentos.**

La norma que rige las Prácticas de Higiene y Sanidad en la Preparación de Alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos, fue emitida por la Dirección General de Control Sanitario de Alimentos y Servicios de la Secretaría de Salud bajo el Nom-093-SSA1-1994, la cual es de observancia obligatoria en todo el territorio nacional para personas físicas y morales que se dedican a la preparación de alimentos, esta norma establece las disposiciones sanitarias para proporcionar alimentos inocuos al consumidor, destacando entre los requisitos y procedimientos más importantes los siguientes:

### **5.7.1 Definiciones en el manejo de alimentos.**

- Alimentos potencialmente peligrosos, aquellos que en razón de su composición o sus características físicas, químicas o biológicas pueden favorecer el crecimiento de microorganismos y la formación de sus toxinas, por lo que representan un riesgo para la salud humana. Requieren condiciones especiales de conservación, almacenamiento, transporte, preparación y servicio; éstos son: productos de la pesca, lácteos, carne y sus productos y huevo entre otros.

- Alimentos preparados, los que se someten a un procedimiento mecánico como picado, mezclado entre otros; físico-químico como calor húmedo o seco, de fritura, enfriamiento o congelación para su consumo.
- Desinfección, reducción del número de microorganismos presentes en una superficie o alimento vegetal, a un nivel que no dé lugar a contaminación nociva, mediante agentes químicos, métodos físicos o ambos.
- Escamoteo, acción de eliminar todos los residuos alimenticios de los platos, cubiertos, utensilios y recipientes.
- Establecimientos fijos de servicios de alimentos, los locales y sus instalaciones, dependencias y anexos formalmente construidos, donde se procesan los alimentos a fin de prepararlos para su consumo.
- Higiene de los alimentos, las medidas necesarias que se realicen durante el proceso de los alimentos y que aseguren la inocuidad de los mismos.
- Inertes, características de un material de no modificar las propiedades físicas, químicas o biológicas al contacto con cualquier sustancia que se presente en sus diferentes estados.
- Manipulación de los alimentos, el conjunto de las operaciones empleadas en la preparación de alimentos.
- Proceso, conjunto de actividades relativas a la obtención, elaboración, fabricación, preparación, conservación, mezclado, acondicionamiento, envasado, manipulación, transporte, distribución, almacenamiento y expendio o suministro al público, de alimentos.
- Signos de descongelamiento, presencia de líquidos o líquido congelado en el fondo del empaque o cartón que contiene a los alimentos y se caracterizan por la aparición de cristales grandes de hielo que indican que el alimento ha sido descongelado y vuelto a congelar.
- Sistema PEPS (primeras entradas-primeras salidas), serie de operaciones que consiste en rotular, etiquetar o marcar con cualquier otro método los alimentos con la fecha de ingreso al almacén y colocar la mercancía conforme a dicha fecha, de tal manera que se asegure la rotación de los mismos.
- Superficies vivas, las áreas del cuerpo humano que entran en contacto con el equipo, utensilios y alimentos durante su preparación y consumo.
- Superficie limpia, aquella que se encuentra de forma visible libre de cualquier sustancia o materia diferente al material intrínseco del que está hecha.

### 5.7.2 Símbolos y abreviaturas.

Cuando en esta norma se haga referencia a los siguientes símbolos y abreviaturas se entiende por:

- g. = gramo
- mg. = miligramo
- ml. = mililitro
- l. = litro
- cm. = centímetro
- min. = minutos
- °C. = grados Celsius
- < = menor que
- cm<sup>2</sup> = centímetro cuadrado

### 5.7.3 Disposiciones sanitarias.

Se deben corroborar las características organolépticas de los alimentos frescos como son color, textura y olor característicos, a fin de aceptar o rechazar los alimentos de origen animal que presenten cualquiera de las características siguientes:

- **Carne**

**Acepte:**

**Color:**  
    **Res:** rojo brillante.  
    **Grasa:** blanca.  
    **Textura:** firme y elástica.  
    **Olor:** característico.

**Rechace:**

**Color:** verdoso o café obscuro, descolorida en el tejido elástico.  
    **Olor:** rancio.



- **Aves**

**Acepte:**

Color: característico.

Textura: firme.

Olor: característico.

**Rechace:**

Color: verdosa o amarotada.

Textura: blanda y pegajosa bajo las alas.

Olor: anormal.

- **Quesos**

**Acepte:**

Olor y textura: característicos, bordes limpios y enteros.

**Rechace:**

Con mohos o partículas extrañas.

- **Mantequilla**

**Acepte:**

Sabor dulce y fresco.

**Rechace:**

Con mohos o partículas extrañas.

Las características organolépticas de los productos frescos de origen vegetal se deben controlar rechazando aquellos que presenten mohos, coloración extraña, magulladuras o mal olor.

Las bebidas embotelladas o envasadas no deben presentar materia extraña en su interior, en el caso de las corchó latas no deben estar oxidadas ni violadas.

Los granos y harinas se deben rechazar cuando presenten agujeros, rasgaduras o mordeduras en los envases, que evidencien el contacto con insectos o roedores.

Las galletas, panes y tortillas no deben presentar mohos ni coloraciones no propias del producto.

Los alimentos congelados se deben recibir sin signos de descongelamiento.

Los alimentos potencialmente peligrosos, a excepción del huevo, se deben recibir a 7°C o menos.

En todos los alimentos industrializados, deben revisarse las fechas de consumo preferente o de caducidad de acuerdo al producto de que se trate.

En el caso de los alimentos enlatados revisar si presentan abombamientos, abolladuras o corrosión en cuyo caso no deben aceptarse.

#### **5.7.4 Areas de almacenamiento de alimentos.**

##### **Cámara de refrigeración:**

- Deben mantenerse a una temperatura de 7°C o menos, con termómetro visible o dispositivos de registro de temperatura funcionando y en buen estado.
- No almacenar alimentos directamente sobre el piso. Cualquier estiba, tarima y anaquel que se utilice para almacenarlos debe estar limpio y a 15 cm. sobre el nivel del piso, evitar el contacto con el techo y permitir el flujo de aire entre los productos.
- Almacenar los alimentos en recipientes cubiertos, etiquetados o rotulados con la fecha de entrada y colocarlos en orden, separar los cocidos de los crudos; mantener estos últimos en los compartimentos inferiores.
- No se deben almacenar alimentos en huacales, cajas de madera, recipientes de mimbre o costales en los que se reciben.
- Se debe dar mantenimiento constante, realizar la limpieza y desinfección del área, así como verificar la temperatura periódicamente, la cual se puede registrar por escrito para un mejor control interno.

##### **Refrigeradores:**

- Deben mantenerse a una temperatura de 7°C o menos, con termómetro visible o dispositivos de registro de temperatura funcionando y en buen estado.
- Se debe dar mantenimiento constante, realizar la limpieza y desinfección del mismo, así como verificar la temperatura periódicamente, la cual se puede registrar por escrito para un mejor control interno.
- Almacenar los alimentos en recipientes cubiertos, etiquetados o rotulados con la fecha de entrada y colocarlos en orden, separar los cocidos de los crudos, mantener estos últimos en los compartimentos inferiores.

##### **Cámara de congelación:**

- Deben mantenerse a una temperatura de -18°C o temperatura inferior, con termómetro visible o dispositivos de registro de temperaturas funcionando y en buen estado; permitir el flujo de aire entre los productos.
- No almacenar alimentos directamente sobre el piso. Cualquier estiba, tarima y anaquel que se utilice para almacenarlos, debe estar limpio y a 15 cm del nivel del piso, evitar el contacto con el techo y permitir el flujo de aire entre los productos.

- Almacenar los alimentos en recipientes cubiertos, etiquetados o rotulados con la fecha de entrada y colocarlos en orden, separar los cocidos de los crudos; mantener estos últimos en los compartimentos inferiores.
- Se debe dar mantenimiento constante, realizar limpieza y desinfección del área, así como verificar la temperatura periódicamente, la cual se puede registrar por escrito para un mejor control interno.

#### **Congeladores o neveras:**

- Deben estar a una temperatura de  $-18^{\circ}\text{C}$  con termómetro visible o dispositivos de temperatura funcionando y en buen estado.
- Almacenar los alimentos en recipientes cubiertos, etiquetados o rotulados con la fecha de entrada y colocarlos en orden, separar los cocidos de los crudos; mantener estos últimos en los compartimentos inferiores.
- Se debe dar mantenimiento constante, descongelarse para realizar la limpieza y desinfección, así como verificar la temperatura periódicamente, la cual se puede registrar por escrito para un mejor control interno.

#### **5.7.5 Almacén de secos.**

- Debe estar localizado en un área cerrada, seca, ventilada y limpia. Cualquier estiba, tarima o anaquel que se utilice para almacenar debe estar limpio y a 15 cm del nivel del piso.
- Almacenar los alimentos en recipientes cubiertos, cerrados o en sus envases originales y en orden, etiquetados o rotulados con la fecha de entrada al almacén.
- Cuando no se cuente con almacén de secos, se puede tener una afacena o despensa, siempre y cuando reúna las condiciones anteriores.
- Se debe aplicar el sistema PEPS, en todos los almacenes de alimentos ya sean de refrigeración, congelación o de secos; para garantizar las características organolépticas de todos los productos que se consumen.
- Cualquier producto alimenticio rechazado debe estar marcado, separado del resto de los alimentos y eliminarse lo antes posible.
- Todo lugar de almacenamiento debe estar libre de fauna nociva o mascotas, mohos o suciedad visible, se debe establecer un sistema de control preventivo efectivo así como limpiarse periódicamente y lavarse al final de la jornada.
- El almacenamiento de detergentes o cualquier otro producto "químico", se debe hacer en un lugar separado y delimitado de cualquier área de manipulación o almacenado de

alimentos. Todos los recipientes, frascos, botes y bolsas deben estar etiquetados o rotulados y cerrados.

- El almacenamiento de insecticidas se debe hacer en un lugar delimitado y separado de cualquier área de manipulación o almacenamiento de alimentos y tener un control estricto para su distribución y uso. Deben etiquetarse o rotularse de tal manera que se informe sobre su toxicidad y empleo.

### **5.7.6 La manipulación de alimentos.**

La manipulación o manejo de alimentos debe cumplir con lo siguiente:

- Conforme al tipo de alimentos que se manipulen para su preparación, éstos deben estar expuestos a la temperatura ambiente el menor tiempo posible.
- La descongelación de los alimentos se debe efectuar por refrigeración, por cocción o bien por exposición a microondas.
- Se debe evitar en todos los casos la descongelación a temperatura ambiente; en caso de aplicarse la descongelación con agua, ésta debe ser a "chorro de agua fría" evitando estancamientos.
- Todos los alimentos frescos se deben lavar individualmente.
- Los alimentos de origen vegetal se deben lavar con agua, jabón, estropajo o cepillo según el caso; se deben desinfectar con yodo, cloro, plata coloidal o cualquier otro desinfectante que tenga el registro de la Dependencia competente. De acuerdo al producto que se emplee, se deben cumplir estrictamente con las instrucciones señaladas por el fabricante.
- Las temperaturas a las que se deben mantener los alimentos deben ser de 7°C o menos para los fríos y para los alimentos calientes de 60°C o más de temperatura interna.
- La temperatura interna de cocción de las carnes de cerdo debe ser de 66°C o más.
- La temperatura interna de cocción de las aves o carnes rellenas debe ser de 74°C o más.
- Los alimentos deben ser recalentados a 74°C como mínimo y se deben mantener a 60°C debidamente protegidos.
- En el caso de los alimentos que se preparen en grandes cantidades y que tengan que mantenerse durante la jornada de servicio del establecimiento, se puede registrar por escrito las temperaturas en que se conservan según sea el caso, para un mejor control interno.

- Las salsas, aderezos, cremas, sustitutos de crema, jaleas, mermeladas, miel, jocoque, mantequilla, margarina, patés, pastas de verduras para untar y similares que se sirvan en porciones, deben cumplir con las instrucciones del fabricante para su conservación y una vez utilizadas deben desecharse.
- Los utensilios y recipientes que se empleen para servir porciones de los alimentos señalados en el punto anterior, deben lavarse por lo menos cada 4 horas o cuando se vayan a emplear en diferentes alimentos y al final de cada jornada.
- Los pescados, mariscos y carnes que se sirvan crudas, así como los platillos que incluyan huevo crudo deben cumplir además con las siguientes disposiciones:
- Corroborar que las materias primas que se empleen no han sufrido cambios en sus características organolépticas, de tal manera que no impliquen riesgos a la salud.
- Deben cambiarse de los recipientes en que fueron recibidos. En caso de que se exhiban deben colocarse en recipientes limpios, cerrados y mantenerse a las temperaturas reglamentadas.
- Debe notificarse al consumidor que el platillo que solicita está elaborado a base de alimentos crudos y el riesgo que esto implica.
- Para la preparación de salsas crudas se debe corroborar que la materia prima que se emplee no ha sufrido cambios organolépticos, de tal manera que no impliquen un riesgo a la salud; además no deben elaborarse con mucho tiempo de anticipación.
- Las mayonesas que se empleen para la preparación de alimentos deben ser las industrializadas a fin de asegurar que no implican riesgo a la salud.

### **5.7.7 El manejo de los utensilios y enseres de cocina.**

Para el manejo de los utensilios y enseres de cocina debe efectuarse de acuerdo a:

- Las tablas y utensilios cortantes tales como: hachas, cuchillos, sacabocados y mondadores, así como cucharas, palas, cucharones, etc., que se empleen para efectuar la manipulación de alimentos, deben ser diferentes para los crudos y para los cocidos.
- Todos los utensilios de cocina antes de ser empleados en la preparación de alimentos deben desincrustarse, lavarse y posteriormente desinfectarse con yodo o cloro o mediante inmersión de agua caliente a una temperatura de 75 a 82°C por lo menos durante medio minuto, cada vez que se utilicen con alimentos diferentes. Además se deben almacenar en un área específica. El uso de los desinfectantes se debe hacer de acuerdo a las instrucciones del fabricante.
- Las tablas para picar y cortar deben reunir las características antes señaladas.

- El equipo de cocción como son: estufas, hornos, salamandras, freidoras, marmitas, vaporeras, mesas térmicas, ollas, sartenes y comales, deben lavarse según el caso y mantenerse en buen estado. Las superficies de contacto con los alimentos de este equipo deben desinfectarse por lo menos cada 24 horas.
- Las partes de licuadoras, rebanadora, sierra, mezcladora, molino, peladora, procesadora, batidoras, abrelatas, extractores de jugos y similares que estén en contacto con los alimentos, deben lavarse o limpiarse según el caso después de cada uso. Lavarse, desincrustarse y desinfectarse después de cada jornada y mantenerse en buen estado.
- Las mesas de trabajo deben lavarse y desinfectarse después de utilizarse con alimentos diferentes. Los carros de servicio deben lavarse al final de la jornada y mantenerse limpios mientras se utilicen durante el servicio.
- Después de lavar y desinfectar el equipo y utensilios de las superficies de contacto con los alimentos no deben secarse con trapos o jergas sino dejarse secar al aire del ambiente.
- Se deben utilizar jergas y trapos exclusivos para la limpieza de mesas y superficies de trabajo. Estos se deben mantener limpios, lavarse y desinfectarse después de cada uso. Se deben utilizar diferentes trapos para el área de preparación de alimentos crudos y para el área de alimentos preparados.
- Deben distribuirse en el área de preparación de alimentos depósitos para basura con bolsa de plástico ya sea para desperdicios o material desechable, evitar la acumulación excesiva de basura eliminándola una vez que los depósitos estén llenos. Los depósitos para basura deben lavarse al final de la jornada.
- El lavado de loza y cubiertos se debe hacer mediante el siguiente procedimiento:
  1. Escamoteo, se debe realizar y eliminar antes de iniciar el lavado.
  2. Lavar pieza por pieza con agua y detergente, jabón líquido, en pasta u otros similares para este fin.
- Enjuagar y desinfectar.
- Los establecimientos podrán adquirir un equipo mecánico para el lavado de loza.
- El secado de vajillas, vasos o cubiertos que no se laven automáticamente se debe hacer a temperatura ambiente, en un área específica, o se pueden emplear toallas de papel desechable.
- En el caso de que se utilicen trapos, deben ser limpios, de colores claros y exclusivos para este fin, lavarse y desinfectarse, además deben ser de tamaño suficiente para que las manos no toquen los utensilios y deben cambiarse por trapos limpios y secos una vez mojados.

### 5.7.8 Las instalaciones físicas.

Las instalaciones físicas deben sujetarse a las siguientes normas:

- Los pisos de las áreas de recibo, almacenamiento y preparación de alimentos deben ser de recubrimientos continuos, no porosos y se deben mantener limpios, secos y sin roturas o grietas y con declive hacia las coladeras.
- En el caso de que aún existan pisos con losetas, deben lavarse y cepillarse las juntas diariamente.
- Las coladeras, canaletas y trampas de grasa deben estar limpias, con rejillas, sin basura y estancamientos.
- Las paredes deben ser de recubrimientos continuos, no porosos, sin grietas o roturas y se deben mantener limpias y secas.
- En el caso de que aún subsistan paredes recubiertas con materiales no continuos, las juntas deben ser lavadas y cepilladas.
- La parte superior de las paredes debe limpiarse cada 3 meses o por lo menos cada 6 meses; las partes inferiores de las paredes se deben lavar por lo menos una vez a la semana; se puede anotar en registros específicos las fechas de su cumplimiento para un mejor control interno.
- Quienes cuenten con instalaciones de aire acondicionado, evitarán que las tuberías y techos provoquen goteos, particularmente en las áreas de preparación de alimentos.
- El área donde se manipulen alimentos debe estar ventilada de tal manera que se evite el calor y la condensación de vapor excesiva.
- En la parte superior de estufas, braceros, rosticeros y hornos destinados a la cocción de alimentos en el área de cocina, debe contarse con campana de extracción o filtros y extractores que cubran las superficies de calentamiento, además debe lavarse, desinfectarse y mantenerse en buen funcionamiento.
- Se debe contar con superficies y tarjas limpias exclusivas para el lavado de loza y utensilios dotados de agua corriente, sin fugas y lavarse después de utilizarse.
- En caso de contar con máquina lavaloja, ésta debe funcionar a las temperaturas adecuadas en cada etapa, de acuerdo a las recomendaciones del fabricante, además debe lavarse al final de la jornada desensamblando las partes removibles y de contacto con la loza.
- En el caso de contar con triturador de alimentos éste se debe mantener limpio, libre de restos de comida, sin huellas de grasa y con la protección adecuada.
- El área destinada al escamoteo debe lavarse, desinfectarse y desincrustarse. Los residuos o sobrantes de alimentos servidos deben ser eliminados diariamente.

- El almacén de loza debe contar con ventilación y estantes a 15 cm de altura del nivel del piso, manteniéndose limpio y libre de fauna nociva.

### **5.7.9 Las áreas de servicio y comedor.**

Las áreas de servicio y comedor deben sujetarse a las siguientes normas y reglas:

- Los utensilios de servicio deben estar limpios.
- Los manteles no deben presentar manchas ni suciedad.
- En caso de utilizar servilletas de tela deben ser reemplazadas por servilletas limpias para cada consumidor.
- Las superficies de las mesas se deben limpiar después de cada servicio, limpiar y desinfectar al final de la jornada.
- Se deben manipular los cubiertos en forma tal que no se tomen con los dedos las partes que están en contacto con los alimentos, sino que se tomen por los mangos.
- No se deben colocar los dedos en partes de vasos, tazas, platos, palillos y popotes que estén en contacto con los alimentos o con la boca del comensal.
- Los establecimientos y tiendas de autoservicio que expendan alimentos para consumo fuera del mismo, deben utilizar envases desechables.
- Los alimentos preparados y listos para servir se deben mantener cubiertos y a las temperaturas siguientes: a) Los alimentos calientes a 60°C o más, en todas sus partes. y b) Los alimentos fríos a 7°C o menos, en todas sus partes.
- Las sillas, mesas, barra, pisos, paredes, techos y lámparas se deben conservar en buen estado y sin manchas o suciedad visible.



### **5.7.10 Los establecimientos.**

Los establecimientos deben contar con:

- Sistema de agua potable cuya capacidad sea suficiente para cubrir la demanda que requiere el establecimiento; conforme a lo establecido en el título correspondiente del Reglamento.
- El mantenimiento adecuado del equipo de potabilización con que se cuente es responsabilidad del establecimiento de acuerdo a las especificaciones emitidas por el fabricante.
- El hielo para consumo humano debe ser preparado a partir de agua potable y se debe sujetar a los límites establecidos en la norma correspondiente.
- El agua y hielo potables deben mantenerse en recipientes cerrados, limpios y desinfectados, este último sin posibilidad de manejo manual.
- El hielo destinado a enfriamiento de botellas, copas o tarros no debe utilizarse para consumo humano.
- El hielo potable debe servirse con cucharones o pinzas específicos para este efecto, evitando el uso de vasos o manos para suplirlos.

### **5.7.11 Las instalaciones sanitarias.**

Las instalaciones sanitarias deben reunir las siguientes disposiciones:

- Las instalaciones de plomería no deben presentar reflujos ni fugas y los desagües deben estar libres de basura y fauna nociva.
- Los sanitarios no se deben usar como bodegas y deben estar situados fuera del área de preparación de los alimentos. Deben lavarse y desinfectarse diariamente y contar con lo siguiente; Agua corriente, lavabos, jabón, papel sanitario y toallas desechables o secadora de aire de paro automático.
- Depósitos para basura con bolsa de plástico, tapadera accionada por pedal u oscilante; en los excusados y en el área de secado de manos.
- Puertas de salida preferentemente sin picaporte y con cierre automático.
- Si el número de usuarios no sobrepasa a 25, puede contar con un solo servicio para ambos sexos.

- Si el número de usuarios es entre 25 y 50 debe haber un sanitario para hombres y otro para mujeres con sus respectivos lavabos.
- Si el número de usuarios es mayor de 50, se debe aumentar un excusado y un lavabo por cada 30 lugares más; en el caso de los sanitarios de hombres se debe aumentar además en mingitorio.
- Los lavaderos o tarjas para los útiles de limpieza deben estar separados de la tarja para el lavado de trapos y jergas para las mesas.
- En el área de preparación de alimentos debe contarse con una estación de lavado y desinfección de manos "equipada", es decir provista de jabón, desinfectantes, toallas desechables, cepillo para tallarse las uñas y depósitos para basura con tapadera oscilante o de pedal y bolsa de plástico.
- El área destinada para desechos y basuras puede estar refrigerada o no, pero en ambos casos debe tener depósitos limpios con bolsa de plástico, tapadera y en buen estado, piso y paredes sin manchas o basura, estar desprovista de malos olores y estar lejos del área de alimentos. Asimismo debe retirarse la basura por lo menos una vez al día y lavar y desinfectar el área diariamente.
- Todas las áreas del servicio deben estar libres de fauna nociva o mascotas, excepción hecha de los perros guía, contar en puertas y ventanas con protección a prueba de insectos y roedores, presentar comprobante de fumigación preventiva de los últimos 3 meses proporcionado por la empresa responsable y donde conste el número de licencia expedida por la autoridad correspondiente.

#### **5.7.12 El personal del establecimiento.**

Todo el personal del restaurante "Pamilladas Miguel Angel" debe sujetarse a lo siguiente:

- El personal del área de preparación de alimentos debe utilizar bata, delantal, red, turbante y cofia o gorra de colores claros, que cubra completamente el cabello; sin manchas o suciedad visible y en buen estado.
- Todo el personal debe lavarse las manos hasta la altura de los codos con agua y jabón antes de iniciar las labores y después de interrumpirlas siguiendo el procedimiento señalado a continuación:
- Frotar vigorosamente ambas superficies de las manos y brazos, durante 20 segundos como mínimo;
- Enjuagar muy bien con agua limpia, y
- Poner particular atención a las áreas por debajo de las uñas y entre los dedos utilizando cepillo para su lavado.

- Debe lavarse las manos con agua, jabón y desinfectante, secarse con toallas desechables o aire caliente, antes de: comenzar labores, manipular vajilla limpia y alimentos crudos, cocidos o desinfectados para no contaminar con bacterias la comida o los utensilios de cocina, así como después de: ausentarse del área de trabajo, manipular basura, sonarse la nariz o toser, rascarse, saludar de mano, ir al baño, manipular dinero o alimentos crudos y tocar las perillas o puertas de equipo sucio.
- Se debe exigir el lavado de manos, en lugar del uso de guantes. En el caso de necesitar guantes, éstos deben ser desechables y descartarse cada vez que se interrumpan labores.
- La presentación de todo el personal debe ser pulcra: bañado, afeitado, con el pelo corto y cubierto completamente, así como con ropa limpia.
- Las uñas deben estar limpias, recortadas y sin esmalte.
- No se permite el uso de joyería en manos, cuello y orejas.
- No debe trabajar en el área de almacén o preparación de alimentos personal que padezca alguna enfermedad transmisible, heridas o abscesos; asimismo toda persona afectada por alguna enfermedad respiratoria, gastrointestinal o parasitosis, sólo puede reintegrarse al trabajo cuando se encuentre totalmente sana.
- No se permite comer, fumar o beber en el área de preparación de alimentos; a excepción de cuando se proceda a probar la sazón de los alimentos preparados, utilizando para este fin, platos y cubiertos específicos.

### **5.7.13 El transporte de alimentos.**

El sistema de transporte para el manejo de alimentos preparados deben sujetarse a:

- Deben transportarse en recipientes cerrados o en envases desechables y mantenerse a las temperaturas señaladas.
- Se debe evitar que los alimentos preparados estén expuestos a temperatura ambiente por tiempos prolongados.
- El área del vehículo que se emplee para transportarlos debe ser exclusiva para dicho fin, debe mantenerse limpia, lavarse y desinfectarse al final de cada jornada. El vehículo debe estar libre de fauna nociva o mascotas.
- Los responsables del establecimiento deben cumplir con las siguientes disposiciones:
  - a) Supervisar las diferentes áreas del servicio apoyado con la cédula de autoverificación, a fin de evaluar los puntos críticos que deben ser sujetos a un mayor control sanitario.

b) Realizar análisis microbiológicos de los alimentos preparados y de las superficies vivas e inertes cuyos resultados pueden ser autoevaluados con las especificaciones microbiológicas.

## 5.8 Distribución de la planta.

El inmueble donde los socios o inversionistas pretenden ubicar el restaurante de comida argentina denominado "Parrilladas Miguel Angel" es en Avenida Canal de Miramontes N° 2075 en la Colonia Girasoles de la Delegación Coyoacán en la Ciudad de México, con una superficie de terreno que mide aproximadamente 561.40 m<sup>2</sup> y de construcción 357.97 m<sup>2</sup> en una sola planta.

Este predio para que funcione como restaurante tiene que ser remodelado de acuerdo a una distribución física y está será una de las decisiones que determinará la eficiencia de las operaciones de la empresa a largo plazo.

La decoración del restaurante será de tipo argentino con un toque modernista, con la finalidad de convertir al establecimiento en un lugar alegre, motivante y placentero para conquistar al cliente y regresarse nuevamente al restaurante.

El objetivo de la decisión de la distribución física es desarrollar una distribución económica que cumpla con los siguientes requerimientos:

- a) El diseño del producto y el volumen.
- b) El equipo del proceso y la capacidad.
- c) La calidad de la vida laboral.
- d) Restricciones de lugares y construcción.

Una distribución física efectiva también facilita el flujo de materiales y de la gente adentro y fuera de las áreas.

Las decisiones acerca de la distribución física incluyen la localización más adecuada del mobiliario y equipo de cocina (en una estructura de producción) ó del salón comedor (en una estructura de ubicación de las mesas).

Para lograr estos objetivos de distribución física, se han desarrollado una variedad de sistemas, entre ellos podrían destacar los siguientes:

1. La distribución física de posición fija.- Señala los requerimientos de distribución de proyectos grandes, voluminosos, tales como bancos y edificios.
2. La distribución física orientada al proceso.- Tiene que ver con la producción de bajo volumen y gran variedad (también llamada "taller de trabajo" o producción intermitente).

3. La distribución física de la oficina.- Ubica estratégicamente a los trabajadores, su equipo y los espacios / oficinas para ofrecer movimiento de la información.
3. La distribución física de detallista o servicio.- Asigna espacio de anaquel y responde a la conducta del consumidor.
4. La distribución física del almacén.- Señala los intercambios entre el espacio y el manejo de materiales.
5. La distribución física orientada al producto.- Busca la mejor utilización del personal y la maquinaria en los procesos repetitivos o continuos.

La distribución y el diseño de las instalaciones físicas son aún, tanto un arte como una ciencia para la distribución física y efectiva, apreciándose que de las estrategias de distribución antes señaladas, la más relacionada o apegada para un restaurante, es la marcada con el inciso N° 2 y sus principales características son las siguientes:

- De hecho es la más eficiente cuando se fabrican productos que tienen diferentes necesidades.
- Una distribución orientada al proceso es la estrategia típica de bajo volumen y gran variedad.
- Cada producto o cada pequeño grupo de productos tiene una diferente secuencia de operaciones.
- Un producto u orden pequeños se manufacturan al moverlos de un área a otra en la secuencia requerida por ese producto.
- Una gran ventaja de la distribución física orientada al proceso es su flexibilidad en el trabajo en equipo y asignación de labores.

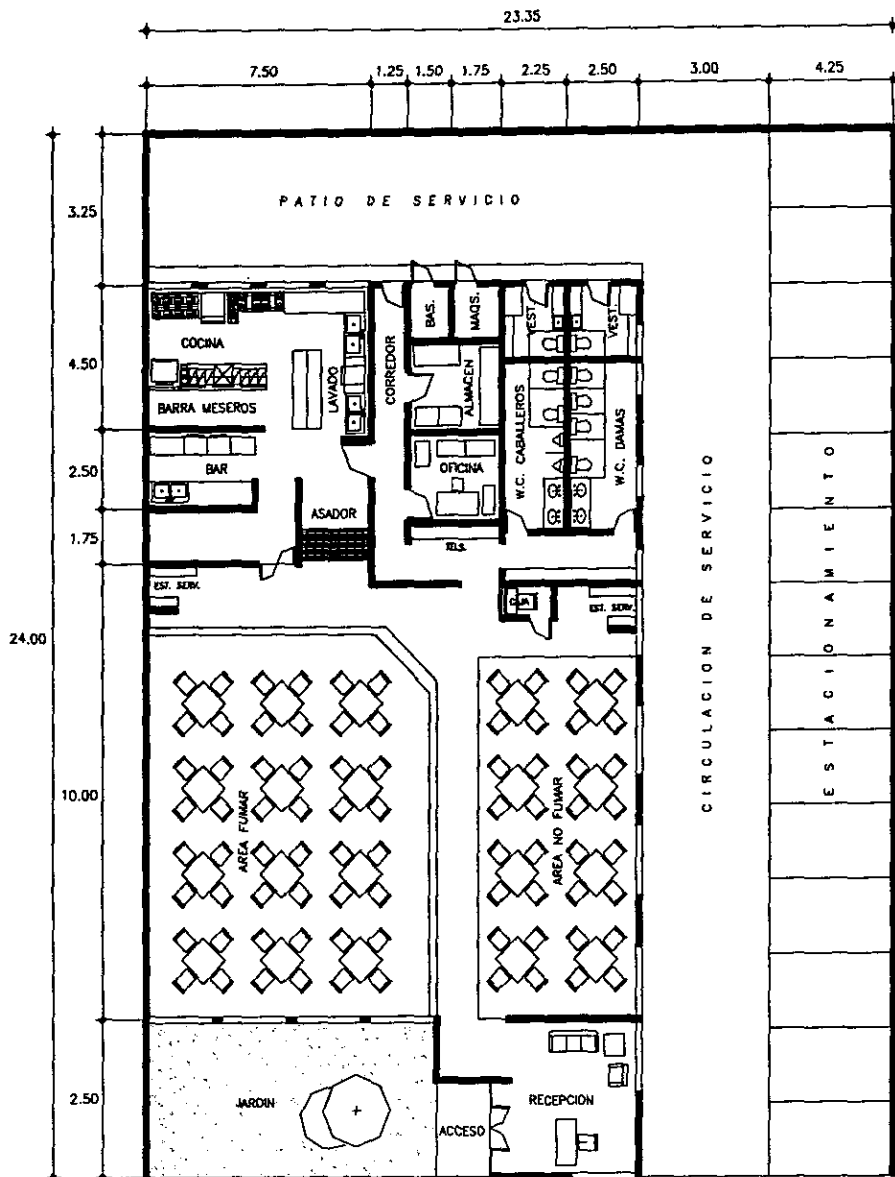
Un buen ejemplo de la distribución física orientada al producto en un restaurante, sería un flujo de entrada continuo de comensales, cada uno de ellos con su propia necesidad, los cuales requieren ser atendidos por el personal del restaurante, para ser enviados a una mesa a través de registros de admisiones y de control de los pedidos para involucrar a todas las áreas del establecimiento en la producción de alimentos y bebidas.

