



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE UN PROYECTO DE
INVERSIÓN PARA UN RESTAURANTE

DISEÑO DE UN SISTEMA PARA UNA
ORGANIZACIÓN QUE PARA OBTENER EL
TÍTULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURÍA

PRESENTA:

LUIS CARLOS VELEZ SOTRES



ASESOR:
L.A. FRANCISCO LÓPEZ HERRERA



FACULTAD DE CONTADURÍA
Y ADMINISTRACIÓN

MÉXICO, D.F.



1988-22 2002



COORDINACIÓN DE
EXÁMENES PROFESIONALES



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.

Para Alejandra: Tú amor y compañía son la inspiración y mi motor de vida, gracias por ser quien eres y compartirlo conmigo.

A mi Papá: Tú profesionalismo y dedicación han sido ejemplos de vida.

A mi Mamá: Tú amor me hace una mejor persona, gracias por tu apoyo y comprensión incondicional.

A Nadxieli: Tú forma de ser nos hace libres a todos los que te queremos, gracias por ser así.

A Alejandro: Tú nobleza es inspiración y esperanza, gracias por ser hermano y amigo.

A Charly: Mi esfuerzo y mi trabajo están dedicados a ti.

A mis amigos: Los caminos de la vida son muy difíciles de andarlos, difícil de caminarlos, pero acompañados se pasa mejor. Gracias Alejandro, Vero G., Vero S., Anita, Ana, Adrix, Edgar y Deya.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
<i>Capítulo 1</i>	
ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL CASO	1
A. ANTECEDENTES	2
1. Datos sobre el sector restaurantero.....	2
2. Micro y pequeña empresa en México, importancia social y económica..	4
3. Ingresos, gastos y utilidades de la industria.....	4
B. DATOS ESTADÍSTICOS RELEVANTES	5
1. Actividad económica de los restaurantes en México (datos recientes)...	5
2. Actividad económica de los restaurantes en Querétaro.....	6
C. DATOS GENERALES SOBRE EL PROYECTO	8
1. Panorama de la organización.....	8
2. Localización.....	9
D. OBJETIVOS Y METAS	10
<i>Capítulo 2</i>	
ESTUDIO DE MERCADO	11
A. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO	11
B. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	11
1. Encuesta aplicada para cuantificar la demanda y aspectos cualitativos en Restaurante y Bar.....	11
2. Conclusiones sobre la encuesta.....	18
3. Cálculo de proyección de volumen para el Restaurante y Bar.....	19
C. ANÁLISIS DE LA OFERTA	21
1. Costo del servicio.....	21
2. Competencia.....	21
3. Calidad del Restaurante.....	24
4. Crecimiento de la oferta.....	25
D. ESTUDIO DE LA COMERCIALIZACIÓN	26
<i>Capítulo 3</i>	
ESTUDIO TÉCNICO	27
A. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO	27
B. INGENIERÍA DEL PROYECTO	28
1. Instalaciones.....	28
2. Procesos y equipo.....	29
3. Proyecto de cocina.....	34
4. Análisis de movimientos y ocupación.....	37
5. Cálculo de la mano de obra necesaria.....	38

6. Pruebas de control de calidad.....	39
7. Mantenimiento que se aplicará por la empresa.....	39
8. Descripción de puestos.....	41
C. MARCO JURÍDICO.....	36
1. Constitución de la sociedad.....	36
2. Características de la sociedad anónima propuesta.....	36
3. Aspectos legales de la empresa.....	37
4. Cronograma de actividades a desarrollar.....	39
ANEXO 1 – DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	40
ANEXO 2 – ORGANIGRAMA.....	56

Capítulo 4

ESTUDIO ECONÓMICO.....	56
A. PRESUPUESTO DE VENTAS.....	56
1. Determinación de ingresos mediante consumo promedio por comensal.....	56
2. Determinación de ingresos mediante hábitos de consumo.....	56
3. Conclusiones.....	57
B. PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN.....	58
1. Materias primas.....	58
2. Mano de obra.....	59
3. Gastos generales.....	60
C. PRORRATEO DE LOS GASTOS.....	69
1. Sueldos.....	70
2. Gastos generales.....	71
D. RESUMEN DEL COSTO DE PRODUCCIÓN.....	72
E. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA.....	72
F. PRESUPUESTOS DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	73
G. COSTO TOTAL DE LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA.....	73
H. INVERSIONES.....	73
1. Activo fijo.....	73
2. Activos diferidos.....	75
3. Calendario de compra de activo fijo.....	76
4. Calendario de compra de gastos preoperativos y de instalación.....	77
I. DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO.....	77
1. Valores e inversiones.....	77
2. Inventarios.....	78
3. Pasivo circulante.....	78
J. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....	79
1. Modelo A.....	79
2. Modelo B.....	79
3. Modelo C.....	80
4. Capital social.....	80
5. Préstamo bancario.....	81

6. Caja de ahorro.....	83
K. DETERMINACIÓN DE LA TASA DE CAPITAL.....	83
<i>Capítulo 5</i>	
EVALUACIÓN FINANCIERA.....	85
A. DETERMINACIÓN DE LA TASA MÍNIMA ACEPTADA DE LA EMPRESA.....	85
B. ESTADOS FINANCIEROS PRO FORMA.....	86
1. Balances general inicial.....	86
2. Balances generales pro forma.....	86
3. Estados de resultados pro forma.....	86
C. EVALUACIÓN A TRAVÉS DE RAZONES FINANCIERAS.....	89
D. FLUJOS DE EFECTIVO.....	91
E. PUNTO DE EQUILIBRIO.....	92
F. ESCENARIOS PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA.....	93
1. Cálculo de los comensales en tres escenarios.....	93
2. Determinación del ingreso para cada escenario.....	94
3. Determinación de los costos para cada escenario.....	94
4. Determinación de los flujos de efectivo en los diferentes escenarios.....	95
G. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	100
1. Tasa promedio de rentabilidad (TPR).....	100
2. Rentabilidad sobre la inversión (RSI).....	101
3. Periodo de recuperación de la inversión (PRI).....	101
4. Valor actual y valor actual neto (VA y VAN).....	101
5. Tasa interna de retorno (TIR).....	101
6. Comparación de los diferentes escenarios.....	101
CONCLUSIONES.....	103
ANEXOS.....	104
ANEXO 1 – ENCUESTA REALIZADA PARA LA DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA.....	104
ANEXO 2 – ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS DE QUERÉTARO.....	106
ANEXO 3 – MODELO DEL ACTA CONSTITUTIVA.....	108
ANEXO 4 – ANÁLISIS DE LOS IMPUESTOS RETENIDOS A LOS TRABAJADORES.....	112
ANEXO 5 – MENÚ DEL RESTAURANTE-BAR.....	114
ANEXO 6 – DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS ESTIMADOS EN BEBIDAS.....	118
ANEXO 7 – DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS ESTIMADOS EN ENTRADAS.....	119

ANEXO 8 – DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS ESTIMADOS EN SOPAS.....	121
ANEXO 9 – DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS ESTIMADOS EN ENSALADAS.....	122
ANEXO 10 – DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS ESTIMADOS EN PLATOS FUERTES.....	123
ANEXO 11 – DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS ESTIMADOS EN POSTRES.....	126
ANEXO 12 – DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS ESTIMADOS EN VINOS Y LICORES.....	127
FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.....	130

INTRODUCCIÓN

El desarrollo en México es una necesidad urgente e indiscutible, la economía mexicana necesita impulso que debe de estar basado en empresas altamente competitivas no solo a nivel nacional sino ahora más que nunca bajo estándares mundiales.

En México los acontecimientos económicos y políticos ocasionados por la alternancia del poder presidencial en julio de 2000, además de el efecto negativo en nuestra economía producida por la actual desaceleración y eventual recesión en los Estados Unidos de América, colocan a las empresas mexicanas ante un panorama poco alentador y ciertamente inseguro. Es ahora cuando las oportunidades deben aprovecharse y con una actitud agresiva, crear proyectos que con el análisis adecuado lleguen a ser exitosos.

En nuestro país, las expectativas de los clientes se están incrementando y el mercado se vuelve más competitivo ya que actualmente se ofrecen una mayor variedad de productos y servicios, con mayor calidad y con precios más bajos.

Es en la carrera de Contador que debemos buscar aptitudes y actitudes de empresario, para poder ser autosuficientes y capaces de crear fuentes de empleo autónomas, que además de representar un reto profesional y una opción de vida para el empresario, sea un impulso a nuestra economía.

Los proyectos de inversión para la creación de una nueva empresa, representan para el emprendedor la oportunidad de aplicar toda su energía para desarrollar con éxito sus planes de vida. Para que un proyecto de inversión tenga éxito, es imprescindible contar con el mayor número de herramientas administrativas y estratégicas, aplicándolas durante la gestación y desarrollo del proyecto, también es factor determinante de éxito el análisis preciso de cada uno de los aspectos que componen la creación de una empresa. Dentro de este análisis se deben prever los diversos escenarios posibles a fin de minimizar el riesgo para quienes invierten y ofrezca sólidas garantías de un futuro exitoso dentro de nuestra vulnerable economía.

En este trabajo se presenta el estudio y evaluación de un proyecto de inversión sobre un Restaurante-Bar en la ciudad de Querétaro, ubicada a unos 200 kms. de la ciudad de México.

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES Y DESCRIPCIÓN DEL CASO

A. ANTECEDENTES

Se pensó en un Restaurante de cocina Mexicana (en el estilo de nueva cocina Mexicana), en la ciudad de Querétaro, debido a que en dicha ciudad no existe un restuarante con ese tipo de comida. Además se plantea ofrecer un servicio de la más alta calidad en una de la ciudades con el mayor crecimiento gran crecimiento económico y de población del país, así como con una gran demanda turística. Estos factores pueden hacer atractivo a este proyecto y ofrecer un excelente servicio a la ciudad de Querétaro.

Un Restaurante es la combinación de un producto o bien tangible (comida) y un servicio, el cual es intangible pero igualmente apreciado, esta combinación hacen que proyecto de inversión tenga una connotación muy interesante y que bien administrado pueda ofrecer a sus inversionistas, rendimientos superiores a proyectos o empresas del giro manufacturero y del comercio, actividades que son preponderantes en la entidad.

La empresa prestará servicios de Restaurante-Bar, especializado en nueva cocina mexicana que combina ingredientes de la típica cocina mexicana con la preparación de alta cocina (principalmente de la francesa), el Restaurante atenderá comidas y cenas, en un futuro quizás se sirvan desayunos (no se considera esta opción para fines del proyecto), la carta estará compuesta por entradas, sopas, ensaladas, platos principales (aves, pescados, mariscos y carnes) postes y bebidas (sin alcohol, vinos y licores), además de contar con un pequeño Bar.

1. Datos sobre el sector restaurantero

El sector restaurantero ocupa un lugar importante en la economía mexicana dividiéndose este en dos sectores: el organizado con el 6% de establecimientos y el tradicional con 94% (235,044 establecimientos), de acuerdo con los datos económicos de 1999. ¹

Es importante considerar los efectos indirectos que causa la actividad restaurantera sobre las ramas agropecuaria e industrial; se estima que la aportación del sector restaurantero asciende a un 3.6% del PIB. ¹

a. Características de las empresas de servicio:

- La función comercial se presta sin producto intermediario. Lo que el cliente adquiere son en realidad actos no identificados físicamente.
- La operación se realiza con un contacto humano "inmediato" con el cliente. Es decir, la propia operación es punto de contacto.
- La función se cumple "a medida". En este sentido se puede ver como servicio puro un sastre, aunque en realidad vende un producto. Pero una empresa de confección ya es una empresa de producto.
- Como consecuencia de lo anterior, resulta crucial el pensamiento estratégico como base imprescindible de un negocio de servicio. Todo el hacer está terriblemente interrelacionado y tiene significación.

¹ INEGI, Censo económico de 1999

El sector de los servicios en la economía moderna, adquiere cada vez mayor importancia en términos globales, el sector restaurantero es una muestra de ello. La industria restaurantera se compone por establecimientos del sector organizado y tradicional, que se describen a continuación:

b. Sector organizado

- **Restaurantes formales**

Este tipo de restaurantes son los más selectivos en cuanto a su clientela: son los que menos clientes atienden en promedio, sus precios son los más elevados de la industria. Sus platillos principales son carnes, pescados, mariscos y ensaladas. Emplean una media de 55 empleados.

- **Restaurantes especializados**

Este tipo de restaurantes se especializan en platillos determinados. En general, ofrecen carnes y platillos espaciales de diversas cocinas. Estos establecimientos son menos selectivos que los formales, ya que atienden un mayor promedio de clientes a precios más bajos. Emplean una media de 57 empleados. Dentro de esta categoría podemos identificar a nuestro proyecto, resaltando que también tiene algo de Formal.

- **Restaurantes informales**

Restaurantes que, por su menor precio y sofisticación, atienden un mercado más masivo de clientela respecto a los formales y especializados. Son los restaurantes con el menor ingreso promedio y emplean 42 personas en promedio.

- **Comida rápida (fast food)**

Estos establecimientos se especializan en el servicio de comida rápida (pizzas, hamburguesas y similares). Debido al tipo de servicio que otorgan son los que tienen mayor nivel de ventas por asiento y por empleados y el menor nivel de empleo promedio, siendo este de 36.

- **Cafeterías**

Este tipo de restaurantes tienen el menor precio promedio por cliente, aunque esto se debe a que su mayor flujo de ingresos se deriva por la venta de café. Sin embargo, por lo general ofrecen alimentos complementarios de cocinas internacionales desde desayunos hasta carnes, aves y pescados. Generalmente pertenecen a grandes cadenas organizadas, lo que causa que sean establecimientos que captan al mayor número de clientes y alcanzan el mayor nivel de ventas promedio por establecimiento. Promedian 75 empleados.

El sector organizado y tradicional en número de establecimientos, empleo y la relación de las empresas con respecto a los establecimientos se integra como sigue: 2

SECTOR ORGANIZADO	ESTABLECIMIENTOS	%	EMPLEO	%	EMPRESAS/ ESTABLECIMIENTOS
Formales	419	17.5	23,045	17.3	55
Especiales	1,086	45.2	58,278	43.7	54
Informales	376	15.7	19,438	14.6	52
Fast Food	160	6.7	5,760	4.3	36
Cafeterías	357	14.9	26,775	20.1	75
Total	2,398	100.0	133,296	100.0	56

c. Sector tradicional

El segmento tradicional es la micro y pequeña empresa de la industria restaurantera: pequeños negocios familiares que toman la actividad restaurantera como una forma de contar con una fuente de ingresos. Por su parte, el segmento organizado trasciende este tipo de restaurantes, al significar inversiones de cadenas o de grupos independientes de agentes que superan el ámbito familiar.

2. Micro y pequeña empresa en México, importancia social y económica

La base de las economías mundiales siempre han sido las micro, pequeñas y medianas empresas; en México, las pequeñas y medianas empresas, proporcionan más de la mitad del empleo a toda la nación; a este se añade la importante alternativa que éstas brindan a la independencia económica, ya que han sido grandes oportunidades para los grupos en desventaja para poder iniciarse y consolidarse por méritos propios, contribuyendo a la expansión económica; asimismo, se les reconoce la generación de aportaciones innovadoras que revolucionan y mejoran cada vez los productos y servicios.

3. Ingresos, gastos y utilidades de la industria :

En general, los mayores ingresos se obtienen por comidas y en segundo lugar desayunos y cenas. Sin embargo, existen excepciones como el caso de fast food y cafeterías, ya que los primeros obtienen un alto ingreso por comidas para llevar y las cafeterías, ya dependen más de los desayunos que el resto de los restaurantes.

Acercas de los gastos, destaca que entre compras de materias primas y pago a empleados se consume casi la mitad de los recursos captados por el sector.

Otros costos que tienen un peso relativo de importancia son las rentas de locales e impuestos (7% y 6.5% de los ingresos respectivamente). En este sentido, cabe destacar la importancia de la amplificación en el pago de licencia, derechos, permisos e impuestos de la industria. En promedio la utilidad neta de estos establecimientos es de 10.4% aun y cuando en cafeterías e informales se obtienen rendimientos más elevados que en el resto de los restaurantes.

El rendimiento más reducido se detectó en especializados (4.8%). Este bajo rendimiento puede deberse a que estos restaurantes fueron los que más resintieron la ley de no deducibilidad de gastos de representación. Es ahí donde el proyecto planeara sus costos y gastos en forma eficiente para lograr superar el rendimiento promedio.

c. **Información Turística**⁵

Considerando la información proveniente de la Secretaría de Turismo por Entidad Federativa (figura 12), nueve estados concentran el 52.3% de la oferta de establecimientos turísticos: Veracruz con 13.9%, Hidalgo 6.2%; Oaxaca 6.0%; Jalisco 5.5%; Distrito Federal 5.1%; Guanajuato 4.3%; Chiapas 3.9%; Puebla 3.7% y Sonora 3.7%. Querétaro aporta el 2.2% ocupando el lugar 20.

En los referente al personal ocupado en el sector restauranero, durante el período 1993-1998 sólo creció a una tasa promedio anual de 0.3% al pasar la ocupación de 1,237,892 personas en 1993 a 1,256,428 en 1998.

2. **Actividad económica de los restaurantes en Querétaro**

a. **Oferta Turística de la entidad**⁶

CONCEPTO	NÚMERO	% EN EL TOTAL NACIONAL	LUGAR NACIONAL
Establecimientos de hospedaje (a)	124	1.3	27o.
Cuartos	5,634	1.4	24o.
Discoteques y salones de baile	13	1.3	28o.
Centros nocturnos turísticos	1	0.4	29o.
Bares turísticos	44	2.0	19o.
Restaurantes turísticos	364	2.3	17o.
Agencias de viajes	46	1.0	24o.

(a) Incluye hoteles, moteles, villas, apartamentos, casas de huéspedes, posadas, bungalows, cuartos amueblados, campamentos, cabañas, suites y condominios.

b. **Información turística de Querétaro (promedio anual)**⁷

Ciudad	Porcentaje de ocupación (a)	Visitantes Hospedados (b)		
		Total (miles)	Nacionales	Extranjeros
Querétaro	64.5%	983.4	94.1%	5.9%
San Juan del Río	47.2%	238.8	96.1%	3.9%
Tequisquiapan	24.0%	138.2	98.4%	1.6%

(a) Calculado respecto a los cuartos disponibles al mes de diciembre.

(b) Visitantes que permanecen una noche por lo menos en un medio de alojamiento colectivo o privado en el lugar visitado.

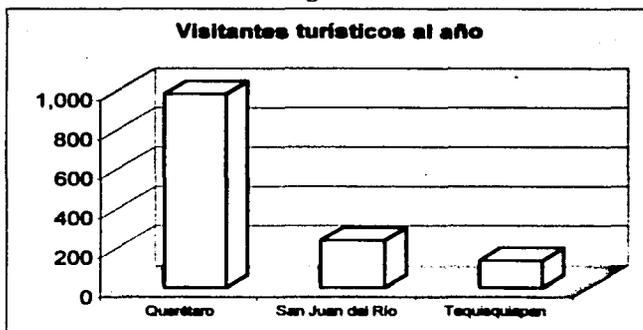
La ocupación en la ciudad de Querétaro es superior en casi 20% con respecto a la segunda ciudad de importancia del Estado de Querétaro (San Juan del Río), lo que convierte a dicha ciudad en un centro turístico de importancia local y nacional, esta información servirá de base para estimar la demanda en Restaurantes del turismo.⁷

⁵ INEGI, o.c.

⁶ INEGI, Perspectiva económica de Querétaro, 1999.

⁷ SECTUR, Indicadores de la actividad turística, México, 1999.

Figura 3



c. **Indicadores de la población en la ciudad de Querétaro :**

Ciudad	Tasa media de crecimiento	Total	Porcentaje de hombres	Menores de 15 años	De 15 a 64 años	Residentes de 2,500 habitantes y más
Querétaro	3.7% (a)	559,222	48.7%	34.8%	61.7%	91.6%
San Juan del Río	3.6%	154,922	49.3%	37.7%	58.8%	70.9%
Tequisquiapan	3.0%	45,779	49.0%	37.9%	57.9%	67.9%

(a) El crecimiento en la ciudad de Querétaro de 3.7 se encuentra 1.8% por arriba de la media nacional que es de 2.8%.

El crecimiento de esta ciudad se origina básicamente a 2 razones:

- Su cercanía con el DF presenta opciones atractivas para quienes buscan una ciudad sin los problemas de tráfico e inseguridad que se viven en el DF.
- Se han habilitado corredores industriales con facilidades para que las empresas se establezcan con beneficios estratégicos.
- Se ha impulsado a la industria Turística del Estado fomentando el crecimiento económico.

d. **Producto Interno Bruto (PIB) de la entidad (figura 4) :**

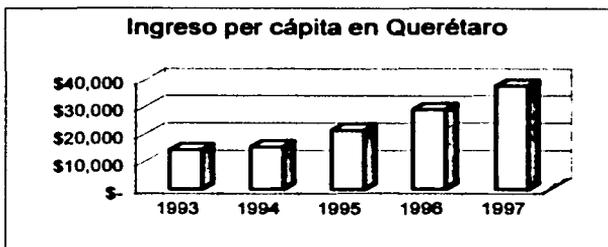
Año	Miles de pesos	Porcentaje en el total nacional	Lugar nacional	Ingreso per cápita Pesos	Lugar
1993	\$16,224,911	1.4%	21°	\$14,408	11°
1994	19,209,666	1.5%	19°	\$15,362	11°
1995	26,935,920	1.6%	18°	\$21,541	10°
1996	37,591,737	1.6%	18°	\$28,971	10°
1997	48,830,987	1.7%	17°	\$37,633	9°

8 INEGI, Querétaro, Censo de población y vivienda. Resultados definitivos. Tabulados Básicos. México, 1996.

9 INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa, 1993-1997, México, 1999.

Como se muestra en el cuadro anterior la participación de Querétaro en el PIB ha ido incrementando cada año incrementándose de 1993 a 1997 en 200%, así mismo el ingreso per cápita incremento 160% en el mismo periodo (figura 4).

Figura 4



C. DATOS GENERALES SOBRE EL PROYECTO

I. Panorama de la organización

A continuación se presenta un cuadro con información general del proyecto, lo que facilitará la visualización general del mismo.

Nombre:	Restaurante Xanat
Sector al que pertenece:	Servicios
Giro:	Restaurantero
Capacidad instalada:	600m2 de construcción y 700m2 de estacionamiento
Capacidad en no.de comensales (a):	120 personas en el restaurante y 40 en el bar
Clasificación:	Pequeña empresa
Segmentación del mercado:	Organizado (especializado)
Tipo de alimentos (a):	Nueva cocina mexicana
Cientela objetivo (a):	Personas entre 20 y 35 años
Competencia:	Debido a que se encuentra en una ciudad cuyo territorio no es relativamente pequeño, se consideraran todos los restaurantes de la ciudad que ofrezcan un concepto y calidad similares al planteado, entre los que se pueden mencionar Josecho's, 1800, Chucho el Roto, Nico's y Los Gallos.

- (a) Los datos de capacidad en comensales, el concepto del Restaurante, así como la clientela objetivo fueron determinados en el "Capítulo 2 Estudio de Mercado", con base en la demanda esperada para Restaurantes dentro de la ciudad de Querétaro.

2. Localización

El local a rentar se ubica en avenida Tecnológico no.33 en Querétaro Qro., dicha ubicación se encuentra dentro del primer cuadro de la ciudad de Querétaro, siendo las principales referencias:

Lugar	Distancia	Tiempo en recorrer (en coche)
Centro Histórico	700 mts	De 3 a 5 minutos
Carretera Querétaro – San Luis Potosí	500 mts	De 2 a 3 minutos
Plaza de toros "Santa María"	1.2 kms	De 4 a 6 minutos
Universidad Autónoma de Querétaro	1.0 kms	De 3 a 5 minutos
Cerro de las Campanas	1.5 kms	De 5 a 7 minutos

Se anexa mapa del cuadro donde se encuentra el local:



C. OBJETIVOS Y METAS

Los objetivos y metas tienen como finalidad fijar la ruta para cumplir con las expectativas que se han formado del proyecto, las metas particulares son fijadas para cumplir con el objetivo general, las cuales nos darán además un panorama de la visión del proyecto desde una perspectiva estratégica.

Objetivo General

Ser el restaurante mas reconocido en su tipo en toda la ciudad, teniendo especial distinción por la comida y el servicio ofrecido.