Se pretende que el establecimiento tenga una capacidad instalada para atender 80 comensales por turno (comida ó cena); y el servicio que se va a proporcionar es el llamado "tipo americano", que se caracteriza por su rapidez en la entrega de los platillos y en la forma que son servidos, siendo la distribución física optima de acuerdo a la superficie del inmueble, la que a continuación se detalla:

Areas	Superficie en m <sup>2</sup>
Vestibulo de recepción	15.00
Salón comedor	167.50
Vestibulo telefónico	7.87
Sanitarios mujeres	12.37
Sanitarios hombres	13.75
Estacion de servicio	7.00
Cafes	2.00
Oficina administrativa	7.50
Baños empleados (hombres y mujeres)	11.87
Cocina caliente	16.57
Cocina fría	16.87
Asador	7.50
Despensa	6.25
Cuarto para planta de emergencia y equipo hidroneumático	3.06
Cuarto de despendios	3.06
Area de estacionamiento (17 cajones)	130.00
Servicio de Valet Parking con áreas verdes	13.70
<b>Total</b>	<b>661.40</b>

El arquitecto debe de apearse a los lineamientos que marca la Ley en materia de construcción, salubridad, seguridad e higiene; logrando que el lugar sea funcional en todas sus áreas, con el propósito de poder realizar el equipamiento de acuerdo a la superficie disponible y a la capacidad deseada en el número de comensales.

Cuando se planea un restaurante no se pone mucha atención a la cocina, ya que a esta se le designa un espacio muy pequeño, sin embargo es una parte primordial para lograr el buen funcionamiento del establecimiento.



RESTAURANTE "PARRILLADAS MIGUEL ANGEL"  
PLANTA ARQUITECTONICA

### **5.8.1 Aspectos básicos en la construcción de la cocina.**

#### **a) Ubicación.**

La cocina será en una área diferente e independiente a la del salón comedor, sin embargo habrá comunicación directa entre ellos, para que se haga el servicio de paso de alimentos al público.

Es indispensable que la cocina cuente con fácil acceso o comunicación hacia las zonas de refrigeración, congelación y almacén, para el adecuado manejo de las materias primas e insumos que se requieren para la preparación de los platillos, así como en las zonas de recepción y desecho de alimentos.

#### **b) Iluminación.**

La buena visibilidad en la cocina es necesaria por varios factores, resultará tanto mejor cuando la luz sea natural, pues ello permitirá un mejor desarrollo del trabajo en las operaciones de preparación y servicio de alimentos, así como en una correcta limpieza del restaurante e instalaciones.

Con una adecuada iluminación se comprueba que los alimentos no contengan cuerpos extraños y sean de buena calidad, así mismo se evita un cansancio físico como mental del personal que trabaja en la cocina.

#### **c) Extracción y ventilación**

En la cocina se desarrollan y producen constantes olores, humos, vapores, gases y altas temperaturas, ocasionados fundamentalmente en las zonas de cocción, por lo que deberán estar dotadas de campanas con extracción suficiente para evitar toda condensación que pueda producirse.

La ventilación del lugar puede ser por procedimiento natural o artificial, procurando que por medio de ella se controle la temperatura, que nunca debe sobrepasar los 25° Centígrados, pues por el contrario ocasionará tanto deterioro en los alimentos como fatiga física y mental en los empleados que trabajen en la cocina.

#### **d) Acústica.**

En la cocina se produce gran cantidad de ruidos, derivados de golpes por el trabajo que en ella se realiza, así como los ocasionados por máquinas o resonancias de materiales metálicos.

Para evitar toda serie de ruidos es necesario dotar las instalaciones tanto de materiales absorbentes como de cámaras separadoras de ruidos.

El nivel de ruidos en cocina debe oscilar entre los 55 y 60 decibeles.



e) Dotación de agua corriente.

El consumo de agua es vital para la cocina sobre todo en el lavado de alimentos, elaboración o cocción de éstos, limpieza e higiene de recipientes, maquinaria e instalaciones, obligando al personal al uso continuo de ésta.

Es necesario que su acometida y tratamiento residual se efectúe con suficiente capacidad y facilidad de abastecimiento en las zonas requeridas, no sólo de agua fría sino también caliente.

Otro aspecto a considerarse es la facilidad de aprovisionamiento y capacidad previsible de almacenamiento para atender cualquier escasez o demanda en cada una de las áreas, así como su posible tratamiento de descalcificación o clorado, no olvidando los posibles aislamientos y llaves de paso, para controlar las averías que pudieran producirse en sus conducciones.

f) Instalación de gas.

Sus conducciones deben estar normalizadas y dotadas de llaves de corte tanto a través de la red como en general. No se puede olvidar la obligación de huecos de ventilación a ras del suelo para evitar en sus posibles escapes la condensación de éste.

g) Divisiones.

El complejo número de trabajos que se efectúan en la cocina requieren que por las características de los alimentos y por los distintos procesos a que están sometidos, ésta se divide en distintas zonas más o menos amplias, pero procurando que las divisiones no impidan la vista general del departamento, por lo cual se emplearán materiales ligeros y fáciles de instalar, como podrían ser con vidrio o similares.

### 5.8.2 Equipamiento y distribución por zonas.

La dotación del equipo por zonas estará en función de la oferta y demanda, por lo que se enumeran aquellos que deban de instalarse.

El equipamiento es el material con que se va a dotar la cocina para el desarrollo de sus tareas, el cual se podría clasificar en:

**Equipos compactos.**- Son aquellos formados en un solo bloque, se utilizan en lugares de dimensión limitada y cada vez menos. Los forman los equipos de cocción y en estos solo se respeta la altura.

**Equipos modulares.-** Se presenta formando unidades de uso con medidas estándares para las zonas de cocción, preparación y conservación de alimentos entre otras.

**Equipos de apoyo.-** Son aquellos que complementan y ayudan en la elaboración y son empleados en las grandes cocinas, ya que tienen gran capacidad de producción (ollas a presión, cocederos a vapor, sartenes, batidoras, lavalozas y cafeteras entre otras)<sup>40</sup>.

**a) Zona de conservación.**

**Delimitación independiente o cámaras distintas para carnes, lácteos, frutas y verduras, así como para productos congelados y para aquellos ya elaborados.**

**Temperatura apropiada y humedad relativa a cada cámara de conservación así como también de refrigeradores y congeladores.**

**Las cajas y recipientes de almacenamiento gozarán de total limpieza.**

**Las cajas de frutas y verduras tendrán la suficiente transpiración para la circulación del aire.**

**Los alimentos ya elaborados, para su conservación en cámara, deberán estar suficientemente fríos, no manteniéndoles más tiempo del que ofrezcan como garantía total para el consumo.**

**Conservación de alimentos no perecederos en lugares frescos y secos, evitando la luz solar, así como las posibles contaminaciones por roedores o pesticidas.**

**b) Zona de preparación y cocción.**

**Es la superficie donde se realiza la transformación de géneros previamente preparados para su servicio.**

**Los mostradores y mesas de trabajo tendrán una superficie lisa, unida, impermeable y no tóxica, de tal manera que no permitan la acumulación de alimentos o desperdicios, estas superficies se mantendrán constantemente limpias.**

**En las áreas de cocción (estufas, braceros, hornillas y parrillas), se colocará campana que cubra toda la superficie de combustión, la que tendrá tiro que sobresalga por encima de la azótea o muro de arrimo más cercano, además la cocina dispondrá de horno, freidoras, sartenes, salamandras y armarios entre otros.**

---

<sup>40</sup> Cerro Javier y Estepa Diego. Gestión de Producción de Alojamiento y Restauración. Edit. Síntesis Pág. 273-274

Los armarios o anaqueles se deben cerrar con puertas o tapas con capacidad suficiente para guardar la vajilla y los utensilios que se usan para preparar o servir los alimentos con el fin de protegerlos de polvo, insectos y roedores.

Los saleros, azucareras para azúcar granulada y los frascos y botes para salsas o condimentos, serán de tal modo que impiden el contacto de los dedos con estos productos y que permitan que estos salgan al exterior por medio de orificios dispuestos en tal forma que los insectos no puedan penetrar.

La harina, azúcar, y especias se guardarán en recipientes que tengan tapas fijas que abran y cierren herméticamente.

c) Zona de lavado.

Su situación estará inmediatamente cercana al área de servicio a clientes y guardando a ser posible el sentido de su circulación. En ésta zona se debe distinguir el área de desgrasado, lavado y almacenamiento.

Los fregaderos tendrán llave de agua corriente para el lavado de loza y utensilios, con caja de grasa y conexión directa de descarga hacia el drenaje. Deben tener suficientes tarjas y escurridores higiénicos para vasos, vajillas y utensilios;

El agua para el lavado de loza y utensilios, así como el de bebidas deberá proceder del servicio oficial mediante toma directa o bien con filtros o aparatos patentados que la purifiquen.

d) Zona de desechos.

Lo constituirá un espacio totalmente aislado y de fácil desalojo para desechos; existirán desagües apropiados y ventilación para evitar los malos olores; y los botes para basura serán con tapas de cierre ajustado, de tamaño suficiente para las necesidades del establecimiento.

La basura acumulada debe ser despojada diariamente y los botes que se tengan en la cocina serán accionados con el pie para su funcionamiento.

e) Zonas de acceso para el personal.

El establecimiento debe estar diseñado para tener dos entradas independientes como mínimo, una de ellas para clientes y la otra para el personal del restaurante, esta última se puede utilizar para el abastecimiento de materias primas e insumos, así como para la descarga de desechos sólidos.

En la distribución del restaurante hay que contemplar una zona para empleados que incluya un pequeño salón comedor con un mínimo de muebles y utensilios para el servicio de alimentos; y otro para lockers con sanitarios independientes para hombres y mujeres.

## **5.9 Adquisición de mobiliario y equipo.**

El equipamiento de un restaurante es una gran responsabilidad para los inversionistas del proyecto, debido a la selección tan rigurosa que deben de llevar a cabo para la adquisición del mobiliario y equipo que requiere el establecimiento para entrar en funcionamiento.

Para la selección de los activos fijos o inversiones permanentes del negocio es primordial considerar los factores que van a determinar el costo de la inversión, como serían el espacio del establecimiento, decoración y número de comensales entre otros, así como el mantenimiento que se le va a dar al mobiliario y equipo para que este en óptimas condiciones.

En la selección, adquisición e instalación del mobiliario y equipo de cocina, salón comedor y bar se requiere de una comunicación estrecha entre los socios inversionistas y el arquitecto responsable de la remodelación del restaurante, para que definan por mutuo acuerdo el tipo de decoración externa e interna del establecimiento.

En lo referente a la operación diaria del restaurante se requiere de una gran variedad de herramientas y utensilios que son utilizados en la cocina y bar, así como en el salón comedor por los propios comensales, estos se deben seleccionar de acuerdo a los platos que se pretendan ofrecer en la carta menú, así como por la experiencia del personal involucrado en las diferentes áreas del establecimiento.

La calidad de las herramientas y utensilios debe ser tomada en cuenta, dado que garantiza un mejor funcionamiento y una vida de uso más prolongada.

Para que la inversión sea rentable para los socios del proyecto, solo debe de elegir el mobiliario y equipo necesario para el buen funcionamiento del establecimiento, ya que efectuar compras por arriba de las programadas, representaría una inmovilización de recursos con un costo muy alto difícil de recuperar, incluso una sobre inversión en la capacidad instalada del restaurante podría derivar en pérdidas a los socios por el retorno del capital, independientemente del deterioro por la falta de uso del mobiliario.

### **5.9.1 Equipo pesado de cocina y bar.**

El equipo que a continuación se detalla es el mínimo que se requiere para operar la cocina y bar de un restaurante de tipo argentino.

En los mostradores o mesas de trabajo de la cocina y bar tendrán una superficie lisa, unida, impermeable e inoxidable, de manera que no permita que puedan acumularse restos de alimentos, estas superficies se mantendrán constantemente limpias.

Los refrigeradores y congeladores son indispensables para la adecuada conservación de los alimentos perecederos, los que se conservarán permanentemente en interior de los mismos a una temperatura máximo de 8° centígrados, la cual será comprobada con un termómetro colocado en su interior en un lugar visible.

Los alimentos se estibarán correctamente dentro del refrigerador y si se trata de alimentos preparados, estarán en recipientes cerrados. En lo referente a carnes, frutas legumbres, etc., permanecerán en departamentos cerrados para cada uno de ellos.

### **5.9.2 Equipo ligero de cocina y bar.**

En algunas ocasiones el recipiente en el que se prepara una receta es fundamental para obtener el resultado adecuado, por esto, es necesario que en cualquier servicio de alimentos se cuente con un juego de ollas, sartenes y cacerolas para la preparación de los platillos que solicitan.

Los utensilios principalmente lo constituyen los moldes, los cuales son de muy diversos materiales: para horno existen de lámina, aluminio, cerámica, con recubrimientos de teflón, etc.

Dentro de la gran gama de utensilios y moldes, se deben seleccionar los más necesarios ya que existen algunos más sofisticados y su uso es reducido.

Estos son algunos utensilios básicos para cualquier cocina, pero la selección de ellos depende de las actividades que se llevan a cabo y de las preferencias del cocinero encargado

El mantenimiento de los utensilios es básico: deben lavarse lo más pronto posible después de usados con el fin de que no se manchen.

La vajilla o utensilios que se usen para preparar y servir los alimentos o bebidas, deben estar en buen estado de conservación, su superficie interior será lisa, unida y no tóxica; además deben lavarse cada vez que se utilicen.

Si el lavado es manual, mediante frotamiento con jabón o detergente, y enjuague con agua caliente a chorro para cumplir ese requisito, se completará la limpieza de la vajilla y de los utensilios con agua hirviendo por lo menos durante dos minutos, después de lavarlos no pondrán emplearse utensilios de zinc, antimonio, cadmio o plomo, ni aquellos que están rajados o despostillados.

### **5.9.3 Mobiliario y equipo de servicio.**

Por lo que toca a los uniformes para el área de salón comedor serán por cuenta de cada elemento y se exige el uniforme estándar que se utiliza en forma tradicional en la industria que sería traje negro, camisa blanca y corbata de moño para el Capitán de meseros; pantalón negro, camisa blanca y corbata de moño para meseros y garroteros, a estas personas se les entregará un mandil de piel con color diferente para cada uno de ellos, así como un gafete con el logotipo del restaurante y su nombre.

#### **5.9.4 Plaqué.**

El plaqué será de buena calidad para que garantice su funcionamiento y una vida más prolongada de uso; los cuchillos fileteros para carne por norma o tradición son de acero inoxidable con mango. El mobiliario del comedor será de madera rústica así como también los muebles de las estaciones de servicio, estos se deben mantener limpios y en buen estado de conservación, siempre se debe recordar que el aseo y la limpieza del establecimiento son permanentes, dado que es la imagen ante terceros.

En lo referente al uniforme es necesario indicar que la única área donde las prendas son proporcionadas por la empresa es para el personal de la zona de cocinas y parrillas, esto por salubridad e higiene al estar manejando está gente la producción de alimentos en sus diferentes formas y presentaciones.

de madera. Las existencias de plaqué son mayores a la capacidad del establecimiento, debido al desgaste y uso diario, además que la gran mayoría de los utensilios son de importación, lo que dificulta su obtención, ya que los proveedores no siempre tienen el mismo diseño.

#### **5.9.5 Cristalería y loza.**

Un grupo importante dentro de un restaurante es la cristalería y loza, la cual estará en función de la lista de preparaciones que se sirvan en el establecimiento.

En general, debe contarse con copas de diferentes capacidades de 120 hasta 300 mililitros, y vasos de 50 mililitros (el caballito) hasta 450 mililitros; pueden tenerse algunas piezas de cristal como ponones y yardas.

Los establecimientos con cupo superior a 75 o más personas, se les recomienda contar con lavadora mecánica, la que estará en buen estado de aseo, conservación y funcionamiento.

#### **5.9.6 Otros utensilios.**

Para llevar a cabo las operaciones diarias de la cocina es necesario hacer uso de diversos equipos y utensilios de cocina que son indispensables en la elaboración de los platos, postres y bebidas.

### **5.9.7 Mobiliario de oficina**

Hoy en día se requiere llevar una buena administración o control de las operaciones diarias del restaurante y para que estas sean bien controladas es indispensable hacer uso de las diversas herramientas que ofrece la tecnología, esto permitirá que el restaurante sea más eficiente en el control de sus operaciones y proporciones información oportuna.

### **5.9.8. Mobiliario y equipo para sanitarios.**

El servicio de sanitarios para los comensales del restaurante será de fácil acceso y estarán ubicados en un local independiente, con extractores de aire, instalaciones limpias y en perfecto estado para su funcionamiento. Si al establecimiento concurren personas de ambos sexos, habrá una caseta o gabinete con indicaciones alusivas a cada uno de ellos, es decir, señalizaciones.

Los sanitarios para mujeres constarán de dos WC y dos lavabos; y en lo referente a los sanitarios de hombres tendrán dos WC, dos lavabos y dos mingitorios, los servicios para ambos sexos estarán separados por mamparas.

El piso de los sanitarios debe de ser de un material impermeable, fácilmente aseable, con declive y cespól hermético conectado al albañal, muros de material incombustible o impermeable hasta 1.50 metros de altura (preferentemente mosaico o azulejos), el resto del muro así como el techo estará debidamente aplanado y pintado en esmalte.

Tendrá iluminación y ventilación al exterior, ya sea natural, artificial o mixto, sin que cause perjuicio a terceros. Además deberá contar con secadora de manos eléctrica y espejos en el interior de los sanitarios, así como botes de basura y ceniceros.

El local de los servicios sanitarios debe tener piso de material impermeable fácilmente aseable con declive o coladera con cierre hidráulico fijo conectado al albañal, muros de material incombustible o impermeabilizados (preferentemente mosaico o azulejos), el resto del muro así como el techo debidamente aplanado y pintado. Tendrá iluminación y ventilación al exterior, ya sea natural, artificial ó mixto, sin que cause perjuicio a terceros.

Los lavabos tendrán servicio de agua corriente y estarán conectados al drenaje por medio de cespól, junto tendrán permanentemente jabón y toallas desechables o bien secadoras automáticas.

Los excusados tendrán un servicio de agua corriente a presión con descarga a voluntad y estarán conectados al albañal.

Las tasas sanitarias tendrán asientos de material impermeable fácilmente aseable, junto tendrán permanentemente papel higiénico, los mingitorios deben ser individuales y estar conectados al drenaje.

Todos los muebles sanitarios deberán mantenerse en buen estado de aseo, conservación y funcionamiento.

### **5.9.9 Servicios complementarios.**

El restaurante debe contar con servicios adicionales para que el cliente o comensal se sienta completamente atendido y en un medio ambiente confortable, como serían un lobby de espera, teléfonos y valet parking, además del servicio de seguridad privada.

En los planos arquitectónicos del proyecto, ya que se tienen contemplados estos espacios para los servicios complementarios.

### **5.10 Marco legal de la empresa y factores relevantes.**

Un aspecto muy importante que deben de tomar en cuenta los socios e inversionistas del restaurante, es la de conocer las leyes vigentes que pueden ser aplicables al proyecto, tanto para su conocimiento como para su buen manejo, a fin de que la empresa aplique óptimamente sus recursos y alcance las metas que se ha fijado.

Entre los factores en los que interviene definitivamente el conocimiento de la legislación figuran las restricciones y los decretos en materia de importaciones y exportaciones de materia prima y productos terminados, control de precios del producto, contaminación del ambiente, estímulos fiscales, sobre localización, productos de ciertos artículos e inversión en maquinaria de producción nacional, condiciones generales de seguridad, higiene y prestaciones para el trabajador, pago de impuestos sobre productos del trabajo y actividades mercantiles, legislación bancaria sobre financiamiento a empresas productivas y otros aspectos. Por lo anterior es indiscutible la necesidad de conocer las leyes vigentes.

#### **a) Mercado**

1. Legislación sanitaria sobre los permisos que deben de obtenerse para poder operar, así como la forma de presentación del producto y sobre todo en el caso de alimentos.
2. Elaboración y funcionamiento de contratos con proveedores y clientes.
3. Permiso de vialidad y sanitarios para el transporte del producto.

#### **b) Localización**

1. Estudios de posesión y vigencia de los títulos de bienes raíces.
2. Litigios, prohibiciones, contaminación ambiental y uso intensivo del agua en determinadas zonas.



3. Apoyos fiscales de los Gobiernos de los Estados por medio de exención de impuestos a la industria nacional, a cambio de ubicarse en determinada zona para fomentar la creación de empleos y mano de obra.
4. Gastos notariales y de inscripción en Registro Público de la Propiedad y del Comercio por la apertura de la sociedad.
5. Determinación de los honorarios de los especialistas o profesionales que efectúen todos los trámites necesarios.

**c) Estudio Técnico.**

1. Transferencia de tecnología.
2. Compra de marcas y patentes, así como pago de regalías.
3. Aranceles y permisos para la adquisición de maquinaria o materias primas de importación.
4. Leyes contractuales, en caso de que se requieran servicios externos.

**d) Administración y organización**

1. Leyes que regulan la contratación del personal sindicalizado y de confianza.
2. Prestaciones sociales a los trabajadores, como serían vacaciones, incentivos, seguridad social, ayuda para la vivienda y participación de utilidades entre otros.
3. Leyes de seguridad industrial mínima que incluyen las obligaciones patronales en caso de accidentes de trabajo.

**e) Aspecto financiero y contable.**

1. La Ley de Impuesto sobre la Renta (ISR) rige todo lo concerniente al tratamiento fiscal sobre depreciación y amortización, método fiscal para la valuación de inventarios, pérdidas o ganancias de operación, cuentas incobrables, impuestos por pagar, ganancias retenidas, gastos que pueden deducirse de impuestos y los que no están sujetos a esta maniobra, etcétera.
2. Si la empresa adquiere un préstamo de algún banco o sociedad financiera, será necesario conocer la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito, así como las obligaciones contractuales que de ello se deriven.

Estos son algunos aspectos legales importantes para los socios inversionistas, tanto para su conocimiento como para su buen manejo, a fin de que la empresa aplique óptimamente sus recursos y alcance las metas que se han fijado.

## 5.11 Administración y Recursos Humanos.

Una vez determinado el tamaño más apropiado del proyecto, es necesario asegurarse que se cuente no solo con el suficiente personal, sino también con el perfil apropiado para cada uno de los puestos de la empresa.

Los requerimientos de personal se irán ajustando conforme a las necesidades de la empresa, a fin de evitar tener personal ocioso.

Parte de la planificación incluirá la evaluación del personal, tomando en cuenta los parámetros propios y sobre todo los comentarios de los clientes, mismos que serán utilizados para evaluar individualmente al personal así como el perfil del puesto.

Con esta información se generará por escrito las políticas de selección del personal, así mismo como las compensaciones individuales y de los puestos en general.

Para la etapa de inicio de operaciones de "Parrilladas Miguel Angel" se está considerando una plantilla de personal de 27 elementos, la cual se irá incrementando a medida que este restaurante tenga una mayor demanda de los productos que produce, es decir, logrará una imagen ó consolidación en el mercado por la calidad de los platillos y por la excelencia en el servicio, quedando integrada de la siguiente forma:

**Plantilla de personal al operar con una capacidad instalada al 100%**

Puesto a desempeñar	N° de plazas	Sueldo Nominal	Total Nóminas
Gerente General	1	12,000.00	12,000.00
Cajero	2	2,500.00	5,000.00
Jefe de compras	1	3,500.00	3,500.00
Administrador	1	1,550.00	1,550.00
Portero	2	4,000.00	8,000.00
Ayudante de portero	2	2,000.00	4,000.00
Camarero de mesas	2	3,500.00	7,000.00
Chofero	2	2,500.00	5,000.00
Mesero	8	1,575.00	12,600.00
Ayudante de mesero (lustrero)	8	1,050.00	8,400.00
Cocinero	2	3,000.00	6,000.00
Ayudante del cocinero	2	1,550.00	3,100.00
Lavaplatos	2	1,050.00	2,100.00
Mozo	2	1,050.00	2,100.00
Hostess	2	2,500.00	5,000.00
<b>Total</b>	<b>39</b>		<b>85,350.00</b>

La condiciones de trabajo por ningún motivo serán inferiores a las que marca la Ley Federal del Trabajo (LFT) que contiene contrato individual, jornadas de trabajo, días de descanso y vacaciones, así como con las disposiciones sobre bases de integración y funcionamiento de comisiones de acuerdo al Art. 391 de esta Ley.

### **5.11.1 Obligaciones Patronales.**

El objetivo es presentar un resumen esquemático de algunas obligaciones que contrae el patrón al contratar personal, mencionando únicamente las que representan un costo o un gasto, esto es, las que tienen un impacto financiero en la empresa, de las cuales indicamos la base del cálculo y el período de pago.

Asimismo, sólo se está considerando aquellas disposiciones de carácter general, por lo que cada empresa deberá considerar su caso en particular, porque pueden existir prestaciones adicionales originadas por contratos colectivos de trabajo y por políticas pre-establecidas.

**Impuesto del 2% sobre nominas.-** Este importe grava con el 2% los pagos que el patrón hace por concepto de remuneración al personal, prestado bajo su dirección y dependencia, incluyendo entre otros, sueldos, salarios, gratificaciones, incentivos, comisiones a empleados, etc.

Deberá enterarse dentro de los 17 primeros días del mes siguiente en que se pagaron las remuneraciones base del impuesto.

**Aportación del 5% al INFONAVIT.-** El patrón está obligado a aportar al Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, el 5% sobre los salarios y sueldos integrados de los trabajadores a su servicio.

Se ha establecido como salario máximo para el pago de las aportaciones, el equivalente a diez veces el salario mínimo general en la zona de que se trate.

No están bajo este régimen, los trabajadores domésticos, los deportistas profesionales, los trabajadores a domicilio y los trabajadores al servicio del Estado, por lo tanto los patrones de éstos están exceptuados de hacer la aportación correspondiente.

Se deberá enterar, acompañando una relación de los trabajadores que percibieron dichos sueldos, dentro de los 17 días del mes siguiente en que se pagaron las remuneraciones base del impuesto.

#### **Cuotas del Seguro Social.- Cubre las ramas de:**

- I. Enfermedades y maternidad.
- II. Invalidez, vejez, cesantía en edad avanzada y muerte.
- III. Riesgos de trabajo, y
- IV. Guarderías para hijos de aseguradas.

La base para el pago de las cuotas es el salario diario integrado.

Por lo que se refiere a las dos primeras ramas, (enfermedades e invalidez) las cuotas son a cargo del patrón y trabajador (excepto en el caso de trabajadores con salario mínimo), en el cual la cuota es íntegra a cargo del patrón).

Respecto a riesgo de trabajo, la prima es exclusivamente para los patrones y se fija de acuerdo con la actividad que tenga cada una de las empresas.

El seguro de guarderías para hijos de aseguradas, es también a cargo de los patrones, independientemente de que tengan o no, trabajadores a su servicio. Esta prima será del 1% sobre la cantidad que por salarios paguen a todos sus trabajadores en efectivo por cuota diaria integrada, con un límite superior a diez veces el salario mínimo general vigente en el Distrito Federal.

Las cuotas del Seguro Social, deberán pagarse dentro de los quince primeros días de los meses de Marzo, Mayo, Julio, Septiembre, Noviembre y Enero del siguiente año, debiendo hacer pagos provisionales en los mismos términos en los meses de Febrero, Abril, Junio, Agosto, Octubre y Diciembre a cuenta de la liquidación bimestral.

**Aginaldo.-** Este concepto lo integra tradicionalmente el patrón a sus empleados en el mes de Diciembre. La ley fija una obligación mínima de quince días de salario o sueldo, pagaderos antes del 20 de Diciembre de cada año.

**Vacaciones.-** Todos los empleados tienen derecho a disfrutar de un período anual de vacaciones pagadas. Estas van variando con la antigüedad de los empleados, siendo de 6 días lo correspondiente al primer año de servicios y aumentará en 2 días laborables hasta llegar a 12 por cada año subsecuente de servicios. Después del cuarto año, el período de vacaciones, se aumentará en 2 días por cada 5 años de servicios.

En el caso de las vacaciones, se observa que el patrón tiene que prescindir del empleado durante un período de tiempo determinado, cubriéndole su sueldo e incluso pagándole una prima vacacional.

**Prima de antigüedad.-** Se cubrirá a todos los trabajadores de planta que se separen voluntariamente de sus empleo, siempre que hayan cumplido 15 años de servicios, así con aquellos trabajadores que por cualquier motivo terminen con la relación de trabajo (jubilación, incapacidad definitiva para trabajar, despido justificado e injustificado, etc.). La prima de antigüedad es de razón de 12 días de salario por cada año de servicio, con base en el salario del trabajador pero con un tope máximo del doble del salario mínimo.

Cuando el último año de servicios de un trabajador no es completo, se hace un cálculo proporcional consistentemente en un día de prima por cada mes de servicios.

**Indemnizaciones.-** Cuando se presenta algunas de las causas de rescisión de la relación de trabajo y el patrón comprueba que no opera la reinstalación, deberá cubrir una indemnización equivalente a tres meses y veinte días de salario por cada uno de los años de servicio prestados.

**Responsabilidad solidaria.-** Los patrones deben retener el Impuesto Sobre Salarios, o recabar documentos en los que conste el pago del mismo, porque son solidariamente responsables con los contribuyentes, por el monto de los impuestos omitidos. Por lo tanto, el patrón está precisando a cumplir con esta obligación correctamente para:

- I. Poder reducir de sus ingresos todo lo erogado por las remuneraciones al trabajo personal, y;
- II. Evitar el pago por su cuenta de un impuesto en que solamente tiene que retener y enterar.

Asimismo, la Ley del Seguro Social, establece la obligación de calcular, retener y enterar conjuntamente con la aportación del patrón, las cuotas correspondientes a los asegurados.

**Participación de utilidades.-** Aún cuando la participación de los trabajadores en las utilidades de las empresas no tiene repercusión en gastos ni costos, si afecta financieramente a éstas, pues la ley dispone que se distribuya entre los trabajadores el 10% de la utilidad fiscal. Esta distribución deberá efectuarse el 5º mes después del cierre fiscal.

**Otras obligaciones.-** En el caso de que algún trabajador haya resultado favorecido con un crédito de INFONAVIT, el patrón está obligado a retener los abonos correspondientes, los cuales deberán enterarse bimestralmente junto con las aportaciones.

Lo mismo sucede en los casos en que los trabajadores hayan aprovechado los créditos de FONACOT, sólo que los pagos de los abonos retenidos se hacen mensualmente.

**Observaciones.-** Es muy útil que cada negocio analice su situación particular y determine el costo que le representan las prestaciones específicas en los contratos colectivos de trabajo, o establecidas como política para todos sus empleados, pudiéndose guiar por lo señalado en este domicilio.

Para evaluar correctamente estas obligaciones, se recomienda la lectura de la Ley del Impuesto sobre la Renta y la Ley Federal del Trabajo.

# **Capítulo**

## **VI**

# **Estudio Financiero**

## Capítulo VI

### Estudio Financiero

La información del estudio de mercado y aspectos técnicos sirven de base para la elaboración de los presupuestos de inversión y de costos y gastos, que serán presentados en cuadros y Estados Financieros Proforma y concluirán con las proyecciones financieras, las cuales están sustentadas en supuestos económicos y financieros sobre todo para empresas de nueva creación. A su vez el estudio financiero será la base para la evaluación del proyecto y para gestionar el financiamiento necesario que el proyecto demande para su ejecución y puesta en marcha.

La conjunción de los presupuestos de ingresos y egresos del proyecto, y el presupuesto o programa de inversiones, sirven de base para determinar la estructura financiera más conveniente y se está con ello en posibilidad de formular el flujo de efectivo, que permite elaborar los Estados Financieros Proforma y la evaluación correspondiente. Sobre estos aspectos se centrará el estudio financiero.

El estudio financiero y en particular cada presupuesto, se pueden elaborar a precios corrientes o a precios constantes. ambos tipos de precios son útiles, ya que con los precios corrientes se pueden prever situaciones relacionadas con la liquidez del proyecto, y los precios constantes son la base para evaluar la rentabilidad.

#### 6.1 Objetivo

El estudio tiene como propósito diseñar una estrategia, que permita al proyecto allegarse de los recursos necesarios para su ejecución, y generar la suficiente liquidez y solvencia para desarrollar interrumpidamente sus operaciones productivas y comerciales. Este estudio aporta también la información necesaria para evaluar el proyecto en su conjunto y estimar su rentabilidad.