Metas

- a. Remodelar el antiguo salón de fiestas y convertirlo en un lugar atractivo dentro de 6 meses.
- b. Implantar un sistema de reconocimiento de clientes frecuentes (único en su tipo), que durante el primer año se llegue a 200 clientes dentro del programa.
- c. Sistematizar el sistema de servicio, para ofrecer los mejores tiempos de servicio y con el menor número de errores en la toma de pedidos.
- d. Contar con un servicio a base de calidad y este sea reconocido como tal.
- e. Tener en un plazo de 2 años de operación la rotación de personal más baja de los restaurantes de la ciudad.
- f. Ser dentro de 5 años un negocio que maneje un valor agregado (costo de ventas entre ventas) superior a 75%, no aceptando que este sea menor al 70%.
- g. Lograr dentro de los primeros 3 meses de operación el punto de equilibrio financiero.
- h. Poder ofrecer después de un año de operación, diferentes servicios como son eventos especiales, conferencias, festivales de cocina etc.

CAPÍTULO 2

ESTUDIO DE MERCADO

A. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

El proyecto pretende demostrar la viabilidad de un Restaurante-Bar en la ciudad de Querétaro, el estudio determinará el tipo de servicio y cocina que se espera para un lugar que va a competir con los restaurantes más prestigiados de la ciudad, el estudio también está orientado a evaluar la demanda potencial con el fin de saber si es viable, de lo contrario no se continuará con la evaluación del proyecto.

Un Restaurante pertenece a la actividad de servicios y su actividad consiste en procesar insumos con el fin de lograr un producto final conocido como platillos y servirlos a los clientes conocidos como comensales.

Los insumos que se manejan en un restaurante son entre otros, frutas, verduras, cereales, legumbres, hierbas, sazónadores, carnes, pescados, mariscos, conservadores, refrescos, vinos, licores etc.

La composición de los productos varía en cada platillo, cada uno se elabora con base en una receta, en la cual se describen los insumos (ingredientes) y la forma de preparar (procesos y tiempos), adicionalmente existen procesos que se pueden realizar conjuntamente a la preparación de los platillos como el lavado, corte, cocido etc., también tenemos procesos independientes como son la preparación de bebidas.

B. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

1. Encuesta aplicada para cuantificar la demanda y aspectos cualitativos en Restaurante y Bar

Se utilizan las fuentes primarias para determinar la demanda en aspectos cualitativos y en términos de consumo promedio, ya que la proyección de la demanda en número de personas potenciales que asistirían diariamente se determinará a través de fuentes secundarias. Los aspectos que contempla la encuesta se enlistan a continuación:

- La cantidad de personas que van a un restaurante o bar, con el fin de saber la frecuencia de asistencia.
- El tipo de consumo que realizan, es decir la combinación de platillos que solicitan habitualmente cuando asisten a un restaurante.
- Las bebidas que solicitan normalmente al acudir a un bar o restaurante.
- El consumo promedio que realizan o que están dispuestos a pagar por un restaurante como el propuesto.
- El tipo de servicio que esperan recibir.
- La forma de pago que usualmente usan para liquidar su cuenta.

Para determinar el número de encuestas a realizar se hizo una encuesta piloto a fin de determinar la frecuencia de asistencia y la desviación estándar. La encuesta piloto se realizó a 30 personas que se encontraban en el centro histórico y fueran residentes de la ciudad y únicamente se les preguntó con qué frecuencia salen a comer a la calle, expresado en días, semanas o meses, para

esta encuesta se determinó un nivel de confianza de 95% con un error mínimo esperado de 5% los resultados de dicha encuesta queda como sigue:

a. Resultados de encuesta piloto

Recurrencia al restaurante en no. de días	51 días
En meses	1.7
Desviación estándar	14 días
Desviación en meses	0.467

Con base en los resultados de la encuesta piloto se realizó el cálculo para obtener el número de encuesta a aplicar, quedando como sigue:

Error máximo esperado	10%
Fórmula	$\frac{(\text{Nivel de confianza})^2 \times (\text{Desviación estándar})^2}{(\text{Error máximo permitido})^2}$
Sustituyendo	$\frac{(1.96)^2 \times (0.466)^2}{(0.10)^2}$
Igual a:	83 encuestas

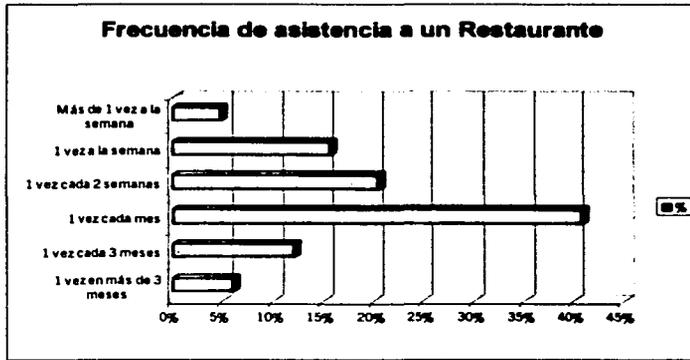
La encuesta se aplicó a 83 personas en un rango de edad entre 20 a 35 años, que se encontraban saliendo de un restaurante, específicamente de restaurantes considerados como competencia (véase en análisis de la oferta), con el fin de determinar con mayor exactitud el consumo promedio y los aspectos cualitativos mencionados. A continuación se expone el cuestionario utilizado y sus resultados:

b. Resultados de la encuesta aplicada

Este resultado será utilizado para determinar la demanda potencial, conjuntando este resultado con las fuentes secundarias, los resultados de la encuesta aplicada quedan como sigue:

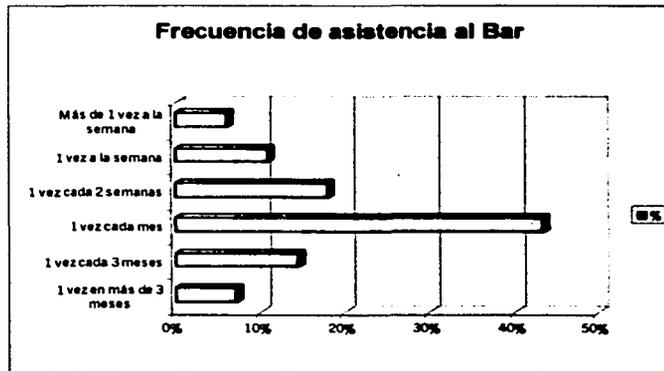
1. ¿Con qué frecuencia sale a la calle a comer, a un restaurante de este tipo?

Respuestas	No.	%
1 vez en más de 3 meses	5	6.0
1 vez cada 3 meses	10	12.0
1 vez cada mes	34	41.0
1 vez cada 2 semanas	17	20.5
1 vez a la semana	13	15.7
Más de 1 vez a la semana	4	4.8
Total	83	100.0



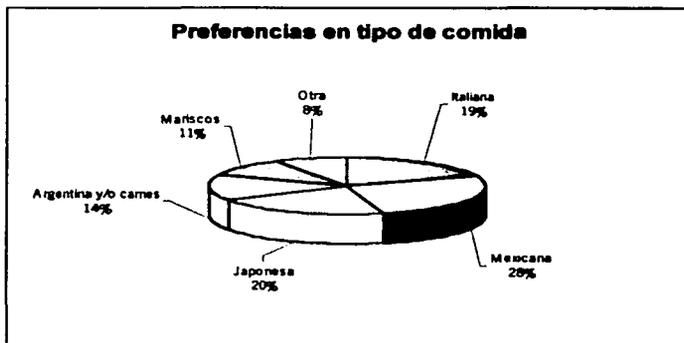
2. ¿Con qué frecuencia asiste a un Bar?

Respuestas	No.	%
1 vez mas de 3 meses	6	7.2
1 vez cada 3 meses	12	14.5
1 vez cada mes	36	43.4
1 vez cada 2 semanas	15	18.1
1 vez a la semana	9	10.8
Más de 1 vez a la semana	5	6.0
Total	83	100.0



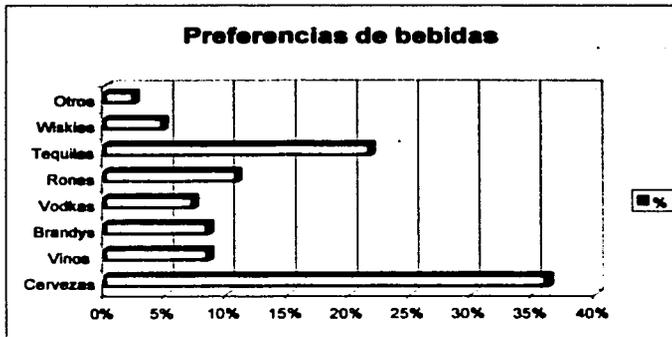
3. ¿Cuándo sale a comer que tipo de comida prefiere?

Respuestas	No.	%
Italiana	16	19.3
Mexicana	22	26.5
Japonesa	17	20.5
Argentina y/o carnes	12	14.5
Mariscos	9	10.8
Otra	7	8.4
Total	83	100.0



4. ¿Qué bebidas consume con más frecuencia cuando va a un Restaurante o Bar?

Resultados	No.	%
Cervezas	30	36.1
Vinos	7	8.4
Brandys	7	8.4
Vodkas	6	7.2
Rones	9	10.8
Tequilas	18	21.7
Whiskies	4	4.8
Otros	2	2.4
Total	83	100.0



5. ¿En qué le gustaría que mejoraran los Restaurantes que frecuenta?

En esta encuesta se le pidió al entrevistado que con números de 1 al 7 diera el valor correspondiente a lo que él considera como un servicio que le gustaría que tuviera un restaurante, siendo 1 el más alto 7 el más bajo, para la contabilización de los resultados convirtieron los valores, siendo el 1 igual a 7, el 2 igual a 6 y así sucesivamente, con el fin de asignar más puntos a los aspectos prioritarios.

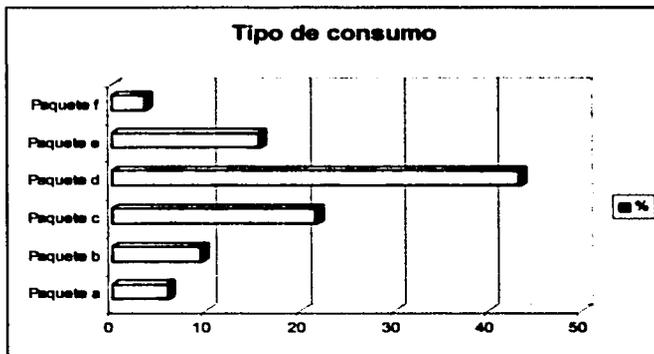
Resultados	Suma de puntos	%
Servicio más amable	458	19.7
Mejorara la carta de vinos	109	4.7
Presentación de los platillos	298	12.7
Servicio más rápido	536	23.1
Variedad en los platillos	361	15.8
Variedad en las bebidas	191	8.2
Qué cuente con estacionamiento y/o valet	373	16.0
Total	2,324	100.0



6. De la siguiente combinación seleccione cual es la que más representa sus consumos habituales.

- a. Aperitivo, entrada, sopa o ensalada, plato fuerte, 1 o 2 copas de vino, postre y café.
- b. Aperitivo, entrada, sopa o ensalada, plato fuerte, 1 copa de vino, postre y café.
- c. Aperitivo, entrada, sopa o ensalada, plato fuerte, postre y café.
- d. Entrada, sopa o ensalada, plato fuerte, postre o café.
- e. Aperitivo, entrada, sopa o ensalada y plato fuerte.
- f. Plato fuerte y café.

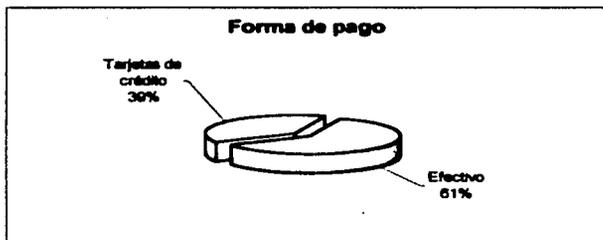
Resultados	No.	%
Paquete a	5	6.0
Paquete b	8	9.6
Paquete c	18	21.7
Paquete d	36	43.4
Paquete e	13	15.7
Paquete f	3	3.6
Total	63	100.0



7. Indique el porcentaje de cómo paga sus consumos

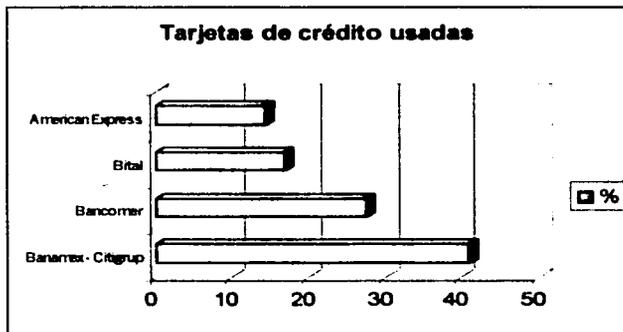
Para esta pregunta no se considero el pago a través de vales restaurante (cada vez más comunes), debido a que en el proyecto no se considera la aceptación de los mismos, las personas que respondieron que esta era su forma de pago se consideraron como pago en efectivo.

Resultados	%
Efectivo	61.3
Tarjetas de crédito	38.7
Total	100.0



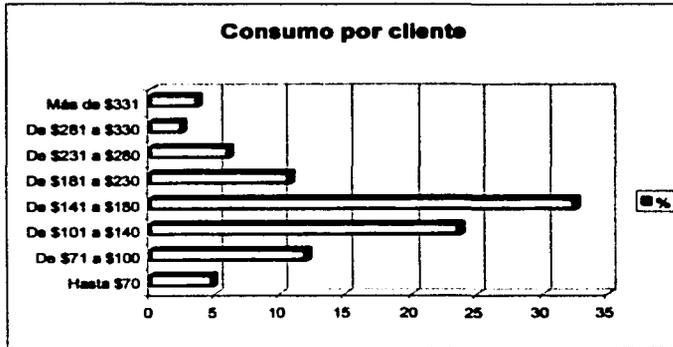
8. ¿Qué tarjeta de crédito usa con más frecuencia?

Resultados	No.	%
Banamex - Citigrup	34	41.0
Bancomer	23	27.7
Bital	14	16.9
American Express	12	14.4
Total	83	100.0



9. ¿Cuál es el promedio de consumo que realiza en una salida?

Resultados	No.	%
Hasta \$70	4	4.8
De \$71 a \$100	10	12.0
De \$101 a \$140	23	23.7
De \$141 a \$180	27	32.5
De \$181 a \$230	9	10.8
De \$231 a \$280	4	6.0
De \$281 a \$330	2	2.4
Más de \$331	3	3.6
Total	83	100.0



2. Conclusiones sobre la encuesta

a. Generales

- El cliente potencial se inclina por la comida de tipo mexicano, aunque no se pudo precisar si el segmento de consumidores de típica comida Mexicana están dispuestos a cambiar a un concepto más refinado, sin embargo el concepto plantea una novedad, lo que sin duda atraerá la atención de la clientela potencial.
- Los principales servicios que interesan a la clientela potencial son Servicio rápido en 45% y Estacionamiento en 20%, estos servicios ya están considerados dentro del proyecto, basándonos en el Estudio Técnico (véase capítulo siguiente) realizado y con base en los diseños para el restaurante. Esta situación puede crear lealtad en los consumidores, sin embargo, resulta muy difícil su cuantificación por lo que estos datos se usan de manera referencial.
- Los clientes prefieren realizar sus pagos en efectivo en un 61%, esto se debe a que la gente en Querétaro está más acostumbrada a cargar efectivo que la gente en la ciudad de México. El 39% que paga mediante alguna tarjeta de crédito lo hace en 86% mediante tarjeta Visa o MasterCard, siendo la más utilizada la de Banamex en 34%, mientras que un 14% paga mediante American Express, debido que esta última tiene aun poca penetración en este mercado.

b. Restaurante

- La media de frecuencia fue de 51 días que se traduce a 7 visitas al año en promedio por cada comensal, considerando que los encuestados se encuentran dentro de la clientela objetivo.
- La mayoría de los comensales consumen en promedio una entrada o sopa o ensalada, un plato fuerte, postre y una bebida.
- La media del consumo promedio arroja \$172, este dato se utilizará para pronosticar diversos ingresos y gastos relacionados con el consumo por comensal.

c. Bar

- La media de frecuencia fue de 91 días que se traduce a 4 vivitas por año en promedio por cada cliente.
- La preferencia de bebidas situó a las Cervezas con 36% de consumo, seguidas del Tequila con 22% y más atrás los rones con 11%, con base en estas cifras se estimará el consumo en bar, así como el inventario que debe tenerse para no tener excedentes o faltantes.

3. Cálculo de Proyección de Volumen para el Restaurante y Bar

Para el cálculo de los clientes potenciales en Restaurante y Bar, se tomaron algunos de los datos obtenidos en la encuesta y se combinaron con fuentes secundarias, obtenidas principalmente en datos estadísticos económicos y de población referidos al Estado de Querétaro, además, se consideraron datos relativos a los hábitos de consumo en la entidad.

En el caso de la población, al no contarse con el dato de la ciudad se emplearon 2 métodos de proyección, con el fin de determinar el dato más aproximado posible, proyectado a diciembre de 2001 (fecha de constitución).

A continuación se presentan los cálculos para el Restaurante y Bar, los cuales se determinan en la parte de clientes potenciales locales, es decir basados en la población de la ciudad y los clientes potenciales turísticos, debido a que en la ciudad existe una gran demanda turística y a que el proyecto está planeado para contar con calidad turística.

a. Locales

	Restaurante	Bar
Población total en Querétaro (a)	722,242	722,242
% población dentro del grupo de edad objetivo de entre 20 y 35 años (b)	26%	26%
% dentro del grupo económico objetivo (más de 3 salarios mínimos al mes) (c)	25%	25%
Tamaño del mercado para "Xanat"	46,946	46,946
% de la población que tendrá una "primera visita" en el año 1 (d)	37%	20%
Número de comensales en primera visita	17,370	9,389
% de la población que repetirá la visita (los que tuvieron primera visita) (e)	70%	40%
Número de comensales en segunda visita	12,159	3,756
% de la población "recurrente" (de los que tuvieron segunda visita) (e)	70%	40%
Número de comensales recurrentes	8,511	1,502
Número de visitas promedio de comensales recurrentes por año (f)	7	4
Total de comensales recurrentes por año	59,579	6,009
Número total de visitas por año (asume 313 días trabajados)	89,108	19,154
Número promedio de comensales por mes	7,426	1,596
Número promedio de comensales por día	285	61

- (a) Tomado de la estimación de población para Querétaro, véase Análisis de Competencia en este Capítulo

- (b) Tomado de INEGI, Estadísticas de Población de Querétaro, por rangos de edad (véase en "Anexo 6").
- (c) Tomado de INEGI, Estadísticas de Población de Querétaro, segmentación por salarios mínimos recibidos (véase "Anexo 7").
- (d) De acuerdo al estudio de potencial de concepto.
- (e) Con base en usos y hábitos del grupo objetivo.
- (f) Tomado de la encuesta realizada, véase "Conclusiones sobre la encuesta", en este capítulo.

b. Turistas

	Restaurante	Bar
Turismo en la entidad en un año (a)	983,400	983,400
% población dentro del grupo de la edad objetivo a nivel nacional que es de 20 a 35 años de edad (b)	28%	28%
% dentro del grupo económico objetivo (más de 3 salarios mínimos) (b)	26%	26%
Tamaño del mercado de turistas para "Xanat"	71,592	71,592
% de la población que visita Restaurantes durante su estancia (c)	25%	10%
No. de visitas promedio durante su estancia	1	1
Número de clientes en primera visita	17,898	7,159
% de la población que repetirá la visita (que tuvieron primera visita)(c)	30%	15%
Número de clientes en segunda visita	5,369	1,074
Número total de visitas por año (asume 313 días trabajados)	23,267	8,233
Número promedio de clientes por mes	1,939	686
Número promedio de clientes por día	74	26

- (a) Tomado de INEGI, Perspectiva estadística, 1999 (véase en "Antecedentes y descripción del caso").
- (b) Tomado de INEGI, Estadísticas Nacionales de Población – 2000.
- (c) Con base en usos y hábitos del grupo objetivo.

b. Cuadro resumen de comensales estimados

A continuación se presenta el cuadro resumen de la estimación de comensales durante el primer año y en forma diaria, tanto para el restaurante como para el bar. Este cálculo es la base para el presupuesto de ingresos y los gastos variables que tengan relación con el número de comensales.

Tipo de comensales	Restaurante		Bar		Total	
	Día	Año	Día	Año	Día	Año
Locales	285	89,108	61	19,154	346	108,262
Turistas	74	23,267	26	8,233	100	31,500
Total	359	112,375	87	27,387	446	139,762

C. ANÁLISIS DE LA OFERTA

Con respecto a la oferta de este servicio, se tomaron en consideración para su análisis siguiente:

1. Costo del servicio

Para fijar los precios del Restaurante se tomo en consideración los precios de restaurant similar, los cuales serán nuestra competencia, tratando de que dichos precios se ubiquen en mismo rango por platillos similares, tratando de que el valor agregado se encuentre en una mejor comida y en un servicio de primer nivel que actualmente no ofrece la competencia, continuación se describe el análisis de los precios que ofrece la competencia:

Restaurante	Tipo de comida	Rango de precio por comida por persona (a)
Josecho	Internacional	De \$220 a \$400
Nicos	Antojitos mexicanos	De \$200 a \$380
Chucho el Roto	Mexicana contemporánea	De \$140 a \$320
Los Gallos	Mexicana tradicional	De \$160 a \$350
1800	Mexicana contemporánea	De \$140 a \$320
Le cusine	Internacional (francesa)	De \$190 a \$390

- (a) Estos precios consideran una comida que incluya aperitivo, primer tiempo (entrada, sopa, ensalada), segundo tiempo (carne, aves, pescados, pasta etc.), postre, café y 1 copa de vino que de acuerdo a la encuesta realizada es el consumo promedio.

Debido al costo del servicio este irá dirigido a una clientela de entre 20 y 35 cuyos ingresos superiores a 5 salarios mínimos generales (\$6,400 al mes), así mismo se tomo en consideración que un Restaurante de estas características es atractivo al turismo, a quienes también va dirigida la oferta.

Considerando lo anterior se propone la siguiente estructura de precios:

Platillo o bebida	Precio más bajo	Precio más alto	Promedio (a)
Entradas	\$25	\$ 50	\$ 35.0
Sopas	\$30	\$ 35	\$ 32.0
Ensaladas	\$35	\$ 40	\$ 38.3
Platillos	\$80	\$140	\$110.6
Postres	\$30	\$ 35	\$ 31.2
Vinos (por copa)	\$26	\$143	\$ 54.0
Licores (por copa)	\$15	\$150	\$ 52.0

- (a) Se sumaron los precios de todos los platillos y se dividieron entre si.

De acuerdo al rango de precios una comida promedio (a) variará de \$146 a \$330 y el promedio sería de \$231 que se encuentra 14% en promedio por abajo de los precios de la competencia.

2. Competencia

En la página siguiente se presenta un análisis de los 5 principales competidores que se analizaron con base en visitas personales y con comentarios de críticos y reporteros que escribieron sobre ellos en periódicos y revistas locales.

a. Josecho

Ubicación: Dalia no. 1 esquina con av. Constituyentes, ubicado a unos 300 mts. de la plaza de toros "Santa María" y a 100 mts. del hotel Real de Minas.

Servicios: Abierto de 12:30 a 1:00 hrs. Comidas, cenas, banquetes y servicio de Bar. La capacidad es de 90 personas.

Estacionamiento: Lugar para 10 coches lo que es insuficiente, no cuenta con valet parking por lo que el coche se tiene que estacionar en las inmediaciones del Restaurante.

Cocina: Es internacional con algunos platillos mexicanos, la preparación es de alta cocina

Ventajas: Josecho es el restaurantero más reconocido de Querétaro, tienen ya muchos años establecidos en la ciudad, formando actualmente el grupo Josechos que está compuesto por otros 4 restaurantes que son Chucho el roto (mexicana contemporánea, ver detalle más abajo), Los Gallos (mexicana tradicional), La cueva del oso (mariscos) y La jaiba loca (mariscos). Es recodico como el restaurante más sofisticado de Querétaro. Cuenta con ambiente muy agradable, el servicio es rápido y cortes y los meseros están bien capacitados.

Desventajas: Su ubicación no es la mejor de la ciudad, el estacionamiento limitado es una limitante, la gente lo percibe como un lugar caro aunque sus precios están dentro del mercado.

b. Nicos

Ubicación: Blvd. Bernardo Quintana no. 506, cerca de los arcos.

Servicios: Abierto de 7:30 a 22:00 hrs. Desayunos, comidas, cenas y servicio de Bar. La capacidad es para 185 personas.

Estacionamiento: Lugar para 30 coches lo que es insuficiente, sin embargo cuenta con servicio de valet parking.

Cocina: Antojitos mexicanos que consiste en variedad de sopes, quesadillas, tacos etc. Y que incluyen carnes y platillos típicos de la comida mexicana, elaborados con buenos ingredientes y con una presentación especial para este tipo de comida.

Ventajas: Se encuentra muy bien ubicado y es fácil el acceso al lugar, presenta una decoración moderna pero muy acogedora, cuentan con un servicio rápido y cortes en general, se preocupan por que la gente este cómoda, constantemente se observa lleno el lugar.