El análisis de estos aspectos plantea las siguientes interrogantes:

- ¿Cuándo invertir?
- ¿Cuánto invertir y cómo financiarlo?
- ¿Cuáles son las utilidades esperadas?
- ¿Qué factores influyen, mayormente, sobre el rendimiento del proyecto?
- ¿Cuál es el grado de riesgo asumido por el inversionista?

La información que debe integrar y analizar el empresario para poder responder adecuadamente las preguntas anteriores, es la siguiente:

1. La situación del entorno económico y social donde se desarrollará el proyecto.
2. Los resultados obtenidos del análisis de los aspectos de mercado y comercialización, así como los técnicos y administrativos.
3. Los presupuestos de inversión, ventas, costos y gastos del negocio.

Es importante mencionar que los Estados Financieros Proforma del proyecto, deben considerar los presupuestos antes señalados, así como indicar las bases y supuestos utilizados para su elaboración (inflación, tipo de cambio, régimen fiscal, tasas de interés, etc.).

Mediante el análisis y evaluación de los aspectos económicos y financieros, se determina la conveniencia que tiene el proyecto en términos de la recuperación del capital invertido, la capacidad de generar recursos para repagar el crédito, así como los efectos que el crédito tendría sobre la liquidez, el rendimiento y el riesgo del proyecto.

## **6.2 Premisas y bases de elaboración del Anteproyecto.**

Los Estados Financieros Proforma para Evaluar el Anteproyecto de "Parrilladas Miguel Angel" fueron elaborados a precios corrientes a un plazo de 5 años, con los índices proporcionados por el Departamento de Estudios Económicos de Ixe Banco, S.A. para los años 2000 y 2001, quién estima una inflación del 10.20% y 11.80% anual de inflación respectivamente, este último porcentaje se aplicó para el año 2002 en adelante, debido a que esta Institución ni Banxico publican indicadores a largo plazo.

Es importante mencionar que el año 0 es equivalente al año 1999 y el año 1. es equivalente al año 2000 y así sucesivamente hasta llegar al año 2004, siendo las premisas y bases del Anteproyecto las siguientes:

### **6.2.1 Monto de la inversión.**

Para determinar el monto de la inversión fue necesario realizar una investigación directa de los restaurantes de comida argentina que se encuentran dentro de la localidad de Coapa, como serían "El Hueso Argentino", "El Che Bandoneón" y "Los Muchachos" para conocer las fuerzas y debilidades de estos negocios desde el punto de vista de ubicación, distribución, mobiliario, decoración, servicio y calidad de los productos, así como solicitar cotizaciones de empresas especializadas en el giro de restaurantes para poder montar y equipar a la nueva sociedad denominada "Parrilladas Miguel Angel", siendo el costo total de la inversión fija de \$1'786,278.00 (Tabla 1).



En esta investigación se considero que la zona comercial de Coapa sería la ubicación mas "ad hoc" para establecer esta sociedad, donde el servicio a prestar fuese un lugar de alta calidad y clasificado dentro de la AMR como un restaurante de "primera" o de cuatro "tenedores"; con capacidad instalada máxima de 160 comensales al día en sus dos turnos "comida" y "cena".

El inmueble que podría reunir estas características es un local que esta ubicado en Avenida Canal de Miramontes N°. 2075 con superficie de terreno de 561.40 m<sup>2</sup> y de construcción de 357.97 m<sup>2</sup>, el cual se pretende arrendar a un tercero. La remodelación y decoración del establecimiento estará a cargo del Arq. Miguel Angel Tapia Alatríste, persona con amplia experiencia en el ramo de la construcción.

Para el equipamiento del restaurante se solicito el apoyo y asesoría de empresas especializadas en diseño de cocinas industriales para cafeterías, restaurantes y hoteles, como serian: "Alfa Equipos Institucionales, S.A. de C.V." y "Delta Industrias Gosinox, S.A. de C.V."; así como las cotizaciones de la agencia automotriz "Automundo", S.A. de C.V. para la adquisición del equipo de transporte.

El costo de escrituración fue en base a cotización de la Notaría N°. 223 de la Ciudad de México y el permiso del uso del suelo y la licencia de funcionamiento se determino conforme a lo estipulado en el Código Financiero del Distrito Federal.

## **6.2.2 Ventas.**

Se pretende que el restaurante "Parrilladas Miguel Angel" tenga una capacidad instalada de 20 mesas y servicio para 80 comensales como máximo en cada turno de trabajo "comida" o "cena", lo que se traduce en una capacidad anual para dar servicio a 57,600 comensales.

El nivel de ingresos se estimo para el 1<sup>er</sup> año sobre la base de un aprovechamiento del 50% de la capacidad instalada que equivale a una demanda anual de 28,800 servicios entre comidas y cenas, con un ritmo de crecimiento del 15.0% anual del 2<sup>do</sup> al 5<sup>to</sup> año, alcanzando en este último un grado de utilización del 87.5% de la capacidad (Tabla 2).

Los ingresos se calcularon realizando una lista comparativa de precios de los tres restaurantes que están en funcionamiento, estableciéndose como política para fijación de precios de la carta menú del restaurante "Parrilladas Miguel Angel" que los precios fuesen bajo el esquema de precios promedio para las "entradas, sopas y ensaladas" y precios más accesibles para carnes y aves.

Otro de los factores que influyo para fijar el precio unitario fue la combinación de siete menús diferentes de acuerdo a los gustos y preferencias de las personas encuestadas (Tabla 3), estableciéndose para el 1<sup>er</sup> año un consumo promedio de \$172.23 por cada comensal y al 5<sup>to</sup> año de \$269.07 basados en una inflación del 10.20% para el año 2000 y de un 11.80% del año 2001 en adelante, estos índices fueron proporcionados por el Departamento de Estudios Económicos de Ixe Banco, S.A.

### 6.2.3 Costo de ventas.

Una vez establecidos los precios de la carta menú de "Parrilladas Miguel Angel" se procedió a determinar el costo unitario de cada platillo, calculándose en cada uno de ellos los ingredientes y porciones que llevan para su elaboración, tomándose como referencia los precios al mayoreo de víveres y comestibles de la Central de Abastos de la Ciudad de México, así como las cotizaciones de los principales introductores de cortes finos de carne y aves, tanto de importación como nacional, como serían "La Madrileña, S.A. de C.V." y "X-O. de Chihuahua, S.A. de C.V.", al igual que los grandes proveedores de vinos y licores "La Divina, S.A. de C.V." y "La Europea, S.A. de C.V."

El costo unitario se baso también en los siete menús (Tabla 4) elegidos por las personas encuestadas, estimándose para el 1<sup>er</sup> año un costo promedio de \$46.42 por cada comensal y al 5<sup>to</sup> año de \$72.52, los cuales incluyen una inflación del 10.20% para el año 2000 y de un 11.80% para año 2001 en adelante.

Ahora bien, en lo referente a los Costos Variables están representados por el costo de las materias primas que se requieren para la elaboración de los platillos y la contribución porcentual por cada una de ellas es la siguiente: Entradas un 18.08%; Carnes y aves 48.15%; Bebidas un 13.23%; Postres un 6.77% e Ingredientes 13.77% (Tabla 5).

En este rubro se incluyen los costos unitarios de los productos y los gastos inherentes para la producción de los alimentos, como serían los sueldos y salarios del personal de cocina, parrilla y mozos (Tabla 6), estableciéndose para tal efecto una plantilla de personal inicial de 12 elementos para el año 2000 hasta el 2002; y a medida que aumente la afluencia de comensales del restaurante se irá contratando más personal hasta llegar a un total de 14 empleados, esto será a partir del año 2003 en adelante, cuando este negocio opere arriba del 76.04% de su capacidad.

Las prestaciones que tiene este negocio son las que marca la "Ley Federal del Trabajo", como son el Sar, Infonavit, Seguro Social, Gratificación de fin de año y Prima Vacacional entre otros, los cuales están indexados a la inflación dentro de las proyecciones financieras.

Otros gastos que se involucran son la reposición de cristalería y loza, servicio de mantenimiento, gastos de transporte y reparaciones a los activos fijos de la compañía, todo esto con un costo total anual de \$82,000 a partir del año 2000 y para los años subsecuentes aumenta de acuerdo a los índices de inflación.

Las amortizaciones y depreciaciones de los activos fijos, cargos diferidos y gastos preoperativos fueron calculadas en línea recta sobre el costo de adquisición (Tabla 7) y los porcentajes que se aplicaron como deducciones son los que se mencionan en los Artículos 42, 43, 44 y 45 de la Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR) de acuerdo a la miscelánea fiscal para el año 2000 mismos que se detallan a continuación:

Concepto		% depreciación
Mejoras a local arrendado	(Tabla 8)	5%
Mobiliario y equipo de oficina	(Tabla 9)	10 %
Maquinaria "Cocina, bar y equipo pesado"	(Tabla 10)	20 %
Maquinaria "Cocina, bar y equipo ligero"	(Tabla 11)	20 %
Maquinaria "Otros Utensilios de cocina"	(Tabla 12)	20 %
Equipo de cómputo	(Tabla 13)	35 %
Equipo de transporte	(Tabla 14)	25 %
Gastos preoperativos	(Tabla 15)	10 %

### 6.2.4 Gastos de operación

Dentro de los gastos de operación se incluyen tres grandes rubros, como son:

1. Los gastos de venta corresponden a sueldos y salarios del personal de servicio, como serían el Capitán de Meseros, Meseros, Ayudante de Meseros y Hostess (Tabla 6), con una plantilla de personal inicial de 16 elementos para el año 2000 hasta el 2002; y a medida que aumente la afluencia de comensales del restaurante se irá contratando más personal hasta llegar a un total de 20 empleados, esto será a partir del año 2003 en adelante.
2. Los gastos indirectos como el agua, luz, teléfono, publicidad, renta del local, seguros y servicio de valet parking (Tabla 16) se estima que para el año 2000 estas erogaciones sumen la cantidad de \$628,293.00 y este monto se incrementa para los siguientes años conforme a los índices de inflación.
3. Los gastos de administración se forman por los sueldos y salarios del personal administrativo, como serían el Gerente General, Cajeros, Jefe de Almacén y Almacenista (Tabla 6), esta área está integrada por 5 elementos desde el año 2000 hasta el 2004, debido a que se requiere un control estricto dentro de la organización para vigilar la calidad del servicio, así como las entradas y salidas de inventario para evitar fugas o desperdicios de producto.

Es importante mencionar que todos los sueldos y salarios de la planta de personal de "Parrilladas Miguel Angel" son los que prevalecen este giro, los cuales fueron actualizados o indexados en las proyecciones financieras de acuerdo a los índices de inflación, así como todos los gastos indirectos.

### 6.2.5 Financiamiento.

Para la implantación y operación del proyecto se requieren recursos por un total de \$1'786,278.00 que serán financiados de la siguiente manera:

- a) 49.6% por los propios inversionistas del negocio.
- b) 50.4% con financiamiento de bancos y proveedores de maquinaria.

Los términos y condiciones de estos financiamientos se detallan a continuación:

1. Crédito Refaccionario de Ixe Banco, S.A. por la cantidad de \$800,000.00 destinado a la adquisición de maquinaria y equipo a un plazo de 5 años, amortizable mediante 5 pagos anuales iguales por \$160,000.00 cada uno, a una tasa de interés de TIIE + 5.9650 puntos porcentuales sobre saldos insolutos (Tabla 17).

Esta tasa de interés es equivalente al 25.0% anual, la cual es pagadera en forma anual, esta operación se tratará de redescantar con la Banca de Desarrollo del Gobierno Federal para obtener tasas blandas, ya sea con el "FONATUR" o "FIDEC". La tasa de interés se mantiene igual para todos los años.

2. Crédito del proveedor de maquinaria y equipo "Alpha Equipos Institucionales, S.A. de C.V." por la cantidad de \$100,000.00, a un plazo de 5 años, amortizable mediante 5 pagos anuales iguales por \$20,000.00 cada uno, a una tasa de interés fija del 23.0% anual, pagadera mensualmente sobre saldos insolutos (Tabla 17).

## 6.2.6 Impuestos y PTU

De acuerdo a la Ley del Impuesto sobre la Renta (ISR) la tasa impositiva para el cálculo de los impuestos es del 34% sobre la utilidad gravable, así como un 10% por la participación de utilidades a los trabajadores, estos porcentajes se mantienen para todos los periodos analizados durante la vida del proyecto.

## 6.2.7 Caja y bancos.

Dentro de este aspecto se han considerado 15 días de efectivo en Caja y Bancos sobre el importe total de los costos y gastos de operación del negocio, ya que se considera que la compañía no pudiera tener problemas de flujo de efectivo, debido a que sus ventas son al contado o con tarjeta de crédito, lo cual facilitaría la buena marcha de la empresa.

## 6.2.8 Inventarios.

Este negocio se dedicará al giro de restaurantes de comida tipo "argentino" y por esta característica manejarán cinco tipos diferentes de inventarios para poder atender los gustos y preferencias del consumidor, debido a que en la carta menú se ofrecen diversos platillos, los cuales se clasifican en entremeses, sopas, ensaladas, carnes o aves, guarniciones y postres, así como la carta de vinos y licores, detallándose a continuación las políticas a seguir para el manejo de inventarios:

Tipo de inventario	Contenido	Días de inventario
1.- Entradas	Embutidos y legumbres (Tabla 18)	7 días
2.- Carnes y aves	Cortes finos tipo "argentino" (Tabla 19)	7 días
3.- Bebidas	Cervezas, sodas, vinos y licores (Tabla 20)	75 días
4.- Postres	Pasteles (Tabla 21)	3 días
5.- Ingredientes	Materias primas e insumos (Tabla 22)	10 días

Las rotaciones de inventarios son mínimas con la finalidad de evitar desperdicios por la caducidad de los productos que se están manejando, debido a que la gran mayoría de estos son artículos perecederos, además se prevé que no exista problema alguno para el abastecimiento de las materias primas e insumos, ya que hay suficientes proveedores y todos ellos se localizan en la Ciudad de México.

En lo referente a los inventarios de bebidas se considero un nivel mayor de existencias, debido a que se tiene que montar una cava con los principales vinos y licores de procedencia nacional e importados.

### 6.2.9 Cristalería, loza y otros.

La inversión en este rubro se considera como un activo semi-fijo, donde se incluyen los enceres que se requieren para dar servicio a 20 mesas u 80 comensales que es la capacidad máxima en un solo turno (comida o cena), quedando registrados bajo este concepto la mantelería, cristalería, loza y plaqué entre otros (Tabla 23), con una inversión inicial en el año 2000 de \$57,680.00 y con aumentos en los años subsecuentes de acuerdo a la inflación.

Es importante mencionar que dentro del costo de producción año con año se lleva un cargo a resultados que representa los enceres que ya no pueden ser usados para prestar el servicio a los comensales, debido a que marcan un deterioro por el tiempo ya que la cristalería o loza son de un material frágil; el costo por este concepto asciende por el año 2000 a \$11,020.00 y este importe aumenta con los índices de inflación.

### 6.2.10 Cuentas por cobrar.

Se considera un plazo de máximo de 3 días para convertir las cuentas por cobrar en efectivo a partir del día del consumo del cliente, ya que es el plazo que se lleva de trámite en los Bancos para convertir los vouchers de tarjetas de crédito en efectivo, así como las notas pendientes de cobro por el servicio de banquetes a empresas dentro del propio restaurante.

### **6.2.11 Proveedores.**

Se considero un financiamiento de 60 días por parte de proveedores, principalmente en los abastecimientos de embutidos, carnes, vinos y licores, destacando entre sus principales proveedores: La Madrileña, S.A. de C.V.; La Divina, S.A. de C.V. y La Europea, S.A. de C.V., las demás compras de materia primas e insumos son al contado, como serían verduras, legumbres, especias, cervezas y sodas entre otros.

### **6.2.12 Capital Social.**

La sociedad se formaría con un capital social fijo de \$50,000.00 y de un variable de \$836,278.00 para hacer un total de \$886,278.00 estos recursos que aportarían los accionistas se destinarían básicamente a financiar las mejoras al local arrendado.

En los años subsecuentes el capital social se irá incrementando en su parte variable por las aportaciones que realicen los socios, estos fondos serán para cubrir las necesidades de capital de trabajo que requiera "Parrilladas Miguel Angel" para atender su operación diaria. La política de la sociedad es la de cubrir los faltantes de capital de trabajo con recursos frescos de accionistas y no mediante la contratación de financiamiento a corto plazo de Bancos para cubrir este tipo de eventualidades.

### **6.2.13 Utilidades acumuladas y del ejercicio.**

La política de la empresa es la de reinvertir la gran mayoría de las utilidades generadas en cada ejercicio y en el caso que hubieran excedentes de tesorería se decretarían dividendos hasta por el 50% del capital social que refleje la sociedad en el año 2000 esto sería durante toda la vigencia del proyecto.

### **6.2.14 Punto de equilibrio<sup>41</sup>**

Es un indicador de suma importancia en el análisis de viabilidad de un proyecto, ya que permite identificar cuál es el nivel en que deberá operar el proyecto sin incurrir en pérdidas, aún cuando no se logren utilidades, es decir, en donde la empresa ni obtiene pérdidas ni obtiene utilidades. Para obtener este último es necesario dividir los gastos de una empresa en dos grupos:

---

<sup>41</sup> Baca Urbina Gabriel Evaluación de Proyectos Edit. Mc Graw Hill Pág. 142 y 143

a) Gastos fijos, o sea aquellos que sin producir un sólo artículo siguen subsistiendo, como son: renta, sueldos a empleados, depreciaciones, etc., y;

b) Gastos variables, o sea aquellos que aumentan cuando la producción se incrementa y disminuyen en función de que la producción disminuya; ejemplo de estos gastos son los materiales, mano de obra y algunos gastos de manufactura.

El punto de equilibrio es nivel de producción en el que son exactamente iguales los beneficios por ventas a la suma de los costos fijo y los variables

### **6.2.15 Tasa Interna de Retorno (TIR)<sup>42</sup>**

Es la tasa a la cual se descuentan los Flujos de Efectivo generados por un proyecto, para igualar la inversión inicial. En consecuencia, la TIR hace que el Valor Presente Neto sea igual a cero.

Su determinación se efectúa a través del método de interpolación.

Se le llama Tasa Interna de Rendimiento porque supone que el dinero que se gana año con año se reinvierte en su totalidad. Es decir, se trata de la tasa de rendimiento generada en su totalidad en el interior de la empresa por medio de la reinversión.

La TIR es uno de los métodos para evaluar los proyectos de inversión, la cual toma en cuenta el Valor del Dinero en el Tiempo, al igual el VPN "Valor Presente Neto", IVP "Índice de Valor Presente" o "Índice de Costo Beneficio" y la VANE "Valor Anual Neto". También hay otros métodos que no toman en cuenta el Valor del Dinero en el Tiempo, como serían la PRI "Período de Recuperación de la Inversión" y la TPR "Tasa Promedio de Rendimiento".

Es importante mencionar que existen criterios para rechazar o aprobar un proyecto con el método de la TIR así como para los otros métodos, mismos que se detallan a continuación:

---

<sup>42</sup> Apuntes de la Escuela Bancaria y Comercial. Materia Finanzas (1999)

Método de Evaluación	Criterio	Evaluación
TIR	Mayor o igual a tasa costo de capital	Se acepta
TIR	Menor a tasa de costo de capital	Se rechaza
VNP	Mayor o igual a cero	Se acepta
VNP	Menor a cero	Se rechaza
IVP	Mayor o igual a uno	Se acepta
IVP	Mayor a uno	Se rechaza
VANE	Mayor o igual a cero	Se acepta
VANE	Menor o igual a cero	Se rechaza

De todos estos métodos, lo más aceptables y utilizados son el VPN y la TIR, sin embargo es recomendable utilizar varios métodos en la toma de decisiones, ya que cada uno proporciona información importante.

Por lo que toca al Costo de Capital del Proyecto o Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR), se puede determinar de dos formas, una de ellas es sin considerar el financiamiento de los proveedores de capital y bajo este esquema se le denomina "Costo de Capital Propio", y la otra sería incluyendo las fuentes de financiamiento, a la cual se le conoce como "Costo de Capital Mixto". La estructura de capital que se considero para el proyecto es la siguiente:

Fuente de Financiamiento	Participación		Costo	
	Pesos	%	Neto	Ponderado
Bancos	800,000.00	44.79 %	25.04 %	11.21 %
Proveedores	100,000.00	5.60 %	23.00 %	1.29 %
Accionistas (*)	886,278.00	49.61%	27.20 %	13.49 %
<b>Total</b>	<b>1'786,278.00</b>	<b>100.00%</b>		<b>25.99 %</b>

El costo promedio ponderado de las fuentes de financiamiento es del 25.99% anual.

(\*) El Costo de Capital Propio "Accionistas" se determino considerando la tasa de inflación esperada para el año 1 que correspondería al 10.20% anual y sumando a este porcentaje el rendimiento que esta dando actualmente el CETE<sup>43</sup> a 28 días que es del 17% anual<sup>44</sup>, como premio al riesgo, lo cual arrojaría un valor de tasa de 27.20%, mismo que debe considerarse como la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) o Costo de Capital Propio para el proyecto.

<sup>43</sup> Certificados de la Tesorería de la Federación

<sup>44</sup> Cotización del Periódico Reforma Viernes 26 de Noviembre de 1999. "Sección Negocios" Pág. 4A



**Tabla 1**  
**Inversión fija**  
**(Cifras en miles de pesos)**

Concepto	1	2	3	4	5	Total
Mejoras al local arrendado	\$ 884	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 884
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 107	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 107
Equipo de Computo	\$ 33	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 33
Maquinaria "Cocina, bar y equipo pesado"	\$ 522	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 522
Maquinaria "Cocina, bar y equipo ligero"	\$ 38	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38
Maquinaria "Otros utensilios de cocina"	\$ 11	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 11
Equipo de Transporte	\$ 167	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 167
Gastos Preoperativos	\$ 23	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 23
<b>Total</b>	<b>\$ 1,786</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 1,786</b>

Nota: Año cero es remodelación y equipamiento del restaurante "Parrilladas Miguel Angel" con duración de 90 días y del año 1 al 5 comprende la operación del negocio.

Tabla 2

Capacidad Instalada y programa de producción e ingresos por venta  
(Cifras en miles de pesos)

Concepto	0	1	2	3	4	5
Capacidad Instalada (No. de comensales)	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600
Capacidad utilizada (No. de comensales)	0	28,800	33,120	38,088	43,801	50,371
Porcentaje de Utilización	0	50.00%	57.50%	66.13%	76.04%	87.45%
Valor de la Producción (\$ M.N.)	\$ -	\$ 4,960	\$ 6,377	\$ 8,199	\$ 10,542	\$ 13,554

Capacidad Total Restaurante (100 %)	160	160	160	160	160	160
Precio Unitario	\$ 156.29	\$ 172.23	\$ 192.55	\$ 215.27	\$ 240.67	\$ 269.07
Costo unitario	\$ 42.12	\$ 46.42	\$ 51.89	\$ 58.02	\$ 64.86	\$ 72.52
Días de Operación (año comercial)	360	360	360	360	360	360

Inflación:

Inflación estimada por Ixe para el año 2000 (\*) 10.20%

Inflación estimada por Ixe para el año 2001 (\*) 11.80%

Inflación para los años 2002 al 2004 (\*\*\*) 11.80%

Crecimiento anual: 15.00%

(\*) Datos proporcionados por el Departamento de Estudios Económicos de Ixe Banco, S.A.

(\*\*) Se considero para efectos de presentación una inflación del 11.80% anual, la cual es similar al año 2001 dado que Ixe Banco, S.A. no ha realizado un pronóstico para estos años.

**Tabla 3**  
**Precio de venta unitario por platillo**  
**Año base "1999"**  
**(Cifras en cientos de pesos)**

Concepto	Platillo N°. 1	Platillo N°. 2	Platillo N°. 3	Platillo N°. 4	Platillo N°. 5	Platillo N°. 6	Platillo N°. 7	Precio
Entradas								
Empanadas	\$ 14.00							
Chorizo		\$ 25.00						
Chistorra			\$ 25.00					
Quesos			\$ 40.00					
Sopa				\$ 23.00				
Papas					\$ 23.00			
Ensalada						\$ 25.00		
<b>Total</b>	\$ 14.00	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 40.00	\$ 23.00	\$ 23.00	\$ 25.00	\$ 25.00
Carnes 400 gms								
1/2 pollo		\$ 70.00						
Bife de Chorizo	\$ 120.00					\$ 120.00		
Churrasco			\$ 110.00					
Arrachera				\$ 100.00			\$ 100.00	
Asado de Tira (550)				\$ 80.00				
<b>Total</b>	\$ 120.00	\$ 70.00	\$ 110.00	\$ 100.00	\$ 80.00	\$ 120.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Bebidas								
Refresco	\$ 10.00	\$ 10.00			\$ 10.00		\$ 10.00	
Cerveza			\$ 15.00	\$ 15.00		\$ 15.00		
Café	\$ 10.00			\$ 10.00	\$ 10.00		\$ 10.00	
Aperitivos		\$ 25.00			\$ 25.00			
<b>Total</b>	\$ 20.00	\$ 35.00	\$ 15.00	\$ 25.00	\$ 45.00	\$ 15.00	\$ 20.00	\$ 25.00
Postres								
	\$ -	\$ 22.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 22.00	\$ 6.29
<b>Total</b>	\$ 154.00	\$ 152.00	\$ 150.00	\$ 165.00	\$ 149.00	\$ 159.00	\$ 167.00	\$ 156.29

Tabla 4  
Costo unitario por platillo  
Año base "1998"  
(Cifras en cientos de pesos)

Concepto	Platillo N°.	Platillo N°.	Platillo N°.	Platillo N°.	Platillo N°.	Platillo N°.	Platillo N°.	Platillo N°.	Costo	% de
Entradas										
Empanadas	\$ 2.00									
Chorizo	\$ 9.60									
Chistorra		\$ 10.40								
Quesos			\$ 13.80							
Jugo de carne				\$ 5.00						
Papas					\$ 6.00					
Ensalada						\$ 6.50				
Total	\$ 2.00	\$ 9.60	\$ 10.40	\$ 13.80	\$ 5.00	\$ 6.00	\$ 6.50	\$ 7.81		18.08%
Carnes 400 gms.										
1/2 pollo	\$ 14.40									
Blita de Charizo	\$ 22.40				\$ 22.40					
Churrasco		\$ 22.40								
Arrachera			\$ 20.80				\$ 20.80			
Asado de Tira (550)				\$ 16.70						
Total	\$ 22.40	\$ 14.40	\$ 22.40	\$ 20.80	\$ 16.70	\$ 22.40	\$ 20.80	\$ 20.27		48.13%
Bebidas										
Refresco	\$ 2.00	\$ 2.00			\$ 2.00		\$ 2.00			
Cerveza		\$ 4.00	\$ 4.00		\$ 4.00					
Café	\$ 2.00		\$ 2.00		\$ 2.00		\$ 2.00			
Aperitivos	\$ 5.50		\$ 5.50		\$ 5.50					
Total	\$ 4.00	\$ 7.50	\$ 4.00	\$ 6.00	\$ 9.50	\$ 4.00	\$ 4.00	\$ 5.57		13.23%
Postres		\$ 10.00					\$ 10.00			
Total	\$ 28.40	\$ 41.50	\$ 36.80	\$ 40.60	\$ 33.20	\$ 32.40	\$ 41.30	\$ 36.31		
Ingredientes	\$ 5.28	\$ 4.80	\$ 6.58	\$ 7.32	\$ 6.14	\$ 5.68	\$ 6.88	\$ 5.81		13.78%
Gran total	\$ 33.68	\$ 46.30	\$ 43.38	\$ 47.92	\$ 38.34	\$ 38.08	\$ 47.16	\$ 42.12		100.00%

**Tabla 5**

**Costos variables**

(Cifras en miles de pesos)

Concepto	0	1	2	3	4	5	
" Materias primas	100.00%	\$ 2,326	1,337	1,719	2,210	2,641	3,653
Materia prima "A" (Entradas)	18.08%	\$ 439	\$ 242	\$ 311	\$ 400	\$ 514	\$ 660
Materia prima "B" (Carnes y aves)	48.15%	\$ 1,168	\$ 644	\$ 828	\$ 1,064	\$ 1,368	\$ 1,759
Materia prima "C" (Bebidas)	13.23%	\$ 321	\$ 177	\$ 227	\$ 292	\$ 376	\$ 483
Materia prima "D" (Postres)	6.77%	\$ 164	\$ 91	\$ 116	\$ 150	\$ 192	\$ 247
Materia prima "E" (Ingredientes)	13.77%	\$ 334	\$ 184	\$ 237	\$ 304	\$ 391	\$ 503

**Tabla 6**  
**Nomina anual**  
**(Cifras en cientos de pesos)**  
**Gastos de administración**

Nomeclatura	Area	Nº de personal	Sueldo Mensual	Total de sueldos	SAR 2%	Infonavit 5%	Nominas 2%	IMSS 21%	Subtotal	Prima Vac.	Grat. fin de año	Total gastos Año 0	Total gastos Año 1	Total gastos Año 2	Total gastos Año 3	Total gastos Año 4	Total gastos Año 5
Gerente General	Administrativa	1	\$ 12,000	\$ 12,000	\$ 240	\$ 1,800	\$ 240	\$ 2,520	\$ 201,600	\$ 5,600	\$ 6,000	\$ 213,200	\$ 234,946	\$ 262,670	\$ 293,665	\$ 328,318	\$ 367,059
Cajeros	Administrativa	2	\$ 2,500	\$ 5,000	\$ 100	\$ 750	\$ 100	\$ 1,050	\$ 84,000	\$ 1,167	\$ 1,250	\$ 86,417	\$ 95,231	\$ 106,468	\$ 119,032	\$ 133,077	\$ 148,781
Jefe de Almacén	Administrativa	1	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 70	\$ 525	\$ 70	\$ 735	\$ 58,800	\$ 1,633	\$ 1,750	\$ 62,163	\$ 68,926	\$ 76,612	\$ 85,652	\$ 95,759	\$ 107,059
Almacenista	Administrativa	1	\$ 1,550	\$ 1,550	\$ 31	\$ 238	\$ 31	\$ 326	\$ 26,040	\$ 723	\$ 775	\$ 27,538	\$ 30,347	\$ 33,928	\$ 37,932	\$ 42,408	\$ 47,412
<b>Total sueldos y prestaciones</b>		<b>5</b>	<b>\$ 19,550</b>	<b>\$ 22,050</b>	<b>\$ 441</b>	<b>\$ 3,300</b>	<b>\$ 441</b>	<b>\$ 4,631</b>	<b>\$ 370,440</b>	<b>\$ 9,123</b>	<b>\$ 9,775</b>	<b>\$ 389,338</b>	<b>\$ 429,051</b>	<b>\$ 479,679</b>	<b>\$ 536,281</b>	<b>\$ 599,562</b>	<b>\$ 670,310</b>

**Gastos de venta**

Nomeclatura	Area	Nº de personal	Sueldo Mensual	Total de sueldos	SAR 2%	Infonavit 5%	Nominas 2%	IMSS 21%	Subtotal	Prima Vac.	Grat. fin de año	Total gastos Año 0	Total gastos Año 1	Total gastos Año 2	Total gastos Año 3	Total gastos Año 4	Total gastos Año 5
Ayudante de meseros	Ventas	8	\$ 1,050	\$ 8,400	\$ 168	\$ 1,260	\$ 168	\$ 1,764	\$ 141,120	\$ 490	\$ 525	\$ 142,135	\$ 117,475	\$ 131,337	\$ 146,834	\$ 161,881	\$ 177,409
Capitán de Meseros	Ventas	2	\$ 3,500	\$ 7,000	\$ 140	\$ 1,050	\$ 140	\$ 1,470	\$ 117,600	\$ 1,633	\$ 1,750	\$ 120,983	\$ 133,324	\$ 149,056	\$ 166,644	\$ 186,308	\$ 206,366
Hostes	Ventas	2	\$ 2,500	\$ 5,000	\$ 100	\$ 750	\$ 100	\$ 1,050	\$ 84,000	\$ 1,167	\$ 1,250	\$ 86,417	\$ 95,231	\$ 106,468	\$ 119,032	\$ 133,077	\$ 148,781
Meseros	Ventas	8	\$ 1,575	\$ 12,600	\$ 252	\$ 1,890	\$ 252	\$ 2,646	\$ 211,680	\$ 735	\$ 788	\$ 213,203	\$ 176,212	\$ 197,005	\$ 220,251	\$ 248,321	\$ 278,829
<b>Total sueldos y prestaciones</b>		<b>20</b>	<b>\$ 8,625</b>	<b>\$ 33,000</b>	<b>\$ 660</b>	<b>\$ 4,950</b>	<b>\$ 660</b>	<b>\$ 6,930</b>	<b>\$ 554,400</b>	<b>\$ 4,025</b>	<b>\$ 4,313</b>	<b>\$ 562,738</b>	<b>\$ 522,241</b>	<b>\$ 583,866</b>	<b>\$ 652,762</b>	<b>\$ 733,319</b>	<b>\$ 813,386</b>