Desventajas: La cocina es muy típica y no varía mucho sus platillos, por el tipo de comida la gente lo percibe como un lugar caro.

c. Chucho el roto

Ubicación: Pasteur sur no. 16, en Plaza de Armas (centro histórico), a unos metros del palacio municipal.

Servicios: Abierto de 7:00 a 1:00 hrs. Desayunos, comidas y cenas. La capacidad es para 95 personas.

Estacionamiento: No cuenta con lugar para estacionamiento ni valet parking por encontrarse dentro del centro histórico.

Cocina: Comida mexicana contemporánea, la cual aporta platillos típicos mexicanos con mezcla de otros, sin crear nuevos platillos, la forma de prepararse aunque no es de alta cocina tiene toques más sofisticados y la presentación de los platillos varía con respecto a la típica cocina mexicana.

Ventajas: La ubicación es excelente ya que el tránsito de personas permiten que el lugar se encuentre continuamente lleno, ya que se encuentra entre varios restaurantes y la plaza de armas es sin duda un lugar turístico por excelencia. Como se menciono anteriormente también forma parte del grupo Josechos, ofrecen desayunos tipo buffet, lo que sin duda es para ellos una fuente de ingreso importante.

Desventajas: La renta es muy elevada por tratarse de concesiones del gobierno municipal para poder contar con ese tipo de servicios, el servicio puede llegar a ser muy malo por la saturación del lugar, enfrenta a competencia de forma cercana por el lugar.

d. Los Gallos

Ubicación: Constituyentes no. 173, cerca de la alameda central.

Servicios: Abierto de 12:30 a 12:30 hrs. Comidas, cenas y servicio de Bar. La capacidad es para 160 personas.

Estacionamiento: Cuenta con estacionamiento para 25 coches, puede llegar a ser insuficiente, aunque normalmente no es problema.

Cocina: Comida mexicana tradicional, que son elaborados al pie de las típicas recetas, su carta es muy variada y los platillos cambian constantemente, la presentación de los platillos es buena pero no es la especialidad.

Ventajas: Al igual que el anterior también forma parte del Grupo Josechos, el estacionamiento es un ventaja competitiva sobre otros lugares que no lo tienen, su ubicación es buena y de fácil acceso.

Desventajas: La gente considera que es muy caro para la comida que ofrece, no cuenta con una ambientación de primer nivel, el servicio es lento, sobre todo al pedir la cuenta, la atención es buena pero sin esmero.

e. 1800

Ubicación: Pasteur sur no. 16, en Plaza de Armas (centro histórico), a unos metros del palacio municipal.

Servicios: Abierto de 7:00 a 1:00 hrs. Desayunos, comidas y cenas. La capacidad es para 105 personas.

Estacionamiento: No cuenta con lugar para estacionamiento ni valet parking por encontrarse dentro del centro histórico.

Cocina: Comida mexicana contemporánea, la cual aporta platillos típicos mexicanos con mezcla de otros, sin crear nuevos platillos, la forma de prepararse aunque no es de alta cocina tiene toques más sofisticados y la presentación de los platillos varía con respecto a la típica cocina mexicana, muy similar a la ofrecida en Chucho el Roto.

Ventajas: La ubicación es excelente ya que el tránsito de personas permiten que el lugar se encuentre continuamente lleno, ya que se encuentra entre varios restaurantes y la plaza de armas es sin duda un lugar turístico por excelencia.

Desventajas: La renta es muy elevada por tratarse de concesiones del gobierno municipal para poder contar con ese tipo de servicios, el servicio puede llegar a ser muy malo por la saturación del lugar, enfrenta a competencia de forma cercana por el lugar. El no contar con estacionamiento limita un poco la afluencia de clientes.

3. Calidad del Restaurante

Ningún restaurante de la ciudad ofrece un concepto como el que se está proponiendo, el cual se basa en los siguientes aspectos:

a. Cocina

La Nueva Cocina Mexicana consiste en utilizar ingredientes de la típica cocina mexicana que son a su vez muy variados, estos se mezclan con la forma de preparación de la alta cocina que en su mayoría pertenecen a la cocina francesa. Este estilo de cocina es relativamente nuevo y surge como una tendencia en la cocina internacional aproximadamente hace 6 años, aunque todavía no se encuentra en auge este tipo de cocina cada vez se observan más restaurantes que adoptan este tipo de cocina. Aunque existen en Querétaro restaurantes que ofrecen cocina mexicana contemporánea esta se diferencia con la nueva cocina mexicana en la preparación y presentación de los platillos ya que ofrecen aspectos novedosos en cuanto a la mezcla de los ingredientes pero no se fusionan del todo con otras cocinas.

Cabe mencionar que la cocina mexicana tiene un amplio reconocimiento internacional y está considerada como la segunda cocina más importante del mundo en cuanto a la variedad de ingredientes que utiliza y la cuarta en cuanto al sabor, siendo la primera la francesa.

b. Servicio

El servicio que se observa en la mayoría de los restaurantes de la ciudad es en general deficiente, ya que no siempre es amable, se observan constantes retrasos para tomar la orden, el servicio de bebidas, los tiempos entre los platillos y el tiempo de entrega de la cuenta, esto es originado en gran medida por la poca exigencia que tienen los clientes hacia el restaurante ya que el ritmo de la vida es más lento y la gente cuenta con más tiempo que en la ciudad de México (base de comparación).

Por estas razones se propone ofrecer un servicio de atención muy personalizado y de calidad con las medidas siguientes:

- A través de reconocimiento de clientes frecuentes.
- El número de comensales que atiende cada mesero nunca sea superior a 20.
- Un programa continuo de capacitación al personal.
- Contratar al personal de puestos claves que tengan probada experiencia en restaurantes y que su perfil este enfocado al servicio.
- Los sueldos ofrecidos se encontraran entre 10% y 25% por arriba del promedio de los demás restaurantes, además de ofrecer un paquete de compensaciones muy atractivo que incluye bono de productividad, fondo de ahorro, vales de despensa, 20 días de aguinaldo y 30% de prima vacacional (por arriba de las de la ley), con el fin tener la rotación de personal más baja y que el personal se brinde mejor. Esta situación nos coloca en una posición competitiva y de contar con personal de calidad.

c. Programa de cliente frecuente

Se piensa implementar un sistema de reconocimiento de los clientes que regresan al restaurante y con base en ellos lograr una estabilidad en la frecuencia de la clientela, el programa consistirá en el reconocimiento personalizado de los gustos y preferencias de los clientes, en un aviso por

correo de eventos o novedades dentro del restaurante y en recompensas por consumos a través de cortesías o regalos.

4. Crecimiento de la oferta

En los últimos 5 años, ha aumentado el crecimiento de la población teniendo que es en promedio de 3.7% para la ciudad de Querétaro, siendo de las más altas del país, además la oferta turística ha incrementado y se han construido nuevos hoteles, el número de visitantes hospedados en 1998 fue de 983,400, siendo el promedio de ocupación de 65% (de los más altos del país), de los que 94% corresponde a turismo nacional y 6% extranjero, sin embargo, la oferta de nuevos restaurantes ha sido casi nula y se concentra en el segmento tradicional no organizado.

A continuación se realiza la proyección de la población, para la cual se realizaron 2 métodos para estimar el total de la población, ya que el último censo dividido Municipios disponible es el de 1995, por lo que solo se tiene el total de la población de Querétaro a diciembre de 2000 (de acuerdo a los resultados definitivos del censo 2000 -INEGI-).

a. Método 1:

Aquí se proyecta la población con base en los datos del último censo por municipios (1995) y considerando la tasa de crecimiento de los municipios de Querétaro y de Corregidora ya que entre ambos se conforma la ciudad de Querétaro.

Año	Querétaro		Corregidora		Total población
	Crecimiento	Población	Crecimiento	Población	
1995 (a)	3.7%	559,222	5.7%	59,855	619,077
1996	3.6%	579,354	5.6%	63,207	642,561
1997	3.5%	599,631	5.5%	66,683	666,315
1998	3.4%	620,019	5.4%	70,284	690,303
1999	3.3%	640,479	5.3%	74,009	714,489
2000	3.2%	660,975	5.2%	77,858	738,833
2001 (b)	3.1%	681,465	5.1%	81,828	763,293

- (a) Datos del resultado definitivo del conteo de población y vivienda 1995, Querétaro. INEGI. La proyección se basa en el comportamiento del crecimiento, conservadoramente se fue disminuyendo una décima porcentual por cada año. El dato de 1995 es a diciembre.
- (b) Se estimó hasta diciembre de 2001 ya que la sociedad se constituirá el 1 de enero de 2001.

b. Método 2:

En este se toma la población total del estado (Censo Nacional de Población 2000 -INEGI-) y se multiplica por la participación que tienen conjuntamente los municipios de Querétaro y Corregidora, el resultado se proyecta a diciembre de 2001 multiplicando el resultado por la tasa de crecimiento promedio de ambos municipios.

Total de población del estado a diciembre de 2000	1,412,200
Porcentaje de participación de Querétaro y Corregidora	45.0%
Población para la ciudad de Querétaro a 2000	650,000
Tasa de crecimiento promedio	4.3%
Población para la ciudad de Querétaro proyectada para 2001	680,000

Al considerar datos más recientes y una estimación de la población más baja, el Método 2 representa una opción más adecuada para el cálculo de la población en la ciudad de Querétaro.

D. ESTUDIO DE LA COMERCIALIZACIÓN

En el caso del proyecto la distribución es en forma directa, es decir, el producto final que son los platillos y bebidas son elaboradas y consumidas en el mismo lugar.

Sin embargo, se debe contar con un plan para la introducción del Restaurante, así como los medios que se deben utilizar para dar a conocer el lugar y que se pueda llegar a tener la demanda proyectada, la promoción de restaurantes normalmente se limita a medios impresos y en la ciudad se maneja también el radio.

Al ser un concepto único en la ciudad, es importante resaltar las cualidades y enfocarse a la diferenciación del Restaurante con respecto a otros ya establecidos, poniendo énfasis en los señalados como competencia.

En un principio resulta fundamental dar a conocer el restaurante por lo que se utilizaran medios impresos como los dos periódicos locales (El Diario de Querétaro y El Noticias), revistas locales en diferentes clubes deportivos como El Campestre, El Campanario y Club deportivo la Hacienda, impresiones de tarjetas para turistas que se incluyen en una red de 24 hoteles de la ciudad. Además se harán spots para radio que se difundirán en fines de semana 2 meses previo a la apertura, para la publicidad en radio, se propone utilizar la estación con mayor rating entre las personas que se encuentran como clientela objetivo (20 a 35 años).

CAPÍTULO 3

ESTUDIO TÉCNICO

A. LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

Como se explicó en el Capítulo de Antecedentes y Descripción del Caso, la decisión de la localización del Restaurante se basa en las razones estratégicas como sigue:

- No existe en Querétaro un Restaurante que ofrezca el tipo de cocina propuesto.
- Se consiguió un local en renta dentro del primer cuadro de la ciudad y la renta se encuentra 20% por abajo del costo por renta en locales comerciales de la zona, que se ubica.
- El local cuenta con 600 m² construidos y 700 m² de estacionamiento con lugar para 40 autos, resaltando que ningún Restaurante de la zona del centro cuenta con estacionamiento propio.

B. INGENIERÍA DEL PROYECTO

1. Instalaciones

Como se menciona en localización del proyecto la superficie total es de 1,300 m², que proporcionalmente el 46% corresponde a la construcción y el 54% al estacionamiento, todo en una sola planta. Actualmente áreas del local se dividen como sigue:

Área	Superficie	Observaciones
Estacionamiento	700 m ²	Con lugar para 30 autos, que podría aumentarse a 38.
Áreas verdes y/o de decoración	70 m ²	Se localizan a los costados de la entrada, se planea colocar una fuente en uno de los lados.
Vestíbulo	30 m ²	Se utilizara como recepción el Restaurante y estará atendido por un Jefe de piso.
Sanitarios	25 m ²	Del lado derecho se localiza el de hombres y del izquierdo el de mujeres.
Oficinas	23 m ²	Aquí trabajaran el contador, el auxiliar de contabilidad y la secretaria (Gerente General).
Bodega	30 m ²	Actualmente no se utiliza, pero este espacio junto con accesos a un lado se planea construir la cocina y junto a ella el almacén.
De servicio	22 m ²	Se utilizará como bodega de abarrotes y de vinos y licores
Salón	400 m ²	Es bastante amplio por lo que las mesas tendrán un espacio amplio entre si y los clientes se sientan cómodos. Un área del salón se utilizará para la instalación de la cocina y otra para el Bar, cuya capacidad será de 30 personas aproximadamente.
Total	1,300 m²	

2. Procesos y equipo

Almacén

Es el área donde se reciben, almacenan, custodian y se entregan los insumos para su producción, esta área estará a cargo de un almacenista, sus dimensiones deben ser suficientes para mantener un stock de materias primas suficiente para la producción planeada. Está se encuentra ubicada junto a la cocina y dividido por una pared del piso de ventas (salón), adicionalmente se cuenta con un área adicional para almacenar materias primas, vinos y licores cuya rotación sea baja y cuando sean requeridos estos insumos sean traspasados al almacén y no surtidos directamente a la cocina o al piso de ventas (vinos), salvo en casos de excepción, los insumos para la producción se clasifican como sigue:

Bebidas	Refrescos, agua, cervezas, vinos y licores.
Cereales	Arroz, frijol, etc.
Condimentos	Sal, Pimienta, Hierbas etc.
Carnes	Pollo, pato, res y cerdo
Pescados	Róbalo, Atún, Camarones y Callo de Hacha
Frutas y verduras	Jitomate, lechuga, naranjas, kiwis, etc.

Además se almacenan herramientas de trabajo (sartenes, ollas, volteadores etc.), vajilla (platos, vasos y tazas), cubiertos (cucharas, tenedores y cuchillos), mantelería y equipo de servicio (saleros, ceniceros, mantequilleros, paneros, servilleteros, salseros y charolas), todos estos insumos se almacenen para fines de control y que además su reposición es constante.

Los procesos del área se describen a continuación:

c. Recepción de la mercancía:

El encargado del almacén realiza el pedido de la mercancía con base en los stocks mínimos fijados previamente, este es autorizado por algún Jefe de piso. Cuando llega el pedido, se verifica que la mercancía sea la solicitada, este completa, en buen estado y verifica las fechas de caducidad, en caso de existir alguna anomalía se regresa el pedido o se acepta parcialmente, una vez aceptado el encargado del almacén firma de recibido. Todos los insumos del restaurante deben ser recibidos a través del almacén. El encargado del almacén da de alta la mercancía en el sistema

d. Almacenaje de la mercancía:

Consiste en acomodar los insumos en forma eficiente y que permita ocupar el mínimo espacio. Una vez recibida la mercancía el encargado del almacén la coloca de acuerdo a su naturaleza, cuidando siempre de colocar la mercancía más antigua en los frentes o de manera más accesible, de forma tal que lo último que entro sea lo primero que sale. El acomodo debe hacerse de inmediato a la recepción ya que se trata por lo regular de artículos perecederos, la recomendación para el almacenaje de acuerdo a la naturaleza del insumo queda:

Carnes, pescados y mariscos	Refrigeración
Condimentos (hierbas, leguminosas, cereales)	En lugar fresco pero seco
Lácteos	Refrigeración
Frutas y verduras	Lugar fresco
Vinos	En posición horizontal y en un lugar donde no de la luz

c. Custodia:

Consiste en cuidar que los insumos se encuentren en óptimas condiciones para su producción y en que no existan mermas por robo de mercancías, ya sea en forma eterna por algún pseudocliente o de forma interna por algún empleado, por esa razón se está área esta limitada al personal, solamente podrán ingresar al almacén el almacenista (encargado del almacén), el gerente general (en cualquier horario), los jefes de piso (cuando no se encuentre el encargado del almacén para surtir a la cocina), el jefe de cocina (igual que los jefes de piso) y el contador (para verificar existencias y realizar inventarios).

d. Entrega de materias primas:

Consiste en surtir los insumos necesarios en la operación a las áreas de cocina (materias primas, herramientas, etc.), piso de ventas (equipo de servicio y vinos) y bar (vinos y licores), cuando se haga entrega de la mercancía se firma de recibido en una libreta control, debido a que es constante la solicitud de mercancías estas no se autorizan, al final del día el jefe de piso y el jefe de cocina, el encargado del almacén da de baja la mercancía entregada.

Cocina

Esta área es conocida en la industria como el corazón del restaurante, en ella se realiza todo el proceso productivo como lavar, pesar, cortar, desinfectar, cocer, freír, hervir, licuar, mezclar, hornear, sazonar y sancochar, con el fin de obtener un producto terminado conocido como platillo.

a. Solicitud de insumos:

El jefe de cocina diariamente realiza un conteo de los insumos con que cuenta y con base en la proyección de la producción solicita los insumos necesarios y los solicita al almacén, firmando a la recepción, en el transcurso del día se puede repetir este proceso ya que se pueden requerir insumos no previstos.

b. Lavado, pelado y desinfectado de los alimentos:

La mayoría de los ingredientes tienen que ser lavados, pelados y desinfectados previo a su preparación, esta tarea es realizada por los ayudantes de cocina quienes son supervisados por el Jefe de Cocina, consiste en quitar los microbios de los alimentos, algunos alimentos son necesarios pelar antes de cocinar y el tiempo para tenerlos listos depende de los alimentos, variando entre 20 a 40 minutos, este proceso se realiza antes a la apertura con la cantidad que se estima vender, si la demanda lo supera se vuelve a realizar el proceso de acuerdo a las cantidades demandadas.

c. Preparación de salsas y aderezos:

Este proceso consiste en mezclar ingredientes como Chiles, Jitomate, Tomate, Cebolla, Crema, Pimienta, Sal, Ajo entre otros de acuerdo a las recetas establecidas, con base en la cantidad estimada que se demandará por cada platillo, con el fin de incorporarlas a un proceso posterior o servir las como se prepararon. Este proceso se realiza en forma diaria, previo a la apertura por los ayudantes de cocina, aunque en algunos platillos la preparación debe ser de inmediato para conservar sus propiedades, el proceso varía de 20 a 50 minutos, una vez preparado las salsas y aderezos son almacenados y refrigerados hasta su uso.

d. Preparación de las sopas y ensaladas:

Se preparan las sopas y ensaladas previamente a la apertura, de acuerdo las recetas establecidas (kardex) y con base en la demanda estimada, esto con el fin de poder ofrecer un buen servicio y debido a que el tiempo de preparación de las sopas y ensaladas varía de 30 minutos a 1 hora 20 minutos.

e. Preparación de platillos:

Antes de la preparación final de cada platillo se deben precocer, amarinar y elaborar las bases para la elaboración de los platillos finales, esto con base en la demanda esperada y de acuerdo a las bases cuya conservación pueda hacerse durante todo el día sin perder sus propiedades y frescura, ya que de lo contrario se elaborarán al momento de la solicitud.

Consiste en calentar, cocer, hervir, freír, mezclar, sancochar, sazonar y servir los ingredientes e instrucciones detallados en cada receta (kardex), de acuerdo a la solicitud expresa de los clientes (comensales), este proceso es realizado en su mayoría por los parrilleros (cocineros) que son supervisados por el Jefe de Cocina, los tiempos varían de acuerdo a cada platillo, sin embargo se adelanta el proceso hasta un punto de pre-cocinado, ya que es necesario optimizar los tiempos para el servicio oportuno. Las entradas, sopas, ensaladas y postres se preparan previamente con base en la demanda esperada para cada tipo de alimento, con el fin de servirse inmediatamente si es necesario. Se debe tener cuidando en no excederse en la preparación ya que podría ocasionar una merma importante por tratarse de ingredientes perecederos.

Para la preparación de cada platillo, se recibe la comanda del piso de ventas, en donde se anota el platillo y el tiempo en que se solicito, para sopas, ensaladas o entradas elaboradas previamente se sirven inmediatamente siempre y cuando se complete la corrida de toda la mesa, para los demás platillos de elaboran al momento de recibir la comanda cuidando que se complete la corrida de cada mesa.

f. Estándares del servicio de alimentos

- Cuidados que se deben dar a los alimentos durante su cocción:

Contrariamente a la opinión pública, muchos tipos de bacterias sobreviven al tiempo de cocción corto, para que desaparezcan y mueran, el tiempo de cocción debe ser de un mínimo de 20 minutos.

Los productos alimenticios enlatados están sujetos a la esterilización, como parte de su procesamiento industrial, para ser comercializados; por lo tanto, no necesitan ser cocinados 20 minutos.

Algunas carnes podrán ser cocinados cuidadosamente y servidas a media cocción, porque sus bacterias son destruidas por el calor.

La carne de cerdo debe dejarse cocer bien; en todo producto de su clase encontramos la trino bacteria. Durante su cocimiento no debe quedar parte color de rosa.

Las grasas usadas para freír frecuentemente son tratadas con poco cuidado. Si la grasa tiene 3 o 4 días, se vuelve rancia y peligrosa para la salud. Para prevenir el uso de grasa rancia, toda grasa debe ser inspeccionada por el Jefe de cocina y envasada en trastes especiales.

- **Tiempos de cocción**

Los menús a la carta tienen la característica de que deben cocinarse o prepararse a la orden, lo que implica retardos que no deben ser prolongados para el servicio.

Estándares aproximados de cocción y servicio de alimentos del menú:

Platillos de pescado y/o mariscos	de 10 a 20 minutos
Carnes	de 10 a 25 minutos
Pasta	de 15 a 25 minutos
Aves (depende el tamaño)	de 15 a 85 minutos

Piso de ventas

Análisis de la capacidad promedio en Restaurante y Bar

El piso de ventas es donde se sientan los comensales a disfrutar sus alimentos y bebidas, estará conformado por 64 mesas y el análisis de la capacidad de personas de acuerdo al número de mesas, esto servirá de base para presupuestar personal y tiempos en los procesos de producción, dicho análisis queda como sigue:

Número de mesas	No. de asientos	Capacidad en personas	Promedio de personas por mesa	Capacidad promedio
Restaurante				
3	6	18	4	24
40	4	160	3	120
11	2	22	1	11
Suma Restaurante		200	2.9	155
Bar				
10	4	40	2.5	25
Suma Restaurante y Bar	4	240	2.7	180

En caso de saturación del piso de ventas o en días festivos se cuenta con 5 mesas adicionales que se incorporarán en caso de ser necesario, esto amplía la capacidad del restaurante a 220 personas, para efectos de la evaluación económica no se consideraran estos lugares.

Procesos

a. Recepción del comensal:

Consiste en recibir, saludar y dar la bienvenida a los comensales, esta debe ser efectuada por algún Jefe de Piso en un inicio y conforme recorre el salón todos los empleados deben hacerlo.

b. Acomodo de comensales:

Una vez dentro los comensales estos son guiados por el Jefe de Piso o en su defecto por el Mesero responsable a la mesa designada, dando a escoger previamente a los comensales la mesa de su agrado, se retiran las sillas correspondientes para que los clientes ocupen el lugar deseado.

c. Entrega de carta:

Una vez acomodados los comensales se presenta por su primer nombre el mesero responsable de la mesa, ofrecer el menú a cada comensal y toma el orden de las bebidas.

d. Registro de la orden:

El mesero anotar los platillos y bebidas adicionales correspondientes, en un tanto y 2 copias (para caja y cocina o bar).

e. Operación cocina:

Entregar la comanda al Jefe de Cocina o a algún parrillero quienes son las personas autorizadas para el despacho de los alimentos (véase proceso de preparación de platillos).

f. Recepción de paltillos en la cocina

Consiste en recoger los platillos solicitados en la comanda.

g. Servicio de platillos

Consiste en la entrega física de los platillos y se dividen:

Bebidas	servicio de aperitivos y bebidas
1er tiempo	entradas
2do. tiempo	sopas y ensaladas
3er tiempo	carnes, aves, pescados y mariscos
4º tiempo	postres, café y digestivos

Los tiempos ideales que se deben manejar en el servicio son:

De recepción a levantar orden de bebidas	De 3 a 5 minutos
De tomar orden completa a 1er tiempo	De 5 a 7 minutos
De 1er tiempo a 2º o 3er tiempo	De 7 a 10 minutos
Del tomar orden de postre, café o digestivo	De 4 a 6 minutos

h. Presentación de la cuenta

A solicitud del cliente, se entrega la cuenta, la cual es notificada al mesero que atiende la mesa, este notifica a caja quien elabora la cuenta, entrega al mesero quien la revisa y es revisada por el Jefe de Piso quien la firma, se entrega al cliente.

i. Liquidación de la cuenta

- En efectivo
- Con cheque
- En moneda extranjera (tipo de cambio 5% por debajo del de venta publicado ese día)
- Con tarjetas de crédito o de debito (se solicitaran la entrada de todas las tarjetas, incluyendo American Express).

Como política se otorgan facturas únicamente a consumos superiores a \$65 con la presentación del RFC del cliente, esto es de acuerdo a la ley del Impuesto Sobre la Renta vigente.

j. Despedida del cliente

Se deben seguir las cortesías hasta el final del servicio, dando las gracias. La propina, por ser voluntaria en México, queda a la consideración del cliente. Afortunadamente, la mayor parte de los clientes otorgan un porcentaje razonable que por lo regular es del 10%. Pero dado su carácter, no debe recibirse con muestras de desagrado, aún cuando sea pequeña en relación al servicio efectuado. Para obtener mejores propinas es importante que los clientes salgan contentos.

Oficinas administrativas

Es el área donde se realizan las funciones administrativas, en ellas se encontrará la oficina del gerente general en donde estará su secretaria, asimismo será el área de trabajo del contador y el auxiliar administrativo. El mobiliario y equipo requerido en esta área es:

Activo	No.	Uso
Computadoras	2	Asignada a la secretaria para uso del Gerente General, la otra se asignará al contador y el auxiliar
Escritorio	2	Para la secretaria, el otro para el contador y el auxiliar administrativo
Impresoras	1	Compartida en la oficina, no se contará con red por lo que se usarán 2 conexiones

3. Proyecto de cocina

La cocina es parte fundamental del proceso, ya que esta controla los proceso productivos y dependiendo de ella el proyecto puede ser exitoso o fracasar, adicionalmente se debe tener una especial atención a su diseño ya que este debe ser un traje a la medida, además de ser el activo fijo más costoso.

a. Cotización de activo fijo

Para la elección de los proveedores de activo fijo se cotizaron al menos 3 de ellos, eligiendo el que ofreciera mejores ventajas competitivas y no necesariamente el precio, ya que los que se busca es tener una cultura de calidad.

A continuación se enlistan los principales proveedores que se cotizaron para la compra de activo (incluyendo cocina).

No.	Proveedor	Activo
1	Cocinas profesionales, S.A.	Cocinas (incluye todos los implementos que se encuentren en la cocina).
2	Ambienty, S.A. de C.V.	Mobiliario de oficina.
3	Amueblarte, S.A. de C.V.	Mesas y sillas en piso de ventas.
4	Rak, S.A. de C.V.	Equipo del restaurante, incluye instrumentos como bandejas, charolas y equipo para el servicio.
5	Office Max	Computadoras, impresoras, mesas, sillas y escritorios de oficina.
6	Aspel	Software contable y administrativo

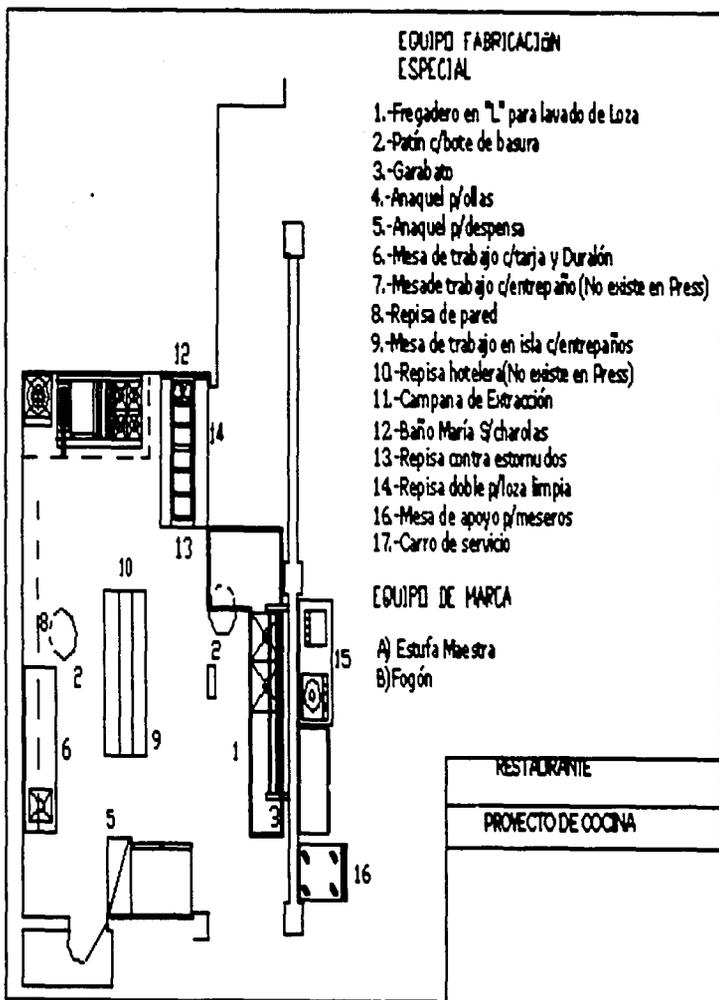
c. Análisis del proyecto cocina

Una vez elegido a nuestro proveedor Cocinas Profesionales, S.A., se describen los componentes del proyecto cocina, con la finalidad de conocer los tiempos necesarios para la realización de los procesos, adicionalmente se incluye un plano de dicho proyecto y así visualizarlo mejor.

A continuación se describe el activo fijo propuesto para la cocina y la actividad que desarrolla:

Activo Fijo	Actividad	Equipo necesario
Horno	Hornear alimentos que requieren este proceso de acuerdo a cada receta	Capacidad de 50kg con una temperatura que alcance los 360° centígrados.
Parrillas	Para freír, asar, calentar, hervir y cocer los alimentos	8 quemadores para el menú propuesto y la clientela esperada.
Plancha	Para freír o calentar alimentos, se usan para carnes, aves y algunas combinaciones	1 parrilla de 1 por 2.5 mts.

Activo Fijo	Actividad	Equipo necesario
Horno de microondas	Calentar en forma rápida o para servir algún platillo, también se puede precocer	2 en caso de tenerse ocupado uno
Campana de extracción	Es necesario para limpiar los vapores generados al cocinar	Se detalla en plano, va acorde con el tamaño de la cocina
Baño María	Es un proceso que se emplea principalmente en postres para derretir materiales	Se detalla en plano, el tamaño es de 40 por 40 cms.
Repisas	Para colocar diversos insumos, ven de acuerdo a la naturaleza de cada uno	Se detalla en plano
Mesas	Para la preparación de los alimentos, picar, cortar, limpiar y mezclar los alimentos	Se detalla en plano
Anaqueles	Para guardar insumos que se deben tener a la mano ya que su naturaleza es de uso constante	Se detalla en plano



4. Análisis de movimientos y ocupación

A continuación se presenta el análisis de ocupación por hora, a fin de determinar los movimientos dentro del Restaurante y Bar, para poder planear la preparación de alimentos, bebidas y el servicio. El análisis se basa en el movimiento esperado de acuerdo a las costumbres de los comensales de la ciudad de Querétaro y en estadísticas del Restaurante y Bar de Sanborns en esta ciudad.

Este análisis también nos servirá para determinar la mano de obra necesaria en piso de ventas y en cocina, a continuación se presenta el análisis de movimientos y ocupación.

a. Restaurante

HORAS	ENTRAN		SALEN		OCUPACIÓN	
	Personas	Mesas	Personas	Mesas	Personas	Mesas
13 a 14	26	8	0	0	26	8
14 a 15	63	21	11	3	78	26
15 a 16	57	19	15	5	120	40
16 a 17	43	14	20	6	143	48
17 a 18	25	8	50	16	118	39
18 a 19	11	3	76	25	53	18
19 a 20	8	2	35	11	26	9
20 a 21	27	9	26	8	27	9
21 a 22	51	17	5	1	73	24
22 a 23	40	13	9	2	104	35
23 a 24	8	2	28	9	84	28
24 a 1	0	0	45	15	39	13
1 a 2	0	0	39	13	0	0
Suma	359 (c)	116	359	114	891	297
Horas					13	13
Promedio					69	23

- (a) La ocupación mixta (considerando los 3 tipos de mesas) estimada es de 155 personas.
 (b) El cupo del Restaurante es de 200 personas (sillas) es igual a 50 mesas con promedio de 2.9 personas, dicho promedio se determinó en el "análisis de ocupación promedio".
 (c) Los comensales que entran en un día se determinaron en el "Estudio de Mercado".

El porcentaje de ocupación diario se determina con las personas que entran entre el cupo total, mismo que queda como sigue:

Personas que entraron	346
Cupo del Restaurante	200
Porcentaje de ocupación	<u>173%</u>

El porcentaje se considera adecuado siempre y cuando supere el 100%, es decir, que rebase la ocupación total del restaurante.

b. Bar

HORAS	ENTRAN		SALEN		OCUPACIÓN	
	Personas	Mesas	Personas	Mesas	Personas	Mesas
13 a 14	0	0	0	0	0	0
14 a 15	1	1	0	0	1	1
15 a 16	4	2	2	1	3	1
16 a 17	5	2	4	2	4	2
17 a 18	9	3	9	3	4	2
18 a 19	11	4	7	3	8	3
19 a 20	12	4	4	2	16	6
20 a 21	15	6	5	2	26	10
21 a 22	21	8	5	2	42	16
22 a 23	8	3	9	3	41	15
23 a 24	1	1	25	10	17	6
24 a 1	0	0	12	4	5	2
1 a 2	0	0	5	2	0	0
Suma	100 (c)	34	100	34	167	64
Horas					13	13
Promedio					13	5

- (a) La ocupación mixta estimada es de 30 personas de 3 personas por mesa en promedio.
 (b) El Cupo del Bar es de 40 personas (sillas) es igual a 10 mesas, con cupo para 4 personas.
 (c) Los comensales que entran en un día se determinaron en el "Estudio de Mercado".

El porcentaje de ocupación en bar queda como sigue:

Personas que entraron	100
Cupo del Restaurante	40
Porcentaje de ocupación	250%

5. Cálculo de la mano de obra necesaria

Basados en los procedimientos, la cantidad estimada de demanda y el análisis de movimientos y ocupación, se determinó la cantidad de empleados necesarios, el cálculo queda como sigue:

a. Empleados en Cocina

Platillos	Platillos al día	Tiempo promedio de elaboración en minutos (a)	Tiempo en horas diarias
Entradas	78	5	6.5
Sopas	143	2	4.8
Ensaladas	143	6	14.3
Plato Fuerte	359	8	47.9
Postre	212	6	21.2
Suma			94.7
Más 10% de tiempos muertos			9.5
Total de horas			104.2
No. empleados entre 8 horas			13

- (a) El tiempo de elaboración promedio es la suma de minutos de los platillos que integran el menú entre los mismos, de acuerdo a las recetas para cada platillo el cual sólo incluye la mano de obra.

Debido a la combinación entre el personal de cocina, se determinó que fueran 4 cocineros y 9 ayudantes

b. Empleados en Piso de Ventas

Concepto	Restaurante	Bar
Horas laborales	13 horas	13 horas
Ocupación máxima	48 mesas	10 mesas
Máximo de mesas atendidas por meseros	6 mesas	5 mesas
Máximo de mesas atendidas por Garroteros por mesa	8 mesas	5 mesas
Promedio de mesas	23 mesas	5 mesas
Meseros necesarios	8	2
Garroteros necesarios	6	2

Para lograr contar con el número necesario de meseros se deben escalonar los horarios, por lo que se proponen 3 horarios distintos:

Horario	Meseros	Garroteros
De 13:00 a 21:00	3	2
De 15:00 a 23:00	4	4
De 18:00 a 1:00	3	2
Total	10	8

6. Pruebas de control de calidad

Es necesario hacer pruebas de calidad que garanticen que la preparación de alimentos se realiza con higiene y no contienen microbios que pueda conducir a que los comensales se enfermen. De acuerdo a las leyes del Estado la empresa una vez constituida como restaurante debe de ir al municipio de Querétaro y que sea autorizada por sanidad.

Adicionalmente se deben hacer constantemente pruebas de calidad en los alimentos las cuales consisten en:

- Verificar las fechas de caducidad de todos los alimentos, esto se hace en el almacén y en la cocina.

En el estudio técnico se acordó el tipo de pruebas a realizar y la periodicidad que las leyes sanitarias exigen para la realización de esas pruebas, se cotizó un laboratorio externo para dichos análisis ya que se consideró más conveniente hacerlo así que invertir en equipo, las pruebas son:

Análisis bacteriológicos, cuenta total, esta prueba se debe realizar una vez al mes.

7. Mantenimiento que se aplicará por la empresa

a. Cocina:

Mantenimiento General.- Consiste en la revisión periódica por parte del proveedor de la cocina, este mantenimiento está incluido en el contrato de la instalación de la cocina, sin embargo, para efecto del proyecto se considerará el valor en que se incurriría de contratarlo por separado.

En refrigeradores.- Se considera que por el uso se requieren refacciones para mantener su funcionamiento normal, se estima que pueden sufrir daños mayores después de 5 años de uso, por lo que no se considera la reposición de refrigeradores durante la evaluación del proyecto.

En horno.- Se debe hacer una limpieza general cada 3 meses, se cotizó un proveedor local que además se encargará de los refrigeradores y de la parrilla.

En parrilla.- Se debe hacer una limpieza general cada 3 meses, para evitar que caliente en forma dispareja o no funcione adecuadamente.

b. Piso de ventas:

En alfombra.- Consiste de una lavada profunda que de acuerdo con el uso proyectado se recomienda que sea una vez al mes, este será realizado por una empresa especialista en este tipo de limpiezas, cuya cotización fue la más baja entre 2, como sigue:

En sillas y mesas.- Se requiere mantenimiento de sillas y mesas ya que por el uso constante estas se maltratan, rayan o rompen, de acuerdo al material se considera que en promedio una silla puede deteriorarse seriamente una vez al año, una mesa cada año y medio, tomando en cuenta este periodo y las mesas y sillas existentes, cada mes se tienen que reparar 23 sillas y 5 mesas.

Al ser el mobiliario nuevo este comenzará a deteriorarse a partir del segundo año de operaciones, sin embargo, para efectos del proyecto se considerará este gasto desde el primer año, debido a que por el mantenimiento propuesto no será necesario hacer una inversión adicional en mesas y sillas durante la duración del proyecto.

c. Almacén:

General.- Consiste en pintura y reparaciones menores que pueda requerir, este mantenimiento no es frecuente, sin embargo, se debe considerar, se estima una cantidad de \$2,000 anuales que incluye el material y la mano de obra.

d. Oficinas Administrativas:

Computadoras e impresoras.- Se debe mantener en óptimas condiciones las computo ya que 2 de ellos son parte de la operación del negocio, su mantenimiento consiste en limpiar y atender posible fallas tanto de hardware como de software, debido a que no son muchos equipos se tomo la decisión de hacer el pago por cada intervención, cuando esta sea necesario, más un mantenimiento de limpieza general una vez al año.

Las computadoras adquiridas cuentan con 6 meses de garantía por lo que cualquier falla será cubierta por dicha garantía, sin embargo para efectos del caso práctico se consideró estimación del año completo. No se consideró el mantenimiento del software contable y administrativo ya que el proveedor ASPEL te da la garantía contra cualquier falla.

Copiadora-Fax.- Se debe mantener en buenas condiciones, el mantenimiento de una copidora debe hacerse con especialistas, ya que son equipos delicados, por lo que se propone que un distribuidor directo de Xerox se encargue del mantenimiento, el cual con un pago anual se cubre cualquier desperfecto, la garantía es por 6 meses, sin embargo, consideraremos todo el año.

e. Baños:

General.- Requieren de pintura y reparaciones menores esporádicamente, también en ocasiones es necesario la intervención de un plomero, se cotizó al mismo proveedor que realizó el acondicionamiento del local.

f. Áreas verdes:

General.- Aunque son limitadas las áreas verdes debe considerarse el mantenimiento de estas, además aquí se considera la compra de plantas y macetas durante el año para reponer o incrementar las colocadas en un principio, la cotización es con un jardinero quien mensualmente cortara y arreglara el pasto, 2 arbustos, 2 árboles y las plantas.

g. Fumigación:

Se cotizaron 2 servicios de fumigación, eligiendo al que mejor precio ofreció ya que el servicio es muy parecido, la estimación queda como sigue:

8. Descripción de puestos

La descripción de puestos se realiza con el fin de conocer las funciones, perfiles y la estructura del personal que laborará en el Restaurante, esto nos permitirá visualizar el proyecto en los aspectos administrativos y será la base para que el proyecto funcione y pueda operar en forma eficiente.

La descripción detallada por puestos se realizó en el Anexo 1 al final de este capítulo. Así mismo con base en la descripción de puestos se presenta la estructura organizacional a través del organigrama, donde se muestra las líneas de reporte, el organigrama se presenta en el Anexo 2 al final de este capítulo.

C. MARCO JURÍDICO

1. Constitución de la sociedad

Se constituirá como una sociedad anónima de capital variable cuyas características principales se enuncian a continuación:

- Existe bajo una denominación.
- Se compone de socios (accionistas), con responsabilidad limitada al pago de sus aportaciones.
- El capital se divide en acciones.
- Las acciones pueden estar representadas por títulos negociables, ya sean nominativos o al portador.

Para su constitución se requiere:

- Que haya como mínimo cinco socios y que cada uno de ellos, suscriba por lo menos una acción.
- Que el capital no sea menor a los cincuenta mil pesos y esté íntegramente suscrito.
- Que se exhiba en dinero en efectivo (numerario), cuando menos el 20% del valor de cada acción.
- Que se exhiban íntegramente el valor de cada acción que tenga que pagarse, toda o en parte, con bienes distintos del numerario.

2. Características de la sociedad anónima propuesta

a. Justificación de la elección

Debido a que este tipo de sociedad puede ir creciendo su capital a través de la emisión de más acciones, además resulta atractivo para nuevos inversionistas, que tienen básicamente 2 razones estratégicas:

- Los socios solamente se limitan al pago de sus aportaciones.
- Tienen la seguridad de que las decisiones se toman mediante asambleas de accionistas que son presididas por un presidente de consejo cuya designación la hacen los mismos accionistas.

b. Principales datos sobre la constitución

Generales:

La fecha de constitución será el 1 enero de 2002, en Querétaro Qro., cuya denominación será Restaurante Xanat, S.A. (sociedad anónima) de C.V. (capital variable). El domicilio será Avenida Tecnológico no. 33 en Querétaro, Qro.

Los accionistas son:

Luis Carlos Vélez Sotres
Alejandra Corona Corona
Daniel Gomez Leyva
Brenda Ruiz Vallejo
Guadalupe Domínguez Sandoval.

Objeto Social:

La elaboración y preparación de alimentos y bebidas

Duración:

Indefinida, que se contará a partir de la fecha de la firma de la escritura.

Capital Social:

\$50,000 M/N en su parte fija y 950,000 M/N en su parte variable, representado por 100,000 acciones con valor nominal es de 10 pesos M/N, el capital se integra de la siguiente manera:

Accionista	Contribución	Acciones
Luis Carlos Vélez Sotres	\$ 250,000	2,500
Alejandra Corona Corona	250,000	2,500
Daniel Gómez Leyva	200,000	2,000
Brenda Ruiz Vallejo	150,000	1,500
Guadalupe Domínguez Sandoval	150,000	1,500
Total	\$ 1,000,000	10,000

Presidente General: se designo a Luis Carlos Vélez Sotres, quién también fungirá como Gerente General, entre sus funciones como presidente se destacan:

- Presidir las asambleas generales.
- Firmar toda la documentación de la sociedad, a excepción de los contratos hechos para adquirir o enajenar bienes o transmitir la posesión de los mismos, pues dichos documentos se firmarán de común acuerdo de todos los socios.
- Hacer respetar los estatutos; y en caso necesario aplicar las sanciones inmediatas que se requieran.

También gozará los siguientes poderes:

- Poder general para pleitos y cobranzas, con todas las facultades generales y especiales que requieran cláusula especial conforme a la ley.
- Poder general para administrar bienes, con las limitaciones establecidas en estos estatutos.
- Poder general para ejercer actos de dominio, con las limitantes establecidas en los estatutos.
- El uso de la firma social se confiere al presidente, para que pueda con ella firmar todo tipo de contratos y convenios de toda naturaleza, con la limitante de poder ejercer actos de dominio en obligaciones de no más de 150,000 ciento cincuenta mil pesos y para cantidades mayores sólo podrá hacerlo con consentimiento de los demás socios (accionistas).

Utilidades:

Los socios (accionistas) acuerdan reinvertir las utilidades que sean generadas, si las hubiera a favor de la sociedad como Utilidades Reinvertidas durante los 2 dos primeros años de operación.

3. Aspectos legales de la empresa

Para la operación de un Restaurante de alimentos y bebidas se requieren las licencias y permisos, que se enlistan en orden de trámite como sigue:

a. Licencia de Uso de Suelo:

Esta licencia permite darle a la construcción un giro comercial, su obtención tarda aproximadamente 10 días y el costo de la misma es de \$400, este se tramita en el Municipio de Querétaro, donde se solicita:

- Solicitud debidamente llenada.
- Copia de los planos que incluya el estacionamiento.
- Autorización por parte de Protección Civil quienes revisan las salidas, letreros de evacuación y los extinguidores.

b. Licencia de funcionamiento:

Esta licencia permite operar como negocio, en el que se da el visto bueno de las autoridades respecto a las instalaciones, su obtención tarda aproximadamente 2 semanas y el costo de la misma es de \$250, este se tramita en el Municipio de Querétaro, donde se solicita:

- Permiso de la secretaría de salud (cocina).
- Los planos del lugar con la firma de un perito de gas.

c. Factibilidad de giro:

Licencia que permite el giro restaurantero y de bar, se toma en cuenta las instalaciones y la ubicación del local, su obtención tarda aproximadamente 3 días y el costo es de \$150, este se tramita en el Municipio de Querétaro conjuntamente con la Licencia de Funcionamiento y requiere la misma para su obtención junto a la solicitud de la misma.

d. Licencia para venta de alcohol:

Es el permiso necesario para la venta de licores y vinos con más de 12° de alcohol, ya que de ser menor a este grado se requiere otro tipo de licencia, su obtención es de aproximadamente 7 días y el costo es de \$110,000 por 5 años, se tramita en el Municipio de Querétaro y se requiere:

- Licencia de funcionamiento
- Factibilidad de giro
- Pago ante la Tesorería del Estado

e. Contrato de agua:

Para poder usar y explotar el agua de acuerdo al giro se requiere un contrato ante la Comisión Estatal de Aguas, tramite que tarda aproximadamente 7 días y cuyo costo es de \$500 pesos por tiempo indefinido, para hacer el trámite se requiere:

- Acta constitutiva
- Factibilidad de giro
- Planos de instalaciones

f. Contrato de luz:

Para poder usar y explotar la energía eléctrica se requiere un contrato ante la Comisión Nacional de Electricidad, con sede en el Estado, su obtención es de aproximadamente 14 días.

g. Teléfono:

Se contrataran 2 líneas telefónicas con Telmex, actualmente existe una por lo que la segunda línea costará \$3,000 y el tramite tarda aproximadamente 10 días.

h. Cronograma costos de las licencias y permisos:

Necesarios mediante gráfica de Grant, donde se muestra la fecha en que se debe hacer el trámite y el costo del mismo, mismos que se detallan a continuación:

Licencia	Mes					Total
	1	2	3	4	5	
Licencia de uso de suelo	\$400					\$400
Licencia de funcionamiento		\$250				\$250
Factibilidad de giro		\$150				\$150
Licencia para venta de alcohol					\$110,000	\$110,000
Contrato de agua			\$500			\$500
Contrato de luz		\$300				\$300
Teléfono (segunda línea)				\$3,000		\$3,000
Total	\$400	\$700	\$500	\$3,000	\$110,000	\$114,600

4. Cronograma de actividades a desarrollar

A continuación se detalla el cronograma del proyecto dividido por meses, a fin de tener una visión general del orden del proyecto.

Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Constitución de la sociedad					
Acondicionamiento del local					
Instalación de la cocina					
Estudio del proyecto					
Compra de activo fijo					
Contratación personal operativo					
Selección de proveedores					
Contratación personal administrativo					
Entrenamiento del personal					
Inauguración					

ANEXO 1

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A continuación se presenta la descripción y el perfil de los puestos requeridos, con base en la cantidad de personal determinado en este capítulo.

GERENTE

Persona responsable del funcionamiento adecuado del restaurante, bajo su supervisión todas las labores del negocio se deben coordinar.

Jefe inmediato: Consejo de Administración

Empleados a sus órdenes:

Jefe de piso, Cajero, Barman, Ayudante de Bar, Mesero, Garrotero, Ayudante de Limpieza en Piso de Ventas, Jefe de Cocina, Cocineros, Ayudantes de Cocina, Ayudantes de Limpieza en Cocina, Almacénista, Contador, Auxiliar Administrativo y Secretaria.