**Gastos de producción**

Nomeclatura	Area	Nº de personal	Sueldo Mensual	Total de sueldos	SAR 2%	Infonavit 5%	Nominas 2%	IMSS 21%	Subtotal	Prima Vac.	Grat. fin de año	Total gastos Año 0	Total gastos Año 1	Total gastos Año 2	Total gastos Año 3	Total gastos Año 4	Total gastos Año 5
Ayudante de cocina	Producción	2	\$ 1,550	\$ 3,100	\$ 62	\$ 465	\$ 62	\$ 651	\$ 52,080	\$ 723	\$ 775	\$ 53,578	\$ 59,043	\$ 66,010	\$ 73,800	\$ 82,508	\$ 92,244
Ayudante de Parrilleros	Producción	2	\$ 2,000	\$ 4,000	\$ 80	\$ 600	\$ 80	\$ 840	\$ 67,200	\$ 933	\$ 1,000	\$ 69,133	\$ 38,092	\$ 42,587	\$ 47,613	\$ 100,844	\$ 112,743
Cantinero	Producción	2	\$ 2,500	\$ 5,000	\$ 100	\$ 750	\$ 100	\$ 1,050	\$ 84,000	\$ 1,167	\$ 1,250	\$ 86,417	\$ 95,231	\$ 106,468	\$ 119,032	\$ 133,077	\$ 148,781
Cocineros	Producción	2	\$ 3,000	\$ 6,000	\$ 120	\$ 900	\$ 120	\$ 1,260	\$ 100,800	\$ 1,400	\$ 1,500	\$ 103,700	\$ 114,277	\$ 127,762	\$ 142,838	\$ 159,693	\$ 178,537
Lavaplatos	Producción	2	\$ 1,050	\$ 2,100	\$ 42	\$ 315	\$ 42	\$ 441	\$ 35,280	\$ 490	\$ 525	\$ 36,295	\$ 39,997	\$ 44,717	\$ 49,993	\$ 55,893	\$ 62,488
Mozos	Producción	2	\$ 1,050	\$ 2,100	\$ 42	\$ 315	\$ 42	\$ 441	\$ 35,280	\$ 490	\$ 525	\$ 36,295	\$ 39,997	\$ 44,717	\$ 49,993	\$ 55,893	\$ 62,488
Parrilleros	Producción	2	\$ 4,000	\$ 8,000	\$ 160	\$ 1,200	\$ 160	\$ 1,680	\$ 134,400	\$ 1,867	\$ 2,000	\$ 138,267	\$ 76,185	\$ 85,175	\$ 95,225	\$ 201,687	\$ 225,486
<b>Total sueldos y prestaciones</b>		<b>14</b>	<b>\$ 15,150</b>	<b>\$ 30,300</b>	<b>\$ 606</b>	<b>\$ 4,545</b>	<b>\$ 606</b>	<b>\$ 6,363</b>	<b>\$ 509,040</b>	<b>\$ 7,070</b>	<b>\$ 7,575</b>	<b>\$ 523,685</b>	<b>\$ 462,823</b>	<b>\$ 517,437</b>	<b>\$ 576,494</b>	<b>\$ 789,595</b>	<b>\$ 882,767</b>
<b>Gran total</b>		<b>39</b>	<b>\$ 43,325</b>	<b>\$ 85,350</b>	<b>\$ 1,707</b>	<b>\$ 12,803</b>	<b>\$ 1,707</b>	<b>\$ 17,924</b>	<b>\$ 1,433,980</b>	<b>\$ 20,218</b>	<b>\$ 21,663</b>	<b>\$ 1,475,761</b>	<b>\$ 1,414,116</b>	<b>\$ 1,580,981</b>	<b>\$ 1,767,537</b>	<b>\$ 2,222,476</b>	<b>\$ 2,656,463</b>

**Tabla 7**  
**Depreciaciones**  
**(Cifras en cientos de pesos)**

Concepto	Porcentaje	Años										Total		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Mejoras al local arrendado	5%	\$ 884	\$ 44	\$ 44	\$ 44	\$ 44	\$ 44	\$ 44	\$ 44	\$ 44	\$ 44	\$ 44	\$ 44	\$ 221
Mobiliario y Equipo de Oficina	10%	\$ 107	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 11	\$ 161
Equipo de Computo	35%	\$ 33	\$ 12	\$ 12	\$ 12	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 33
Maquinaria "Cocina, bar y equipo pesado"	20%	\$ 522	\$ 104	\$ 104	\$ 104	\$ 104	\$ 104	\$ 104	\$ 104	\$ 104	\$ 104	\$ 104	\$ 104	\$ 522
Maquinaria "Cocina, bar y equipo ligero"	20%	\$ 38	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 8	\$ 38
Maquinaria "Otros utensilios de cocina"	20%	\$ 11	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 11
Equipo de Transporte	25%	\$ 167	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 42	\$ 167
Gastos Preoperativos	10%	\$ 23	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 2	\$ 12
<b>Total</b>		<b>\$ 1,766</b>	<b>\$ 225</b>	<b>\$ 225</b>	<b>\$ 225</b>	<b>\$ 225</b>	<b>\$ 225</b>	<b>\$ 225</b>	<b>\$ 225</b>	<b>\$ 225</b>	<b>\$ 225</b>	<b>\$ 225</b>	<b>\$ 225</b>	<b>\$ 1,164</b>

Tabla 8

Mejoras al local arrendado  
(Cifras en miles de pesos)

Concepto	Área	Costo x m <sup>2</sup>	Superficie a decorar en m <sup>2</sup>	Inversión					Inversión	Año 6	Proveedor
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			
Accesorios para baño marca "Helvex"	Baños	\$ 1,250	5	\$ 6,250	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	Proyecto, Diseño y Obra
Caja jabón líquido "Crisoba"	Baños	\$ 300	4	\$ 1,200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	Arq. Miguel Angel Tapia Alarista
Espesos	Baños	\$ 650	10	\$ 6,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	Calz. Tenoches N° 281 Col. Ex-Hda
Lavabos marca "Ideal Standard"	Baños	\$ 1,500	5	\$ 7,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	de Tlalpan C.P. 1433D México, D.F.
Lunas	Baños	\$ 350	4	\$ 1,400	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	Tel. (56-73-11-19
Mamparas con puertas c/ acabado en madera	Baños	\$ 1,500	5	\$ 7,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	Presupuesto de fecha 30-Oct-89.
Mesetas de concreto armado c/ loseta "Interceramic"	Baños	\$ 2,000	4	\$ 8,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Mezcladora cierre mecánico marca "Helvex"	Baños	\$ 850	4	\$ 3,400	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Miflogiflor marca "Ideal Standard"	Baños	\$ 1,875	2	\$ 3,350	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Miflogiflor sistema electrónico marca "Orinamatic"	Baños	\$ 875	3	\$ 2,625	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Papeleras	Baños	\$ 600	5	\$ 3,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Piso vestíbulo y baños	Baños	\$ 150	48.00	\$ 7,200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Porta papel higiénico "Crisoba"	Baños	\$ 825	6	\$ 4,950	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Porta toallas de papel "Crisoba"	Baños	\$ 800	2	\$ 1,600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Secadora de manos marca "Helvex"	Baños	\$ 1,200	4	\$ 4,800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Sistema "Orinamatic"	Baños	\$ 1,375	2	\$ 2,750	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Tarjas "Ideal Standard" con mueble de mármol	Baños	\$ 2,225	5	\$ 11,125	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
W.C. "Ideal Standard" con descarga automática	Baños	\$ 2,500	5	\$ 12,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Porta Gel para manos (abonera) marca "Crisoba"	Baños	\$ 328	4	\$ 1,312	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Botes de basura industriales	Basura	\$ 637	4	\$ 2,548	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Azulejo muros y cocinas marca "Porcelanite"	Cocina	\$ 150	63.00	\$ 9,450	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Muros loseta marca "Interceramic"	Cocina	\$ 200	100.00	\$ 20,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Anuncio espectacular (Paleta)	Exteriores	\$ 103,000	1	\$ 103,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Impermeabilización techo	Exteriores	\$ 30	325.00	\$ 9,750	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Jardinería	Exteriores	\$ 25,000	1	\$ 25,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Pintura bardas marca "Comax"	Exteriores	\$ 50	154.00	\$ 7,700	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Pintura herrería marca "Comax"	Exteriores	\$ 50	80.00	\$ 4,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	-	
Sub-total				\$ 277,410							



Tabla 8  
Mejoras al local arrendado  
(Cifras en cientos de pesos)

Concepto	Área	Costo x m <sup>2</sup>	Superficie a decorar en m <sup>2</sup>	Inversión					Inversión	Proveedor
				Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 5		
Lamparas y sistema de alumbrado marca "Siluxa"	Ext. e Int.	\$ 23,375	1	\$ 23,375	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Parril/Asador de carnes con chimenes tipo argentino	Ext. e Int.	\$ 26,000	1,00	\$ 26,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pintura Vinilica en muros marca "Comex"	Ext. e Int.	\$ 50	643,00	\$ 32,150	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Contactos marca "Quinzifos"	Interiores	\$ 40	12	\$ 474	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Apagadores marca "Quinzifos"	Interiores	\$ 60	12	\$ 720	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Cantina y barra de servicio a bar	Int. Salón	\$ 45,000	1,00	\$ 45,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Extradores de aire	Int. Salón	\$ 1,250	4	\$ 5,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pasta epóxica en salón	Int. Salón	\$ 75	154,50	\$ 11,588	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Plafón acústico con suspensión	Int. Salón	\$ 250	250,00	\$ 62,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Planta de energía	Int. Salón	\$ 75,000	1	\$ 75,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Sistema de aire acondicionado	Int. Salón	\$ 124,375	1	\$ 124,375	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Proyecto, diseños y mano de obra	Proyecto	\$ 225,000	1	\$ 225,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Pisos loseta Inter ceramic	Vestibulo	\$ 200	30,00	\$ 6,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total				\$ 894,442	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

Tabla 8  
 Mobiliario y equipo de oficina  
 (Cifras en cientos de pesos)

Concepto	Costo x unidad	Cantidad	Inversión						Inversión Año 6	Proveedor
			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Archivero Lateral de 36" con 4 cajones marca "Hon Industries".	\$ 5,360	2	\$ 10,761	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	OfficeMax Miramontes (1).
Archivero Vertical 2 Gavetas Tamaño Oficio marca "PM Steel".	\$ 1,217	2	\$ 2,433	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	OfficeMax Miramontes.
Caja fuerte oficina con comb. electrónica marca "Sentry Group".	\$ 2,347	1	\$ 2,347	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	OfficeMax Miramontes.
Cartucho \$1628A Negro para impresora "Hewlett Packard".	\$ 289	2	\$ 578	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	OfficeMax Miramontes.
Cartucho 8X3" para Fax C5500 "Canon".	\$ 384	2	\$ 768	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	OfficeMax Miramontes.
Estación de Trabajo Ejecutiva color gris con negro, marca "Madelich".	\$ 5,738	1	\$ 5,738	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	OfficeMax Miramontes.
Fax Multipass C5500 Scanses color con impresora marca "Canon".	\$ 4,530	1	\$ 4,530	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	OfficeMax Miramontes.
Silla Ejecutiva con brazos marca "Workspace" Mod. S100A5000.	\$ 1,584	1	\$ 1,584	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	OfficeMax Miramontes.
Silla Geneva o descansabrazos color negro Marca "Crisis" Mod. 122DT.	\$ 477	2	\$ 954	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	OfficeMax Miramontes.
Silla para cajero color negro marca "Office Star" Mod. 2353.	\$ 1,130	1	\$ 1,130	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	OfficeMax Miramontes.
Sumadora Liso Ruedo EL-26156 marca "Sharp".	\$ 738	1	\$ 738	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	OfficeMax Miramontes.
Caja registradora con memoria fiscal marca "Olivetti".	\$ 13,515	1	\$ 13,515	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Sweden de México S.A. De C.V. (2).
Cuadros decorativos.	\$ 1,300	8	\$ 10,400	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Jardin del Arte en San Angel (3).
Mesa rústica de madera de 1.0 a 1.0 mts.	\$ 800	20	\$ 18,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Mdo. Artesanías "Vasco de Quiroga" (4).
Mesa rústica de madera de 2.0 a 1.0 mts.	\$ 2,300	2	\$ 4,600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Mdo. Artesanías "Vasco de Quiroga".
Periqueras niños.	\$ 250	6	\$ 1,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Mdo. Artesanías "Vasco de Quiroga".
Silla de madera tipo rústico.	\$ 300	82	\$ 27,600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Mdo. Artesanías "Vasco de Quiroga".
Total			\$ 107,087	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

- (1) OfficeMax Miramontes en Av. Canal de Miramontes y Calzada de Las Bombas en México, D.F. Tel (5)6-79-28-50.  
 (2) Sweden de México, S.A. de C.V. en Calle Guillermo Prieto No. 77 Col. San Rafael C.P. 08470 México, D.F. Tels. (5)1-03-10-23 y (5)5-66-03-66.  
 (3) Jardin del Arte en San Angel Tlaxcopac.  
 (4) Mercado de Artesanías "Vasco de Quiroga" Local 69 en Tlalpan, propietario Sr. Luis Gaona Tel. (5)5-28-30-14.

Tabla 19  
Maquinaria "Cochas, bar y equipo pasado"  
(Cifras en cientos de pesos)

Concepto	Costo por unidad	Cantidad	Inversión Año 8	Inversión Año 1	Inversión Año 2	Inversión Año 3	Inversión Año 4	Inversión Año 5	Proveedor
Anequel para botellas	\$ 6,680	1	\$ 6,680	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A. (1)
Anequel para forja y chiselería limpia	\$ 5,040	1	\$ 5,040	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Anequel para ollas tipo marabón de 0.81 x 1.20 x 1.90 mts.	\$ 6,800	5	\$ 34,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Barras de servicio a meseros de 2.50 x 1.27 x .86 mts	\$ 46,540	1	\$ 46,540	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Bancada para recibo de mercancías marca Torrey	\$ 8,728	1	\$ 8,728	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Cafetera express de 4 grupos y de 120 tazas por hora	\$ 35,000	1	\$ 35,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Cafetera para café americano marca Internacional	\$ 24,400	1	\$ 24,400	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Campesna de extracción de 5.10 x 1.20 x 0.80 mts	\$ 15,000	1	\$ 15,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Campesna de extracción de 6.60 x 1.20 x 0.80 mts	\$ 23,775	1	\$ 23,775	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Carró con tres engrapados para recepción de materias primas	\$ 3,670	1	\$ 3,670	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Congelador vertical de 1 puerta de 22 cubitos	\$ 31,300	2	\$ 62,600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Enfriador horizontal para botellas marca "American"	\$ 15,232	1	\$ 15,232	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Esmerina de varilla con 4 aserritas para almácón	\$ 1,068	4	\$ 4,264	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Delta Industrias Goñox, S.A. (2)
Estufa de 6 quemadores y horno marca "Delta"	\$ 13,110	1	\$ 13,110	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Fregadero doble para lavado de ollas	\$ 8,560	1	\$ 8,560	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Frigidero para lavado de ollas	\$ 15,360	1	\$ 15,360	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Gratificador eléctrico marca "Corfas"	\$ 5,200	1	\$ 5,200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Horno de microondas industrial marca "Amana"	\$ 5,000	1	\$ 5,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Mesa con tarja	\$ 4,000	1	\$ 4,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Mesa de trabajo en leño de 1.40 x 90 x .86 mts	\$ 4,362	1	\$ 4,362	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Mesa con tarja 1.10 x 0.70 x 0.90 mts	\$ 4,000	1	\$ 4,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Mesa lisa de trabajo	\$ 3,200	1	\$ 3,200	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Plancha de acero inox. de 59 x 79 mts con horno "Corfas"	\$ 11,060	1	\$ 11,060	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Parrilla marca Corfas Mod. 401	\$ 13,000	1	\$ 13,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Procesador de alimentos marca "Hobart"	\$ 38,187	1	\$ 38,187	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Refrigeradores industriales marca "American"	\$ 29,000	2	\$ 58,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Saleradora marca "Delta"	\$ 8,778	2	\$ 17,556	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Triturador de desperdicios marca "Hobart"	\$ 32,600	1	\$ 32,600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Total			\$ 871,819	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

(1) Alpha Equipos Industriales, S.A. en Calle Santo Tomas N.º 196 Col. Santo Tomas C.P. 02020 Azcapotzalco, México, D.F. Tel. (5) 5-52-36-69  
Cotización del 5 de Octubre de 1989.

(2) Delta Industrias Goñox, S.A. en calle Adame N.º 16-A Col. San Pedro Escobedo C.P. 08240 México D.F. Tel. (5) 5-79-78-18  
Cotización del 1 de Octubre de 1989.

Tabla 11  
Maquinaria "Cocina, bar y equipo ligero"  
(Cifras en cientos de pesos)

Concepto	Costo por unidad	Cantidad	Inversión					Inversión Año 5	Proveedor
			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		
Abridor de lata eléctrico industrial	\$ 700	1	\$ 700	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A. (1)
Abridor manual	\$ 80	1	\$ 80	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Banidora industrial marca "SIMET"	\$ 27,500	1	\$ 27,500	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Cacerolas de acero inoxidable	\$ 170	2	\$ 340	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Cazos chicos del N° 30	\$ 180	2	\$ 360	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Cazos medianos del N° 22	\$ 170	2	\$ 340	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Colador de 31 cms	\$ 190	1	\$ 190	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Cucharas grandes	\$ 28	4	\$ 112	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Cucharas medidoras (Alajo)	\$ 70	1	\$ 70	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Cucharones de 10 cms	\$ 32	2	\$ 64	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Cucharones de 8 cms	\$ 25	2	\$ 50	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Cuchillos de chef	\$ 123	4	\$ 492	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Cuchillos de sierra aluminio	\$ 45	5	\$ 225	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Charolas para horno de 48 x 65 cms	\$ 45	2	\$ 90	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Destapador de pared marca Eco	\$ 54	1	\$ 54	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Espátulas	\$ 40	3	\$ 120	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Espumadera de 10 cms.	\$ 17	1	\$ 17	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Espumadera de 16 cms.	\$ 32	1	\$ 32	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Exprimidor eléctrico para naranjas o limones	\$ 3,050	1	\$ 3,050	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Exprimidores manuales de limones	\$ 30	2	\$ 60	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Licadoras domésticas	\$ 520	3	\$ 1,560	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Olla de presión	\$ 1,210	1	\$ 1,210	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Ollas de 11 litros	\$ 270	1	\$ 270	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Bandeja 2650 21 x 21 x 5 cms Py-ro-ry	\$ 74	2	\$ 148	-	-	-	-	-	Grupo Casa Rodríguez (2)
Bandeja 2652 36 x 22 x 5 cms Py-ro-ry	\$ 81	2	\$ 161	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Rollitos de cables para amasar 50 cms	\$ 35	2	\$ 70	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Sartenes de acero inoxidable de 28 cms	\$ 75	2	\$ 150	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Sartenes de acero inoxidable de 32 cms	\$ 100	2	\$ 200	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Sartenes de acero inoxidable de 38 cms	\$ 115	2	\$ 230	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Sartenes de acero inoxidable de 40 cms	\$ 140	2	\$ 280	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Tazas medidoras de 1/2 litro (240 ml)	\$ 60	3	\$ 180	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Total			\$ 38,406	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

(1) Alpha Equipos Industriales, S.A. en Calle Santo Tomas N° 168 Col. Santo Tomas C.P. 02020 Acozacabco, México, D.F.

Tel. (9)3-52-39-99 Cotización del 5 de Octubre de 1989.

(2) Grupo Casa Rodríguez (Proveedores de Hoteles y Restaurantes) en 1o. de Mayo No. 24, Col. La Cruz C.P. 06310, México, D.F. Tel. (5)8-50-23-00 Cotización del 5 de Octubre de 1989.

Tabla 12  
Maquinaria "Otros utensilios de cocina"  
(Cifras en cientos de pesos)

Concepto	Costo por unidad	Cantidad	Inversión Año 0	Inversión Año 1	Inversión Año 2	Inversión Año 3	Inversión Año 4	Inversión Año 5	Proveedor
Aplavador para carne	\$ 224	1	\$ 224	-	-	-	-	-	Grupo Casa Rodríguez (1)
Base para capuchino 10 x 6 cms.	\$ 79	25	\$ 1,969	-	-	-	-	-	Grupo Casa Rodríguez.
Panera redonda de mimbre de 24 cms	\$ 21	25	\$ 531	-	-	-	-	-	Grupo Casa Rodríguez.
Coccalera 377 WC acero inoxidable	\$ 437	1	\$ 437	-	-	-	-	-	Grupo Casa Rodríguez.
Cucharillas de mango largo pl. siglar bebidas	\$ 54	2	\$ 108	-	-	-	-	-	Grupo Casa Rodríguez.
Cuchillos para cocina	\$ 70	3	\$ 210	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Institucionales, S.A.(2)
Cheira (afilador)	\$ 250	1	\$ 250	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Charola ovalada para cargar alimentos	\$ 185	5	\$ 825	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Charola redonda para servicio de bar	\$ 60	5	\$ 300	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Destapador de pared	\$ 9	3	\$ 27	-	-	-	-	-	Grupo Casa Rodríguez
Enfriadora 52 cm de altura acero inoxidable	\$ 135	5	\$ 675	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Escritorios para verdura	\$ 170	1	\$ 170	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Exprimidor para ajos	\$ 40	1	\$ 40	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Hacha para carnicero	\$ 80	1	\$ 80	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Hielera de acero inoxidable	\$ 80	10	\$ 800	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Mantecqueros de madera	\$ 20	40	\$ 800	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Medidor o jigger para medir los líquidos	\$ 35	2	\$ 70	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Molino pimienta de madera	\$ 330	2	\$ 660	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Pala para hielo de acero inoxidable	\$ 120	1	\$ 120	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Pala para pasta!	\$ 25	3	\$ 75	-	-	-	-	-	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Sub-total			\$ 9,371	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

Tabla 12  
Maquinaria "Otros utensilios de cocina"  
(Cifras en cientos de pesos)

Concepto	Costo por unidad	Cantidad	Inversión					Inversión Año 5	Proveedor
			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4		
Pelador para verduras	\$ 15	2	\$ 30	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Pica hielo	\$ 11	2	\$ 22	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Pinzas para hielo	\$ 10	3	\$ 30	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Pinzas para pan	\$ 6	5	\$ 30	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Pinzas para voltear carne.	\$ 180	5	\$ 900	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Sacacorchoelmar	\$ 132	4	\$ 528	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Suavizador para carne	\$ 80	1	\$ 80	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Tijeras para aves	\$ 220	1	\$ 220	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Tijeras base para charola	\$ 165	6	\$ 990	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Triple para enfriadora de vinos.	\$ 57	5	\$ 285	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Total			\$ 11,486	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	

(1) Grupo Casa Rodriguez (Proveedores de Hoteles y Restaurantes) en 1o. de Mayo No. 24, Col. La Cruz C.P. 08310, México, D.F.

Tel. (5)6-50-23-00 Cotización del 5 de Octubre de 1998.

(2) Alpha Equipos Institucionales, S.A. en Calle Santo Tomas N°. 189 Col. Santo Tomas C.P. 02020 Azcapotzalco, México, D.F. Tel. (5)3-52-38-99 Cotización del 5-Oct-99.

Tabla 13  
Equipo de cómputo  
(Cifras en cientos de pesos)

Concepto	Costo \$ unidad	Cantidad	Inversión						Proveedor
			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Computadora con Intel Celeron 500 Mhz 96 Ram Marca "HP".	\$ 14,347	2	\$ 28,694	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	OfficeMax Miramontes.
Impresora Laser Jet 1100 "Hewlett Packard" Mod. C4224A.	\$ 4,695	1	\$ 4,695	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	OfficeMax Miramontes.
<b>Total</b>	<b>\$ 19,042</b>		<b>\$ 33,389</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	





**Tabla 15**

**Gastos Preoperativos**

(Cifras en cientos de pesos)

Concepto	0	1	2	3	4	5
Gastos de constitución con dos poderes (1)	\$ 5,084	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Licencia de funcionamiento (2)	\$ 18,246	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 23,330</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>

(1) Notaría 223 Av. Minerva No. 86 Col. Crédito Constructor C.P. 03940 México, D.F. Tel. (5)6-61-02-21. Costo de elaboración de la Escritura con un capital fijo de \$50,000.00 y de un máximo ilimitado es de \$4,500.00 más \$292.00 por cada apoderado que se nombre.

(2) La licencia de funcionamiento se tramita en la Oficina de Gobierno del Distrito Federal "Secretaría de Gobierno", ubicada en Victoria N°. 7 Col. Centro México, D.F., con un pago previo de \$434.00 para inicio de trámites una vez aprobada se pagan derechos por la cantidad \$16,468.00+25% sobre el valor catastral del inmueble arrendado. Este último es de \$5,375.00 según información del arrendador.

Se consultó el Programa Parcial de Desarrollo Urbano de la Delegación para verificar el uso del suelo del inmueble que se pretende arrendar, el cual está ubicado en Canal de Miramontes N°. 2075, esto a través de la Tabla de Densidad e Intensidad de Uso del Suelo y de acuerdo a la simbología la Clave es H41S que significa los usos permitidos en la zona, como serían habitacional / industria mezclada / servicios.

De acuerdo a la Tabla de clasificación esta permitido instalar un restaurante con venta de alimentos y bebidas alcohólicas.

Tabla 16  
Gastos Indirectos  
(Cifras en cientos de pesos)

Concepto	Gasto		0 1 2 3 4 5					
	Mensual	Annual						
Agua	\$ 800	\$ 9,600	\$ -	\$ 10,579	\$ 19,602	\$ 17,488	\$ 22,484	\$ 28,908
Aseo y limpieza	\$ 3,150	\$ 37,800	\$ -	\$ 41,656	\$ 53,557	\$ 66,858	\$ 88,530	\$ 113,824
Comida del Personal	\$ 1,200	\$ 14,400	\$ -	\$ 15,869	\$ 20,403	\$ 26,232	\$ 33,726	\$ 43,361
Gas	\$ 1,500	\$ 18,000	\$ -	\$ 19,836	\$ 25,503	\$ 32,789	\$ 42,157	\$ 54,202
Luz	\$ 2,000	\$ 24,000	\$ -	\$ 26,448	\$ 34,004	\$ 43,719	\$ 56,210	\$ 72,269
Mantenimiento y conservación	\$ 500	\$ 6,000	\$ -	\$ 6,612	\$ 8,501	\$ 10,930	\$ 14,052	\$ 18,067
Papelera	\$ 800	\$ 10,800	\$ -	\$ 11,902	\$ 15,302	\$ 19,674	\$ 25,294	\$ 32,521
Publicidad	\$ 2,000	\$ 24,000	\$ -	\$ 26,448	\$ 34,004	\$ 43,719	\$ 56,210	\$ 72,269
Recolección de desechos	\$ 300	\$ 3,600	\$ -	\$ 3,967	\$ 5,101	\$ 6,558	\$ 8,431	\$ 10,840
Renovación licencia de funcionamiento	\$ -	\$ 3,459	\$ -	\$ 3,459	\$ 4,447	\$ 5,716	\$ 7,351	\$ 9,452
Renta	\$ 20,000	\$ 240,000	\$ -	\$ 264,480	\$ 340,042	\$ 437,192	\$ 562,098	\$ 722,689
Seguridad	\$ 6,000	\$ 66,000	\$ -	\$ 105,792	\$ 136,017	\$ 174,677	\$ 224,639	\$ 289,078
Seguros y fianzas	\$ 700	\$ 8,400	\$ -	\$ 9,257	\$ 11,801	\$ 15,302	\$ 19,673	\$ 25,294
Teléfono	\$ 1,200	\$ 14,400	\$ -	\$ 15,869	\$ 20,403	\$ 26,232	\$ 33,726	\$ 43,361
Valet Parking	\$ 5,000	\$ 60,000	\$ -	\$ 66,120	\$ 65,010	\$ 109,298	\$ 140,524	\$ 180,672
Total	\$ 47,260	\$ 570,469	\$ -	\$ 628,293	\$ 807,796	\$ 1,038,684	\$ 1,335,307	\$ 1,716,804

**Tabla 17**  
**Financiamiento**  
**(Cifras en miles de pesos)**

Amortización de los Créditos		Caso 15				
			2	3	4	5
<b>Préstamos:</b>						
Bancos a Largo Plazo	\$ 600					
Bancos a Corto Plazo	\$ -	\$ -				
Proveedores de Equipo:	\$ 100					
<b>Servicios de la Deuda:</b>						
<b>Amortización de Préstamos</b>						
Bancos Largo Plazo						
Principal	\$ -	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160
Intereses	\$ -	\$ 200	\$ 160	\$ 120	\$ 80	\$ 40
Bancos Corto Plazo:						
Principal						
Intereses			\$ -			
Proveedores de Equipo:						
Principal						
Intereses		\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20	\$ 20
Pagos Anuales Préstamo Bancos Largo Plazo		\$ 23	\$ 18	\$ 14	\$ 9	\$ 5
Principal		20%	20%	20%	20%	20%
Interés sobre Préstamo Anual Bancos Largo Plazo	\$ -	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160	\$ 160
Pagos iguales Anuales a Proveedores	25.04%	25.04%	25.04%	25.04%	25.04%	25.04%
Interés sobre Préstamo Proveedores Anual	\$ 5.00					
Pagos anuales Préstamo Bancos Corto Plazo	23.00%					
Interés sobre Préstamo Anual Bancos Corto Plazo	\$ 0.25			\$ 0.25	\$ 0.25	\$ 0.25
<b>Pago total de Intereses</b>	\$ -	\$ 223	\$ 179	\$ 134	\$ 89	\$ 45

Cotización de TIIE a 28 días (Periodico Reforma del 26-Nov-99, 7<sup>o</sup> Sec. Neg.<sup>o</sup> Pág. 4 A. 19.04% anual.  
 Programa Fonatur (TIIE+1 punto porcentual) + diferencial Ixe (5 puntos porcentuales): 25.04% anual.  
 Tasa fija pactada por el proveedor de equipo: 23.00% anual.

Tabla 18  
Inventario de entradas  
(Cifras en cientos de pesos)

Concepto	Precio x kilo	Peso del corte por plátillo	N° de comensales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Proveedor
Entradas										
Empanadas (precocida)	\$ 2.00	1 Pieza	175	\$ 350	\$ 368	\$ 498	\$ 638	\$ 820	\$ 1,054	Los Muchachos, S.A. de C.V. (1)
Chistorra	\$ 52.00	200 grs	80	\$ 632	\$ 917	\$ 1,179	\$ 1,518	\$ 1,949	\$ 2,505	La Muchacha, S.A. de C.V.
Chorizo Argentino	\$ 48.00	200 grs	80	\$ 768	\$ 846	\$ 1,038	\$ 1,389	\$ 1,789	\$ 2,313	La Muchacha, S.A. de C.V. (2)
Frutocasa ó soufflé (precocida)	\$ 24.00	250 grs	80	\$ 480	\$ 529	\$ 680	\$ 874	\$ 1,124	\$ 1,445	Productos Alimenticios Arby's, S.A. de C.V. (3)
Jugo de carne (equivalón)	\$ 50.00	100 grs	120	\$ 800	\$ 681	\$ 850	\$ 1,053	\$ 1,405	\$ 1,807	La Muchacha, S.A. de C.V.
Queso Provolone	\$ 69.00	200 grs	80	\$ 1,104	\$ 1,217	\$ 1,564	\$ 2,011	\$ 2,588	\$ 3,324	Grupo Quesero Internacional, S.A. de C.V. (4)
Ensaladas:			112							
Cebolla	\$ 6.00	50 grs		\$ 34	\$ 37	\$ 48	\$ 61	\$ 79	\$ 101	"Legumbres y verduras" Pailito 107 Central de Abastos (5)
Jitomate	\$ 10.00	120 grs		\$ 96	\$ 106	\$ 136	\$ 175	\$ 225	\$ 289	"Legumbres y verduras" Pailito 108 Central de Abastos
Lechuga	\$ 5.00	Pieza		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	"Legumbres y verduras" Pailito 108 Central de Abastos
Total			727	\$ 4,264	\$ 4,899	\$ 6,041	\$ 7,767	\$ 9,988	\$ 12,839	

- 1) Los Muchachos, S.A. en Av. de las Delias esquina Miramontes Col. Jardines de Coyacan C.P. 04890 México, D.F. Colización del 11-Jul-89.
- 2) La Muchacha, S.A. en Romero de Ternerros N°. 520 Loc. 3-4-5 Col. Del Valle C.P. 03100 México, D.F. Telex. (5)5-36-68-00 y (5)5-36-70-48. Colización del 12-Jun-88.
- 3) Productos Alimenticios para Arby's, S.A. de C.V. en Via Isidro Fabela Km. 1.3 Parque Industrial Toluca (Edomex) C.P. 50030 Toluca. (72)-72-17-42 y (72)-72-15-04.

Colizaciones de papas a la francesa ó soufflé precocidas de fecha 30-Jun-89.

- 4) Grupo Quesero Internacional, S.A. De C.V. en Pailito 2 Local 146 Letra J Central de Abastos. Colización del 11-Jul-89.

- 5) Visita física a las bodegas de legumbres y verduras en Central de Abastos en Rojo Gómez para colizar precios con fecha 11-Jul-89.

**Tabla 19**  
**Inventario de carnes y aves**  
**(Cifras en cientos de pesos)**

Concepto	Precio x kilo	Peso del corte	N.º de comensales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Proveedor
Entradas										
Pechuga	\$ 36.00	400 grs	120	\$ 1,728	\$ 1,904	\$ 2,448	\$ 3,148	\$ 4,047	\$ 5,203	La Mediterra, S.A. De C.V.
Atrachera	\$ 52.00	400 grs	126	\$ 2,621	\$ 2,868	\$ 3,713	\$ 4,774	\$ 6,138	\$ 7,892	Romero de Terres 520 Loc. 3-4-5
Asado de Tira	\$ 34.00	550 grs	120	\$ 1,632	\$ 1,798	\$ 2,312	\$ 2,973	\$ 3,822	\$ 4,914	Col. Del Valle C.P. 03100 México, D.F.
Bife de chorizo	\$ 56.00	400 grs	120	\$ 2,688	\$ 2,962	\$ 3,808	\$ 4,897	\$ 6,295	\$ 8,094	Tels. (5)5-36-68-00 y (5)5-36-70-49
Churrasco	\$ 56.00	400 grs	120	\$ 2,688	\$ 2,962	\$ 3,808	\$ 4,897	\$ 6,295	\$ 8,094	Cotizaciones del 12-Jul-89.
<b>Total</b>			<b>606</b>	<b>\$ 11,357</b>	<b>\$ 12,515</b>	<b>\$ 16,091</b>	<b>\$ 20,688</b>	<b>\$ 26,598</b>	<b>\$ 34,198</b>	

Tabla 20  
Inventario de bebidas, vinos y licores  
(Cifras en cientos de pesos)

Concepto	Costo de la bebida	Cont. neto	N°. de bebidas x comensal	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Proveedor
<b>Bebidas</b>										
Aperitivo	\$ 5.50	884 ml	180	\$ 880	\$ 970	\$ 1,247	\$ 1,903	\$ 2,061	\$ 2,650	Barcañ Anelo (1).
Café	\$ 2.00	250 ml	320	\$ 640	\$ 705	\$ 907	\$ 1,168	\$ 1,498	\$ 1,927	"El Emir" Café (2).
Cerveza	\$ 4.00	325 ml	240	\$ 960	\$ 1,058	\$ 1,350	\$ 1,749	\$ 2,248	\$ 2,891	Corona, Indio, Sol, etc., (3).
Refrescos	\$ 2.00	350 ml	320	\$ 640	\$ 705	\$ 907	\$ 1,168	\$ 1,499	\$ 1,927	Coca-Cola, Mundet, etc., (4).
<b>Total</b>			<b>880</b>	<b>\$ 3,120</b>	<b>\$ 3,438</b>	<b>\$ 4,421</b>	<b>\$ 5,853</b>	<b>\$ 7,307</b>	<b>\$ 9,388</b>	

Vinos de importación y nacionales	Precio x botella	Cont. neto	Botellas en existencia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Proveedor
Bianchi Cablis B.	\$ 165	750 ml	6	\$ 990	\$ 1,081	\$ 1,403	\$ 1,803	\$ 2,319	\$ 2,981	La Europea, S.A. de C.V.
Cabernet Sauvignon D.	\$ 57	750 ml	6	\$ 342	\$ 377	\$ 485	\$ 623	\$ 801	\$ 1,050	La Europea, S.A. de C.V.
Canapa C. Sauvignon	\$ 69	750 ml	6	\$ 414	\$ 456	\$ 587	\$ 754	\$ 970	\$ 1,247	La Europea, S.A. de C.V.
Casillero Del Diablo	\$ 77	750 ml	6	\$ 462	\$ 509	\$ 655	\$ 842	\$ 1,082	\$ 1,391	La Europea, S.A. de C.V.
Closa San José	\$ 83	750 ml	6	\$ 498	\$ 549	\$ 708	\$ 907	\$ 1,168	\$ 1,500	La Europea, S.A. de C.V.
Concha y Toro	\$ 52	750 ml	6	\$ 312	\$ 344	\$ 442	\$ 568	\$ 731	\$ 939	La Divina, S.A. de C.V. (5)
Correas Malbe.	\$ 117	750 ml	6	\$ 702	\$ 774	\$ 985	\$ 1,279	\$ 1,644	\$ 2,114	Imp. Exp. Tollocan, S.A. (6)
Chateau Domecq	\$ 116	750 ml	6	\$ 696	\$ 767	\$ 988	\$ 1,268	\$ 1,630	\$ 2,098	La Divina, S.A. de C.V. (5)
Chateau Montchenot	\$ 195	750 ml	6	\$ 1,170	\$ 1,288	\$ 1,658	\$ 2,131	\$ 2,740	\$ 3,523	La Europea, S.A. de C.V.
L.A. Ceito Cabernet	\$ 44	750 ml	7	\$ 308	\$ 339	\$ 436	\$ 561	\$ 721	\$ 927	La Divina, S.A. de C.V.
Pardiel Caramagnola	\$ 165	750 ml	6	\$ 990	\$ 1,091	\$ 1,403	\$ 1,803	\$ 2,319	\$ 2,981	La Europea, S.A. de C.V.
Pardiel Centenario	\$ 234	750 ml	6	\$ 1,404	\$ 1,547	\$ 1,989	\$ 2,558	\$ 3,288	\$ 4,228	Imp. Exp. Tollocan, S.A.
Rincón Famoso	\$ 118	750 ml	6	\$ 708	\$ 780	\$ 1,003	\$ 1,290	\$ 1,658	\$ 2,132	La Europea, S.A. de C.V.
<b>Total</b>				<b>\$ 8,936</b>	<b>\$ 9,914</b>	<b>\$ 12,748</b>	<b>\$ 16,387</b>	<b>\$ 21,089</b>	<b>\$ 27,089</b>	

Tabla 20  
Inventario de bebidas, vinos y licores  
(Cifras en miles de pesos)

Whiskies	Precio x botella	Cont. neto	Botellas en existencia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Proveedor
Buchanan's	\$ 360	750 ml	2	\$ 760	\$ 877	\$ 1,128	\$ 1,450	\$ 1,884	\$ 2,307	La Divina, S.A. de C.V.
Chivas Regal	\$ 320	750 ml	2	\$ 640	\$ 705	\$ 807	\$ 1,108	\$ 1,450	\$ 1,927	La Divina, S.A. de C.V.
JB	\$ 212	750 ml	2	\$ 424	\$ 467	\$ 601	\$ 772	\$ 993	\$ 1,277	La Europea, S.A. de C.V.
Johnny Walker El Negro	\$ 370	750 ml	2	\$ 740	\$ 815	\$ 1,048	\$ 1,348	\$ 1,733	\$ 2,228	La Divina, S.A. de C.V.
Johnny Walker El Rojo	\$ 179	750 ml	2	\$ 358	\$ 395	\$ 507	\$ 652	\$ 838	\$ 1,078	La Divina, S.A. de C.V.
William Lobson	\$ 116	750 ml	2	\$ 232	\$ 258	\$ 329	\$ 423	\$ 543	\$ 699	La Divina, S.A. de C.V.
Total				\$ 3,198	\$ 3,518	\$ 4,820	\$ 6,811	\$ 7,471	\$ 9,406	

Tequilas	Precio x botella	Cont. neto	Botellas en existencia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Proveedor
Cazadoras	\$ 130	1000 ml	3	\$ 390	\$ 430	\$ 593	\$ 710	\$ 913	\$ 1,174	La Europea, S.A. de C.V.
Cuervo Especial	\$ 60	1000 ml	3	\$ 180	\$ 198	\$ 255	\$ 328	\$ 422	\$ 542	La Divina, S.A. de C.V.
Cuervo Tradicional	\$ 102	750 ml	3	\$ 306	\$ 337	\$ 434	\$ 557	\$ 717	\$ 921	La Divina, S.A. de C.V.
Don Julio	\$ 172	750 ml	3	\$ 516	\$ 566	\$ 731	\$ 940	\$ 1,209	\$ 1,554	La Divina, S.A. de C.V.
Herradura Blanco	\$ 129	1000 ml	3	\$ 387	\$ 428	\$ 548	\$ 705	\$ 908	\$ 1,165	La Europea, S.A. de C.V.
Herradura Reposado	\$ 222	1000 ml	3	\$ 666	\$ 734	\$ 944	\$ 1,213	\$ 1,560	\$ 2,005	La Europea, S.A. de C.V.
Jimador	\$ 109	1000 ml	3	\$ 327	\$ 360	\$ 463	\$ 595	\$ 766	\$ 985	La Europea, S.A. de C.V.
Sangrita Vn. de Sanchez	\$ 31	1000 ml	6	\$ 186	\$ 205	\$ 264	\$ 339	\$ 436	\$ 560	La Europea, S.A. de C.V.
Tres Generaciones	\$ 261	750 ml	3	\$ 782	\$ 861	\$ 1,107	\$ 1,424	\$ 1,830	\$ 2,353	La Divina, S.A. de C.V.
Total				\$ 3,748	\$ 4,121	\$ 5,298	\$ 6,912	\$ 8,788	\$ 11,260	

Tabla 20  
Inventario de bebidas, vinos y licores  
(Cifras en cientos de pesos)

Rones	Precio x botella	Cont. neto	Botellas en existencia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Proveedor
Appleton Dorado	\$ 73	750 ml	3	\$ 218	\$ 240	\$ 308	\$ 396	\$ 506	\$ 655	La Divina, S.A. de C.V.
Appleton Blanco	\$ 62	750 ml	3	\$ 185	\$ 203	\$ 261	\$ 336	\$ 432	\$ 556	La Divina, S.A. de C.V.
Bacardi Añejo	\$ 63	964 ml	3	\$ 189	\$ 208	\$ 266	\$ 344	\$ 443	\$ 569	La Europeas, S.A. de C.V.
Bacardi Blanco	\$ 51	964 ml	6	\$ 306	\$ 337	\$ 434	\$ 557	\$ 717	\$ 921	La Divina, S.A. de C.V.
Bacardi limón	\$ 82	780 ml	3	\$ 246	\$ 271	\$ 349	\$ 448	\$ 576	\$ 741	La Europeas, S.A. de C.V.
Total				\$ 1,143	\$ 1,260	\$ 1,619	\$ 2,032	\$ 2,677	\$ 3,442	

Brandies	Precio x botella	Cont. neto	Botellas en existencia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Proveedor
Don Pedro	\$ 74	1000 ml	5	\$ 368	\$ 405	\$ 521	\$ 669	\$ 861	\$ 1,107	La Divina, S.A. de C.V.
Fundador	\$ 117	750 ml	3	\$ 351	\$ 387	\$ 497	\$ 639	\$ 822	\$ 1,057	La Europeas, S.A. de C.V.
Presidente	\$ 57	1000 ml	6	\$ 342	\$ 377	\$ 485	\$ 623	\$ 801	\$ 1,030	La Divina, S.A. de C.V.
Terry Centenario	\$ 108	750 ml	3	\$ 324	\$ 357	\$ 459	\$ 590	\$ 759	\$ 978	La Divina, S.A. de C.V.
Total				\$ 1,385	\$ 1,528	\$ 1,962	\$ 2,522	\$ 3,243	\$ 4,169	

Ginebras y Vodkas	Precio x botella	Cont. neto	Botellas en existencia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Proveedor
Absolut Vodka	\$ 149	750 ml	3	\$ 447	\$ 493	\$ 633	\$ 814	\$ 1,047	\$ 1,346	La Europeas, S.A. de C.V.
Beefeater	\$ 159	750 ml	3	\$ 477	\$ 526	\$ 676	\$ 869	\$ 1,117	\$ 1,436	La Europeas, S.A. de C.V.
Stalznalla	\$ 132	750 ml	3	\$ 396	\$ 436	\$ 561	\$ 721	\$ 927	\$ 1,192	La Europeas, S.A. de C.V.
Total				\$ 1,320	\$ 1,455	\$ 1,870	\$ 2,406	\$ 3,092	\$ 3,974	



Tabla 29  
Inventario de bebidas, vinos y licores

(Cifras en cientos de pesos)

Licores	Precio x botella	Cont. neto	Botellas en existencia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Proveedor
Baylles	\$ 228	750 ml	3	\$ 677	\$ 740	\$ 956	\$ 1,232	\$ 1,594	\$ 2,037	La Dkhina, S.A. de C.V.
Caderzas	\$ 180	1000 ml	3	\$ 564	\$ 622	\$ 760	\$ 1,027	\$ 1,321	\$ 1,696	La Europea, S.A. de C.V.
Licor 43	\$ 292	750 ml	3	\$ 876	\$ 995	\$ 1,241	\$ 1,596	\$ 2,052	\$ 2,636	La Dkhina, S.A. de C.V.
Total				\$ 2,117	\$ 2,332	\$ 2,996	\$ 3,866	\$ 4,977	\$ 6,373	

Cogfiacs	Precio x botella	Cont. neto	Botellas en existencia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Proveedor
Counvoier V.S.O.P.	\$ 478	750 ml	6	\$ 2,868	\$ 3,161	\$ 4,064	\$ 5,224	\$ 6,717	\$ 8,636	La Dkhina, S.A. de C.V.
Hennay V.S.O.P. Privilege	\$ 547	750 ml	6	\$ 3,282	\$ 3,617	\$ 4,650	\$ 5,979	\$ 7,687	\$ 9,883	La Dkhina, S.A. de C.V.
Martel V.S.O.P.	\$ 379	750 ml	6	\$ 2,274	\$ 2,506	\$ 3,222	\$ 4,142	\$ 5,326	\$ 6,847	La Dkhina, S.A. de C.V.
Total				\$ 8,424	\$ 9,283	\$ 11,936	\$ 15,345	\$ 19,730	\$ 25,366	
Gran total				\$ 33,434	\$ 36,644	\$ 47,370	\$ 60,904	\$ 79,304	\$ 100,675	

- (1) La Europea, S.A. de C.V. Ayuntamiento N° 21 Col. Centro México, D.F.
- (2) El Emir en Calle Uruguay N° 45 Local B C.P. 06050 en México, D.F. Tel. 55-21-26-69
- (3) Grupo Modelo, S.A. de C.V. Sub-almacén 7 Xochimilco en Calle Guadalupe I. Ramirez N° 611 Col. San Bernardino, Xochimilco C.P. 16030 Tel-56-76-04-78
- (3) Cerveceria Cuauhtemoc Mochetzuma Xochimilco en Calle Aquiles Serdém N° 261 Col. La Guadalupe Tulyehualco México, D.F. Tel-56-42-11-72
- (4) Distribuidora Comercial Dico, S.A. de C.V. (Coca-Cola) Xochimilco Tel 56-41-37-32
- (4) Distribuidora Nacional Mundet, S.A. De C.V. (Sidral) en Av. Periferico Sur-N° 4861 Col. Guadalupe, Tlalpan en México, D.F. Tel. 56-71-70-00
- (4) Cadbury Bebidas (Peñafiel) en Av. Año de Juárez N° 51 Granjas San Antonio en México, D.F. Tel. 56-86-85-61
- (5) La Dkhina, S.A. de C.V. Periferico Norte N° 2249 Cd. Satélite México, D.F.
- (6) Importadora Exportadora Toluca en Av. Miguel Hidalgo N° 319 Toluca, Estado de México, D.F.

Tabla 21  
Inventario de postres  
(Cifras en cientos de pesos)

Concepto	Costo del postre	N° de piezas	N° de comensales	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Proveedor
Postres										
Pastelillos individuales	\$ 10.00	4	560	\$ 40	\$ 44	\$ 57	\$ 73	\$ 94	\$ 120	Pastelería la Universal, S.A. de C.V.
"Mil hojas"	\$ 10.00	4		\$ 40	\$ 44	\$ 57	\$ 73	\$ 94	\$ 120	Lirio N° 2 Esq. Centro
"Strudder de manzana"	\$ 10.00	4		\$ 40	\$ 44	\$ 57	\$ 73	\$ 94	\$ 120	Tels (5)5-41-00-15, 5547Y 2447
"Moka"	\$ 10.00	4		\$ 40	\$ 44	\$ 57	\$ 73	\$ 94	\$ 120	Fax: (5)5-47-59-73
"Tres leches"	\$ 10.00	4		\$ 40	\$ 44	\$ 57	\$ 73	\$ 94	\$ 120	
"Rompope"	\$ 10.00	4		\$ 40	\$ 44	\$ 57	\$ 73	\$ 94	\$ 120	
"Chocolate con nuez"	\$ 10.00	4		\$ 40	\$ 44	\$ 57	\$ 73	\$ 94	\$ 120	
"Tarta de frutas"	\$ 10.00	4		\$ 40	\$ 44	\$ 57	\$ 73	\$ 94	\$ 120	
"Fresas con crema"	\$ 10.00	4		\$ 40	\$ 44	\$ 57	\$ 73	\$ 94	\$ 120	
"Queso con zarzamora"	\$ 10.00	4		\$ 40	\$ 44	\$ 57	\$ 73	\$ 94	\$ 120	
"Queso con maracuya"	\$ 10.00	4		\$ 40	\$ 44	\$ 57	\$ 73	\$ 94	\$ 120	
"Queso con Kiwi"	\$ 10.00	4		\$ 40	\$ 44	\$ 57	\$ 73	\$ 94	\$ 120	
"Amarato"	\$ 10.00	4		\$ 40	\$ 44	\$ 57	\$ 73	\$ 94	\$ 120	
Pan Blanco										
Barra chica	\$ 2.50	25		\$ 63	\$ 69	\$ 89	\$ 114	\$ 146	\$ 188	
Barra grande	\$ 4.00	25		\$ 100	\$ 110	\$ 142	\$ 182	\$ 234	\$ 301	
Total		102	560	\$ 683	\$ 752	\$ 967	\$ 1,243	\$ 1,598	\$ 2,055	

Tabla 22  
Inventario de inventarios  
(Cifras en millones de pesos)

Concepto	Precio x litro	Cantidad	IP, de viveros en existencia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Proveedor
Materia prima										
Acido de sodio "LCS"	\$ 18.00	Litro	12	\$ 120	\$ 152	\$ 170	\$ 218	\$ 261	\$ 350	Organización Sahuayo, S.A. de C.V. (1)
Acido de calcio "Ca Chlor"	\$ 25.00	750 ml	2	\$ 70	\$ 77	\$ 86	\$ 128	\$ 161	\$ 211	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Detergente "Tems"	\$ 68.00	10 Litros	1	\$ 68	\$ 67	\$ 65	\$ 148	\$ 202	\$ 282	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Detergente "Baker"	\$ 200.00	4 botellas de 5 lts	2	\$ 800	\$ 600	\$ 570	\$ 1,330	\$ 1,800	\$ 2,410	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Quercita	\$ 11.00	Litro	8	\$ 88	\$ 75	\$ 68	\$ 150	\$ 202	\$ 270	Organización Sahuayo, S.A. de C.V. (2)
Jarabe de Bala	\$ 12.00	Litro	5	\$ 60	\$ 65	\$ 65	\$ 148	\$ 193	\$ 251	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Jarabe de menta	\$ 12.00	Litro	5	\$ 60	\$ 65	\$ 65	\$ 148	\$ 193	\$ 251	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Jarabe natural	\$ 11.50	Litro	8	\$ 92	\$ 78	\$ 86	\$ 128	\$ 161	\$ 211	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Jugo Maggi	\$ 91.50	6 pzas (200 ml)	4	\$ 546	\$ 490	\$ 519	\$ 697	\$ 857	\$ 1,192	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Knox Salsa-Polo	\$ 100.00	Bote de 3,800 lts	1	\$ 100	\$ 110	\$ 142	\$ 182	\$ 234	\$ 301	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Papel aluminio "Raymold"	\$ 95.00	Pieza (65 ml)	2	\$ 190	\$ 143	\$ 164	\$ 237	\$ 304	\$ 391	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Papel del baflo "Premier"	\$ 20.00	88 robos	1	\$ 96	\$ 109	\$ 140	\$ 179	\$ 231	\$ 297	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Salsa Colup "del Monte"	\$ 137.50	6 latas de 3 lts	1	\$ 135	\$ 152	\$ 185	\$ 230	\$ 322	\$ 414	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Salsa de soja	\$ 20.00	Litro (litro)	2	\$ 40	\$ 44	\$ 57	\$ 73	\$ 94	\$ 120	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Salsa tabasco	\$ 182.00	12 piezas	3	\$ 546	\$ 538	\$ 689	\$ 865	\$ 1,138	\$ 1,483	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Servilletas "Daisy"	\$ 125.00	500 piezas	2	\$ 250	\$ 278	\$ 354	\$ 425	\$ 568	\$ 753	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Tela Laga	\$ 22.00	100 metros	1	\$ 22	\$ 24	\$ 31	\$ 40	\$ 52	\$ 66	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Vinagre "Barillo"	\$ 41.50	750 ml (12 pzas)	3	\$ 125	\$ 137	\$ 178	\$ 227	\$ 292	\$ 375	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Total				\$ 2,696	\$ 2,897	\$ 3,616	\$ 4,896	\$ 6,396	\$ 8,189	
Especies										
Azúcar	\$ 5.50	Kilo	20	\$ 110	\$ 121	\$ 156	\$ 209	\$ 278	\$ 351	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Chinchurrí	\$ 30.00	Kilo	2	\$ 60	\$ 66	\$ 85	\$ 109	\$ 141	\$ 181	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Phiencia negra	\$ 40.00	Kilo	1	\$ 40	\$ 44	\$ 57	\$ 73	\$ 94	\$ 120	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Sal	\$ 2.00	Kilo	5	\$ 10	\$ 11	\$ 14	\$ 18	\$ 23	\$ 30	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Sal de ajo	\$ 20.00	Kilo	1	\$ 20	\$ 22	\$ 28	\$ 36	\$ 47	\$ 60	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Total				\$ 248	\$ 264	\$ 340	\$ 437	\$ 562	\$ 723	

Tabla 22  
Inventario de Ingredientes  
(Cifras en cientos de pesos)

Concepto	Precio x kilo	Cantidad	Nº. de viveros en existencia	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 6	Proveedor
<b>Espesias</b>										
Azúcar	\$ 5,50	Kilo	20	\$ 110	\$ 121	\$ 159	\$ 200	\$ 258	\$ 331	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Chimichurri	\$ 30,00	Kilo	2	\$ 60	\$ 66	\$ 85	\$ 109	\$ 141	\$ 181	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Pimienta negra	\$ 40,00	Kilo	1	\$ 40	\$ 44	\$ 57	\$ 73	\$ 94	\$ 120	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Sal	\$ 2,00	Kilo	5	\$ 10	\$ 11	\$ 14	\$ 18	\$ 23	\$ 30	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
Sal de ajo	\$ 20,00	Kilo	1	\$ 20	\$ 22	\$ 28	\$ 36	\$ 47	\$ 60	Organización Sahuayo, S.A. de C.V.
<b>Total</b>				\$ 240	\$ 264	\$ 340	\$ 437	\$ 562	\$ 723	
<b>Legumbres y verduras</b>										
Ajo "Cabeza grande"	\$ 19,00	Kilo	1	\$ 19	\$ 21	\$ 27	\$ 35	\$ 44	\$ 57	"Legumbres y verduras" Pasillo 197 Central de Abastos (6)
Cebolla	\$ 6,00	Kilo	15	\$ 90	\$ 89	\$ 126	\$ 164	\$ 211	\$ 271	"Legumbres y verduras" Pasillo 197 Central de Abastos
Chile verde	\$ 8,00	Kilo	8	\$ 64	\$ 71	\$ 91	\$ 117	\$ 150	\$ 193	"Legumbres y verduras" Pasillo 108 Central de Abastos
Ullmate	\$ 10,00	Kilo	15	\$ 150	\$ 165	\$ 213	\$ 273	\$ 351	\$ 452	"Legumbres y verduras" Pasillo 106 Central de Abastos
Limonas	\$ 50,00	Bulto 10 Kgs	3	\$ 150	\$ 165	\$ 213	\$ 273	\$ 351	\$ 452	"Citricos y frutas" Pasillo 4 Local 119 Central de Abastos (6)
Manzana	\$ 11,00	Kilo	6	\$ 66	\$ 73	\$ 94	\$ 120	\$ 155	\$ 199	"Citricos y frutas" Pasillo J 132 Central de Abastos
Melón	\$ 15,00	Kilo	6	\$ 90	\$ 89	\$ 126	\$ 164	\$ 211	\$ 271	"Citricos y frutas" Pasillo J 110 Central de Abastos
Naranja	\$ 2,00	Kilo	55	\$ 110	\$ 121	\$ 159	\$ 200	\$ 258	\$ 331	"Citricos y frutas" Pasillo 4 Local 119 Central de Abastos
Piña	\$ 2,50	Pieza	8	\$ 15	\$ 17	\$ 21	\$ 27	\$ 35	\$ 45	"Citricos y frutas" Pasillo 4 Local 122 Central de Abastos
Sardía	\$ 3,00	Kilo	6	\$ 18	\$ 20	\$ 26	\$ 33	\$ 42	\$ 54	"Citricos y frutas" Pasillo J 134 Central de Abastos
Zanahoria	\$ 3,00	Kilo	10	\$ 30	\$ 33	\$ 43	\$ 55	\$ 70	\$ 90	"Legumbres y verduras" Pasillo 108 Central de Abastos
<b>Total</b>				\$ 802	\$ 864	\$ 1,136	\$ 1,461	\$ 1,878	\$ 2,416	
<b>Lacteos</b>										
Mantequilla	\$17,00	Kilo	5	\$ 85	\$ 94	\$ 120	\$ 155	\$ 199	\$ 256	"Cremería Gapt" Pasillo 131 Central de Abastos (6)
Queso Chihuahua	\$ 40,00	Kilo	10	\$ 400	\$ 441	\$ 567	\$ 729	\$ 937	\$ 1,204	"Cremería Gapt" Pasillo 131 Central de Abastos
Queso Manchego	\$ 42,00	Kilo	10	\$ 420	\$ 463	\$ 595	\$ 765	\$ 984	\$ 1,265	"Cremería Gapt" Pasillo 131 Central de Abastos
<b>Total</b>				\$ 805	\$ 867	\$ 1,282	\$ 1,649	\$ 2,120	\$ 2,725	
<b>Gran total</b>				\$ 4,640	\$ 5,113	\$ 6,673	\$ 8,461	\$ 10,666	\$ 13,970	

- (1) Organización Sahuayo, S.A. de C.V. Central de Abastos Local H-84 C.P. 09040 Iztapalapa, D.F. Tels. (5)6-94-34-06 y (5)6-94-35-28. Cotizaciones del 11-Jul-99  
(2) Jarabes El Manantial, S.A. de C.V. Ignacio López Rayon mz 19 Rt 10 C.P. 55140 Tel. (5)7-77-14-07. Cotizaciones del 13-Jul-99.  
(3) Multi-Plastic Central de Abastos Pasillo 4 Local H-84. Cotizaciones del 11-Jul-99.  
(4), (5) y (6) Visita física a las bodegas de legumbres y verduras, cítricos y frutas, satchichonería y cremería en Central de Abastos. Cotizaciones del 11-Jul-99.