Funciones básicas:

- Supervisar todas las áreas operativas del restaurante.
- Hacer los planes estratégicos encaminados a mejorar la productividad y la eficiencia.
- Convocar juntas con los empleados una vez a la semana y comentar los problemas presentados.
- Realizar las entrevistas de trabajo para seleccionar a la mejor persona para cada puesto.
- Revisar los estados financieros y la información administrativa a fin de tomar decisiones sobre la operación del negocio.
- Consultar y mantener contacto con los asesores en publicidad y legales.
- Vigilar que se tenga un ambiente de trabajo sano y de camaradería.
- Aprobar los pedidos de insumos que se realiza mensualmente.
- Firmar los cheques para pagos, previa autorización del Jefe de piso.
- Reportar y mantener contacto con el consejo de administración el acontecer del negocio.

Perfil del puesto:

- Licenciatura en Gastronomía, Administración, Contaduría o Ingeniería Industrial.
- Experiencia de 3 años como Gerente de un restaurante.
- Dominio de inglés al 100%.
- Líder de equipos.
- Orientación enfocada a la eficiencia, productividad y servicio.
- Dominio en preparación y control de alimentos.
- Amplio conocimiento de vinos y licores.
- Excelente presentación.

Responsabilidades:

- Mantener informado a los accionistas sobre el desarrollo del restaurante.
- El funcionamiento en general del restaurante.
- Que el negocio sea rentable.

JEFE DE PISO

Persona responsable ante la Gerencia del control de personal de dar cumplimiento a sus obligaciones administrativas y servicio de alimentos a la clientela, así como del perfecto funcionamiento del departamento de operaciones y producción.

Jefe inmediato: Gerente

Empleados a sus ordenes:

Cajero, Mesero, Garrotero, Barman, Ayudante de Bar, Ayudante de Limpieza en Piso de Ventas y Almacenista.

Funciones básicas:

- Apoyo para la selección de personal.
- Control de horarios y turnos.
- Distribución de las estaciones (número de mesas).
- Programación de la rotación de personal.
- Supervisión del aseo del salón-comedor.
- Verificar que la simetría de las mesas sea adecuada.
- Supervisar que el aparador se encuentren todos los elementos necesarios como: salsas, mantequillas y equipo de servicio como cristalería, loza, plaqué y mantelería.
- Organizar juntas al final de la semana para analizar problemas que se hayan presentado.
- Hacer cumplir medidas disciplinarias o turnarlas al gerente.
- Capacitar al personal en el área de servicio.
- Llevar el control de reservaciones.
- En caso de eventos especiales es el responsable directo con el cliente hasta el pago de la cuenta.
- Verificar la existencia necesaria de las comandas o notas, elaborar reportes de producción..

Perfil del puesto:

- Preparatoria mínima o estudios de carrera técnica a nivel de administración de empresas gastronómicas.
- Experiencia mínima de un año como Jefe de piso en restaurante de buen nivel.
- Experiencia en selección y capacitación de meseros y garroteros.
- Conocimientos de Ingles de 70% por lo menos.
- Conocer la distribución y contenido de la carta a fin de orientar a los comensales sobre los platillos, bebidas, preparación, ingredientes, guarniciones y salsas que acompañan a estos.
- Orientación enfocada al servicio.

Responsabilidades:

- Es el responsable de los resultados en la secuencia del servicio al comensal desde su inicio hasta su fin.
- Vigilar que los dependientes de comedor y ayudantes se encuentren en el lugar que les corresponde.
- Responsable de la actividad dinámica y alerta del personal para evitar o corregir cualquier negligencia en el servicio.
- Supervisión de la cuenta antes de ser presentada al cliente, con el objeto de que este enterado y ponga su visto bueno, para que así proceda el dependiente de comedor al cobro y liquidación en caja.
- Al finalizar las labores debe responsabilizar al personal de contar el equipo para determinar si existe o no, algún faltante y guardarlo en el lugar que le sea asignado.

CAJERO

Es la persona responsable de la cobranza del restaurante y manejo de la caja en piso.

Jefe inmediato: Jefe de piso

Empleados a sus ordenes:

Ninguno

Funciones básicas:

- Contabilizar y registrar las cuentas.
- Utilizar el sistema continental (órdenes por triplicado).
- Efectuar un reporte diario de las operaciones realizadas durante el día, entregar las cuentas diariamente al Gerente.

Perfil del puesto:

- Necesita conocimientos de aritmética, mínimo preparatoria.
- Experiencia mínima de un año en caja.
- Se requiere conocimientos del uso correcto de la máquina registradora.
- Orientación enfocada a la eficiencia y productividad.

Responsabilidades:

- Control de efectivo de las cobranzas del restaurante.

BARMAN

Persona encargada de dar servicio directo a los clientes en el servicio de bar.

Jefe inmediato: Jefe de piso

Empleados a sus ordenes:

Ayudante de bar

Funciones básicas:

- Llevar el control de inventarios en el bar.
- Determinar el promedio diario de mercancía consumida en el bar.
- Encargarse de que el número, tipo y marca de las botellas de bebida incluidas en el control de inventarios sea suficiente para suplir una vez y media las necesidades de un día activo del restaurante.
- Acumular las botellas vacías.
- Registrar el número de botellas vacías por marcas y tipo de bebida en la requisición.
- Hacer la requisición de bar por triplicado.
- Entregar la lista de vinos y bebidas o sugerencias al cliente.
- Tomar órdenes de bebidas consideradas en tres categorías.
 - a. aperitivos
 - b. orden de vinos
 - c. orden de licores
- Preparar y servir bebidas.
- Elaborar notas de consumo mediante las comandas de bar.

Perfil del puesto:

- Escolaridad mínima de secundaria.
- Experiencia mínima de un año como Barman.
- Conocimientos de aritmética básica.
- Conocer los tipos de bebidas: aperitivos, vinos y licores, así como su preparación, tiempos de preparación y servicio de las mismas.

- Requiere conocer la forma correcta de laborar las comandas de bar.
- Administrar el bar y llevar un inventario.
- Orientación enfocada al servicio.

Responsabilidades:

- Del servicio correcto de las bebidas.
- De mantener el control de inventario en orden.

AYUDANTE DE BAR

Es el encargado de auxiliar al barman en sus funciones.

Jefe inmediato: Barman

Empleados a sus órdenes:

Ninguno

Funciones básicas:

- Acumular botellas vacías.
- Registrar el número de botellas vacías por marcas y tipo de bebidas.
- Limpiar y ordenar las botellas.
- Lavar las copas, vasos y ceniceros.
- Preparar y servir bebidas.

Perfil del puesto:

- Escolaridad mínima de secundaria.
- Experiencia mínima de 6 meses en el puesto.
- Conocer la clasificación de bebidas.
- Saber preparar bebidas.
- Conocer el servicio de bebidas.
- Orientación enfocada al servicio.

Responsabilidades:

- Proporcionar el servicio de bar en tiempo oportuno.

MESERO

Persona responsable de una estación en el restaurante, la cual se compone de un número de mesas determinado y se encarga del servicio de alimentos y bebidas en forma rápida y amable.

Jefe inmediato: Jefe de piso

Empleados a sus órdenes:

Garrotero

Funciones básicas:

- Limpieza del salón-comedor.
- Alineación de las mesas.
- Colocación de sillas.
- Montaje de mesas de acuerdo al tipo de servicio de que se trate.
- Bienvenida a los comensales, la obligación del jefe de meseros es dar la recepción, el recibir, saludar y dar la bienvenida a los comensales cuando estos lleguen.
- Dar una bienvenida general, al llegar los clientes mantener la puerta abierta, ponerse a un lado y permitir que entren.

- Establecer un breve contacto visual, sonreír y saludar de acuerdo con la hora del día.
- Ofrecer a tomar abrigos, sacos etc.
- Bienvenida específica.
- Dirigirse correctamente a los comensales.
- Acomodo de los comensales.
- Entrega de los menús.
- Registro de la orden.
- Toma de la orden de bebidas.
- Trato con bebés, niños y minusválidos.
- Trabajos posteriores al servicio como quitar las mesas, devolución de los alimentos a la despensa, arreglo de los aparadores y operaciones de limpieza.

Perfil del puesto:

- Escolaridad mínima secundaria.
- Experiencia mínima de un año como mesero.
- Conocimiento del servicio de vinos y licores.
- Conocimientos de los servicios de comedor.
- Orientación enfocada al servicio.

Responsabilidades:

- Proporcionar un servicio de cortesía y rapidez al comensal.
- Tomar órdenes en forma ordenada.
- El dependiente de comedor representa al restaurante y por eso su apariencia es de vital importancia.
- Mantener su presentación y uniforme en perfectas condiciones de higiene.

GARROTERO

Encargado de la limpieza y mantenimiento del restaurante, retira los muertos con eficiencia.

Jefe inmediato: Mesero

Empleados a sus ordenes:

Ninguno

Funciones básicas:

- Auxiliar en la limpieza del restaurante.
- Alinear mesas y sillas.
- Llevar a cabo el montaje de las mesas de acuerdo al tipo de servicio que corresponda.
- Mantener el equipo de limpieza en condiciones óptimas e higiénicas.
- Retirar los "muertos": retirar servilletas sucias, platos, cambiar ceniceros.

Perfil del puesto:

- Escolaridad mínima de secundaria.
- Experiencia mínima de seis meses.
- Necesita conocer los tipos de servicio de alimentos y bebidas.
- Conocer técnicas de aseo.

Responsabilidades:

- Dar un trato amable al cliente y de la imagen que este tenga de la higiene del restaurante.

AYUDANTE DE LIMPIEZA EN PISO DE VENTAS

Es el encargado de la limpieza del equipo y mobiliario que se encuentra en el piso de ventas, así como de la limpieza de los baños.

Jefe inmediato: Cocineros

Empleados a sus ordenes:

Ninguno

Funciones básicas:

- Lavar y secar las mesas y sillas.
- Lavar el equipo de servicio tales como mesas de servicio.
- Barrer las áreas comunes, aspirar y lavar la alfombra, limpiar espejos.
- Asear los baños.

Perfil del puesto:

- Escolaridad mínima de primaria.
- Aplicación de técnicas de lavado y secado.

Responsabilidades:

- Mantener en excelentes condiciones el piso de ventas y los baños.

JEFE DE COCINA (CHEF)

Es el encargado de la administración de la cocina, siendo el responsable de que todos los alimentos que se preparen de acuerdo a los estándares de tiempo y calidad establecidos.

Jefe inmediato: Gerente General

Empleados a sus ordenes:

Cocineros, Ayudantes de Cocina y Ayudantes de Limpieza en Cocina.

Funciones básicas:

- Estimar con suficiente anticipación el total de alimentos requeridos.
- Establecer una lista catalogando los tipos de alimentos para el servicio.
- Revisar las ordenes de compra de acuerdo a las necesidades detectadas.
- Supervisar la higiene del personal de cocina.
- Vigilar la higiene de la preparación de alimentos.
- Hacer listado de menues diarios y de sus acompañamientos.
- Vigilar la sanidad de almacenamiento de alimentos y bebidas.
- Supervisar las temperaturas correctas de refrigeración de productos alimenticios.
- Supervisar los cuidados que se deben tomar al cocinar los alimentos y su cocción.

Perfil del puesto:

- Escolaridad de Licenciatura o Carrera técnica en gastronomía.
- Experiencia mínima de 2 años como chef principal o Jefe de Cocina.
- Conocimientos de cocina, en cuanto a dominio de procedimientos para cocinar, manejo de menús variados y acompañamientos.
- Manejo de recetas, control de inventarios, elaboración de requisiciones.
- Conocimientos de higiene y almacenamiento de alimentos.

Responsabilidades:

- Mantener los procesos de la cocina en orden.
- Proponer platillos y/o acompañamientos para cambios dentro del menú.
- Supervisión de todas las actividades de la cocina.

COCINERO

Es la persona que se encarga de la preparación de los alimentos.

Jefe inmediato: Jefe de cocina

Empleados a sus ordenes:

Ayudantes de cocina

Funciones básicas:

- Elaboración de la requisición de insumos.
- Recepción de las ordenes para platillos.
- Preparación de los insumos para su preparación posterior.
- Preparación de los platillos de acuerdo a los procedimientos e ingredientes determinados para cada platillo.
- Supervisión de que las tareas relacionadas con la preparación de alimentos se realicen.

Perfil del puesto:

- Escolaridad mínima en escuela técnica de Gastronomía.
- Experiencia mínima de 2 años como cocinero.
- Conocimientos de cocina, en cuanto a dominio de procedimientos para cocinar.
- Conocimiento en control de inventarios y elaboración de requisiciones.
- Conocimiento de higiene y almacenamiento de alimentos.

Responsabilidades:

- Mantener la cocina y el área de preparación de alimentos.
- Elaborar con la más alta calidad los platillos encomendados.

FUENTERO

Es la persona que se encarga de la preparación de las bebidas que no contengan alcohol.

Jefe inmediato: Cocinero

Empleados a sus ordenes:

Ninguno

Funciones básicas:

- Elaboración de la requisición de insumos necesarios para la preparación de bebidas.
- Elaboración de las diferentes bebidas de acuerdo a las recetas establecidas.
- Manejo y control de los insumos relacionados con las bebidas.

Perfil del puesto:

- Escolaridad mínima de secundaria, de preferencia con estudios en alguna escuela gastronómica.
- Experiencia mínima de un año.
- Conocimientos de higiene y almacenamiento de alimentos.

Responsabilidades:

- Es responsable de la preparación de las bebidas.
- Mantener una higiene adecuada tanto personal como del área de trabajo.

AYUDANTES DE COCINA

Persona encargada de apoyar en la preparación de los alimentos a los cocineros.

Jefe inmediato: Cocinero

Empleados a sus ordenes:

Ninguno

Funciones básicas:

- Lavado, pelado y desinfectado de frutas y verduras para su preparación posterior.
- Corte y picado de diversos insumos para su preparación posterior.
- Apoyo a los cocineros en la elaboración de sopas, salsas, ensaladas y platillos fuertes.
- Vigilar que se cuente con los insumos necesarios para la preparación de platillos.

Perfil del puesto:

- Escolaridad mínima de secundaria, de preferencia con estudios en alguna escuela gastronómica.
- Experiencia mínima de un año.
- Conocimientos de higiene y almacenamiento de alimentos.

Responsabilidades:

- Es responsable de la preparación de diversos productos.
- Mantener una higiene adecuada tanto personal como del área de trabajo.

AYUDANTE DE LIMPIEZA EN COCINA

Es el encargado de la limpieza del equipo que sirve para todo el servicio del restaurante, así como de la limpieza de la cocina.

Jefe inmediato: Cocineros

Empleados a sus ordenes:

Ninguno

Funciones básicas:

- Lavar y secar la loza, cubertería, plaqué y cristalería.
- Ordenar la loza, cubertería, plaqué y cristalería.
- Colocar el equipo de servicio en el lugar correcto.

Perfil del puesto:

- Escolaridad mínima de primaria.
- Conocimientos de tipos de loza, cubertería, plaqué y cristalería que se utilizan en un restaurante.
- Aplicación de técnicas de lavado y secado de utensilios.

Responsabilidades:

- Mantener en excelentes condiciones de higiene los utensilios de servicio del restaurante.

ALMACENISTA

Es la persona encargada de recibir, custodiar y entregar todos los insumos que se requieren en la operación del restaurante.

Jefe inmediato: Jefe de Piso

Empleados a sus ordenes:

Ninguno

Funciones básicas:

- Solicitar los insumos que hagan falta para la operación normal del restaurante.
- Recibir los insumos solicitados, constatando que lleguen en tiempo, calidad y cantidad indicadas.
- Almacenar los insumos de acuerdo a la naturaleza de cada insumo.
- Custodiar los insumos, no permitiendo el acceso al almacén a personal no autorizado.
- Surtir los insumos requeridos a los departamentos que lo solicitan.

Perfil del puesto:

- Escolaridad mínima de secundaria.
- Experiencia mínima de un año como almacenista.
- Conocimientos básicos en aritmética.
- Conocimientos básicos en computación.
- Conocimiento en los diferentes insumos manejados en un restaurante.

Responsabilidades:

- El buen funcionamiento y manejo del almacén.
- El buen surtido de los insumos para que no se tengan en exceso o hagan falta.

CONTADOR

El la persona que se encarga del registro y procesamiento de las transacciones que se realizan en el restaurante, es también quien se encarga de implantar y supervisar los controles internos.

Jefe inmediato: Gerente General

Empleados a sus ordenes:

Auxiliar administrativo

Funciones básicas:

- Elaboración de la contabilidad, llevando los registros de todas las operaciones que realiza el restaurante.
- Elaboración y presentación de las declaraciones de impuestos a cargo de la empresa.
- Elaboración de los estados financieros y la información administrativa en forma mensual.
- Realizar un inventario cada mes, conjuntamente con el auxiliar administrativo, Jefe de cocina y almacenista.
- Realizar todos los trámites administrativos y fiscales que se deriven de la operación del restaurante.
- Supervisión de las funciones y tareas asignadas al auxiliar administrativo.
- Supervisar que se lleven a cabo los controles administrativos en todas las áreas del restaurante.
- Sugerir mejoras a los controles internos, así como la desviación a los mismos.

Perfil del puesto:

- Contador público titulado.
- Experiencia de 4 años como contador general o puesto similar.
- Experiencia de por lo menos 1 año en el giro restaurantero.
- Inglés al 70%.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Orientación enfocada a la eficiencia y productividad.
- Amplios conocimientos en computación, que conozca los sistemas ASPEL y Microsoft Office.

- Dominio de boletines B-10 y D-4.
- Amplios conocimientos fiscales (actualizado).

Responsabilidades:

- Encargado de la emisión de los estados financieros e información administrativa en forma mensual.
- Encargado de que los controles internos funcionen.
- Encargado de detectar e informar al Gerente General desviaciones y malos manejos.

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

Es la persona encargada de auxiliar en las funciones del contador, además realiza tareas administrativas.

Jefe inmediato: Contador

Empleados a sus ordenes:

Ninguno

Funciones básicas:

- Elaboración de pólizas contables
- Elaboración de conciliaciones bancarias mensualmente.
- Auxilia en sus labores al contador.
- Llevar el registro de los controles internos.
- Revisión de los cortes de caja en forma diaria, así como la conciliación de morralla.
- Realizar un inventario físico cada mes.
- Realizar diferentes trámites ante las diferentes instituciones.
- Administrar y custodiar un fondo fijo de \$2,000 destinado para realizar gastos menores e imprevistos.

Perfil del puesto:

- Pasante o estudiante de 7º semestre en adelante de la carrera de Contador Público.
- Experiencia de 6 meses en despacho contable o empresa.
- Habilidad para trabajar en equipo.
- Orientación enfocada a la eficiencia y productividad.
- Conocimientos en computación, ASPEL y Microsoft Office.
- Conocimientos fiscales.

Responsabilidades:

- Ayudar en la realización de los controles internos establecidos.
- Detectar desviaciones o malos manejos e informarlos al Contador.
- La conciliación de la caja de piso en forma diaria.
- Control y buen manejo del fondo fijo para gastos menores.

SECRETARIA

Es la persona encargada de auxiliar al Gerente General con sus funciones.

Jefe inmediato: Gerente General

Empleados a sus ordenes:

Ninguno

Funciones básicas:

- Llevar la agenda del Gerente General y el Contador.
- Tomar recados para el Gerente General, Contador, Jefes de Piso y Jefe de Cocina.
- Mecanografía de declaraciones fiscales y todos los formatos para trámites administrativos.
- Mecanografía de escritos y memorándums encargados por el Gerente General o el Contador.
- Llevar los controles administrativos encargados por el Gerente General.
- Apoyo en labores administrativas.
- Organización, control y manejo del archivo contable y administrativo.
- Organización de eventos programados para el restaurante, en coordinación con el Gerente General.
- Mantener una estrecha comunicación con el Gerente General.

Perfil del puesto:

- Escolaridad mínima de preparatoria.
- Conocimientos de Inglés por lo menos en un 70%.
- Experiencia como secretaria por lo menos de 2 años.
- Orientación enfocada a la eficiencia, productividad y servicio.
- Amplios conocimientos en mecanografía.
- Amplios conocimientos en computación, Microsoft Office.

Responsabilidades:

- Llevar eficientemente las agendas del Gerente General y del Contador.
- El adecuado control administrativo de las tareas encomendadas.
- El adecuado manejo y control del archivo.
- Auxiliar en sus labores al Gerente General.

CAPÍTULO 4 ESTUDIO ECONÓMICO

A. PRESUPUESTO DE VENTAS

El presupuesto de ventas se basa en el Estudio de Mercado realizado (ver Capítulo II), donde las conclusiones para determinar los ingresos quedan como sigue:

1 Determinación de Ingresos mediante consumo promedio por comensal

El consumo promedio por comensal de \$156.3 (véase conclusiones sobre la encuesta aplicada en Estudio de Mercado), para determinar los ingresos de esta manera se tiene que:

Consumo promedio por comensal	\$172.4
Por: Comensales estimados	112,375
Ingresos anuales	\$19,373,450

2. Determinación de precio de venta por paquetes

a. Restaurante

Para la determinación del precio de venta se considera el promedio de cada rama del menú y posteriormente se determinó el costo promedio de varias opciones que el comensal pudiera realizar (paquete) y este costo se multiplicó por el porcentaje de ocurrencia de acuerdo a los datos arrojados en la encuesta (véase Estudio de Mercado).

Determinación del precio de venta promedio por tipo de producto:

Concepto	Promedio sin IVA	IVA	Promedio total con IVA
Aperitivo	\$24.9	\$3.7	\$28.6
Entrada	30.4	4.6	35.0
Sopa	27.8	4.2	32.0
Ensalada	33.3	5.0	38.3
Plato Fuerte	96.1	14.4	110.5
Copa de vino	35.2	5.3	40.5
Postre	27.2	4.1	31.3
Café	13.6	2.0	15.6

Determinación del ingreso por paquetes

Paquete	Promedio sin IVA	IVA	Promedio total con IVA	Porcentaje de ocurrencia	Ingresos anuales (s)
Aperitivo, entrada, sopa o ensalada, plato fuerte, 1 o 2 copas de vino, postre y café.	\$258.0	\$38.7	\$296.7	6.0%	\$1,739,565
Aperitivo, entrada, sopa o ensalada, plato fuerte, 1 copa de vino, postre y café.	227.5	34.1	261.6	9.8%	2,454,270
Aperitivo, entrada, sopa o ensalada, plato fuerte, postre y café.	192.3	28.8	221.1	21.7%	4,689,308
Entrada, sopa o ensalada, plato fuerte, postre o café.	147.0	22.1	169.1	43.4%	7,169,300
Aperitivo, entrada, sopa o ensalada y plato fuerte.	151.5	22.7	174.2	15.7%	2,672,895
Plato fuerte y café.	109.7	16.5	126.2	3.6%	443,791
Total				100%	\$19,169,129

(a) Considera 112,375 comensales estimados determinados en el Estudio de Mercado y 313 días al año. Ingresos no consideran el IVA por pagar ya que este se entera a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y no corresponde a un ingreso.

b. Bar

Para la determinación de los ingresos en el Bar se consideran que el copeo promedio es de 2.5 por persona, considerando la encuesta relativa a las preferencias en consumo de alcohol

Concepto	Promedio sin IVA	IVA	Promedio total con IVA	Porcentaje de ocurrencia	Ingresos anuales (s)
Cervezas	\$17.4	\$2.6	\$20.0	36.1%	\$430,072
Tequilas	36.9	5.5	42.4	21.7%	548,240
Rones	37.0	5.5	42.5	10.8%	273,598
Vinos	35.2	5.3	40.5	8.5%	204,855
Brandys	52.2	7.8	60.0	8.5%	303,780
Vodkas	42.3	6.3	48.6	7.2%	208,525
Whiskies	56.5	8.5	65.0	4.8%	185,684
Otros	67.4	10.1	77.5	2.4%	110,753
Total				100.0%	\$2,265,515

(a) Considera el promedio de 2.5 copas por cliente y 31,500 clientes al año, determinados en el Estudio de Mercado. Ingresos no consideran el IVA por pagar.

3. Conclusiones

a. Restaurante

Como se observa, el cálculo del ingreso en el restaurante por medio del consumo promedio es superior en 1% al cálculo por medio de tipo de consumo. Aunque considerar el primer cálculo resulta más optimista, consideró que el segundo cálculo tiene bases más reales ya que los hábitos en los comensales tienden a ser iguales y el precio suele variar dependiendo el tipo de visita realizado. Adicionalmente para la determinación de los costos es más preciso hacerlo mediante el tipo de consumo ya que de lo contrario se tendría que determinar un costo promedio para un determinado ingreso, lo que sin duda arrojaría un cálculo poco certero.

c. Bar

Para los ingresos en el Bar se determinaron \$2,995,059 anuales, consideramos que esta cifra se aproximará bastante a los ingresos reales, aunque este tipo de consumo es muy variado ya que en fines de semana el consumo puede ser de más del 80% del ingreso total en la semana, para efectos del proyecto se consideró la demanda anual multiplicada por el consumo promedio (2.5 copas), sin importar el día de la semana de que se trate.

B. PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN

El restaurante está planeado para una capacidad de 200 personas en restaurante y de 40 en bar, sin embargo esta capacidad puede crecer ya que se cuenta con espacio hasta para 300 personas en restaurante y 70 en bar, el estudio de mercado determinó que la demanda se satisface con la capacidad actual, por lo que no se incluirá en este estudio un crecimiento en la demanda para mantener un criterio conservador.

El costo de producción está conformado por aquellas partidas que intervienen directamente en producción.

1. Materias Primas

Para el cálculo de las materias primas necesarias se consideraron todos los ingredientes utilizados por cada platillo, determinado en la proporción individual requerida más una estimación de 10% para considerar la merma ocurrida en el proceso de preparación, ya que es común que la cantidad disminuya al lavarlos, pelarlos, cocerlos, freírlos, etc.

El presupuesto de las materias primas está expresado en consumo por cliente, considerando una mezcla de entradas, sopas, ensaladas, platillos y postres, determinadas con base en el consumo promedio de cada comensal (véase Estudio de Mercado).

a. Restaurante

Alimento	Apertivo	Vino	Entrada	Sopa	Ensalada	Plato Fuerte	Postre	Bebida
Paquete A	1	1	1	0.5	0.5	1	1	1
Paquete B	1	1	0.3	0.3	0.3	1	1	1
Paquete C	1	0	0.3	0.3	0.3	1	1	1
Paquete D	0	0	0	0.5	0.5	1	0.5	0.5
Paquete E	1	0	0.3	0.3	0.3	1	0	0
Paquete F	0	0	0	0	0	1	0	1
Frecuencia total	53.0%	15.6%	21.6%	39.6%	39.6%	100%	59.0%	62.5
Comensales anuales	112,375	112,375	112,375	112,375	112,375	112,375	112,375	112,375
Total por producto	59,869	24,273	24,273	44,729	44,729	112,375	66,301	70,234
Costo anual (a)	\$1,609,093	\$376,231	\$168,260	\$356,969	\$366,419	\$2,343,901	\$355,003	\$161,407
Total								\$5,514,681

- (a) Para la determinación del costo anual de estos productos se consideró el costo promedio de la variedad ofrecida en cada ramo de productos. Ver Anexos del 4 al 10.

Adicionalmente se considera para cada consumo una cantidad fija expresada en pesos que corresponden a flores del día, pan y mantequilla que se integran en cada servicio al comensal. La determinación del costo se integra como sigue:

	Flores	Pan	Mantequilla	Total
Consumo estimado por comensal	4 flores por mesa y duran 3 días.	3 piezas cortadas, un pan completo rinde 9 piezas.	10 gramos	
Costo	\$150 por 100 flores	\$4 por pieza	\$28 el kilo	
Costo por comensal (a)	\$0.33	\$1.33	\$0.28	\$1.95
Comensales estimados	348	348	348	
Consumo al día	\$114.2	\$460.2	\$96.9	\$671.3
Costo anual	\$35,745	\$144,043	\$30,330	\$210,118

(a) Para el consumo de flores se supuso que un promedio de 1.5 comensales por día, que resulta de dividir los comensales esperados entre la capacidad (200 personas), entre 3 días que duran las flores.

b. Bar

Concepto	Porcentaje de ocurrencia	Ciientes anuales	Consumo por producto (a)	Costo promedio	Costo otros y refrescos (b)	Costos totales (c)
Cervezas	36.1%	27,387	24,717	5.0	\$30,703	\$154,288
Tequilas	21.7%	27,387	14,857	17.4	18,456	276,968
Rones	10.8%	27,387	7,394	12.4	9,185	100,871
Vinos	8.5%	27,387	5,820	15.5	7,229	97,439
Brandys	8.5%	27,387	5,820	30.6	7,229	185,321
Vodkas	7.2%	27,387	4,930	15.9	6,124	84,511
Whiskies	4.8%	27,387	3,286	36.4	4,082	123,692
Otros	2.4%	27,387	1,643	46.1	2,041	77,783
Total	100.0%					\$1,100,873

- (a) El consumo por producto considera 2.5 bebidas en promedio por comensal.
- (b) Se debe considerar el costo de los refrescos y otros mezcladores como son agua, hielo, kalua, granadina, limón, sal, entre otros. Para determinar su costo se tomo como referencia el consumo semanal de todos los refrescos y mezcladores, promediándolos entre el número de (datos tomados de un Bar de Sanborns), dando como promedio \$2.7 por cliente.
- (c) Para determinar los costos totales de multiplicó el consumo por producto por el costo promedio y se sumo el costo de otros y refrescos.

2. Mano de Obra

De acuerdo al personal determinado en el Estudio Técnico se calcularon los sueldos, los cuales están basados en el mercado más un porcentaje adicional para hacer atractivas las ofertas de trabajo. Las prestaciones que se otorgan se detallan en el Anexo 4 "Análisis de los impuestos retenidos a los trabajadores".

Determinación del costo de personal

Puesto	No. de plazas	Sueldo mensual	Prestaciones (a)	Carga social (a)	Total por puesto	Total por el no. de plazas	Total anual
Gerente General	1	\$ 18,000	\$ 7,020	\$ 4,140	\$ 29,160	\$ 29,160	\$ 349,920
Contador	1	12,000	4,880	2,760	19,440	19,440	233,280
Jefe de cocina	1	9,000	3,510	2,070	14,580	14,580	174,960
Jefe de piso	2	8,500	3,315	1,955	13,770	27,540	330,480
Barman	1	5,500	2,145	1,265	8,910	8,910	106,920
Cocineros	3	5,200	2,028	1,198	8,424	25,272	303,264
Ayudante contable	1	3,500	1,365	805	5,670	5,670	68,040
Fuentero	1	3,800	1,482	874	6,156	6,156	73,872
Meseros	9	2,400	936	552	3,888	34,992	419,904
Almacenista	1	3,500	1,365	805	5,670	5,670	68,040
Ayudantes de cocina	3	3,000	1,170	690	4,860	14,580	174,960
Garroteros	6	1,600	624	368	2,592	15,552	186,624
Ayudantes de limpieza	3	1,500	585	345	2,430	7,290	87,480
Total	33	\$77,500	\$30,225	\$17,825	\$125,550	\$214,812	\$2,577,744

- (a) Tomado de análisis del cálculo de impuestos, considerando los porcentajes de prestaciones para cada nivel de empleado, véase en anexo 4 "Análisis de los impuestos retenidos a los trabajadores".

Adicionalmente los empleados operativos reciben propina la cual se junta la de todo el día y se reparte con base en porcentajes fijados en su contrato individual de trabajo. Esta propina no se refleja aquí ya que no es un gasto por venir de los comensales. De acuerdo a la ley de ISR e IMSS las propinas no gravan para dichos impuestos.

3. Gastos generales

a. Renta

El contrato con el arrendador es por 3 años, esto permite poder garantizar que la renta no subirá en dicho periodo y da una confianza al arrendador por asegurar la renta de su local por dicho periodo, a partir del 4 año se considerará un incremento de un 20% de acuerdo a la inflación proyectada por el Banco de México para 2001, 2002 y 2003.

Concepto	Año 1 al 3	Año 4 y 5
Renta mensual	\$40,000	\$48,000
Por	12 meses	12 meses
Renta anual	\$480,000	\$576,000

b. Consumo de energía eléctrica

El presupuesto de energía eléctrica incluye todas las áreas del local, la estimación en el consumo se basó en los gastos incurridos por el arrendador y en consumos por aparato observados en los restaurantes de Sanborns.

Equipo	Estimación de consumo
Alumbrado general	200 kw
Refrigeradores	100 kw
Aire lavado	450 kw
Computadoras e impresoras	15 kw
Horno de microondas	5 kw
Otros instrumentos de cocina	5 kw
Consumo por día (a)	775 kw - 48.4 por hora
Tarifa vigente para el consumo de electricidad	\$1 / kw-hora
Consumo anual (b)	223,200 kw / 16 horas
Costo anual	\$13,950

- (a) El consumo se estimo por día con base en la capacidad máxima a que pueda ser sometido el equipo y considera que operan en promedio 16 horas al día, debido a que algunos equipos permanecen conectados aun y cuando el restaurante se encuentre cerrado.
- (b) Incluye un 5% adicional para consumos imprevistos o una alza repentina de los precios.

c. Consumo de agua

Para el presupuesto del consumo de agua me base en los consumos hechos por el arrendador, la estimación del agua para el uso específico del restaurante fue con base en los restaurantes Sanborns, la tarifa utilizada fue la vigente al momento de hacer la estimación.

Concepto	Estimación
Lavado de materias primas en general	500 lts.
Usada para preparación de alimentos	600 lts.
Usada para la preparación de bebidas	300 lts.
Limpieza de cocina (incluye cubiertos, vajillas y vasos)	600 lts.
Agua disponible para el consumo del personal	200 lts.
Riego de áreas verdes	80 lts.
Consumo por día	2,280 lts.
Tarifa vigente para el consumo industrial de agua	\$14.5 / m3
Consumo anual (a)	689.5 m3
Costo anual	\$9,998

- (a) Incluye un 5% adicional para consumos imprevistos o una alza repentina de los precios. Se consideraron 288 días al año ya que el restaurante abrirá sólo 6 días a la semana.

d. Gas

Para el presupuesto del gas se consideraron todos los activos que lo usan y el tiempo promedio que permanecen encendidos, la tarifa fue la vigente al momento de la estimación.

Concepto	Estimación
Consumo por hora del horno	3 litros
Consumo de hora por 8 parrillas	6 litros
Consumo por hora de 1 boiler con capacidad para	3 litros
Consumo de gas por hora	12 litros
Horas que permanecen en promedio encendidos al día	8 horas
Consumo en litros diario	72 litros
Consumo anual	22,536 litros
Tarifa vigente para el consumo de Gas LP	\$6
Costo anual	\$135,216

e. Mantenimiento

La descripción del mantenimiento se realizó dentro del Estudio Técnico, el presupuesto para cada caso se determinó mediante cotización a proveedores (mínimo 2 en cada caso).

Area	Mantenimiento	Concepto	Mensual	Anual
Cocina	General	Aplicado en toda la cocina para prevenir mantenimientos mayores.	\$3,000	\$36,000
	Refrigeradores	Se realizará cada mes e incluye reposición de partes dañadas.	1,500	18,000
	Horno	Se realizará cada mes e incluye reposición de partes dañadas.	1,500	18,000
	Parrilla	Se realizará cada mes e incluye reposición de partes dañadas.	1,500	18,000
		Subtotal		\$7,500
Piso de ventas	Alfombra	Consiste en una limpieza profunda cada mes.	\$1,433	\$17,200
	Sillas	Al ser el mobiliario nuevo este comenzará a deteriorarse a partir del segundo año de operaciones, sin embargo, para efectos del proyecto se considerará este gasto desde el primer año, debido a que por el mantenimiento propuesto no será necesario hacer una inversión adicional en mesas y sillas durante la duración del proyecto.	1,400	18,800
	Mesas	Consta de 60 mesas.	650	7,800
		Subtotal	\$3,483	\$41,860
Almacén	General		\$167	\$2,000

Area	Mantenimiento	Concepto	Mensual	Anual
Oficinas Administrativas	Computadoras e impresoras	Las computadoras cuentan con 6 meses de garantía por lo que cualquier falla será cubierta por dicha garantía. No se consideró el mantenimiento del software contable y administrativo ya que el proveedor ASPEL te da la garantía contra cualquier falla.	\$383	\$4,600
	Copiadora-Fax	Incluye limpieza y posibles piezas menores.	208	2,500
		Subtotal	\$592	\$7,100
Baños	General	Incluye una limpieza profunda y se estima posibles reparaciones.	\$333	\$4,000
Áreas Verdes	General	Incluye corte y riego cada semana.	\$900	\$10,800
Fumigación	General	Fumigación completa para desinfectar y eliminar toda clase de insecto, cada 6 meses por \$8,000, al año \$16,000	\$1,333	\$16,000
Total			\$14,313	\$171,760

f. Control de calidad

Análisis bacteriológicos, cuenta total, esta prueba se debe realizar una vez al mes. La cotización fue de \$6,000 anuales.

g. Depreciaciones y Amortizaciones

Par el presupuesto de las depreciaciones y amortizaciones se consideraron as tasas de acuerdo a la ley del impuesto sobre la renta.

Concepto	Importe adquirido	% de depreciación	Importe a depreciar
Activo Fijo			
Equipo de cocina	\$ 235,200	10%	\$ 23,520
Equipo en piso de ventas	629,700	10%	62,970
Mobiliario y equipo de oficina	31,800	10%	3,180
Computadoras y software	70,000	30%	21,000
Total	\$ 966,700		\$ 110,670
Activos Diferidos			
Gastos de instalación	\$ 51,000	5%	\$ 2,550
Gastos preoperativos	408,600	5%	20,430
Total	\$ 459,600		\$ 22,980

h. Loza, cristalería y cubertería

Se debe considerar que la loza y la cristalería, se rompen con frecuencia por el manejo de los mismos, ya sea por empleados o incluso por los comensales, la industria restaurantera por política no cobra el costo de las roturas, ni a empleados ni a los comensales, salvo que se

considere que hubo negligencia. En el caso de los cubiertos, estos son constantemente sustraídos por empleados o comensales. Debido a que resulta muy difícil establecer controles que eviten al 100% esta situación, se considera necesario estimar las cantidades que se rompen o pierden durante la operación del negocio. Para fines del proyecto se considera que este costo lo absorbe el costo de producción.

La inversión inicial para arrancar el restaurante se consideró dentro del importe de inventarios requerido en este capítulo. La estimación del consumo anual queda como sigue:

Concepto	Estimación de piezas pérdidas al mes (a)	Costo Unitario	Costo total anual
Loza (se consideran todas las piezas de la vajilla)	60	\$20	\$14,400
Vasos, tarros y copas	35	\$18	7,560
Cubiertos (cucharas, tenedores y cuchillos)	125	\$8	12,000
Total			\$33,960

(a) Estimación basada en porcentajes de pérdidas ocurridas en un Restaurante Sanborns con capacidad para 220 personas, en un mes.

i. Lavandería

Es un gasto recurrente para el lavado de la mantelería que se integran por manteles, cubre manteles, servilletas, delantales y gorros, el lavado de los uniformes es responsabilidad de cada empleado. La estimación de la cantidad de mantelería se calculó dentro del nivel de inventarios requeridos ya que para su control la mantelería se maneja como inventarios, además de que también es necesario reponerla por el desgaste que sufren, con base en su duración estimada.

Para el costo de lavandería se consideraron 2 opciones:

- La compra de equipo de lavado y su instalación: consiste en una lavadora industrial con capacidad mínima para 15 kilos por tanda y la instalación de gas para este tipo de lavadoras, así como la adaptación de un cuarto de lavado con características específicas, además de la compra de detergentes, suavizantes y la utilización de la mano de obra de personal de la compañía.

- Lavado mediante servicio externo: contratar los servicios de lavado industrial que incluya los detergentes y la mano de obra necesaria, además existen lavadores que recogen y entregan la ropa por lo que el costo de traslado está incluido.

Debido al volumen que se manejaría no es conveniente hacer una inversión en equipo ya que los costos de un tercero serían más bajos considerando los factores arriba mencionados. La estimación queda como sigue:

Concepto	Frecuencia de lavado	Cantidad a lavar en forma diaria (a)	Estimación en kilos (b)	Costo Unitario por kilo	Costo total anual
Manteles y cubre manteles	Diario	50	7 kg	\$8	\$17,528
Servilletas	Diario	310	21 kg	\$8	52,584
Delantales y gorros	Cada tercer día	10	1.5 kg	\$8	3,756
Total		370	29.5 kg	\$8	\$73,868

(a) Se estimó con base en el número de mesas ocupadas durante el día, considerando que por cada 2 servicios por mesa se tiene que incurrir en este gasto, para las servilletas se tomo como base el número de comensales diario y para los delantales y gorros el número de personas en la cocina (sin incluir al personal de limpieza).

- (b) Para determinar los kilos se pesaron por separado manteles, servilletas, delantales (los gorros se consideraron como delantal).

j. Uniformes y ropa de trabajo

Se considera como uniformes la ropa que usan los meseros y garroteros, que consiste en camisa blanca, moño y delantal, lo demás se considera como ropa que el empleado debe llevar y consiste en zapatos, calcetín oscuro y pantalón negro.

La ropa de trabajo es la que se utiliza en la cocina, tales como cofias, gorros, delantales y guantes, estos deben de ser proporcionados por el restaurante, lo demás se considera ropa que el empleado debe llevar.

Para efectos del proyecto se consideraron los uniformes (meseros y garroteros) y la ropa de trabajo (cocina) dentro del costo de producción ya que su consumo y desgaste es continuo, es común en el giro que también se pierdan o sean sustraídos por los propios empleados. No se considerará una inversión inicial por la compra de uniformes y se estimará el consumo de los mismos, la estimación queda como sigue:

Concepto	Estimación del consumo mensual	Costo Unitario	Costo total anual
Juego de camisa, moño y delantal	5	\$150	\$9,000
Juego de cofias, gorros y guantes	12	\$30	4,320
Delantales cocina	6	\$35	2,520
Total			\$15,840

k. Atención y cortesías

En un restaurante usualmente se otorgan cortesías de comidas, botellas de vino o bebidas en general con el propósito de hacer realizar relaciones publicas o mejorar la imagen del negocio, se debe establecer una política de dichas cortesías para mantener un control de las mismas y evitar que se malgasten o se haga un uso indebido de ellas.

Las cortesías se consideran como un gasto por el hecho de que no tienen un ingreso que le corresponda y se ubica dentro de los gastos de venta ya que tienen como objetivo la captación de mayor clientela a través de el otorgamiento de las mismas.

Como política se establece que el Gerente General tendrá derecho a una comida o cena diario como parte de sus prestaciones, además se otorgaran a criterio y solo bajo la autorización del mismo un máximo de 15 cortesías para comidas, 20 en vinos y 50 bebidas al mes. Considerando el máximo de cortesías de acuerdo a esta política se estima el número de cortesías y el costo de las mismas como sigue:

Concepto de las cortesías	Consumo mensual de acuerdo a las políticas	Costo Unitario (d)	Costo total anual
En comidas (a)	41	\$150	\$73,800
En vinos (b)	20	\$70	16,800
En bebidas (c)	50	\$45	27,000
Total			\$117,600

- (a) Se consideró una comida completa de acuerdo a la media del consumo promedio por comensal.

- (b) Se consideró una botella de Santa Rita ya que este es considerado como el vino de la casa.
- (c) Se consideró un promedio entre todas las bebidas de la carta.
- (d) Se consideró el precio de costo.

I. Publicidad

El plan detallado de publicidad se determinó en el Estudio de Mercado, basados en dicho plan se realizó el presupuesto de la publicidad que va directo a gastos, no se incluye la publicidad previa a la apertura del restaurante ya que esta forma parte de los gastos preoperativos.

Concepto	Duración	Costo
Spots en radio con duración de 20 segundos, paquete en 95.5 fm, de MVS multivisión, incluye otra estación en AM.	Se pagará en promedio cada 3 meses un paquete de 20 spots durante 3 días en diferentes horarios.	\$24,000
Sección amarilla, publicación en cuadro de 3x3 en un solo color	El pago y la duración de la inserción es anual	10,000
Inserciones en los 2 periódicos locales - Diario de Querétaro: sección de espectáculos - Noticias: sección de espectáculos	Se harán solo en eventos espaciales, considerando que se harán inserciones cada 3 meses.	35,000
Total		\$69,000

m. Comisiones de tarjetas de crédito

Como se mencionó en el Estudio de Mercado la gente paga frecuentemente con tarjetas de crédito por no cargar con efectivo y al ser una forma reconocida de pago. Los bancos cobran una comisión por aceptar sus tarjetas de crédito, estos depositan el importe previamente autorizado dentro de los 3 días hábiles siguientes al cargo. Por esta situación se debe considerar las comisiones por aceptar tarjetas de crédito, para efectos del proyecto se considero como un gasto de venta y no como una disminución del ingreso ya que estas comisiones representan una erogación por aceptar tarjetas de crédito y atraer clientes que busquen esa forma de pago.

La estimación del costo por el uso de tarjetas queda como sigue:

Bancos que la operan	Tipo de tarjeta	Porcentaje comisión	Porcentaje de uso (a)	Clientes estimados (b)	Consumo promedio (c)	Comisión por banco
Banamex-Citigrup	Visa o Master Card	3%	51%	28,397	\$194.3	\$165,526
Bancomer	Visa o Master Card	3%	21%	11,693	\$194.3	68,158
Bitel	Visa o Master Card	3%	15%	8,352	\$194.3	48,684
American Express	American Express	6%	13%	7,238	\$194.3	84,381
Total				55,680	\$194.3	\$366,749

- (a) Tomado de Estudio de Mercado, cuestionario de hábitos de consumo.
- (b) Tomado las conclusiones en el Estudio de Mercado, incluye clientes de Restaurante y Bar.
- (c) Tomado de dividir el total de ingresos entre los comensales estimados, de Restaurante y de Bar.

n. **Honorarios Legales**

Corresponde a los honorarios para la asesoría y en su caso litigios de asuntos mercantiles, civiles y laborales (no cubre penales), adicionalmente se cuenta con la asesoría permanente durante todo el año, por lo que el tipo de honorario se negoció como iguala, lo que significa una cantidad igual cada mes. La cotización se baso en los servicios contratados, el giro del negocio y el número del personal, se solicitaron 3 cotizaciones siendo la más económica la de:

Despacho Malagon y Herrera, S.C. Honorarios de \$3,000 al mes y \$36,000 al año

o. **Papelería**

En la papelería se incluyen accesorios de cómputo. Se cotizaron 2 tiendas especialistas en papelería de oficina siendo más ventajosa en precios Office Max, a continuación se detalla la estimación de papelería utilizada al año.

Concepto	Estimación	Costo Unitario	Total
Hojas de papel	5 paquetes carta y 2 oficio al mes	\$40 carta y \$60 oficio por paquete (100 hojas)	\$ 3,400
Folders	30 folders al mes	\$3.0 por pieza	1,080
Plumas, lápices y plumones	3 por persona al mes	\$2.5 por pieza	2,700
Impresión de comandas	19,000 comensales al año más 10% merna	\$500 el millar	9,500
Impresión de papel membretado y facturas	150 hojas por mes 300 facturas por mes	\$150 cada 100 hojas \$150 cada 100 facturas	8,100
Toner para impresoras laser y para la copiadora	1 cada 3 meses por impresora y 1 cada 8 meses para la copiadora	\$500 toner de impresora \$1,000 toner de copiadora	8,960
Diskettes	10 diskettes al mes	\$45 por caja con 10	540
Total			\$34,280

p. **Teléfono**

Se consideran 2 líneas; una para reservaciones o llamadas a algún comensal y la otra la para el negocio, ambas con Telmex., el cálculo la estimación de este gasto queda como sigue:

Área y no. de teléfonos	No. de llamadas por área (a)	Costo por llamada (b)	Costo total anual
Cocina (1)	150	\$2	\$5,400
Almacén (1)	60	\$2	2,160
Piso de ventas (2)	200	\$2	7,200
Administración (2)	350	\$2	12,600
Total			\$27,360

- (a) Solo se consideran las llamadas que salen.
 (b) Para la estimación del costo se consideró que las llamadas eran de carácter local y se incremento un 10% sobre esa tarifa para considerar llamadas de larga distancia y/o a celular. No se consideró el costo de la renta de las 2 líneas debido a que tampoco se restaron las 100 llamadas por línea sin cargo. De acuerdo al plan de Telmex para Querétaro, el cobro es por llamada realizada y no por minuto.

q. Investigación de mercado

El giro restaurantero requiere que constantemente se este al pendiente de la competencia, de nuevos restaurantes y de eventos que realice la ciudad o la competencia. La investigación de mercado entonces consiste en estudios y en asistir al lugar y evaluar servicio, comida, novedades etc.

Para que este gasto sea controlable se debe establecer una política para delimitar el número y las personas que deben hacer este tipo de investigación. En el caso del restaurante el Gerente General, Jefe de piso y Jefe de cocina pueden hacer esta investigación y en máximo 5 ocasiones en total por mes y un consumo máximo de \$350.

Aunque para efectos de la ley del ISR los gastos por comidas no son deducibles dentro de la misma ciudad, en el giro si se deducen estos gastos debido a que se considera como investigación de mercado y no como gastos de representación.

Cálculo \$350 por 5 ocasiones al mes \$1,750 y al año \$21,000.

r. Cuotas y suscripciones

Corresponden a las cuotas a la cámara de restaurantes y suscripciones revistas, periódicos y a TV por Cable (para la TV del Bar).