Tabla 23  
Inventario de cristalería y loza  
(Cifras en cientos de pesos)

Concepto	Costo x cantidad	Cantidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Proveedor
Entradas									
Azucareras con tapa	\$ 25	25	\$ 925	\$ 539	\$ 775	\$ 500	\$ 850	\$ 1,000	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Cedras para escurrir en estera .07 x .14 cms	\$ 20	20	\$ 710	\$ 700	\$ 600	\$ 600	\$ 1,100	\$ 1,200	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Cuchetas capuchinas 9.5 x 9.5 cms	\$ 4	20	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	\$ 200	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Copa para saqueño	\$ 10	50	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Copa para cognac	\$ 6	50	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Copa para licor	\$ 14	50	\$ 700	\$ 770	\$ 880	\$ 950	\$ 1,070	\$ 1,200	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Copa para vino blanco	\$ 9	25	\$ 225	\$ 240	\$ 270	\$ 310	\$ 340	\$ 380	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Copa para vino tinto 8 onzas	\$ 10	25	\$ 250	\$ 270	\$ 300	\$ 340	\$ 380	\$ 450	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Cuchetas para postre y café	\$ 13	100	\$ 1,325	\$ 1,400	\$ 1,630	\$ 1,825	\$ 2,040	\$ 2,280	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Cuchetas soperas	\$ 16	100	\$ 1,755	\$ 1,930	\$ 2,160	\$ 2,410	\$ 2,700	\$ 3,020	Grupo Cesa Rodríguez
Cuchetas para café exprés	\$ 9	50	\$ 450	\$ 465	\$ 550	\$ 620	\$ 695	\$ 770	Grupo Cesa Rodríguez
Cuchillos de mesa	\$ 32	100	\$ 3,160	\$ 3,480	\$ 3,890	\$ 4,350	\$ 4,870	\$ 5,440	Grupo Cesa Rodríguez
Cuchillos para carnes	\$ 51	100	\$ 5,065	\$ 5,555	\$ 6,240	\$ 6,960	\$ 7,800	\$ 8,725	Grupo Cesa Rodríguez
Cuchillos mantigueros	\$ 12	30	\$ 360	\$ 405	\$ 450	\$ 500	\$ 550	\$ 600	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Cucharas de servicio	\$ 60	15	\$ 900	\$ 990	\$ 1,100	\$ 1,240	\$ 1,390	\$ 1,540	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Ensaladeras de cristal de 20 cms	\$ 25	30	\$ 740	\$ 820	\$ 900	\$ 1,020	\$ 1,150	\$ 1,280	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Flojitas	\$ 240	10	\$ 2,400	\$ 2,640	\$ 2,950	\$ 3,300	\$ 3,680	\$ 4,100	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Jarra grande 1 1/2 litros	\$ 23	10	\$ 230	\$ 240	\$ 270	\$ 300	\$ 330	\$ 360	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Kol para cocinero (de machajales)	\$ 7	100	\$ 675	\$ 740	\$ 820	\$ 900	\$ 1,000	\$ 1,100	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Mantigueros de madera redondos de 8 cms	\$ 6	25	\$ 200	\$ 220	\$ 240	\$ 270	\$ 300	\$ 330	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Mantijas de poliéster y algodón	\$ 120	15	\$ 1,800	\$ 1,980	\$ 2,240	\$ 2,570	\$ 2,920	\$ 3,300	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Pala para mantiguero	\$ 15	30	\$ 450	\$ 505	\$ 560	\$ 630	\$ 705	\$ 780	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Pintaroles 52 grs.	\$ 6	25	\$ 150	\$ 165	\$ 185	\$ 205	\$ 230	\$ 250	Alpha Equipos Industriales, S.A.
Sub-total			\$ 23,200	\$ 25,040	\$ 28,000	\$ 31,950	\$ 36,720	\$ 39,940	

Tabla 23  
Inventario de cristalería y loza  
(Cifras en cientos de pesos)

Concepto	Costo x unidad	Cantidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Proveedor
Plato 12 (moka para café express)	\$ 8	125	\$ 1,125	\$ 1,240	\$ 1,388	\$ 1,850	\$ 1,732	\$ 1,937	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Plato 14 para postres	\$ 11	125	\$ 1,375	\$ 1,515	\$ 1,694	\$ 1,884	\$ 2,117	\$ 2,367	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Plato 16 para té y café americano	\$ 10	125	\$ 1,250	\$ 1,378	\$ 1,540	\$ 1,722	\$ 1,925	\$ 2,152	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Plato 27 (entradas) ovalado	\$ 46	40	\$ 1,840	\$ 2,028	\$ 2,267	\$ 2,534	\$ 2,834	\$ 3,168	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Plato base 32 cm	\$ 48	125	\$ 5,760	\$ 6,337	\$ 7,084	\$ 7,920	\$ 8,855	\$ 9,900	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Plato trinchas 27 cm carne y plattillos principales	\$ 26	125	\$ 3,250	\$ 3,582	\$ 4,004	\$ 4,477	\$ 5,005	\$ 5,595	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Saleros 52 grs	\$ 8	25	\$ 200	\$ 220	\$ 248	\$ 275	\$ 308	\$ 344	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Salsinas 200 ml	\$ 27	50	\$ 1,350	\$ 1,488	\$ 1,639	\$ 1,832	\$ 2,048	\$ 2,290	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Servilletas de Polyester/algodón	\$ 13	100	\$ 1,300	\$ 1,433	\$ 1,602	\$ 1,791	\$ 2,002	\$ 2,238	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Tablas de madera para carne	\$ 27	50	\$ 1,350	\$ 1,488	\$ 1,663	\$ 1,860	\$ 2,079	\$ 2,324	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Tarro para cerveza (120 l)	\$ 17	50	\$ 850	\$ 937	\$ 1,047	\$ 1,171	\$ 1,309	\$ 1,463	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Tazas (090) té y café americano	\$ 18	125	\$ 2,250	\$ 2,480	\$ 2,772	\$ 3,089	\$ 3,465	\$ 3,874	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Tazón bowl grande sopas y jugo de carne	\$ 19	50	\$ 930	\$ 1,025	\$ 1,146	\$ 1,281	\$ 1,432	\$ 1,601	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Tenedores de mesa	\$ 13	100	\$ 1,333	\$ 1,469	\$ 1,642	\$ 1,836	\$ 2,053	\$ 2,295	Grupo Casa Rodriguez
Tenedores para postre	\$ 4	100	\$ 408	\$ 451	\$ 504	\$ 563	\$ 630	\$ 704	Grupo Casa Rodriguez
Caballito de tequila	\$ 6	50	\$ 300	\$ 336	\$ 378	\$ 420	\$ 470	\$ 525	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Vasos capuchino de 5 onzas	\$ 7	50	\$ 350	\$ 385	\$ 427	\$ 470	\$ 515	\$ 562	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Vasos collings 12 onzas	\$ 6	50	\$ 300	\$ 336	\$ 378	\$ 420	\$ 470	\$ 525	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Vasos chatales de 6 onzas	\$ 5	125	\$ 625	\$ 689	\$ 770	\$ 861	\$ 962	\$ 1,076	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Vasos para agua	\$ 5	50	\$ 250	\$ 301	\$ 388	\$ 478	\$ 575	\$ 679	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Vinateras de vidrio para aceite y vinagre	\$ 55	50	\$ 2,975	\$ 3,255	\$ 3,605	\$ 3,985	\$ 4,395	\$ 4,835	Alpha Equipos Institucionales, S.A.
Total			\$ 52,342	\$ 57,880	\$ 64,487	\$ 72,098	\$ 80,604	\$ 90,116	

## **6.3 Estados Financieros Proforma**

8.3.1 Balanza General Proforma  
(Cifras en miles de pesos)

Concepto	9	7	5	1	5
Activo	\$ 1,786	\$ 2,607	\$ 2,806	\$ 3,643	\$ 6,377
1. Activo Circulante	\$ -	\$ 945	\$ 1,595	\$ 2,729	\$ 4,676
A. Caja	\$ -	\$ 797	\$ 1,370	\$ 2,490	\$ 4,160
A.1 Excedentes de efectivo	\$ -	\$ 694	\$ 1,165	\$ 2,267	\$ 3,900
A.2 Efectivo para operación	\$ -	\$ 154	\$ 186	\$ 223	\$ 260
B. Inventario	\$ -	\$ 99	\$ 77	\$ 99	\$ 167
B.1 Materia prima "A" (Entradas)	\$ -	\$ 5	\$ 6	\$ 6	\$ 10
B.2 Materia prima "B" (Carnes y aves)	\$ -	\$ 19	\$ 16	\$ 21	\$ 27
B.3 Materia prima "C" (Bebidas)	\$ -	\$ 37	\$ 47	\$ 61	\$ 78
B.4 Materia prima "D" (Postres)	\$ -	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 2
B.5 Materia prima "E" (Ingredientes)	\$ -	\$ 5	\$ 7	\$ 8	\$ 11
C. Cristalería y Loza	\$ -	\$ 58	\$ 64	\$ 72	\$ 81
D. Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 41	\$ 53	\$ 68	\$ 88
2. Activo Fijo Neto	\$ 1,786	\$ 1,561	\$ 1,337	\$ 1,114	\$ 900
A. Activo Fijo	\$ 1,786	\$ 1,786	\$ 1,786	\$ 1,786	\$ 1,786
B. Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 225	\$ 450	\$ 673	\$ 889
3. Activo Total	\$ 1,786	\$ 2,607	\$ 2,801	\$ 3,643	\$ 6,377
1. Pasivo Circulante (Proveedores)	\$ -	\$ 235	\$ 289	\$ 371	\$ 478
2. Saldo Préstamos a Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
3. Saldo Préstamos a MP y LP	\$ 900	\$ 720	\$ 540	\$ 360	\$ 180
4. Pasivo Total	\$ 900	\$ 945	\$ 828	\$ 731	\$ 658
5. Capital Social	\$ 886	\$ 974	\$ 977	\$ 978	\$ 986
6. Utilidades acumuladas y del ejercicio	\$ -	\$ 569	\$ 1,096	\$ 2,135	\$ 3,734
7. Capital Contable	\$ 886	\$ 1,563	\$ 2,073	\$ 3,112	\$ 4,721
8. Pasivo Total y Capital Contable	\$ 1,786	\$ 2,607	\$ 2,901	\$ 3,643	\$ 6,377



6.3.2. Estado de Resultados Proforma  
(Cifras en miles de pesos)

Concepto	0	1	2	3	4	5
	\$	%	\$	%	\$	%
+ Ventas Netas	\$ -	100	\$ 6,377	100	\$ 8,199	100
- Costo de Ventas	\$ -	42	\$ 2,552	40	\$ 3,113	38
Utilidad Bruta	\$ -	58	\$ 3,825	60	\$ 5,086	62
-Gastos de Operación:	\$ -	32	\$ 1,871	29	\$ 2,228	27
Gastos de Venta	\$ -	23	\$ 1,392	22	\$ 1,691	21
Gastos de Administración	\$ -	9	\$ 480	8	\$ 536	7
Utilidad de Operación	\$ -	26	\$ 1,954	31	\$ 2,859	35
- Gastos Financieros	\$ -	5	\$ 179	3	\$ 134	2
+Productos Financieros	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	-
Otros Ingresos y (Gastos)	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	-
= Utilidad Antes de Impuestos	\$ -	21	\$ 1,775	28	\$ 2,725	33
- Impuestos (34%)	\$ -	7	\$ 604	9	\$ 926	11
- PTU (10%)	\$ -	2	\$ 178	3	\$ 272	3
= Utilidad Neta	\$ -	12	\$ 994	16	\$ 1,526	19
- Dividendos	\$ -	-	\$ 487	-	\$ 487	-
= Utilidad no Distribuida	\$ -	589	\$ 507	\$ 1,039	\$ 1,600	\$ 2,416
Utilidad no Distribuida Acumulada	\$ -	589	\$ 1,096	\$ 2,135	\$ 3,734	\$ 6,150

IMPUESTOS	3.4%
PTU	10%
Dividendos 50% sobre capital social a partir del 2do año de operación	50%

6.33 Costo de producción  
(Cifras en miles de pesos)

Apiechos y gastos "Propietarios"		\$ 653	\$ 507	\$ 573	\$ 730	\$ 683
"Materia prima"	100.00%	3,957	3,719	3,818	3,946	3,813
Materia prima "A" (Entradas)	10.00%	232	211	201	214	200
Materia prima "B" (Caracas y avas)	48.15%	641	629	634	638	1,750
Materia prima "C" (Baldosa)	51.85%	177	207	202	210	483
Materia prima "D" (Pegante)	6.77%	91	119	130	122	247
Materia prima "E" (Insumos)	19.77%	184	237	284	291	503
Reposición de Cristalería y Loza		11	12	14	15	17
Servicios	100%	11	12	14	15	17
Gastos de Transporte		40	44	50	55	62
Reparaciones		20	22	25	28	31
Depreciación	100%	225	225	223	213	172
Costo de Ventas		2,106	2,552	3,113	3,955	4,834
Gastos de Venta (Sueldos)		522	564	653	833	1,103
Gastos de Venta (Luz, teléfono y otros)	ch.	628	908	1,036	1,335	1,717
Gran Total Gastos de Venta		1,151	1,392	1,691	2,169	2,820
Gastos de Administración		429	480	538	600	670
Gastos de Operación		1,590	1,871	2,229	2,768	3,481
Total Costo de Ventas + Gastos de Operación		3,060	4,423	5,340	6,726	8,325
- Depreciación		225	225	229	213	172
Costos de Operación		3,891	4,188	5,110	6,515	8,153
Costos Financieros		223	170	134	89	45
Productos Financieros		-	-	-	-	-
Otros Ingresos o (Gastos)		-	-	-	-	-
Gran Total de Costos y Gastos		3,492	4,215	5,207	6,437	8,210

**6.3.4 Capital de trabajo**  
(Cifras en miles de pesos)

Concepto	N					n					r							
	360	días	rotación	0	1	2	3	4	5	360	días	rotación	0	1	2	3	4	5
+ Efectivo	360	15	24	\$ -	\$ 154	\$ 184	\$ 223	\$ 280	\$ 347				\$ -	\$ 154	\$ 184	\$ 223	\$ 280	\$ 347
+ Gran Total de Costos y Gastos				\$ -	\$ 3,462	\$ 4,245	\$ 5,207	\$ 6,637	\$ 8,280				\$ -	\$ 3,462	\$ 4,245	\$ 5,207	\$ 6,637	\$ 8,280
- Materias Primas				\$ -	\$ 1,337	\$ 1,719	\$ 2,210	\$ 2,841	\$ 3,653				\$ -	\$ 1,337	\$ 1,719	\$ 2,210	\$ 2,841	\$ 3,653
- Servicios				\$ -	\$ 11	\$ 12	\$ 14	\$ 15	\$ 17				\$ -	\$ 11	\$ 12	\$ 14	\$ 15	\$ 17
- Depreciación				\$ -	\$ 225	\$ 225	\$ 223	\$ 213	\$ 172				\$ -	\$ 225	\$ 225	\$ 223	\$ 213	\$ 172
= Saldo				\$ -	\$ 1,890	\$ 2,289	\$ 2,760	\$ 3,567	\$ 4,439				\$ -	\$ 1,890	\$ 2,289	\$ 2,760	\$ 3,567	\$ 4,439
+ Inventario				\$ -	\$ 60	\$ 77	\$ 99	\$ 127	\$ 164				\$ -	\$ 60	\$ 77	\$ 99	\$ 127	\$ 164
Materia prima "A" (Entradas)	360	7	51	\$ -	\$ 5	\$ 6	\$ 8	\$ 10	\$ 13				\$ -	\$ 5	\$ 6	\$ 8	\$ 10	\$ 13
Materia prima "B" (Carnes y aves)	360	7	51	\$ -	\$ 13	\$ 16	\$ 21	\$ 27	\$ 34				\$ -	\$ 13	\$ 16	\$ 21	\$ 27	\$ 34
Materia prima "C" (Bebidas)	360	75	5	\$ -	\$ 37	\$ 47	\$ 61	\$ 78	\$ 101				\$ -	\$ 37	\$ 47	\$ 61	\$ 78	\$ 101
Materia prima "D" (Postres)	360	3	120	\$ -	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 2	\$ 2				\$ -	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 2	\$ 2
Materia prima "E" (Ingredientes)	360	10	36	\$ -	\$ 5	\$ 7	\$ 8	\$ 11	\$ 14				\$ -	\$ 5	\$ 7	\$ 8	\$ 11	\$ 14
+ Cristalería y Loza	360	360	1	\$ -	\$ 58	\$ 64	\$ 72	\$ 81	\$ 90				\$ -	\$ 58	\$ 64	\$ 72	\$ 81	\$ 90
+ Cuentas por Cobrar	360	3	120	\$ -	\$ 41	\$ 53	\$ 68	\$ 88	\$ 113				\$ -	\$ 41	\$ 53	\$ 68	\$ 88	\$ 113
= Activo Circulante +				\$ -	\$ 313	\$ 379	\$ 462	\$ 576	\$ 714				\$ -	\$ 313	\$ 379	\$ 462	\$ 576	\$ 714
Pasivo Circulante -	360	60	6	\$ -	\$ 225	\$ 288	\$ 371	\$ 476	\$ 612				\$ -	\$ 225	\$ 288	\$ 371	\$ 476	\$ 612
= Capital de Trabajo				\$ -	\$ 88	\$ 91	\$ 91	\$ 100	\$ 102				\$ -	\$ 88	\$ 91	\$ 91	\$ 100	\$ 102

N = N°. de días año comercial.

n = N°. de días existencia de inventarios.

r = N°. de rotaciones al año.

**6.3.5 Estructura de capital**  
**(Cifras en miles de pesos)**

Concepto	0	1	2	3	4	5	Total
<b>Uso de fondos iniciales</b>							
Inversión Fija	\$ 1,763	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,763
Gastos Operativos	\$ 23	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 23
Variación de Activo Circulante		\$ 313	\$ 66	\$ 83	\$ 114	\$ 138	\$ 714
<b>Total</b>	<b>\$ 1,786</b>	<b>\$ 313</b>	<b>\$ 66</b>	<b>\$ 83</b>	<b>\$ 114</b>	<b>\$ 138</b>	<b>\$ 2,500</b>
<b>Fuente de Recursos Iniciales</b>							
Bancos	\$ 800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 800
Proveedores de equipo	\$ 100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 100
Proveedores de Insumos		\$ 225	\$ 64	\$ 82	\$ 105	\$ 136	\$ 612
Capital Social	\$ 886	\$ 88	\$ 3	\$ 1	\$ 9	\$ 2	\$ 988
<b>Total</b>	<b>\$ 1,786</b>	<b>\$ 313</b>	<b>\$ 66</b>	<b>\$ 83</b>	<b>\$ 114</b>	<b>\$ 138</b>	<b>\$ 2,500</b>

6.3.6 Flujo de caja para planeación financiera  
(Cifras en miles de pesos)

Concepto	0	1	2	3	4	5
Entradas	\$ 1,786	\$ 5,273	\$ 6,444	\$ 8,282	\$ 10,656	\$ 13,691
Financiamiento	\$ 1,786	\$ 313	\$ 68	\$ 83	\$ 114	\$ 138
Bancos Largo Plazo	\$ 800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Bancos Corto Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Proveedores de Equipo	\$ 100	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital Social	\$ 886	\$ 88	\$ 3	\$ 1	\$ 9	\$ 2
Cuentas por pagar	\$ -	\$ 275	\$ 64	\$ 82	\$ 105	\$ 136
Ventas	\$ -	\$ 4,960	\$ 6,377	\$ 8,199	\$ 10,542	\$ 13,554
Valor de liquidación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Salidas	\$ 1,786	\$ 4,639	\$ 5,892	\$ 7,201	\$ 9,023	\$ 11,284
Activo fijo	\$ 1,786	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario	\$ -	\$ 60	\$ 17	\$ 22	\$ 28	\$ 36
Cristalería y loza	\$ -	\$ 58	\$ 7	\$ 8	\$ 9	\$ 10
Efectivo	\$ -	\$ 154	\$ 31	\$ 38	\$ 58	\$ 67
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 41	\$ 12	\$ 15	\$ 20	\$ 25
Costos de operación	\$ -	\$ 3,461	\$ 4,188	\$ 5,118	\$ 6,513	\$ 8,153
Amortización de deuda largo plazo	\$ -	\$ 403	\$ 359	\$ 314	\$ 269	\$ 225
Pago deuda a corto plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos	\$ -	\$ 357	\$ 604	\$ 928	\$ 1,267	\$ 1,763
Participación de utilidades	\$ -	\$ 105	\$ 178	\$ 272	\$ 373	\$ 518
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ 487	\$ 487	\$ 487	\$ 487
Flujo de efectivo Neto	\$ -	\$ 634	\$ 552	\$ 1,082	\$ 1,633	\$ 2,408
Flujo de efectivo acumulado	\$ -	\$ 634	\$ 1,186	\$ 2,267	\$ 3,900	\$ 6,308

**6.3.7 VNP y Métodos alternativos**  
(Cifras en miles de pesos)

A	B	C	D	E	F
		F.N.E.	Dividendos	Depreciación	Total
-\$ 1,786	0				-\$ 1,786
	1	\$ 634	\$ -	\$ 225	\$ 859
	2	\$ 552	\$ 487	\$ 225	\$ 1,264
	3	\$ 1,082	\$ 487	\$ 223	\$ 1,792
	4	\$ 1,633	\$ 487	\$ 213	\$ 2,333
	5	\$ 2,408	\$ 487	\$ 172	\$ 3,066

VPN
Ingresos
\$ -
\$ 666
\$ 760
\$ 836
\$ 844
\$ 861

- A = Inversión Inicial      VPN = Valor presente neto      i = Tasa de interés  
 B = Años      PRI = Período de recuperación de la inversión  
 C = Flujo Neto de efectivo      IVP = Índice de costo beneficio  
 D = Dividendos decretados      TIR = Tasa interna de retorno  
 F = Total de ingresos generados por la empresa.

Inversión inicial = \$ 1,786    i = 28.93%  
 VPN                            \$ 2,181  
 PRI                            \$ 2,262    La inversión se recupera en un plazo de 2.6 años.  
 IVP                            2.22    Veces  
 TIR                            71%

Calculos del VNP y TIR (Anexo 3).

**6.3.8 Punto de Equilibrio**  
(Cifras en miles de pesos)

Concepto	1	2	3	4	5
<b>Costos variables</b>					
"Materia Prima"	\$ 1,337	\$ 1,719	\$ 2,210	\$ 2,841	\$ 3,653
Sueldos y Salarios "Producción"	\$ 463	\$ 517	\$ 578	\$ 790	\$ 883
Reposición de Cristalería y Loza	\$ 11	\$ 12	\$ 14	\$ 15	\$ 17
Servicios	\$ 11	\$ 12	\$ 14	\$ 15	\$ 17
Gastos de Transporte	\$ 40	\$ 44	\$ 50	\$ 55	\$ 62
Reparaciones	\$ 20	\$ 22	\$ 25	\$ 28	\$ 31
Depreciación	\$ 225	\$ 225	\$ 223	\$ 213	\$ 172
Gastos de Operación	\$ 1,580	\$ 1,871	\$ 2,228	\$ 2,768	\$ 3,491
<b>Total costos fijos</b>	<b>\$ 2,349</b>	<b>\$ 2,705</b>	<b>\$ 3,131</b>	<b>\$ 3,885</b>	<b>\$ 4,672</b>
+ Ventas Netas	\$ 4,960	\$ 6,377	\$ 8,199	\$ 10,542	\$ 13,554
<b>Punto de equilibrio</b>	<b>\$ 3,215</b>	<b>\$ 3,702</b>	<b>\$ 4,286</b>	<b>\$ 5,318</b>	<b>\$ 6,396</b>

Formula para determinar el Punto de Equilibrio:

$$Pe = \frac{\text{Gastos Fijos}}{1 - \frac{\text{Gastos Variables}}{\text{Ventas}}}$$

Graficas de Punto de Equilibrio (Anexo 4).

**6.3.9 Razones Financieras**  
(Cifras en miles de pesos)

Concepto	C				
	1	2	3	4	5
<b>Indicadores de liquidez</b>					
Liquidez	-	4.2	5.4	7.4	9.4
Liquidez inmediata (Prueba del ácido)	-	3.9	5.2	7.1	9.1
Cobertura de Tesorería (Caja / Pasivo Circulante)	-	3.5	4.7	6.7	8.6
Capital de Trabajo	\$ -	\$ 721	\$ 1,276	\$ 2,359	\$ 4,000
<b>Indicadores de Apalancamiento</b>					
Endeudamiento	0.5	0.4	0.3	0.2	0.1
Apalancamiento	1.0	0.6	0.4	0.2	0.1
Cobertura de intereses	-	5.7	10.9	21.3	42.7
<b>Indicadores de eficiencia</b>					
Ventas netas / activos totales	-	2.0	2.2	2.1	2.0
Ventas netas / activos fijo	-	3.2	4.8	7.4	11.7
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>					
Utilidad neta / ingresos totales	-	12%	16%	19%	20%
Utilidad neta / activos totales	-	23%	34%	40%	39%
Utilidad neta / capital contable	-	39%	48%	49%	44%
<b>Indicadores de Actividad o Productividad</b>					
Rotación de Inventario (Días)	-	16.1	16.1	16.1	16.1
Rotación de Cuentas por Cobrar (Días)	-	3.0	3.0	3.0	3.0
Ciclo Productivo	-	19.1	19.1	19.1	19.1
Plazo Promedio de Pago a Proveedores	-	60.0	60.0	60.0	60.0
Ciclo Efectivo	-	40.9	40.9	40.9	40.9



# Conclusiones

## **Conclusiones:**

El estudio de mercado refleja que existe una gran demanda de comida tipo argentino entre la población de ambos sexos de las Delegaciones de Coyoacán y Tlalpan, básicamente en los estratos sociales "C" y "C+", cuyas edades fluctúan entre los 25 y 59 años de edad, quienes en forma habitual se desplazan a la zona comercial de "Coapa" para cubrir una necesidad de entretenimiento, vestido o alimentación.

Actualmente el mercado de comida tipo argentino dentro de la jurisdicción, lo comparten tres restaurantes "El Hueso Argentino", "Los Muchachos" y "Che Bandoneón", sin embargo el nivel de ocupación de estos establecimientos es muy bajo (30%), debido a que el consumidor final prefiere lugares con mayor imagen y presencia, como serían los establecimientos de cuatro estrellas o de lujo "Rincón Argentino", "El Buen Bife", "El Cambalache" y "La Fonda Argentina", ubicados en San Angel, San Jerónimo, Parque Hundido y Polanco.

La escasa afluencia o falta de posicionamiento de estos restaurantes, se debe a que son negocios que han manejado una política inadecuada en la comercialización de sus productos, derivado de precios por arriba del mercado, calidad media en los "cortes de carne" y una deficiente prestación del servicio a comensales, estas debilidades en el hoy son una amenaza latente para quebrar o desaparecer a cualquier establecimiento, sin embargo para "Parrilladas Miguel Angel" se vuelve una fortaleza, dado que conoce las fuerzas y debilidades de la competencia.

Otro de los factores que afectan a estos restaurantes es que no están ubicados en lugares estratégicos, ya que dos de ellos se encuentran en lugares con difícil acceso por una alta vialidad y en zonas de consumo popular, y el otro establecimiento tiene muy poca visibilidad al estar en una calle cerrada con poca afluencia de gente.

El objetivo de este anteproyecto es el capturar la demanda insatisfecha de comida tipo argentino y a su vez consolidar una imagen dentro de la zona comercial de Coapa, con productos de calidad y excelencia en el servicio, a través de la creación de un restaurante denominado "Parrilladas Miguel Angel" que estará ubicado en Av. Canal de Miramontes N° 2075 Colonia Los Girasoles en la Delegación Coyoacán.

La ubicación se considera estratégica y con altas posibilidades de éxito al estar localizado en el corazón de Coapa, ya que en una circunferencia no mayor a 250 metros, se encuentran importantes puntos de venta comerciales, como serían "Galerías Coapa", "Cinemark", "Wall Mart", "Comercial Mexicana", "Home Mart" y "Cinépolis" entre otros, que aseguran la afluencia en forma recurrente de la población a estos establecimientos.

De acuerdo con el estudio financiero de los Estados Financieros Proforma, este negocio requiere de una inversión fija inicial de \$1'786,278.00 para poder montar y equipar el restaurante de comida argentina denominado "Parrilladas Miguel Angel" con una capacidad máxima de 20 mesas para dar servicio a 80 comensales por cada turno "comida" o "cena".

Este anteproyecto se pretende que sea financiado en un 49.61% con recursos provenientes de socios por la cantidad de \$886,278.00 y el 50.39% restante con financiamiento de Bancos y Proveedores de Maquinaria por la cantidad de \$800,000.00 y

\$100,000.00 respectivamente, ambos a un plazo de 5 años, con una tasa de interés del 25.04% y 23.00% anual.

Las premisas y bases de las proyecciones financieras por los próximos 5 años (2000-2004) fueron elaboradas sobre supuestos conservadores en ingresos por ventas, ya que se está considerando una utilización del 50% de la capacidad instalada para el primer año y con un ritmo de crecimiento 15 % anual para los años subsecuentes, hasta lograr en el año cinco un porcentaje de utilización del 87.5%, esta eficiencia se debe a la mayor demanda de comida tipo argentino entre la población de las Delegaciones de Coyoacán y Tlalpan.

Es importante señalar que "Parrilladas Miguel Angel" pretende obtener financiamiento de 60 días por parte de sus principales proveedores de carne, aves, vinos y licores para poder atender en forma eficiente la operación diaria del negocio, siendo sus requerimientos para el primer año de operación de \$224,635.00 y en el año cinco de \$611,633.00.

Con el financiamiento de proveedores se logra financiar el 100% del Ciclo Productivo de la empresa que es de 19 días, integrado por 16 días de inventario y 3 días de rotación de cuentas por cobrar, al igual que la inversión que tiene el negocio en cristalería y loza. Esta situación se presenta a lo largo del anteproyecto, debido a la ágil revolvencia de las cuentas por cobrar, dado que las ventas de esta sociedad propiamente son al contado y principalmente por las existencias reducidas de inventario por manejar artículos perecederos, no previéndose que este negocio tenga problemas de abastecimiento.

En el Estado de Pérdidas y Ganancias Proforma, se observa que los ingresos por venta de comida argentina durante el primer año de operación suman los \$4'960,133.00 con utilidad neta de \$588,688.00 que representa un índice de productividad del 12% (Utilidad neta / Ingresos totales); hasta alcanzar en el año cinco ventas de \$13'553,515.00 con utilidad neta de \$2'903,158.00 que representa una productividad del 21%.

La productividad de este negocio es excelente, debido básicamente al amplio margen que obtienen por la venta de alimentos y bebidas, con una utilidad bruta del 58% durante el primer año de operación y del 64% en el año cinco por una mayor eficiencia de la compañía, es decir, por una mayor comercialización de platillos argentinos en el mercado.

Con estos márgenes de utilidad, la compañía absorbe sin dificultad los gastos de administración y de venta, así como la carga financiera, incluso la cobertura de intereses es muy alta, ya que en el primer año es de 5.7 veces y en el año cinco de 117.1 veces, lo cual es un indicador de que "Parrilladas Miguel Angel" es un negocio que no tiene problemas para servir la deuda.

Los índices de Utilidad neta / Capital Contable que obtendrá el negocio, lo hacen atractivo por reflejar una tasa de rendimiento superior al costo de capital exigido por los accionistas a lo largo del anteproyecto que fue del 28.93% anual, debido a que esta nueva sociedad obtiene una rentabilidad mayor, como sería del 38% en el año uno; del 48% en el año dos y del 49% en el año tres; esta última decrece en el año cuatro a un 44% y en el año cinco a un 41%, ya que la empresa se encuentra sobre capitalizada, esto se puede observar claramente con los excedentes de efectivo que tiene el negocio año con año.

Los excedentes de efectivo en el año uno suman la cantidad de \$633,568.00 y en el año cinco de \$6'307,899.00 con una Cobertura de Tesorería (Caja / Pasivo Circulante) de 3.5 y 10.9 veces en cada uno de estos años, esta solvencia se ratifica con la liquidez que registrará la empresa en el último año de vida del anteproyecto que es de 11.5 a 1 y apalancamiento financiero de 0.1 a 1. Estos índices indican que es un negocio rentable y con una estructura sana de capital, debido a la mayor participación de accionistas que ajenos.

Uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de anteproyectos de inversión es el método de valor presente, el cual consiste en determinar la equivalencia en el tiempo cero de los flujos de efectivo futuros que genera un anteproyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces es recomendable que el anteproyecto sea aceptado.

Estas reglas cumplen con el Anteproyecto "Parrilladas Miguel Angel" al reflejar en la evaluación un Valor Presente Neto (VPN) positivo de \$2'181,000.00 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 71%, la cual es superior en casi 42 puntos porcentuales a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) o Costo de Capital Propio (28.93% anual).

El anteproyecto de inversión generará un flujo de efectivo neto durante los próximos cinco años de: \$634,000.00 en el año uno; de \$552,000.00 en el año dos; de \$1'082,000.00 año tres; de \$1'633,000.00 en el año cuatro y finalmente de \$2'408,000.00 en el año cinco; estas cifras no consideran el pago de dividendos ni las depreciaciones de los activos fijos.

Otros puntos que ratifican la viabilidad del anteproyecto es el indicador denominado "Pay back" que muestra que el capital invertido se recupera en 2.6 años y la relación de Beneficio Costo "B/C" que indica que por peso invertido, el anteproyecto genera una rentabilidad de 2.22 a 1.

Por todo lo antes expuesto, se llegó a la conclusión de que el objetivo del presente estudio fue el demostrar la viabilidad del anteproyecto para establecer "Parrilladas Miguel Angel", mediante métodos y técnicas especializadas que nos permitan asegurar la permanencia de este negocio en el mercado, por lo que la hipótesis del anteproyecto si se llega a cumplir, dado que todos los resultados de la evaluación fueron positivos.

Finalmente se recomienda la decisión de emprender este negocio, ya que desde el punto de vista mercadológico, técnico y financiero es un anteproyecto viable y rentable para el futuro inversionista. La viabilidad del anteproyecto se ratifica con el Panorama Económico para el año 2000 ya que se espera un dinamismo en la actividad económica, como consecuencia de un mayor crecimiento en los principales componentes de la Demanda Agregada, estimando Ixe Banco, S.A. un crecimiento del 4.6% en el PIB de este año, con una inflación del 10.20%.

La perspectiva optimista sobre México se confirma con la tendencia hacia la baja en los índices de inflación y en las tasas de interés durante el año de 1999, así como en la estabilidad económica y política del país, lo que contribuye a un flujo continuo de capitales hacia los mercados financieros nacionales. Con estos indicadores favorables ratifican la viabilidad del anteproyecto y aseguran la buena marcha del negocio en un futuro.

# Bibliografía

## Bibliografía

- **Aguilar Alvarez de Alba**  
**Elementos de la Mercadotecnia**  
**CECSA, 1994.**  
**México.**
- **Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles A. C. y en cooperación con la**  
**Secretaría de Turismo.**  
**Manual de Puestos de Operación para Restaurantes.**  
**Editorial Limusa, 1992.**  
**México.**
- **Baca Urbina Gabriel**  
**Evaluación de Proyectos**  
**Editorial Mc Graw Hill, 3 edición 1995.**  
**México.**
- **Código de Comercio y Leyes Complementarias**  
**Editorial Porrúa 1998.**  
**México.**
- **Coss Bu Raúl**  
**Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión**  
**Editorial Limusa**  
**México.**
- **Del Río González Cristóbal**  
**Introducción al Estudio de la Contabilidad y Control de los Costos Industriales**  
**Ecasa, 1993.**  
**México.**
- **Duran García Carlos**  
**El Restaurante como Empresa**  
**Editorial Trillas,**  
**México.**
- **Farga Armando, Loredó José Inés**  
**Historia de la Comida en México**  
**Editorial Diana, 1993**  
**México.**

- Fischer de la Vega Laura  
Introducción a la Investigación de Mercados  
Editorial Mc Graw Hill, 1990.  
México.
- Fuller John  
Modern Restaurant Service, U.S.A.
- Gran Larousse de la Cocina  
Editorial Larousse, 1992  
México.
- Índice Nacional de Precios al Consumidor, Banxico, México.
- INEGI. Distrito Federal, Resultados Definitivos; Tabulados Básicos. Censo de Población y Vivienda 1995, México.
- Kotler Philip & Armstrong Gary.  
Mercadotecnia.  
Editorial Prentice Hall.  
México.
- Nacional Financiera  
Diplomado en el Ciclo de vida de los Proyectos de Inversión  
México.
- Nacional Financiera,  
Guía para la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión  
México.
- Novo Salvador  
Nueva Grandeza Mexicana, Regalos y Ocasiones de Contento, México.
- Perdomo Moreno Abraham  
Contabilidad de Sociedades Mercantiles  
ECASA 1995  
México.
- Petersen E.  
Business Organization and Management  
Mc Graw Hill, U.S.A.
- Silvestre Méndez M. José  
Fundamentos de Economía  
Editorial Mc Graw Hill 1992  
México.

- **Stephen A. Ross; Randolph W. Wethersfield**  
**Finanzas Corporativas**  
**Editorial Mc Graw Hill, 1997.**  
**México.**
- **Torruco Marques Miguel y Ramírez Blanco**  
**Manual de Servicios Turísticos.**  
**México.**
- **Zorrilla Arena Santiago, Torres Xammar Miguel;**  
**Guía para elaborar la Tesis**  
**Editorial Mc Graw Hill, 1997**  
**México.**



# **Anexos**

**Anexo**

**1**

**Carta Menú**

## **Entradas Calientes**

### **Empanadas.**

De carne.

De queso con elote.

De espinacas con queso. \$ 14.00

### **Chorizo.**

Embutido en casa, con la tradicional  
receta del abuelo.

\$ 25.00

### **Morcilla de la casa.**

\$ 30.00

### **Chistorra.**

\$ 25.00

### **Queso provoleta.**

Rodaja de provolone asado al carbón,  
aderezado con aceite de olivo y orégano.

\$ 40.00

### **Queso fundido.**

Combinación de quesos,  
acompañado de tortillas.

\$ 45.00

### **Queso fundido con chorizo.**

Combinación de quesos y rodajas de  
chorizo, acompañado con tortillas.

\$ 55.00

## **Sopas**

Sopa ó Crema del día.

\$ 18.00

Jugo de carne.

\$ 23.00

## Ensaladas

### Argentina

Lechuga, jitomate y cebolla con aderezo de aceite de olivo, vinagre, sal y pimienta.

\$ 25.00

### Berros

Hojas seleccionadas, cebolla desfleada aderezada con aceite de olivo, limón sal y pimienta.

\$ 22.00

Nuestras ensaladas han sido sometidas a un estricto proceso de esterilización.

## Carnes a la Parrilla

**Bife de chorizo.**

14oz / 400gr

\$ 120.00

**Churrasco.**

14oz /400gr

\$ 110.00

**Arrachera.**

14oz / 400gr

\$ 100.00

**Asado de tira**

Corte delgado con hueso, de cuatro tiras.

19oz / 550gr

\$ 80.00

**Parrillada.**

Para dos o tres personas, servida con chorizo, morcilla, chistorra, asado de tira y arrachera.

\$ 180.00

Todas nuestras carnes son nacionales y seleccionadas bajo un estricto control de calidad.

## **Pollos**

### **A la parrilla.**

Deshuesado, natural.

\$ 70.00

### **Don "Miguel".**

Deshuesado a la parrilla, con  
nuestra salsa de limón, mantequilla  
y un toque de whisky.

\$ 80.00

## **Guarniciones especiales**

**Papas Fritas Soufflée.**

\$ 23.00

**Papas a la francesa.**

\$ 23.00

**Papa al horno.**

\$ 23.00

## **Postres**

\$ 22.00

**TODOS NUESTROS PRECIOS  
INCLUYEN I.V.A.**

Ante la posibilidad de un error  
involuntario, rogamos verifique su cuenta  
antes de pagar.

**RECUERDE QUE USTED ES LO MAS  
IMPORTANTE EN ESTA CASA.**

## VINOS

### NACIONALES

Cabernet Sauvignon D.	750 ml.	\$ 140.00
Chateau Domecq.	750 ml.	\$ 230.00
L.A. Cetto Cabernet.	750 ml.	\$ 140.00

### ARGENTINOS

Bianchi Chablis B.	750 ml.	\$ 300.00
Chateau Montchenot.	750 ml.	\$ 380.00
Correas Malbe.	750 ml.	\$ 240.00
Perdriel Caramagñola.	750 ml.	\$ 330.00
Perdriel Centenario.	750 ml.	\$ 470.00
Rincón Famoso.	750 ml.	\$ 240.00

### CHILENOS

Canepa C. Sauvignon.	750 ml.	\$ 140.00
Casillero del Diablo.	750 ml.	\$ 190.00
Closs San José.	750 ml.	\$ 140.00
Concha y Toro.	750 ml.	\$ 140.00

### JARRAS DE CLERICOT DE LA CASA

Jarra Chica Tinto.	\$ 80.00
Jarra Grande Tinto.	\$ 120.00

### COPAS

Tinto (Importado).	\$ 35.00
Tinto (Nacional).	\$ 23.00

## **Bebidas**

<b>Refrescos.</b>	\$ 10.00
<b>Limonadas / Naranjadas.</b>	\$ 9.00
<b>Cervezas.</b>	\$ 15.00
<b>Agua embotellada.</b>	\$ 12.00
<b>Michelada.</b>	\$ 18.00
<b>Café americano.</b>	\$ 10.00
<b>Café Express.</b>	\$ 13.00
<b>Café Capuchino.</b>	\$ 15.00
<b>Té.</b>	\$ 10.00

## **Aperitivos**

<b>Margarita.</b>	\$ 22.00
<b>Clamato.</b>	\$ 22.00
<b>Piña Colada.</b>	\$ 22.00

## **Whiskies**

<b>Buchanan.'s</b>	\$ 50.00
<b>Chivas Regal.</b>	\$ 45.00
<b>JB.</b>	\$ 25.00
<b>Johnny Walker Etiqueta Negra.</b>	\$ 50.00
<b>Johnny Walker Etiqueta Roja.</b>	\$ 40.00
<b>Willian Lobson.</b>	\$ 30.00

## **Tequilas**

<b>Cazadores.</b>	\$ 28.00
<b>Cuervo Especial.</b>	\$ 22.00
<b>Cuervo Tradicional.</b>	\$ 25.00
<b>Don Julio.</b>	\$ 28.00
<b>Herradura Blanco.</b>	\$ 28.00
<b>Herradura Reposado.</b>	\$ 40.00
<b>Jimador.</b>	\$ 28.00
<b>Tres Generaciones.</b>	\$ 40.00

## **Rones**

<b>Appleton Dorado.</b>	\$ 20.00
<b>Appleton Blanco.</b>	\$ 17.00
<b>Bacardi Añejo.</b>	\$ 28.00
<b>Bacardi Blanco.</b>	\$ 25.00
<b>Bacardi limón.</b>	\$ 32.00

## **Brandies**

Don Pedro.	\$ 25.00
Fundador.	\$ 30.00
Presidente.	\$ 20.00
Terry Centenario.	\$ 30.00

## **Ginebras y Vodkas**

Absolut Vodka.	\$ 25.00
Beefeater.	\$ 35.00
Stalznalla.	\$ 35.00

## **Licores**

Baylies.	\$ 35.00
Cadenas.	\$ 30.00
Licor 43.	\$ 40.00

## **Cogñacs**

Courvosier V.S.O.P.	\$ 50.00
Hennesy V.S.O.P.	\$ 60.00
Martell V.S.O.P.	\$ 50.00



# **Anexo**

## **2**

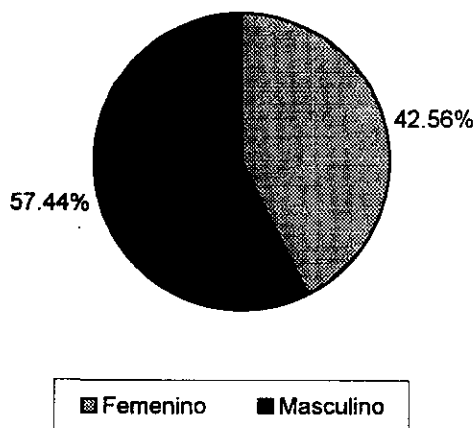
# **Gráficas del Cuestionario**

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

### Datos Generales

#### Sexo

Concepto	Valor real	Valor relativo
Femenino	163	42.56
Masculino	220	57.44
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100.00</b>



#### Conclusión:

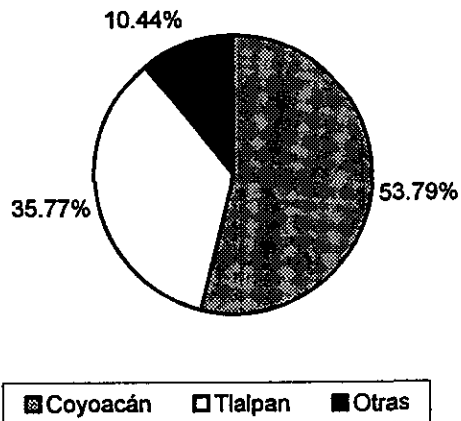
De las personas entrevistadas el 57.44% son del sexo masculino y 42.56% del sexo femenino.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

Resumen de las tres Gráficas siguientes:

Nº de años viviendo en la Delegación:

Concepto	Valor real	Valor relativo
Coyoacán	206	53.79
Tlalpan	137	35.77
Otras	40	10.44
Total	383	100.00



**Conclusión:**

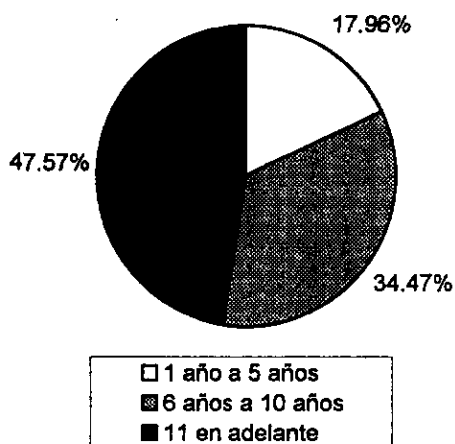
De las personas que visitaron la zona comercial de Coapa, se aprecia que el 53.79% son residentes de la Delegación Coyoacán; un 35.77% de la Delegación Tlalpan y un 10.44% proviene de diversas Delegaciones.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

### N° de años viviendo en la Delegación

#### Coyoacán

Concepto	Valor real	Valor relativo
1 año a 5 años	37	17.96
6 años a 10 años	71	34.47
11 en adelante	98	47.57
Total	206	100.00



#### Conclusión:

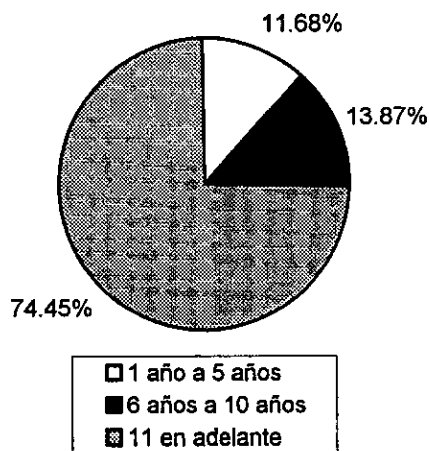
El 47.57% y 34.47% de los entrevistados tienen 6 o más años viviendo en la Delegación Coyoacán, mientras que el 17.96% tiene una antigüedad de 1 a 5 años.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

**N° de años viviendo en la Delegación:**

**Tlalpan**

Concepto	Valor real	Valor relativo
1 año a 5 años	16	11.68
6 años a 10 años	19	13.87
11 en adelante	102	74.45
<b>Total</b>	<b>137</b>	<b>100.00</b>



**Conclusión:**

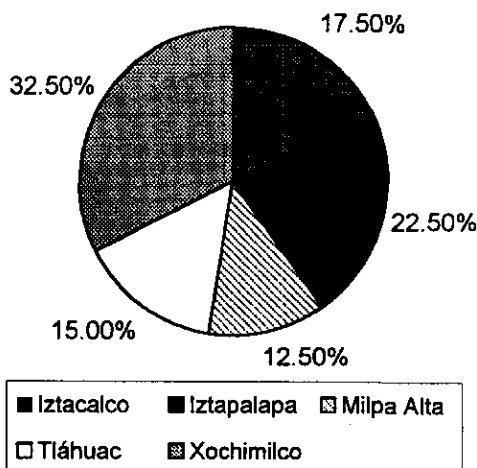
El 74.45% y 13.87% de los entrevistados tienen con 6 o más años viviendo en la Delegación Tlalpan, mientras que el 11.68% tiene una antigüedad de 1 a 5 años.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

N° de años viviendo en la Delegación:

Otras

Concepto	Valor real	Valor relativo
Iztacalco	7	17.50
Iztapalapa	9	22.50
Milpa Alta	5	12.50
Tláhuac	6	15.00
Xochimilco	13	32.50
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100.00</b>



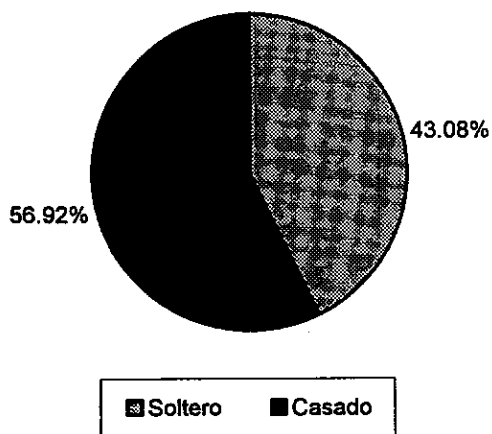
**Conclusión:**

De los 40 entrevistados que pertenecen a otras Delegaciones, se aprecia que estas personas se trasladan a los límites de las Delegaciones Coyoacán y Tlalpan o sea a la "zona comercial de Coapa" para hacer sus compras de alimentos y vestido, así como el consumo en restaurantes y diversiones.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

**Estado Civil:**

Concepto	Valor real	Valor relativo
Soltero	165	43.08
Casado	218	56.92
Total	383	100.00



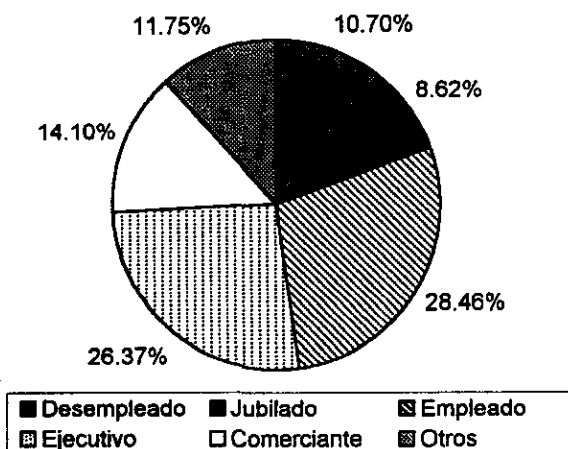
**Conclusión:**

De las entrevistas resultó que el 56.92% son personas con estado civil casado y el restante 43.08% son solteras.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

**Ocupación:**

Concepto	Valor real	Valor relativo
Desempleado	41	10.70
Jubilado	33	8.62
Empleado	109	28.46
Ejecutivo	101	26.37
Comerciante	54	14.10
Otros	45	11.75
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100.00</b>



**Conclusión:**

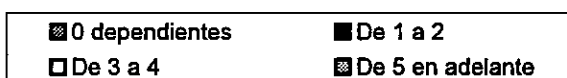
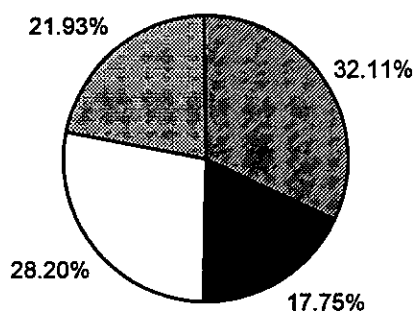
El 19.32% de las personas encuestadas son desempleados o jubilados y el restante 80.68% son personas que están generando ingresos, de las cuales el 54.83% son asalariados de la iniciativa privada y del Gobierno Federal.



Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

**Número de dependientes económicos:**

Concepto	Valor real	Valor relativo
0 dependientes	123	32.11
De 1 a 2	68	17.75
De 3 a 4	108	28.20
De 5 en adelante	84	21.93
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100.00</b>



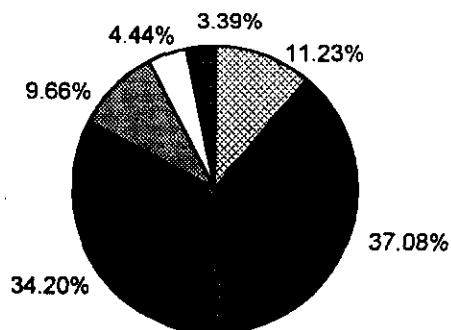
**Conclusión:**

El 67.89% de las personas entrevistadas son jefes de familia o amas de casa con dependientes económicos, incluso dentro de este rubro están clasificadas personas solteras que sostienen a sus padres o hermanos.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

Sus ingresos mensuales se encuentran dentro de los siguientes rangos:

Concepto	Valor real	Valor relativo
Menos de \$5,999.00	43	11.23
De \$6,000.00 a \$10,000.00	142	37.08
De \$10,001.00 a \$20,000.00	131	34.20
De \$20,001.00 en adelante	37	9.66
Desempleados	17	4.44
Jubilados	13	3.39
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100.00</b>



■ Menos de \$5,999.00	■ De \$6,000.00 a \$10,000.00
■ De \$10,001.00 a \$20,000.00	■ De \$20,001.00 en adelante
□ Desempleados	■ Jubilados

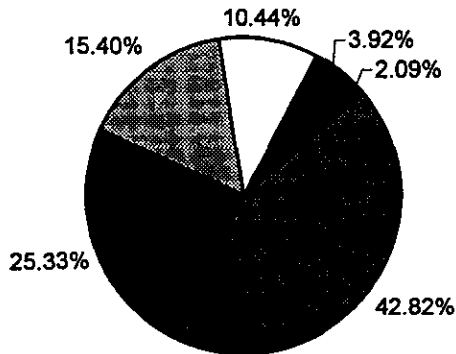
#### Conclusión:

El 80.94% de las personas entrevistadas se podrían considerar como nuestro mercado objetivo, ya que están generando ingresos superiores a los \$6,000.00 y el 19.06% restante no clasifica como mercado potencial, debido a que el poder de compra o de consumo de estas personas es bajo.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

1.- ¿Cuántas veces come al mes fuera de su casa?

Concepto	Valor real	Valor relativo
Diario	164	42.82
Una vez a la semana	97	25.33
Dos veces a la semana	59	15.40
Cada 15 días	40	10.44
Una vez al mes	15	3.92
Esporádicamente	8	2.09
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100.00</b>



■ Diario	■ Una vez a la semana
▨ Dos veces a la semana	□ Cada 15 días
■ Una vez al mes	▨ Esporádicamente

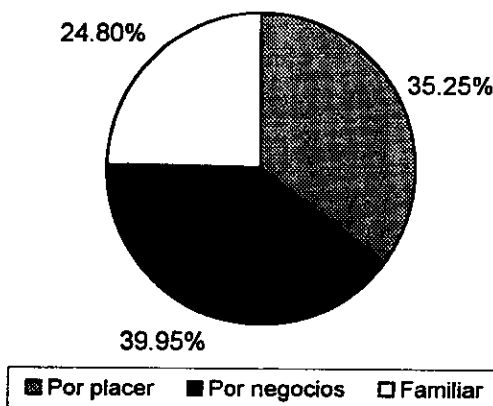
**Conclusión:**

El 97.91% de los entrevistados comen fuera de su casa, pero no es un indicador que estas personas coman en restaurantes, ya que satisfacen esta necesidad en los comedores de las compañías donde laboran o en restaurantes de comida rápida, loncherías y fondas, que se encuentran en su localidad o bien llevan sus alimentos preparados desde sus casas.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

2. ¿Por qué motivo sale usted a comer o cenar?

Concepto	Valor real	Valor relativo
Por placer	135	35.25
Por negocios	153	39.95
Familiar	95	24.80
Total	383	100.00



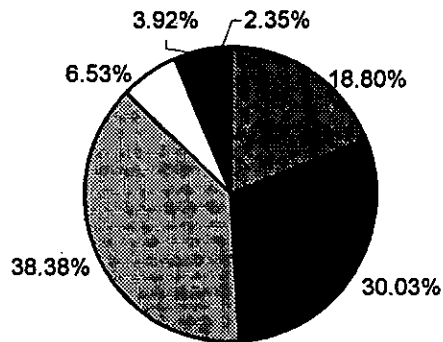
**Conclusión:**

El 39.95% de las personas entrevistadas acuden a los restaurantes por aspectos de negocios y 60.05% acuden con la familia o por placer.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

3.- ¿Hasta cuánto estaría dispuesto a pagar por persona?

Concepto	Valor real	Valor relativo
De \$80.00 a \$110.00	72	18.80
De \$111.00 a \$140.00	115	30.03
De \$141.00 a \$170.00	147	38.38
De \$171.00 a \$200.00	25	6.53
De \$201.00 a \$250.00	15	3.92
Más de \$250.00	9	2.35
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100.00</b>



■ De \$80.00 a \$110.00	■ De \$111.00 a \$140.00
▨ De \$141.00 a \$170.00	□ De \$171.00 a \$200.00
▩ De \$201.00 a \$250.00	▧ Más de \$250.00

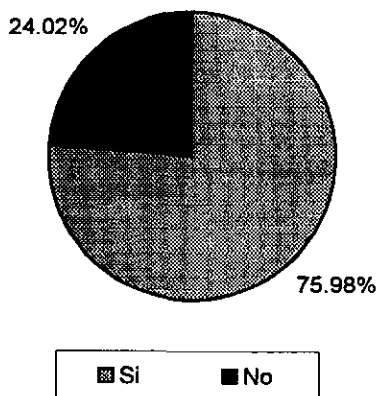
**Conclusión:**

El 68.41% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar entre \$111.00 y \$170.00 por un buen platillo y un 12.80% puede pagar de \$171.00 hasta más de \$250.00; y un 18.89% no está dispuesto a pagar arriba de \$110.00.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

4.- ¿Le gusta la comida Argentina?

Concepto	Valor real	Valor relativo
Si	291	75.98
No	92	24.02
Total	383	100.00



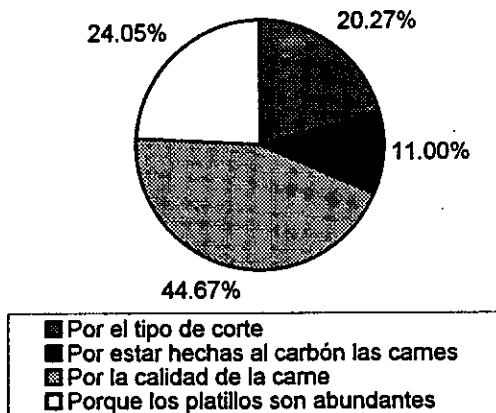
**Conclusión:**

Al 75.98% de las personas entrevistadas, les gusta la comida argentina, mientras que 24.02% prefieren otro tipo de comida.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

5.- Si la respuesta es Si mencione porque le gusta.

Concepto	Valor real	Valor relativo
Por el tipo de corte	59	20.27
Por estar hechas al carbón las carnes	32	11.00
Por la calidad de la carne	130	44.67
Porque los platillos son abundantes	70	24.05
Total	291	100.00



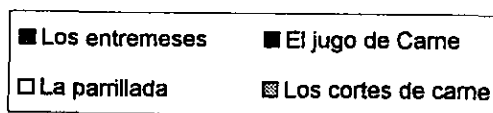
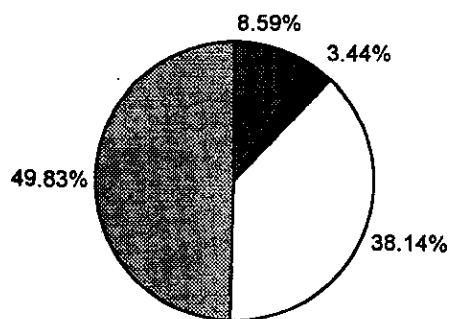
**Conclusión:**

Al 44.67% de las personas entrevistadas les gusta la comida argentina por la calidad de la carne; a un 24.05% por ser un platillo abundante; a un 20.27% por el tipo de corte y a un 11.00% por estar asadas al carbón las carnes.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

6.- ¿Cuál es su platillo favorito?

Concepto	Valor real	Valor relativo
Los entremeses	25	8.59
El jugo de Carne	10	3.44
La parrillada	111	38.14
Los cortes de carne	145	49.83
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100</b>



**Conclusión:**

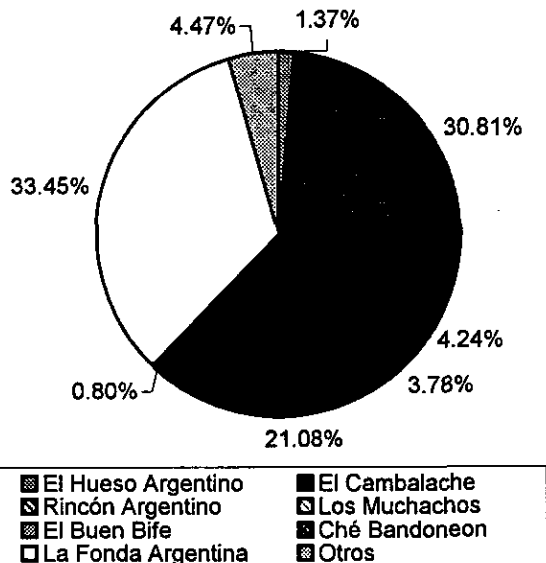
La preferencia por la comida argentina dentro de las personas entrevistadas, destacan los cortes de carne y la parrillada, quienes en forma conjunta representan el 87.97% de la muestra.



Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

7.- ¿Mencione tres restaurantes de comida Argentina que conozca usted?

Concepto	Valor real	Valor relativo
El Hueso Argentino	12	1.37
El Cambalache	269	30.81
Rincón Argentino	37	4.24
Los Muchachos	33	3.78
El Buen Bife	184	21.08
Ché Bandoneon	7	0.80
La Fonda Argentina	292	33.45
Otros	39	4.47
<b>Total</b>	<b>873</b>	<b>100.00</b>



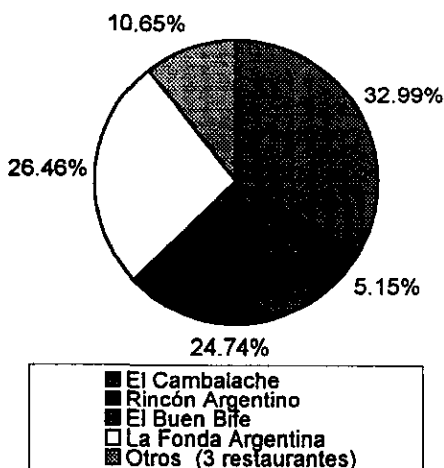
**Conclusión:**

Las personas entrevistadas manifestaron que los restaurantes más conocidos por ellos y en orden de importancia son La Fonda Argentina, El Cambalache, y el El Buen Bife, quienes en conjunto representan el 85.34% de la muestra.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

8.- ¿Cuál es su lugar preferido?

Concepto	Valor real	Valor relativo
El Cambalache	96	32.99
Rincón Argentino	15	5.15
El Buen Bife	72	24.74
La Fonda Argentina	77	26.46
Otros (3 restaurantes)	31	10.65
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100.00</b>



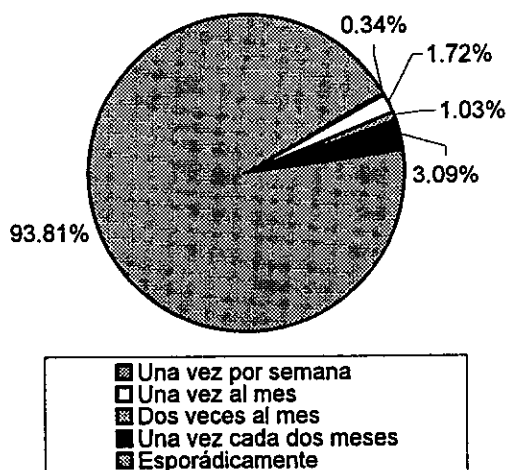
**Conclusión:**

Dentro de los lugares preferidos por las personas que les gusta la comida Argentina, destacan los restaurantes como: "El Cambalache; El Buen Bife y La Fonda Argentina", quienes representan el 84.19% de las preferencias del consumidor; la mayor demanda de estos restaurantes, se debe a que cuentan con mayores puntos de venta en el área metropolitana. La diferencia de 15.81% esta conformado por cuatro restaurantes y solo uno de ellos "El Rincón Argentino" goza de la preferencia del consumidor, no obstante que cuente con dos sucursales, uno en Polanco y la otra en Santa Fé.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

9.- ¿Normalmente cuantas veces come usted este tipo de comida?

Concepto	Valor real	Valor relativo
Una vez por semana	1	0.34
Una vez al mes	5	1.72
Dos veces al mes	3	1.03
Una vez cada dos meses	9	3.09
Esporádicamente	273	93.81
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100.00</b>



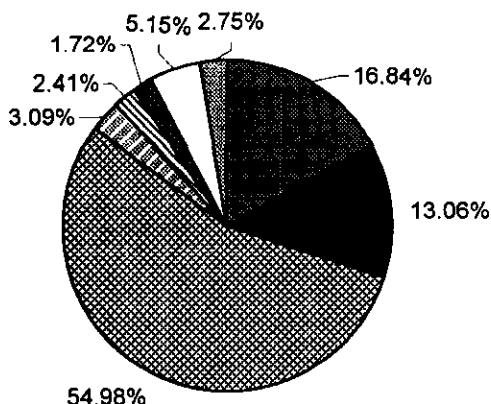
**Conclusión:**

El 17.87% de las personas que les gusta la comida argentina, la comen 1 vez cada dos meses hasta 52 veces al año; y el 82.13% la come en forma esporádica, es decir, 1 ó 2 veces al año.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

10.- ¿Cuál es la razón por la que acude a este tipo de restaurantes?

Concepto	Valor real	Valor relativo
Precio	49	16.84
Servicio y atención al cliente	38	13.06
Calidad en alimentos	160	54.98
Ambiente	9	3.09
Lugar de moda	7	2.41
Accesibilidad al lugar	5	1.72
Comodidad y seguridad	15	5.15
Otras	8	2.75
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100.00</b>



■ Precio	■ Servicio y atención al cliente
▣ Calidad en alimentos	▣ Ambiente
▤ Lugar de moda	▤ Accesibilidad al lugar
□ Comodidad y seguridad	▥ Otras

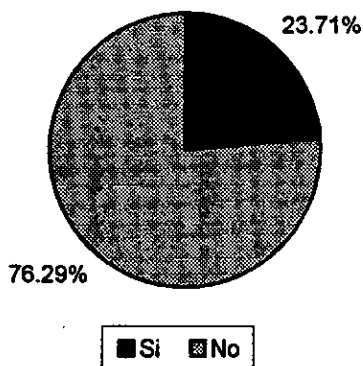
**Conclusión:**

De los ocho factores que se consideran para elegir un restaurante, destacan en la preferencia o hábitos del consumidor: la calidad de los alimentos, precio, el servicio y atención al cliente, estos tres factores representan el 84.88%; y que posiblemente sean los puntos exitosos en un restaurante.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

11.- ¿Conoce usted algún Restaurante Argentino ubicado en la zona comercial de Av. Canal de Miramontes, Calz. Del Hueso o Av. Acoxa? Mencionalos:

Concepto	Valor real	Valor relativo
Si	69	23.71
No	222	76.29
Total	291	100.00



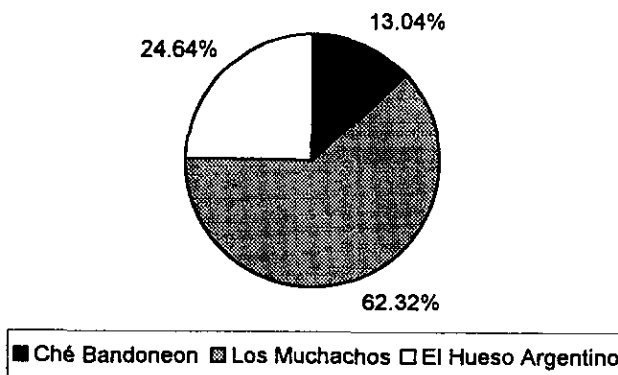
**Conclusión:**

En la jurisdicción de Coapa existen tres restaurantes argentinos, sin embargo el 76.29% de las personas con preferencia a la comida argentina manifestaron no conocerlos, por lo que los consumidores se muestran poco audaces en cuanto a buscar nuevas opciones. A estos tres establecimientos les falta mayor publicidad y promoción para crear imagen en el consumidor.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

12.- ¿Si la respuesta es Si, mencione el nombre y la ubicación del restaurante?