Las suscripciones se integran: 1 a la revista expansión y 10 al periódico Reforma, 10 al Diario de Querétaro, 5 al Noticias y una a cablevisión. Las suscripciones a los periódicos se hacen con la idea de regalar el periódico en caso de que algún comensal lo solicite y como parte de promociones específicas, además de verificar las inserciones que se realicen en los mismos.

Concepto	No.	Costo anual
Cuota anual a la cámara	1	\$ 5,000
Suscripción a Expansión	1	2,000
Suscripción al Reforma (nacional)	10	10,000
Suscripción al Diario de Querétaro (local)	10	7,500
Suscripción al Noticias (local)	5	3,000
Suscripción a cablevisión	1	2,000
Total		\$ 29,500

s. Útiles de limpieza

Se consideran todos los repuestos de escobas, trapeadores, cubetas, etc., así como los detergentes y limpiadores, por ser su importe poco importante no se consideró la inversión necesaria de los mismos y únicamente se considera el consumo que tienen con base en el desgaste constante que sufren, la estimación queda como sigue:

Concepto	Consumo promedio al mes	Costo anual
Escobas, trapeadores, cubetas, limpia vidrios, aplicadores, etc.	5	\$ 3,000
Limpiadores, detergentes, cera para muebles, etc.	10	6,500
Total		\$ 9,500

t. Seguros y Fianzas

Es importante asegurar el restaurante para cubrir robos o accidentes que lleven a la quiebra del negocio. Se cotizó un seguro general con Comercial América que cubre robos de inventario y

pérdidas por incendio o alguna catástrofe natural, la aseguradora considero para el costo el tipo de seguro, la duración y el importe de los bienes a asegurar, quedando como sigue:

Tipo de seguro	General
Duración	1 año
Tipo de bienes a asegurar	Cocina, Mobiliario y equipo e inventarios (no se consideró el Edificio por ser rentado).
Importe de los bienes a asegurar	\$800,000 aproximadamente
Importe asegurado en la póliza	\$500,000 (se consideró que es poco probable que no se pierdan la totalidad de los bienes en accidente).
Costo de la Póliza anual	\$20,000

u. Material de Empaque

Se considera como material de empaque las bolsas, papel aluminio, cajas y envases que son utilizados básicamente en 2 funciones; a) la conservación, guardado y para la preparación de alimentos (también aquí se consideran las bolsas para la basura) y b) para empacar, envolver o conservar alimentos que los comensales soliciten para llevar, esta práctica es bastante común y se deben de empacar dichos alimentos para prestar un buen servicio. La estimación de dicho material considera solo el consumo mensual y no la inversión inicial en el mismo, quedando como sigue:

Concepto	Consumo promedio mensual	Costo unitario promedio	Costo anual
Bolsas (paquetes)	30	\$10	\$ 3,600
Papel aluminio (rollos)	40	\$8	3,840
Charolas de unisel (paquetes)	25	\$25	7,500
Cajas de Cartón (paquetes)	20	\$20	4,800
Envases de plástico (pieza)	120	\$4	5,760
Envases de vidrio (pieza)	90	\$6	6,480
Total			\$ 31,980

v. Cursos al personal

Consiste en cursos de capacitación el personal operativo como meseros, garroteros, cocineros, etc. con el fin de brindar un mejor servicio a la clientela, los cursos se cotizaron con un proveedor externo y se planea que se realicen una vez al año, la duración varia de 2 a 4 días.

Costo por persona, incluye material y coffee break \$500 por 18 empleados operativos, totalizando \$9,000 al año.

C. PRORRATEO DE LOS GASTOS

Es importante considerar de la forma más exacta posible la distribución de los costos y gastos que no se pueden identificar en un producto en forma individual y de ahí su separación de acuerdo al tipo de costo, a continuación se mencionan los tipos de costos que tiene el restaurante:

- Costos de producción: corresponden a todas las erogaciones que se relacionan con la producción de los platillos y bebidas, es decir, aquellos que se identifican con la cocina.
- Gastos de venta: aunque estas erogaciones tienen que ver con la operación del restaurante, se consideran gastos de venta aquellos relacionados con el servicio en piso de ventas, tales como sueldos a jefes de piso, meseros y garroteros, por considerarse el servicio como parte de la distribución del producto que en este caso son los platillos y las bebidas.
- Gastos de administración: son todas aquellas erogaciones relacionadas con la administración del restaurante como la contabilidad y la labor secretarial.

A continuación se enmarcan los diferentes costos y se hace la separación de acuerdo al área que le corresponde:

1. Sueldos

A continuación se presenta el resumen de los sueldos (determinados anteriormente), prorrateados de acuerdo al análisis de puestos (véase Anexo I de "Estudio Técnico"), con el fin de determinar el presupuesto que se aplica a la producción, los gastos de administración y a los gastos de venta, quedando como sigue:

Puesto	Sueldo anual	Costo de Ventas		Administración		Ventas	
		Importe	%	Importe	%	Importe	%
Gerente General	\$ 349,920	\$ 157,464	45%	\$ 87,480	25%	\$ 104,976	30%
Contador	233,280			233,280	100%		
Jefe de cocina	174,960	174,960	100%				
Jefes de piso	330,480	82,620	25%			247,860	75%
Barman	106,920	53,460	50%			53,460	50%
Cocineros	303,264	303,264	100%				
Ayudante contable	68,040			68,040	100%		
Fuentero	73,872	66,485	90%			7,387	10%
Meseros	419,904	83,981	20%			335,923	80%
Almacenista	68,040	47,628	70%	6,804	10%	13,608	20%
Ayudantes de cocina	174,960	174,960	100%				
Garroteros	186,624	37,325	20%			149,299	80%
Ayudantes limpieza	87,480	26,244	30%	8,748	10%	52,488	60%
Total	\$2,577,744	\$1,208,390		\$404,352		\$ 965,002	

2. Gastos Generales

A continuación se presenta el prorrateo de los gastos en general, así como el criterio de aplicación utilizado, además se analiza el tipo de gasto (fijo y variable) para el análisis posterior del punto de equilibrio.

Conceptos	Con base	Importe anual	Costo de Ventas		Administración		Ventas		Tipo de gasto
	en:		Importe	%	Importe	%	Importe	%	
Renta	Superficie ocupada	\$ 480,000	\$ 240,000	50%	\$ 24,000	5%	\$ 216,000	45%	Fijo
Energía Eléctrica	Superficie ocupada	13,950	6,975	50%	698	5%	6,278	45%	Fijo
Agua	Uso	9,998	9,198	92%	300	3%	500	5%	Variable
Gas	Uso	135,216	135,216	100%	-	0%	-	0%	Variable
Mantenimiento cocina	El área en que se encuentran	90,000	90,000	100%	-	0%	-	0%	Fijo
Mantenimiento piso de ventas	El área en que se encuentran	41,860	4,186	10%	2,093	5%	35,581	85%	Fijo
Mantenimiento almacén	El área en que se encuentran	2,000	1,000	50%	100	5%	900	45%	Fijo
Mantenimiento oficinas	El área en que se encuentran	7,100	710	10%	5,680	80%	710	10%	Fijo
Mantenimiento Baños	El área en que se encuentran	4,000	1,400	35%	600	15%	2,000	50%	Fijo
Mantenimiento áreas verdes	El área en que se encuentran	10,800	4,860	45%	1,620	15%	4,320	40%	Fijo
Fumigación	El área en que se encuentran	16,000	4,800	30%	1,600	10%	9,600	60%	Fijo
Control de calidad	Uso	6,000	6,000	100%	-	0%	-	0%	Fijo
Depreciación	El área en que se encuentran	110,670	55,335	50%	5,534	5%	49,802	45%	Fijo
Amortización	El área en que se encuentran	16,930	8,465	50%	847	5%	7,619	45%	Fijo
Loza, cristalería y cubtería	Uso	33,960	33,960	100%	-	0%	-	0%	Variable
Lavandería	Uso	73,868	44,321	60%	-	0%	29,547	40%	Variable
Uniformes y ropa de trabajo	Personal	15,840	5,544	35%	-	0%	10,296	65%	Fijo
Atención y cortesías	Uso	117,600	-	0%	-	0%	117,600	100%	Fijo
Publicidad	Uso	69,000	-	0%	-	0%	69,000	100%	Fijo
Comisiones de tarjetas de crédito	Uso	366,749	-	0%	-	0%	366,749	100%	Variable
Honorarios Legales	Uso	36,000	-	0%	36,000	100%	-	0%	Fijo
Papelería	Uso	34,280	5,142	15%	17,140	50%	11,998	35%	Fijo
Teléfono	Teléfonos instalados	27,360	5,472	20%	13,680	50%	8,208	30%	Fijo
Investigación de mercado	Uso	21,000	-	0%	-	0%	21,000	100%	Fijo
Cuotas y suscripciones	Uso	29,500	2,950	10%	20,650	70%	5,900	20%	Fijo
Utiles de limpieza	Uso	9,500	2,850	30%	950	10%	5,700	60%	Fijo
Seguros y fianzas	Importes asegurados	20,000	8,000	40%	4,000	20%	8,000	40%	Fijo
Material de empaque	Uso	31,980	25,584	80%	6,396	20%	-	0%	Variable
Cursos al personal	Personal	9,000	1,800	20%	7,200	80%	-	0%	Fijo
Total		\$1,640,161	\$703,768		\$ 149,086		\$ 987,307		

D. RESUMEN DEL COSTO DE PRODUCCIÓN

A continuación se muestra el resumen del costo de producción de acuerdo a los prorrateos anteriores, estos se separan en fijos y variables para el análisis del punto de equilibrio:

Concepto	Fijo	Variable	Total
Materia Prima		\$6,825,672	\$6,825,672
Sueldos	\$1,681,171		1,681,171
Renta	240,000		240,000
Energía Eléctrica	6,975		6,975
Agua		9,198	9,198
Gas		135,216	135,216
Mantenimiento total	102,156		102,156
Fumigación	4,800		4,800
Control de calidad	6,000		6,000
Depreciación	55,335		55,335
Amortización	8,465		8,465
Loza, cristalería y cubertería	33,980		33,980
Lavandería		44,321	44,321
Uniformes y ropa de trabajo	5,544		5,544
Papelería	5,142		5,142
Teléfono	5,472		5,472
Cuotas y suscripciones	2,950		2,950
Útiles de limpieza	2,850		2,850
Seguros y fianzas	8,000		8,000
Material de empaque		25,584	25,584
Cursos al personal	1,800		1,800
Total	\$2,170,620	\$7,039,991	\$9,210,611

E. PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA

A continuación se muestra el resumen del costo de producción de acuerdo a los prorrateos anteriores, estos se separan en fijos y variables para el análisis del punto de equilibrio:

Concepto	Fijo	Variable	Total
Sueldos	\$1,052,093		\$1,052,093
Renta	216,000		216,000
Energía Eléctrica	6,278		6,278
Agua		\$500	500
Mantenimiento total	43,511		43,511
Fumigación	9,600		9,600
Depreciación	49,802		49,802
Amortización	7,619		7,619
Lavandería		29,547	29,547
Uniformes y ropa de trabajo	10,296		10,296
Atención y cortesías	117,600		117,600
Publicidad	69,000		69,000
Comisiones de tarjetas de crédito		366,749	366,749
Papelería	11,998		11,998
Teléfono	8,208		8,208
Investigación de mercado	21,000		21,000
Cuotas y suscripciones	5,900		5,900
Útiles de limpieza	5,700		5,700
Seguros y fianzas	8,000		8,000
Cursos al personal	7,200		7,200
Total	\$1,649,805	\$396,796	\$2,046,601

F. PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

A continuación se muestra el resumen del costo de producción de acuerdo a los prorrateos anteriores, estos se separan en fijos y variables para el análisis del punto de equilibrio:

Concepto	Fijo	Variable	Total
Sueldos	\$404,352		\$404,352
Renta	24,000		24,000
Energía Eléctrica	698		698
Agua		\$300	500
Mantenimiento total	10,093		10,093
Fumigación	1,600		1,600
Depreciación	5,534		5,534
Amortización	847		847
Honorarios legales	36,000		36,000
Papelería	17,140		17,140
Teléfono	13,680		13,680
Cuotas y suscripciones	20,650		20,650
Útiles de limpieza	950		950
Seguros y fianzas	4,000		4,000
Material de empaque	6,396		6,396
Total	\$545,940	\$300	\$546,240

G. COSTO TOTAL DE LA OPERACIÓN DE LA EMPRESA

A continuación se presenta el vaciado de los costos y gastos, separándolos en fijos y variables.

Concepto	Fijos	Variables	Total	Porcentaje
Costo de producción	\$2,170,620	\$7,039,991	\$9,210,611	78%
Gastos de venta	1,649,805	396,796	2,046,601	17%
Gastos de administración	545,940	300	546,240	5%
Total	\$4,366,365	\$7,437,087	\$11,803,052	100%

H. INVERSIONES

1. Activo fijo

a. Mobiliario y equipo en piso de ventas

Concepto	Características	Costo Unitario	Cantidad
Mesas para 6 personas	Mesas redondas de roble blanco, del proveedor Amueblarte, S.A. de C.V.	\$5,000	3
Mesas para 4 personas	Mesas cuadradas de roble blanco, del proveedor Amueblarte, S.A. de C.V.	\$4,000	40
Mesas para 2 personas	Mesas cuadradas de roble blanco, del proveedor Amueblarte, S.A. de C.V.	\$2,273	11
Sillas de comedor y bar	Sillas de madera con cojines en vino, del proveedor Amueblarte, S.A. de C.V.	\$1,200	280
Muebles servicio	Muebles de roble blanco de 1.5 x 1mts con 80cms de alto, son para colocar materiales que se utilizan para servir y/o decorar una mesa, del proveedor Amueblarte, S.A. de C.V.	\$4,000	4
Caja registradora	Marca IBM con 128MB de capacidad de memoria, del proveedor Office Max.	\$5,800	1
Caja de seguridad	Para el depósito de valores mide 1 x 1.2 mts con 70cms de alto, de acero y cuya combinación solo podrá ser accedida por terceros.	\$7,000	1

Concepto	Características	Costo Unitario	Cantidad
Televisión	Para el Bar, marca Sony-Wega de 27 pulgadas, pantalla plana, proveedor Sony Shop.	\$6,000	1
Equipo de sonido	Para música ambiental del restaurante y bar, consiste en un reproductor de CD's, con capacidad para 5, casetera y 10 bocinas de 128W de salida, marca Sony, proveedor Sony Shop.	\$9,500	1
Cuadros	De acuarelas relativas a la ciudad, tamaño 1 x 80cms, con marco en madera clara, proveedor José Luis Rojas.	\$2,500	6
Fuente	De cantera, estilo clásico, de 1.5mt de alto, proveedor José Luis Rojas.	\$12,000	1
Cantina	Hecha a la medida de roble blanco, la barra mide 3 x 1mts, con 1.4mts de alto, el mueble de atrás mide 3 x 1mts con 1.4mts de alto que sirve para colocar las copas, botellas y mezcladores, del proveedor Amueblarte, S.A. de C.V.	\$25,000	1

b. Mobiliario y equipo de cocina

Proyecto de cocina	La fabricación e instalación de la cocina se realizará con el proveedor Cocinas Profesionales, S.A. (véase detalle en Estudio Técnico)	\$185,000	1
Refrigerador	De tipo industrial, con capacidad para 100kgs, proveedor Carrier, S.A. de C.V.	\$8,000	2
Microondas	Marca Daewoo, tamaño grande, proveedor Sam's Club	\$800	2
Cafetera	Cafetera profesional para hacer café americano, capuchino y express, con capacidad de 2 jarras para 16 tasas c/u, del proveedor	\$8,000	1
Batidoras	Batidoras profesionales para reposterías, malteadas etc., del proveedor Rak, S.A. de C.V.	\$1,100	2
Licadoras	Licadoras profesionales de varios ciclos, del proveedor Rak, S.A. de C.V.	\$1,200	2
Utensilios de cocina	Consiste en ollas, sartenes, sernidores, cuchillos, etc., en cantidades de acuerdo a la demanda esperada, la garantía es de 2 años, del proveedor Rak, S.A. de C.V.	\$20,000	Varios

c. Mobiliario y equipo de oficina

Escritorios	De conglomerado, de 1 x 1.80mts, cuenta con mampara para archivo de papeles, del proveedor Office Max	\$3,500	3
Archiveros	De metal, de 50 x 70cms, con 1.40mts de alto, cuenta con 5 cajones, del proveedor Office Max	\$4,000	2
Sillas	De plástico, forradas de rojo, cuentan con ruedas y son ergonómicas, del proveedor Office Max	\$800	5
Copiadora	Marca Xerox, con capacidad para 15 copias por minuto, la duración del toner será de entre 8 y 10 meses, ya que su uso no es tan continuo, del proveedor Office Max.	\$7,000	1
Caja Fuerte	De acero, de 50 x 30cms, se colocará en la oficina administrativa y ella contendrá documentos y contratos importantes, del proveedor Office Max.	\$2,500	1

d. Equipo de computo y software

Computadoras	HP Pavilion, procesador celeron a 700Mhz, disco duro de 40Ghz, memoria RAM de 64MB, tarjeta de red, CD-ROM, del proveedor Office Max	\$12,000	5
Impresoras	HP Laser 1100, velocidad de 10 páginas por minuto	\$3,000	3
Software administrativo	Sistema Administrativo Empresarial (SAE), controla la caja e inventarios, cuenta con interfase COI, proveedor ASPEL	\$2,000	1
Software contable	Contabilidad Integral (COI) y Nómina Integral (NOI), para llevar el registro contable de todas las transacciones y de la nómina, cuentan con interfase y a su vez con el SAE, del proveedor ASPEL.	\$2,000	2

2. Activos Diferidos

a. Gastos preoperativos

Concepto	Características	Costo
Gastos de constitución	Corresponden a gastos del notario para protocolizar el acta constitutiva	\$5,000
Gastos de publicidad	Corresponde a publicidad previa a la inauguración que se considera que va a crear una imagen que durará varios años más, este se integra como sigue: - Honorarios para la producción de los spots publicitarios para radio y el diseño gráfico para las inserciones en los 2 periódicos locales por parte de Zúñiga y Asociados (\$20,000). - Paquete de Spots publicitarios en 95.5 (MVS, Multivisión), que incluye una estación de AM, durante un mes previo a la inauguración, con duración de 20 segundos cada uno, transmitiendo 2 al día por cada estación (\$45,000) - 10 inserciones en los 2 periódicos locales, El Diario de Querétaro y El Noticias, ambas inserciones los días viernes, sábados y domingos cada semana durante 2 meses previos y uno posterior a la inauguración (\$80,000 Diario y \$42,000 Noticias)	\$167,000
Renta del local	Se considera la renta del local previo a la inauguración, tiempo durante el cual se instalará el equipo necesario para el funcionamiento, además también se utiliza para la capacitación previa del personal. El tiempo estimado de acondicionamiento previo es de 3 meses (\$40,000 mensuales).	\$120,000
Licencia para anuncios	Esta se tramita en la oficina municipal correspondiente a Querétaro, para su trámite se lleva la aprobación de los planos y el diseño del anuncio	\$2,000
Licencia para bebidas alcohólicas	Esta es para obtener permiso para la venta de vinos y licores cuya cantidad de alcohol no sea mayor a 43°, su duración es de 10 años, se tramita en la oficina municipal de Querétaro, se requiere la aprobación del giro y el pago correspondiente ante la tesorería, este trámite tarda aproximadamente de 15 a 21 días.	\$110,000
Licencias, permisos y contratos	Incluye licencia de uso de suelo, de funcionamiento, factibilidad de giro, contrato de agua, luz y teléfono.	\$4,600

b. Gastos de instalación

Alfombra	Se instalará una nueva alfombra de color gris claro, se requieren 400m ² , el costo por m ² es de \$800, el proveedor es Diseños Integrales quien se tarda en instalarla de 1 a 2 semanas, el costo incluye material y mano de obra.	\$30,000
Pintura	Se pintaran paredes internas, cocina y baños. Para poder pintar se necesita haber acondicionado el espacio de la cocina. El proveedor es Juan Valdez Z. que se persona física por honorarios, el tiempo que tomará es de 2 a 3 semanas, el costo incluye material y mano de obra.	\$6,000
Acondicionamiento cocina	Consiste en ampliar el espacio en donde se instalará la cocina ya que el local no cuenta con ella, también se considera un espacio para el almacén junto a la cocina (ver Estudio Técnico), para la ampliación se cotizo a un maestro de obras que trabaja por su cuenta, la obra tardará entre 3 y 4 semanas, el costo incluye material y mano de obra.	\$12,000
Acondicionamiento general	Consiste en reparar y resanar las partes dañadas, estas se encuentran principalmente en baños y piso de ventas, posteriormente a esto se pintará, también se considera la instalación de la fuente, el proveedor es el mismo de la cocina quien se llevará entre 4 y 6 días, el costo incluye material y mano de obra.	\$3,000

3. Calendario de compra de activo fijo

a. Mobiliario y equipo en piso de ventas

Concepto	No	Mes					Total
		1	2	3	4	5	
Mesas para 6	3					\$ 15,000	\$ 15,000
Mesas para 4	40					80,000	180,000
Mesas para 2	11					30,000	25,000
Sillas	280					336,000	338,000
Muebles servicio	4					16,000	16,000
Caja registradora	1				\$ 6,800		6,800
Caja de seguridad	1			9,000			9,000
Televisión	1					5,400	5,400
Equipo de sonido	1				9,500		9,500
Cuadros	6				10,000		10,000
Fuente	1				12,000		12,000
Cantina	1					25,000	25,000
				\$9,000	\$31,500	\$507,400	\$629,700

b. Mobiliario y equipo de cocina

Proyecto de cocina	1			\$185,000			\$185,000
Refrigerador	2				\$16,000		16,000
Microondas	2					\$1,600	1,600
Cafetera	1					8,000	8,000
Batidoras	2					2,200	2,200
Licadoras	2					2,400	2,400
Utensilios de cocina					20,000		20,000
				\$185,000	\$36,000	\$14,200	\$235,200

c. Mobiliario y equipo de oficina

Escritorios	3				\$ 10,500		\$10,500
Archiveros	2			\$8,000			8,000
Sillas	5				4,000		4,000
Copiadora	1			7,000			7,000
Caja Fuerte	1			2,300			2,300
				\$17,300	\$14,500		\$31,800

d. Equipo de computo y software

Computadoras	5		\$24,000		\$36,000		\$60,000
Impresoras	3		2,000		4,000		6,000
Software administrativo	1		2,000				2,000
Software contable	1		2,000				2,000
			\$30,000		\$40,000		\$70,000

4. Calendario de compra de gastos preoperativos y de instalación

Concepto	Mes					Total
	1	2	3	4	5	

a. Gastos preoperativos

Gastos de constitución	\$5,000					\$ 5,000
Gastos de publicidad		\$20,000	\$45,000	\$ 51,000	\$51,000	167,000
Renta de local			40,000	40,000	40,000	120,000
Licencia para anuncios			2,000			2,000
Licencia de bebidas alcohólicas				110,000		110,000
Licencias permisos y contratos			4,600			4,600
	\$5,000	\$20,000	\$91,600	\$201,000	\$91,000	\$408,600

b. Gastos de instalación

Alfombra			\$30,000			\$30,000
Pintura		\$ 6,000				6,000
Acondicionamiento cocina		12,000				12,000
Acondicionamiento general		3,000				3,000
		\$21,000	\$30,000			\$51,000

I. DETERMINACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO

El Capital de Trabajo es la diferencia entre pasivo circulante y activo circulante, no existe una regla para definir con exactitud cuantas veces el activo debe ser mayor al pasivo, sin embargo, se considera que una empresa guarda una relación sana si se encuentra entre 2 y 2.5 veces.

El activo circulante se conforma por los Valores e Inversiones, Inventario, Otras Activos. El pasivo circulante se conforma por Proveedores, Sueldos, Impuestos, Prestamos bancarios e Intereses a corto plazo y Acreedores.

I. Valores e Inversiones

Consiste en valores negociables, usualmente invertido en alguna institución bancaria o bursátil, a fin de cubrir necesidades de la operación del negocio.

Dado que los ingresos del restaurante son cobrados en efectivo al momento de los consumos o en un máximo de 5 días cuando se liquida con tarjeta de crédito, se consideró que se debe mantener un nivel de efectivo equivalentes a 1 mes de gastos de administración y de venta (sin considerar la depreciación), como sigue:

Concepto	Importe
Gastos de Administración	\$44,988
Gastos de Venta	\$165,765
Total de efectivo	\$210,753

2. Inventarios

Se considera que un restaurante debe mantener en promedio de inventarios equivalentes a 1 semana de producción debido a que la mayoría de las materias primas son alimentos y por lo tanto perecederos. Con base en el nivel de inventarios determinado en los costos se obtuvo el costo de 7 días y de 30 días para bebidas, vinos y licores ya que estos últimos no tienen caducidad tan rápida como los demás, el cálculo queda como sigue:

Concepto	Costo anual	Costo de 7 o 30 días (a)
Aperitivos	\$ 1,608,093	\$ 154,130
Entradas	166,260	3,718
Sopas	356,968	7,983
Ensaladas	368,418	8,239
Platillos	2,343,501	52,411
Postres	355,803	7,957
Bebidas	161,407	15,470
Vinos	376,231	36,060
Bar	1,253,473	120,141
Total	\$ 6,990,154	\$ 406,109

(a) El costo se determinó dividiendo el costo anual entre 313 días y al resultado por 7 días y por 30 días, ya que la duración del inventario se determinó por día y no por semana.