Concepto	Valor real	Valor relativo
Ché Bandoneon	9	13.04
Los Muchachos	43	62.32
El Hueso Argentino	17	24.64
Total	69	100.00



#### Conclusión:

El lugar más conocido de los tres restaurantes argentinos dentro de la jurisdicción son Los Muchachos, tal vez por estar ubicado en la Avenida de las Dalias esquina Canal de Miramontes, donde existe una mayor afluencia de gente y por tener este negocio un anuncio tipo "poster panel" en las paredes del restaurante, lo cual podría atraer la curiosidad del consumidor.

#### Ubicación de los Restaurantes

Ché Bandaneon: Av. Malvas # 3 Col. Jardines de Coyoacán

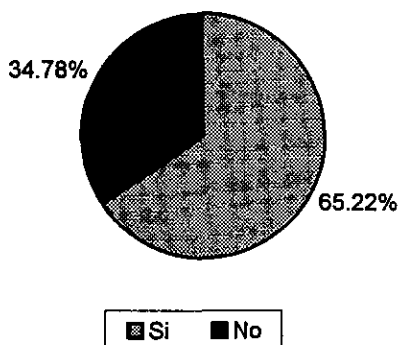
Los Muchachos: Av. De las Dalias # 85 Col. Jardines de Coyoacán

El Hueso Argentino: Calz. Del Hueso # 160 local 13 Col. Santa Ursula Coapa.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

13.- ¿Ha regresado al mismo lugar?

Concepto	Valor real	Valor relativo
Si	45	65.22
No	24	34.78
Total	69	100.00



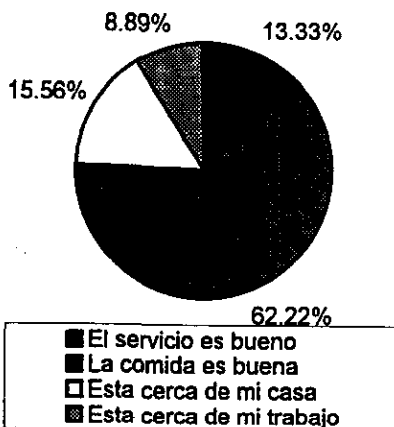
**Conclusión:**

De los tres restaurantes de comida tipo argentino dentro de la jurisdicción, sólo el 65.22% de las personas encuestadas ha regresado al mismo lugar, debido a que el servicio y atención al cliente lo consideran adecuado.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

A) ¿Porqué Si?

Concepto	Valor real	Valor relativo
El servicio es bueno	6	13.33
La comida es buena	28	62.22
Esta cerca de mi casa	7	15.56
Esta cerca de mi trabajo	4	8.89
Total	45	100.00



**Conclusión:**

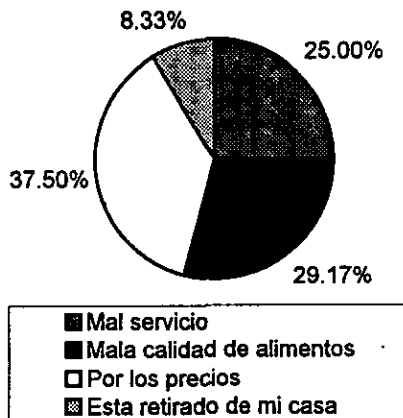
Las personas que regresarían a comer o a cenar a cualquiera de los tres restaurantes argentinos que se encuentran dentro de la jurisdicción de Coapa, indicó un 75.55% que volvería por la calidad de los alimentos y servicio que prestan estos establecimientos; y un 24.45% por el factor ubicación, ya que se encuentran cerca de su domicilio o trabajo.



Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

### B) ¿Porqué no?

Concepto	Valor real	Valor relativo
Mal servicio	6	25.00
Mala calidad de alimentos	7	29.17
Por los precios	9	37.50
Esta retirado de mi casa	2	8.33
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>100.00</b>



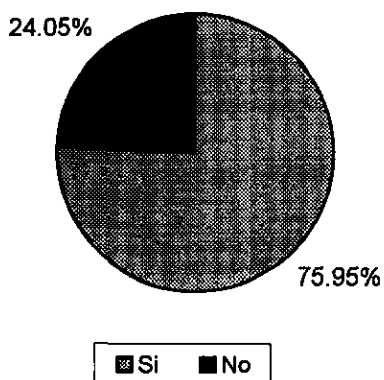
#### Conclusión:

Las personas que indicaron que no regresarían a comer o cenar en cualquiera de los tres restaurantes argentinos dentro de la jurisdicción de Coapa, indicaron que los factores más predominantes para no regresar son precio alto, mala calidad de los alimentos y mal servicio, los cuales en conjunto representan el 91.67% de las opiniones.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

14.- ¿Si decidieramos instalar un nuevo Restaurante de comida Argentina que satisficiera sus necesidades, en cuanto a servicio, calidad y precio, acudiría usted?

Concepto	Valor real	Valor relativo
Si	221	75.95
No	70	24.05
Total	291	100.00



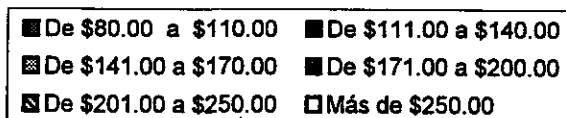
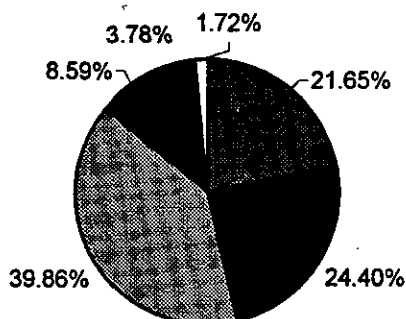
**Conclusión:**

El 75.95% de las 291 personas encuestadas, indicaron que si hubiera un restaurante argentino en la zona comercial de Coapa, y que ofreciese calidad, servicio y precio, si acudirían a "Parrilladas Miguel Ange!".

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

15.- ¿Cuánto pagaría usted por obtener una buena calidad en alimentos, servicio y atención en un nuevo restaurante Argentino ubicado en la Zona Comercial de Coapa?

Concepto	Valor real	Valor relativo
De \$80.00 a \$110.00	63	21.65
De \$111.00 a \$140.00	71	24.40
De \$141.00 a \$170.00	116	39.86
De \$171.00 a \$200.00	25	8.59
De \$201.00 a \$250.00	11	3.78
Más de \$250.00	5	1.72
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100.00</b>



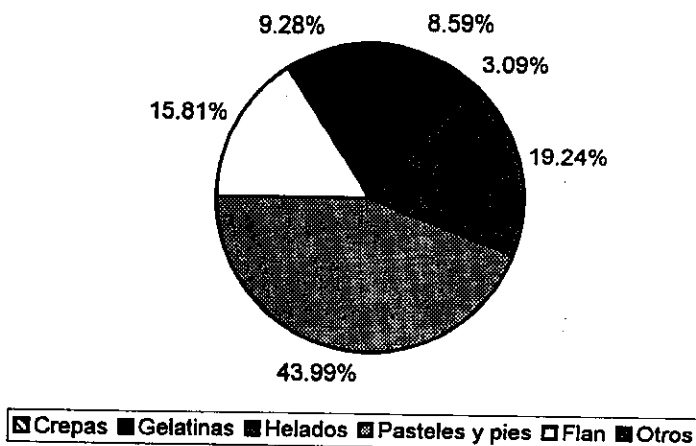
**Conclusión:**

El 78.35% de las personas con preferencia por la comida argentina están dispuestas a pagar de \$111.00 en adelante por comensal en un restaurante, siempre y cuando el establecimiento proporcione alimentos de calidad, buen servicio y precios competitivos, quedando un 21.65% que está dispuesto a pagar entre \$80.00 y \$110.00 por un platillo de carne tipo argentino.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

16.- ¿Qué tipo de postres le gustan?

Concepto	Valor real	Valor relativo
Crepas	25	8.59
Gelatinas	9	3.09
Helados	56	19.24
Pasteles y pies	128	43.99
Flan	46	15.81
Otros	27	9.28
Total	291	100.00



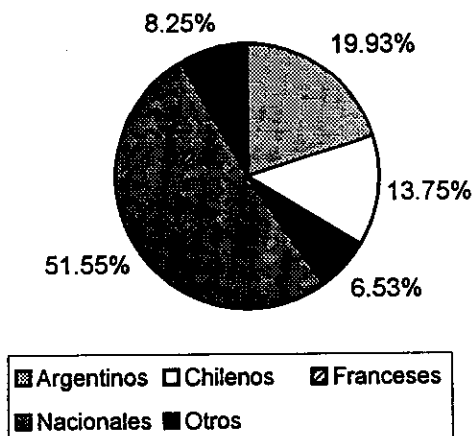
**Conclusión:**

Los pasteles y pies son los postres de mayor elección de cuatro de cada diez comensales en los restaurantes que lo solicitan. El Flan y el helado son dos alternativas para el comensal, por las que optan tres de cada diez comensales.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

17.- ¿Qué tipo de vinos consume normalmente en este tipo de restaurantes?

Concepto	Valor real	Valor relativo
Argentinos	58	19.93
Chilenos	40	13.75
Franceses	19	6.53
Nacionales	150	51.55
Otros	24	8.25
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100.00</b>



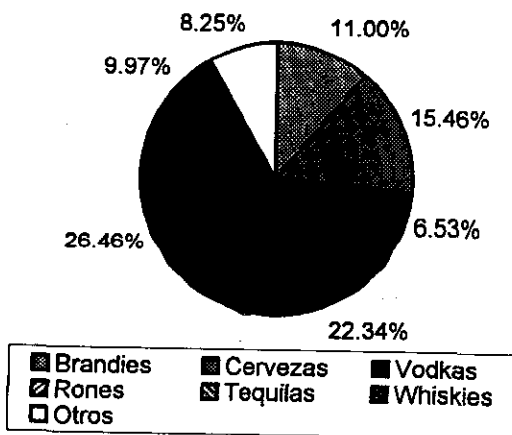
**Conclusión:**

La preferencia en vinos tintos, blancos y rosados se da solamente en restaurantes formales, destacando por su demanda los vinos nacionales con el 51.55% de los hábitos y gustos del consumidor; y el restante 48.45% se integra por las personas que degustan vinos argentinos, chilenos y franceses entre otros. La mayor demanda de vinos nacionales tal vez sea porque su costo es menor a los importados.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

18.- ¿Qué tipo de licores consume normalmente en este tipo de restaurantes?

Concepto	Valor real	Valor relativo
Brandies	32	11.00
Cervezas	45	15.46
Vodkas	19	6.53
Rones	65	22.34
Tequilas	77	26.46
Whiskies	29	9.97
Otros	24	8.25
<b>Total</b>	<b>291</b>	<b>100.00</b>



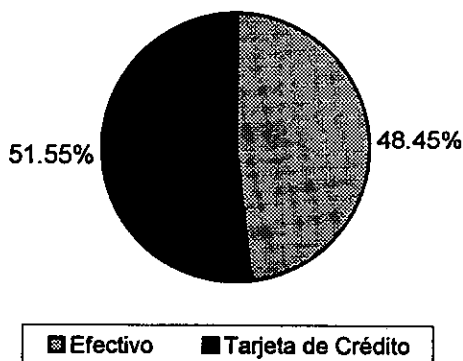
**Conclusión:**

El tequila es la bebida de moda de los restaurantes con el 26.46%, seguida de cerca por los rones con el 22.34% y cervezas el 15.46% y a mayor distancia los brandies con el 11%.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

19.- ¿Cómo paga usted normalmente el consumo de sus alimentos?

Concepto	Valor real	Valor relativo
Efectivo	141	48.45
Tarjeta de Crédito	150	51.55
Total	291	100.00



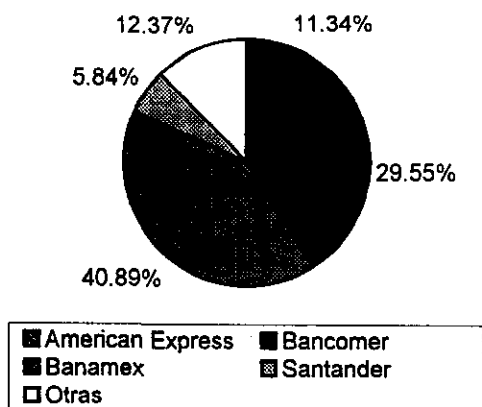
**Conclusión:**

Los 291 personas con hábitos y preferencias por la comida argentina realizan sus pagos por consumo en forma casi proporcional en efectivo o tarjeta de crédito. Es posible que el pago en efectivo se iguale a la tarjeta de crédito, debido a que estas personas no acostumbran usar el medio de pago bancario, tal vez por el alto costo de la comisión anual.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

20.- ¿Con cuál tarjeta de crédito paga sus consumos?

Concepto	Valor real	Valor relativo
American Express	33	11.34
Bancomer	86	29.55
Banamex	119	40.89
Santander	17	5.84
Otras	36	12.37
Total	291	100.00



**Conclusión;**

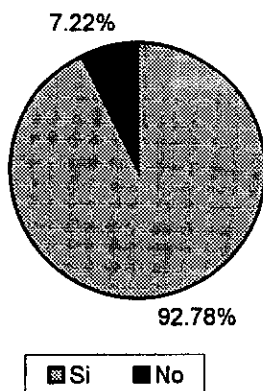
Banamex, Bancomer y American Express son en este orden las tarjetas más populares para pagar en restaurantes. Pero nuevamente es preciso considerar que entre los usuarios de American Express hay mayor participación de los segmentos de mayor ingreso.



Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

**21.- ¿Le gustaría el servicio de Valet Parking en el restaurante?**

Concepto	Valor real	Valor relativo
Si	270	92.78
No	21	7.22
Total	291	100.00



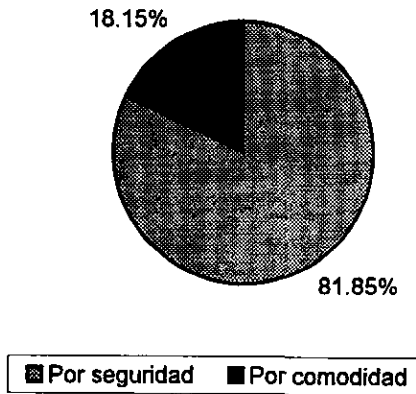
**Conclusión:**

El 92.78% de las opiniones son favorables para proporcionar el servicio de Valet Parking.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

A) ¿Porqué sí?

Concepto	Valor real	Valor relativo
Por seguridad	221	81.85
Por comodidad	49	18.15
Total	270	100.00



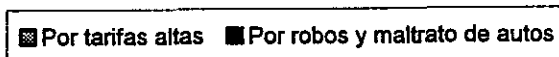
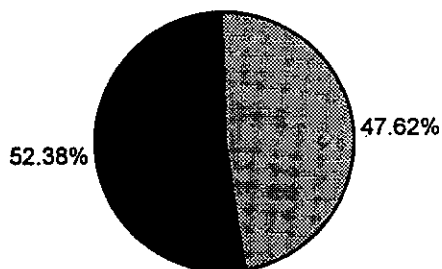
**Conclusión:**

La gran mayoría de las personas manifestaron que desean este servicio por seguridad, más que por comodidad.

Tabulación, gráficas e interpretación de los resultados obtenidos en el cuestionario.

**B) ¿Porqué no?**

Concepto	Valor real	Valor relativo
Por tarifas altas	10	47.62
Por robos y maltrato de autos	11	52.38
Total	21	100.00



**Conclusión:**

De las 291 personas encuestadas, tan solo 21 de ellas no desean el servicio de Valet Parking, se determino que la causa o motivo es al mal trato a los automóviles y las tarifas tan altas en el servicio, este último lo debiera absorber el restaurante.

# **Anexo**

## **3**

### **Cálculos del VPN y TIR**

### Cálculos del VPN

$$VPN = -C_0 + \frac{C_1}{(1+k)^1} + \frac{C_2}{(1+k)^2} + \frac{C_3}{(1+k)^3} + \frac{C_4}{(1+k)^4} + \frac{C_5}{(1+k)^5}$$

$$VPN = \frac{-1,786}{1} + \frac{858}{(1+.2893)^1} + \frac{1,264}{(1+.2893)^2} + \frac{1,792}{(1+.2893)^3} + \frac{2,333}{(1+.2893)^4} + \frac{3,066}{(1+.2893)^5}$$

$$VPN = \frac{-1,786}{1} + \frac{858}{1.29} + \frac{1,264}{1.66} + \frac{1,792}{2.14} + \frac{2,333}{2.76} + \frac{3,066}{3.56}$$

$$VPN = -1,786 + 665.83 + 760.34 + 835.96 + 844.41 + 860.66$$

$$VPN = -1,786 + 3,967.19$$

$$VPN = 2,181$$

Cálculos de la TIR

$$TIR = -C_0 + \frac{C_1}{(1+k)^1} + \frac{C_2}{(1+k)^2} + \frac{C_3}{(1+k)^3} + \frac{C_4}{(1+k)^4} + \frac{C_5}{(1+k)^5}$$

$$TIR = -1,786 + \frac{858}{(1+.71)^1} + \frac{1,264}{(1+.71)^2} + \frac{1,792}{(1+.71)^3} + \frac{2,333}{(1+.71)^4} + \frac{3,066}{(1+.71)^5}$$

$$TIR = -1,786 + \frac{858}{1.71} + \frac{1,264}{2.91} + \frac{1,792}{4.96} + \frac{2,333}{8.47} + \frac{3,066}{14.45}$$

$$TIR = -1,786 + 503.20 + 434.28 + 360.85 + 275.47 + 212.20$$

$$TIR = -1,786 + 1,786$$

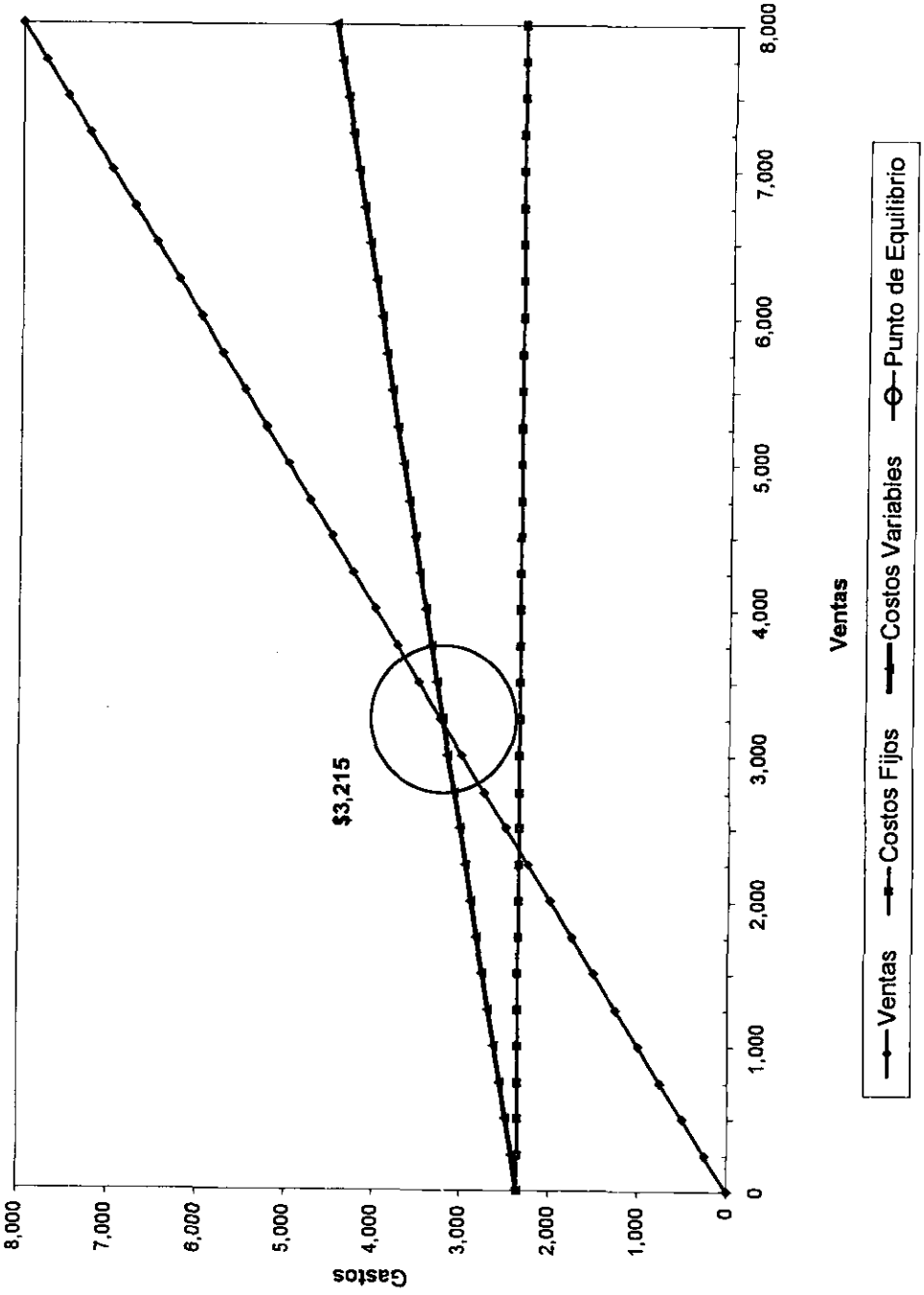
$$TIR = 0$$

# **Anexo**

## **4**

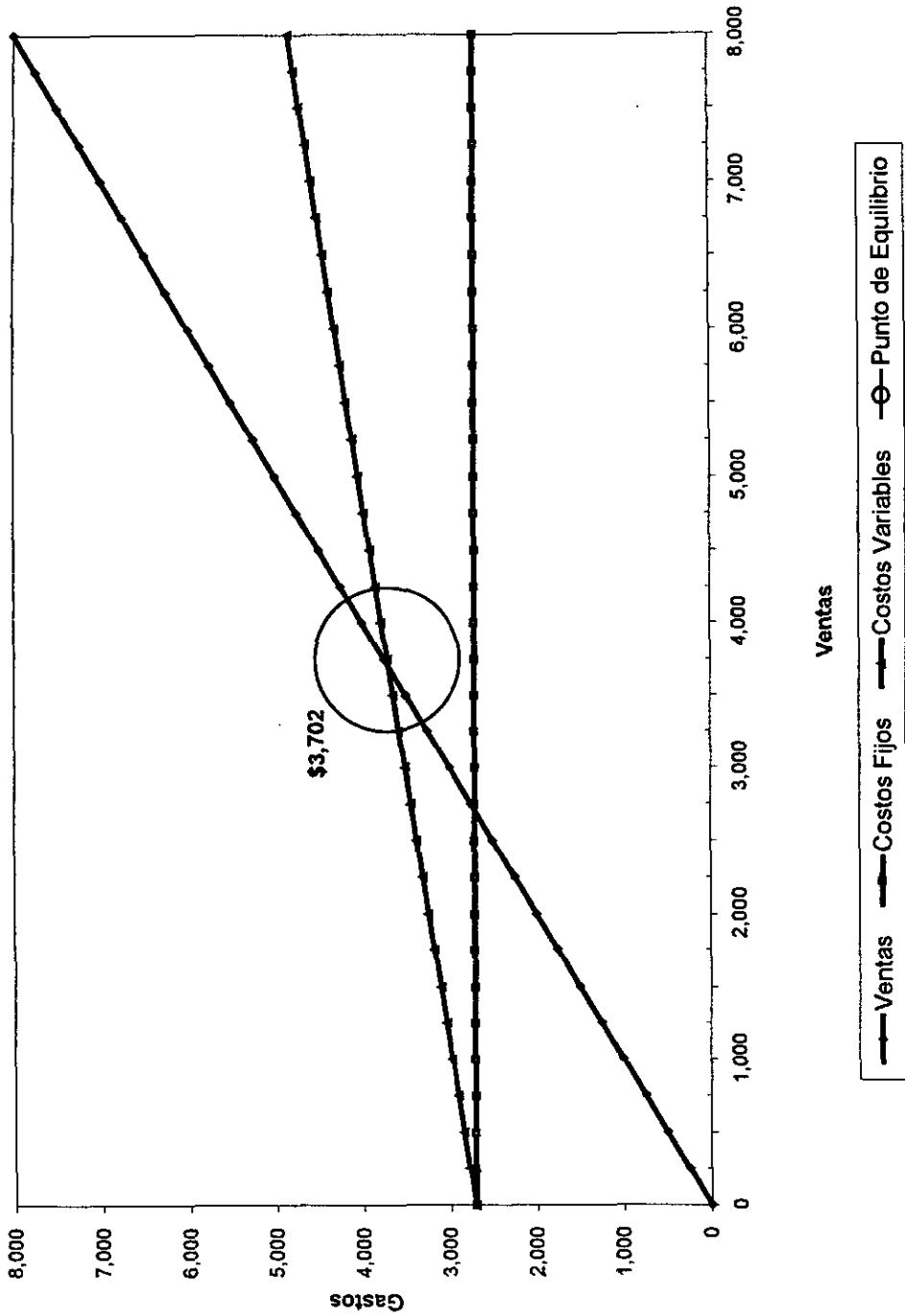
# **Gráficas del Punto de Equilibrio**

# Punto de Equilibrio Año 1

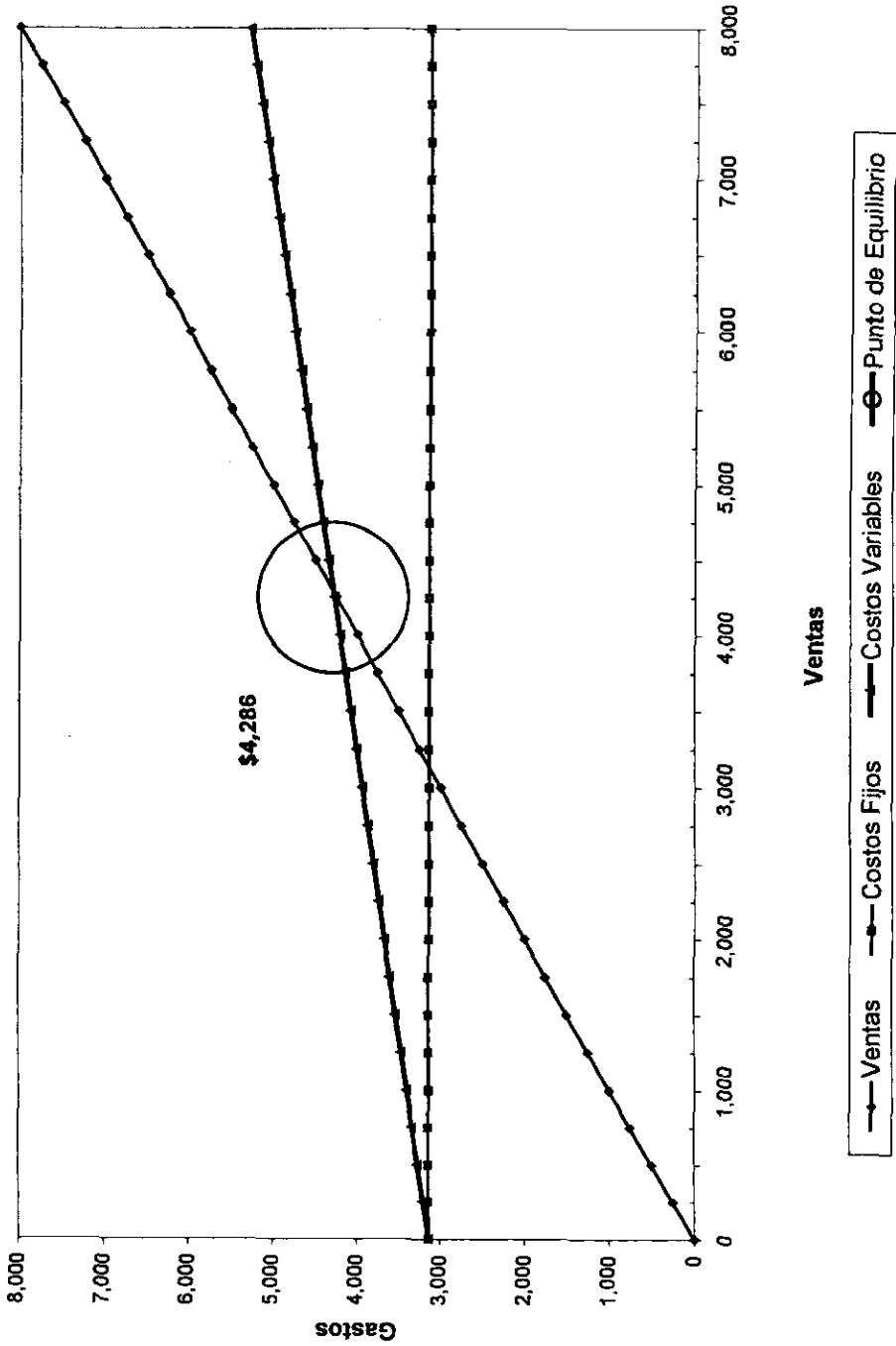




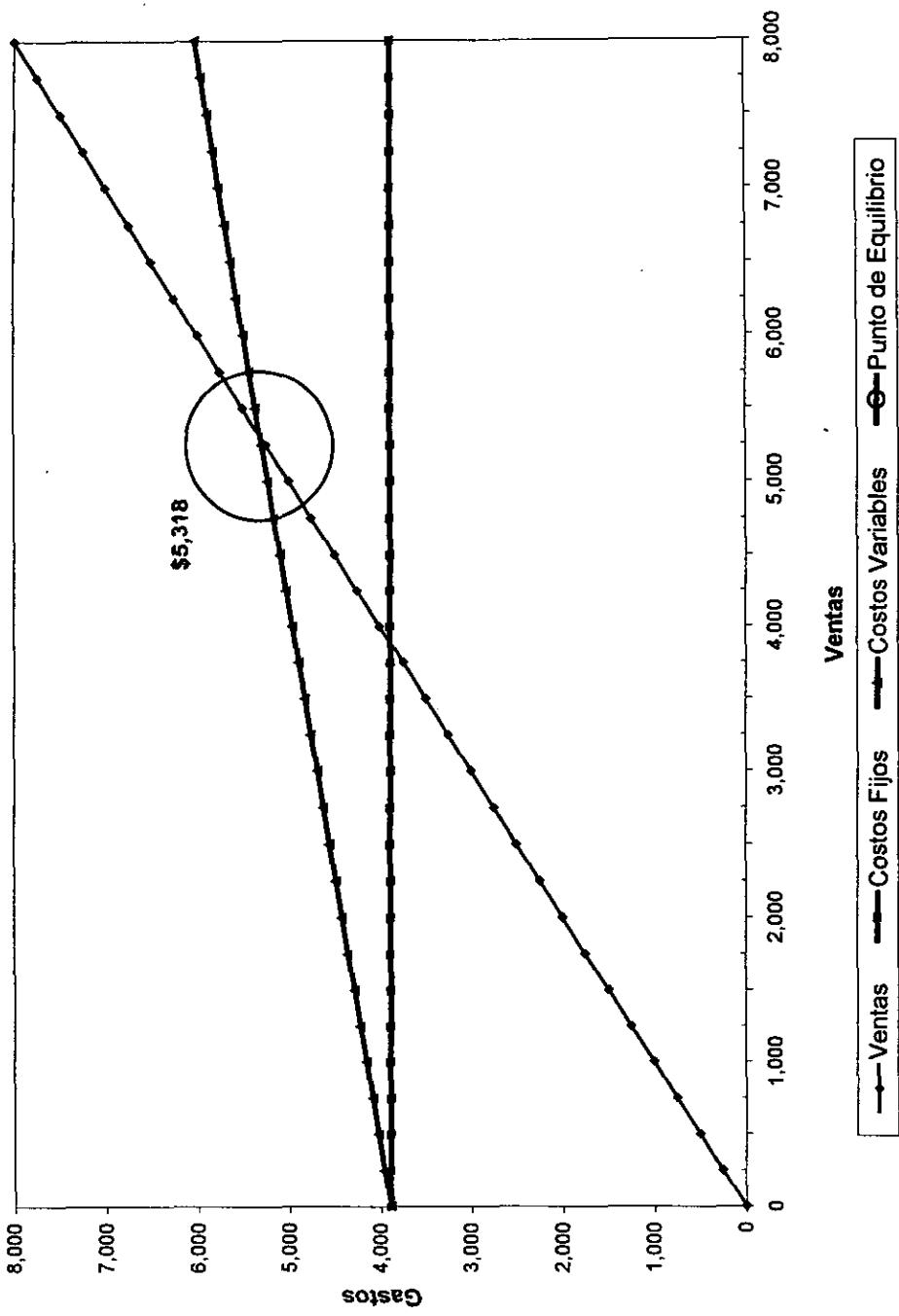
# Punto de Equilibrio Año 2



# Punto de Equilibrio Año 3



# Punto de Equilibrio Año 4



## Punto de Equilibrio Año 5