Además de estos inventarios, dentro de este rubro considera la inversión en manteles, cubre-manteles, loza, cristalería y cubrería, esto debido a que se lleva un mejor control de estos como inventarios, además de que por robos y roturas estos se tienen que reponer constantemente, la estimación de la inversión inicial se determinó como sigue:

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Manteles	400	\$100	\$40,000
Cubre-manteles	400	80	32,000
Servilletas	800	45	36,000
Platos extendidos	350	20	7,000
Platos soperos	350	20	7,000
Platos para taza y postre	450	15	6,750
Tazas	450	20	9,000
Vasos	500	12	6,000
Taros	100	30	3,000
Copas	150	12	1,800
Ceniceros	200	8	1,600
Cubiertos (tenedores, cucharas y cuchillos)	3,500	8	28,000
Total			\$178,150

3. Pasivo Circulante

Considerando al pasivo circulante como créditos a corto plazo y aplicando la relación de 2 del activo circulante sobre el pasivo circulante, entonces:

Activo circulante	\$777,688
Veces	2
Pasivo circulante	\$388,844

J FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

La inversión inicial requerida queda como sigue:

Concepto	Importe
Activo circulante	\$777,688
Activo Fijo	966,700
Activo Diferido	338,600
Total	\$2,082,988

Considerando el importe a financiar se plantean 3 alternativas, advirtiendo ventajas y desventajas, así como un método de evaluación financiera y así poder evaluar la mejor posible.

1. Modelo A

a. Capital Social:

Se propone una emisión de capital de \$1,000,000 que representa el 53% del financiamiento total, esta estructura es muy sana ya que se depende de financiamiento interno.

b. Préstamo Bancario:

Esta estructura permite que se solicite un préstamo bancario a través de NAFINSA ya que representa el 50% de la aportación de accionistas. La tasa para este tipo de préstamos es la Tasa Interbancaria de equilibrio (TIE) más 6 puntos.

c. Préstamo de caja de ahorro:

Se propone solicitar el 14% del financiamiento a través de un préstamo a una caja de ahorro, que es una institución que puede financiar hasta un máximo de \$250,000 y su obtención es relativamente fácil, aunque la tasa del préstamo esta un poco por encima de la que manejan los bancos aunque el plazo es flexible.

Concepto	Importe	%
Capital social	\$1,000,000	53
Préstamo bancario	643,000	34
Caja de ahorro	250,000	13
Total	\$1,893,000	100

2. Modelo B

a. Capital Social:

Se propone una emisión de capital de \$500,000 que representa el 26% del financiamiento total, en esta estructura se depende mucho de financiamiento externo.

b. Préstamo Bancario:

En esta estructura se considera un alto financiamiento bancario que representa el 70% del financiamiento total.

c. Préstamo de caja de ahorro:

Aquí se considera un préstamo mínimo que tiene la ventaja de no realizar gastos de notario por dicho importe.

Concepto	Importe	%
Capital social	\$500,000	26
Préstamo bancario	1,333,000	70
Caja de ahorro	60,000	4
Total	\$1,893,000	100

3. Modelo C

a. Capital Social:

Se propone una emisión de capital de \$750,000 que representa el 37% del financiamiento total, en este modelo se propone una aportación intermedia entre las dos anteriores.

b. Préstamo Bancario:

En este modelo también se modera el financiamiento bancario, colocándolo entre los 2 modelos anteriores, en este caso representa el 58%, siendo la fuente de financiamiento principal.

c. Préstamo de caja de ahorro:

En este modelo se pide también una media entre los dos anteriores, su participación es de 5% por lo que no contribuye en gran parte del financiamiento.

Concepto	Importe	%
Capital social	\$700,000	37
Préstamo bancario	1,093,000	58
Caja de ahorro	100,000	5
Total	\$1,893,000	100

4. Capital Social

a. Opción 1

La emisión de 10,000 acciones con valor de \$100 cada una, las acciones son todas comunes, la división del capital se propone como sigue:

Accionista	Capital	Acciones
A	\$251,000	2,501
B	250,000	2,500
C	199,000	1,999
D	150,000	1,500
E	150,000	1,500
Total	\$1,000,000	10,000

Esta estructura permita que las decisiones se tomen entre los 2 principales accionistas ya que juntos poseen el 51% de las acciones, esto ayudará para agilizar decisiones o proyectos y que estos no requieran mayor trámite para su aprobación. Por otro lado este esquema puede ser una limitante para conseguir la inversión de otros accionistas ya que no tendrán el peso decisivo en las decisiones.

b. Opción 2

La emisión de 10,000 acciones con valor de \$100 cada una, las acciones son todas comunes, la división del capital se propone como sigue:

Accionista	Capital	Acciones
A	\$250,000	2,500
B	250,000	2,500
C	170,000	2,000
D	170,000	2,000
E	160,000	1,000
Total	\$1,000,000	10,000

Esta estructura permita que las decisiones se tomen sean consultadas con todo el consejo de administración ya que para ser mayoría se requieren 3 de 5 accionistas, además se establecerá la política de reinvertir las utilidades los 2 primeros años y en caso de que en el tercer año existan utilidades acumuladas, se determinará un dividendo de un máximo del 20% de dichas utilidades.

5. Préstamo bancario

Para el préstamo bancario se recurrirá a una institución financiera afiliada a los programas de crédito de NAFINSA para pequeñas y medianas empresas (PYMES), los requisitos solicitados por banco se enlistan a continuación:

Concepto	BBVA-Bancomer	Banamex	Santander
Tipo de crédito	Capital de trabajo e infraestructura	Cartas de crédito	Capital de trabajo
Plazo	De 12 a 36 meses	Revolvente	7 años
Documentación	Escritura constitutiva y poderes	Escritura constitutiva	Estudio de crédito
Garantías	Inmuebles (opcional)	Provisión de fondos	Inmuebles
Cuenta eje	Chequera	Chequera	Chequera
Otros	Comisiones y gastos	Comisiones y gastos	Solvencia moral, capacidad de pago

Fuente: Bancos BBVA-Bancomer, Banamex y Santander Mexicano.

Determinación de las tasas líderes

Tasa	Plazo	Promedio
Fondeo Bancario (TFB)	Promedio anual (a)	18.82%
Fondeo Gubernamental (TFG)	Promedio anual (a)	17.66%
Índice de Precios y Cotizaciones (IPC)	Rendimiento anualizado (b)	16.53%
Tasa de interés interbancaria de equilibrio (TIIE)	Promedio anual sobre 91 días (a)	21.28%
Certificados de la Tesorería (CETES)	Promedio anual sobre 28 días (c)	19.48%

- Para la determinación de la TFB, TFG y TIIE se promediaron las tasas publicadas en forma diaria desde el 1 de enero de 1998 hasta el 30 de agosto de 2001, el promedio esta expresado en forma anual.
- Para la determinación de la tasa de rendimiento promedio del IPC, se obtuvo el rendimiento o la pérdida, dividiendo el índice del día actual entre el del día anterior, se determinó el promedio en forma diaria desde el 1 de enero de 1998 hasta el 30 de agosto de 2001, el resultado se anualizó multiplicando por 250 (días de operación de la Bolsa Mexicana de Valores).
- Para la determinación de la tasa de CETES, se promediaron las tasas (a 28 días) promedio mensual desde enero de 1998 hasta agosto de 2001.

Fuente: Banco de México

A continuación se hace el cálculo del préstamo bancario. Para el pago del préstamo se realizan las opciones presentadas para su pago, para decidir cual presenta la mejor opción, los cálculos quedan como sigue:

a. Pago al final del periodo

Deuda	\$643,000 pesos
Tasa	27.3% anuales
Plazo	5 años
Pago a futuro	\$2,147,889

b. Pago de intereses al final de cada año

Deuda \$643,000 pesos
 Tasa 27.3% anuales
 Plazo 5 años

Año	Interés y pago a fin de año	Deuda después del pago
0	0	\$ 643,000
1	\$ 175,410	643,000
2	175,410	643,000
3	175,410	643,000
4	175,410	643,000
5	818,410	0
Total	\$ 1,520,052	

c. Anualidades

Deuda \$643,000 pesos
 Tasa 27.3% anuales
 Plazo 5 años

Año	Interés	Pago a Capital	Anualidad	Deuda después del pago
0	0	0	0	\$ 643,000
1	\$ 175,410	\$ 74,948	\$ 250,359	568,052
2	154,964	95,394	250,359	472,657
3	128,941	121,418	250,359	351,240
4	95,818	154,541	250,359	196,699
5	53,680	196,699	250,359	0
Total	\$ 608,794	\$ 643,000	\$ 1,251,794	

d. Intereses más capital

Deuda \$643,000 pesos
 Tasa 27.3% anuales
 Plazo 5 años
 Parte de Capital 20.0% anuales

Año	Interés	Pago a Capital	Pago anual	Deuda después del pago
0	0	0	0	\$ 643,000
1	\$ 175,410	\$ 128,600	\$ 304,010	514,400
2	140,328	128,600	268,928	385,800
3	105,248	128,600	233,848	257,200
4	70,164	128,600	198,764	128,600
5	35,082	128,600	163,682	0
Total	\$ 526,231	\$ 643,000	\$ 1,169,231	

6. Caja de ahorro

A continuación se hace el cálculo del préstamo de la caja de ahorro. La ventaja de este crédito es la facilidad para su obtención y que la tasa es menor a la manejada por el banco, situándose actualmente en 13.5, para efectos del proyecto se manejará 14%, el plazo manejado será de 3 años en Caja de Ahorro "Bienestar", que cuenta con un buen prestigio en la ciudad y maneja la tasa de crédito más baja del mercado. Para el pago la caja de ahorro utiliza el cobro sobre saldos insolutos, quedando como sigue:

Deuda	\$250,000 pesos
Tasa	14.0% anuales
Plazo	3 años
Parte de Capital	33.3% anuales

Año	Interés	Pago a Capital	Pago anual	Deuda después del pago
0	0	0	0	\$ 250,000
1	\$ 35,000	\$ 83,333	\$ 118,333	166,667
2	23,333	83,333	106,667	83,333
3	11,667	83,333	95,000	0
Total	\$ 70,000	\$ 250,000	\$ 320,000	

K. DETERMINACIÓN DE LA TASA DE CAPITAL

Para la determinación de la tasa ponderada de Capital se determinó para cada tipo de financiamiento propuesto su tasa de financiamiento y se ponderó de acuerdo con su participación en el total del financiamiento. La determinación de las tasas quedó como sigue:

a. Capital Social:

Para la determinación de esta tasa se tomaron 2 factores: a) El riesgo que tiene un inversionista por poner su capital en un negocio con la característica de ser capital de riesgo y b) El premio que tiene el inversionista para hacer atractiva su inversión.

Para medir el primer punto se consideró que el riesgo de mercado en negocios de alto riesgo se encuentra en la Bolsa Mexicana de Valores, por lo que se determinó el promedio del rendimiento que tuvo en 3 años y 8 meses. Para medir el premio a la inversión se consideró que si el dinero se invierte en Bancos, Fondos de Inversión u otras inversiones con un rendimiento asegurado se puede obtener una tasa similar a la de CETES, por lo que se tomó el promedio de esta tasa de 3 años y 8 meses.

b. Préstamo Bancario:

El préstamo con el banco se realiza a través de fondos para PYMES de NAFINSA y la tasa a la que prestan es la TIIE más 6 puntos. Como la TIIE no permanecerá fija en el tiempo se consideró que el promedio que está tuvo desde 1998 a agosto de 2001 nos da un pronóstico cercano al comportamiento de la tasa, además dicho promedio resultó ser más del doble de lo que la TIIE se encuentra actualmente.

c. Caja de ahorro:

En el caso de la caja de ahorro la tasa es fija desde la concertación del crédito, solamente se consideró un 2% de variación ya que la tasa es la vigente hasta el 31 de agosto de 2001, sin embargo puede variar de esta fecha a la fecha de concertación.

d. Ponderación de la tasa de capital

Una vez que ya se definieron las mejores fuentes de financiamiento con las diferentes tasas, realice la ponderación de acuerdo a la participación en el total de financiamiento, el cuadro resumen se presenta a continuación:

Concepto	Importe	%	Tasa financiamiento	Tasa ponderada
Capital Social	\$ 1,000,000	53%	16.53%	8.76%
Préstamo Bancario	\$ 643,000	34%	27.28%	9.27%
Caja de ahorro	\$ 250,000	13%	16.00%	2.11%
Total	\$ 1,893,000	100%		20.14%

Capital Social

Premio por inversión	16.53%	(a)
Total	16.53%	

Préstamo bancario

TIIE	21.28%	(b)
6 puntos	6.00%	(c)
Total	27.28%	

Caja de ahorros

Fija anual	14.00%	(d)
Variación estimada	2.00%	(e)
Total	16.00%	

- (a) La tasa del premio por inversión es el resultado de medir el riesgo por inversiones de capital, dicho riesgo se determinó del Índice de precios y cotizaciones (véase en determinación de las tasas líderes).
- (b) La TIIE es la tasa que marca el préstamo de NAFIN, la determinación del promedio de esta tasa se puede consultar el "Determinación de tasas líderes".
- (c) Los 6% porcentuales se deben agregar invariablemente a la tasa de TIIE, ya que así lo estipula NAFIN.
- (d) Al momento de solicitar la información a la caja de ahorro la tasa (fija) era de 14% anual.
- (e) Se consideró una variación de 2% para la tasa en la caja de ahorro, ya que en el momento de obtener el préstamo pueda variar con respecto a cuando se solicito la información.

CAPITULO 5 EVALUACIÓN FINANCIERA

A. DETERMINACIÓN DE LA TASA MÍNIMA ACEPTADA DE LA EMPRESA Y LA INFLACIÓN

Es la tasa de ganancia anual que solicita ganar el inversionista, también se conoce como premio al riesgo y representa la oferta que se le realizará a los accionistas, al no considerar inflación en este proyecto se considera que la tasa es real. El valor asignado depende de tres parámetros:

- La estabilidad de otros restaurantes.
Las ventas de restaurantes similares han representado incremento en los últimos años, esto ocasionado a que la oferta de restaurantes en Querétaro no ha crecido al mismo ritmo de la población y a que existe un poder adquisitivo alto.
- La estabilidad actual en las condiciones macroeconómicas del país.
La inflación registrada en el 2000 fue de 9.5%, hasta julio de 2001 era de 3% pronosticándose que para finales de año será de 6.5%. Los pronósticos del banco de México para los años subsecuentes son muy alentadores ya que sitúan la inflación en todos los años menor a un dígito.

Por otro lado las tasa primarias de interés en CETES, han fluctuado en lo que va del año entre 10% y 16%, también se prevé que las tasas de interés mantengan un comportamiento similar a la inflación.

Aunque aparentemente se tienen condiciones macroeconómicas de estabilidad, sabemos que actualmente Estados Unidos está en una etapa de recesión con sus obvias repercusiones en México que han llevado al deterioro de la tasa de empleo y a que la economía durante el primer trimestre de 2001 tuvo un crecimiento nulo, por estas razones se considera que el riesgo de inversión es medio.

- Condiciones de competencia en el mercado.
Como se mencionó en el Estudio de Mercado la competencia tiene un arraigo importante en la ciudad, sin embargo carecen de un servicio suficientemente competitivo, los precios en general son por debajo de los manejados en la ciudad de México, haciendo esto que se manejen precios por el estilo.

El grupo restaurantero más significativo de la ciudad es Grupo Josechos, su identificación además de su participación en el mercado hacen que la entrada al mercado sea más difícil, sin embargo, el concepto presentado en este proyecto se diferencia claramente del ofrecido por este grupo.

Un factor por demás importante es que se ha observado que los consumidores en Querétaro suelen castigar a establecimientos que pasan de moda, es decir, se tiene una tendencia de auge en principio y posteriormente disminuye la afluencia y en algunos casos esta situación ha hecho cerrar varios negocios.

Para determinar la tasa de riesgo, se consideró el promedio de rendimiento que ofrecen las empresas que cotizan en bolsa, tomando el rendimiento diario y proyectando el mismo en forma anual, el resultado debe interpretarse como el riesgo medio del mercado.

B. ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

1. Balance General Inicial

BALANCE GENERAL INICIAL (miles de pesos)

ACTIVO		PASIVO	
<u>Circulante</u>		<u>A corto plazo</u>	
Efectivo	211	Acreedores	97
Inversiones en valores	-	Proveedores	231
Inventarios	<u>584</u>	Préstamo caja de ahorros	83
Total circulante	795	Préstamo bancario	<u>129</u>
		Total pasivo a corto plazo	540
<u>Fijo</u>		<u>A largo plazo</u>	
Equipo de cocina	235	Préstamo caja de ahorros	167
Equipo en piso de ventas	630	Préstamo bancario	<u>514</u>
Mobiliario y equipo de oficina	32	Total pasivo a largo plazo	681
Equipo de cómputo	<u>70</u>		
Total Activo Fijo	967	Total de pasivo	1,221
<u>Diferido</u>		CAPITAL CONTABLE	
Gastos preoperativos	409	Capital Social Fijo	50
Gastos de instalación	<u>51</u>	Capital Social Variable	<u>950</u>
Total Activo Diferido	460	Total Capital Contable	1,000
Suma Activo	2,221	Suma Pasivo más Capital	2,221

Notas:

- (a) La determinación del activo circulante se realizó en el capítulo de Estudio Económico (véase en "Determinación del Capital de Trabajo).
- (b) La determinación del activo fijo y diferido se realizó en el capítulo de Estudio Económico (véase en "Inversiones").
- (c) La determinación del pasivo y del Capital Social se realizó en el capítulo de Estudio Económico (véase en "Financiamiento del Proyecto").

2. Balances Generales Pro Forma

Para la determinación de los balances generales pro forma, se consideró el balance general inicial más los supuestos para cada año, en términos de inversión, esta sigue igual, para los activos y pasivos financieros se consideró un incremento del 10% para el primer y segundo año, de 12% para el tercero, de 14% para el cuarto y de 16% para el quinto, lo anterior basado en porcentajes estimados de inflación para cada año, aunque los pronósticos actuales indiquen que la inflación está bajando, esto resulta ilógico, ya que actualmente existe una desaceleración de la economía, que eventualmente se puede convertir en crisis.

BALANCES GENERALES PRO FORMA (miles de pesos)

Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
ACTIVO					
<u>Circulante</u>					
Efectivo	232	255	286	326	378
Inversiones en valores	9,638	15,981	21,823	28,356	35,347
Inventarios	631	694	777	886	1,028
Total circulante	10,501	16,930	22,886	29,568	36,753
<u>Fijo</u>					
Equipo de cocina	235	235	235	235	235
Equipo en piso de ventas	630	630	630	630	630
Mobiliario y equipo de oficina	32	32	32	32	32
Equipo de computo	70	70	70	70	70
Depreciación acumulada	-111	-221	-332	-429	-518
Total Activo Fijo	856	745	635	538	448
<u>Diferido</u>					
Gastos preoperativos	409	409	409	409	409
Gastos de instalación	51	51	51	51	51
Amortización acumulada	-23	-48	-69	-92	-115
Total Activo Diferido	437	414	391	368	345
Suma Activo	11,793	18,089	23,911	30,474	37,546
PASIVO					
<u>A corto plazo</u>					
Acreedores	105	115	129	147	171
Proveedores	249	274	307	350	406
ISR y PTU por pagar	4,391	4,888	5,524	6,379	7,353
Préstamo caja de ahorros	83	83	0	0	0
Préstamo bancario	129	129	129	129	0
	4,957	5,490	6,089	7,005	7,930
<u>A largo plazo</u>					
Préstamo caja de ahorros	83	-0	0	0	0
Préstamo bancario	398	257	129	0	0
	481	257	129	0	0
Total Pasivo	5,426	5,747	6,218	7,005	7,930
CAPITAL CONTABLE					
Capital Social	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Dividendos decretados	0	1,401	2,020	2,841	3,686
Resultados acumulados	0	3,966	7,921	11,832	15,942
Resultado del ejercicio	5,367	5,975	6,752	7,796	8,987
Total Capital Contable	6,367	12,342	17,693	23,469	29,615
Suma Pasivo más Capital	11,793	18,089	23,911	30,473	37,546

3. Estados de Resultados Pro Forma

Para la determinación de los estados de resultados pro forma, se proyectó el estado de resultados del primer año incrementando 10% para el segundo año, 12% para el tercero, 14% para el cuarto y 16% para el quinto.

ESTADO DE RESULTADOS PRO FORMA (miles de pesos)

Concepto	Años									
	1		2		3		4		5	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Ventas Restaurante	19,169	89%	20,703	89%	22,773	89%	25,506	89%	28,566	89%
Ventas Bar	2,266	11%	2,447	11%	2,691	11%	3,014	11%	3,376	11%
	21,435	100%	23,149	100%	25,464	100%	28,520	100%	31,942	100%
Costo de venta	9,211	43%	9,948	43%	10,943	43%	12,256	43%	13,726	43%
Utilidad Bruta	12,224	57%	13,202	57%	14,522	57%	16,264	57%	18,216	57%
Gastos de operación										
De administración	546	3%	590	3%	649	3%	726	3%	814	3%
De venta	2,047	10%	2,211	10%	2,432	10%	2,724	10%	3,050	10%
Utilidad operativa	9,631	45%	10,401	45%	11,441	45%	12,814	45%	14,382	45%
Costo integral de financiamiento										
Intereses ganados	367	2%	658	3%	988	4%	1,435	5%	2,028	6%
Intereses pagados	210	1%	164	1%	117	0%	70	0%	35	0%
Utilidad Financiera	9,788	46%	10,885	47%	12,312	48%	14,179	50%	16,348	51%
Otros productos / gastos y provisiones										
Productos	50	0%	54	0%	59	0%	7	0%	8	0%
Gastos	80	0%	86	0%	95	0%	11	0%	13	0%
ISR	3,415	16%	3,802	16%	4,297	17%	4,961	17%	5,719	18%
PTU	976	5%	1,086	5%	1,228	5%	1,417	5%	1,634	5%
UTILIDAD NETA	6,367	29%	6,976	29%	7,782	27%	7,796	27%	8,667	28%

Notas:

- Los ingresos, costos de ventas, gastos de administración y venta, se determinaron en el Estudio Económico (véase Presupuesto de Ventas y Costo Total de la empresa).
- Los intereses ganados se determinaron en Cálculo de intereses a favor en este Capítulo.
- Los intereses pagados se determinaron en el Estudio Económico (véase "Financiamiento del Proyecto").
- Los otros gastos corresponden a la estimación de gastos no previstos y los otros productos corresponden a la estimación de ingresos extraordinarios por eventos de fin de año.
- El ISR y PTU se calcularon multiplicando 35% y 10% a la utilidad financiera sumando y restando los otros gastos y productos, no se realizó una conciliación contable-fiscal para la determinación del ISR y PTU ya que las partidas en conciliación solamente se difieren y son pagadas o deducidas en los años posteriores por lo que para efectos del proyecto no afecta en mucho el resultado.

C. EVALUACIÓN A TRAVÉS DE RAZONES FINANCIERAS

Razones Financieras

Tipo	Expresado en:	Año				
		1	2	3	4	5

Liquidez

Circulante (1)	Veces	2.1	3.1	3.8	4.2	4.6
Capital de trabajo (2)	\$	\$5,544	\$11,440	\$16,797	\$22,563	\$28,822
Prueba del ácido (3)	Veces	2.0	3.0	3.6	4.1	4.5

Apalancamiento

Razón de endeudamiento (4)	%	48%	32%	26%	23%	21%
Pasivo largo plazo a capital (5)	%	8%	2%	1%	0%	0%
Pasivo a capital (6)	%	85%	47%	35%	30%	27%

Actividad

Rotación de inventario (7)	Veces	15.2	15.0	14.9	14.7	14.3
Rotación de inventario (8)	Días	24	24	24	24	25
Rotación del activo total (9)	Veces	1.8	1.3	1.1	0.9	0.9
Rotación del capital de trabajo (10)	Veces	2.0	1.4	1.1	1.0	0.9
Rotación de activo fijo (11)	Veces	25.0	31.1	40.1	53.0	71.2

Rentabilidad

Margen de utilidades sobre ventas (12)	%	25%	26%	27%	27%	28%
Rendimiento sobre el capital contable (13)	%	84%	48%	38%	33%	30%
Rendimiento sobre el activo total (14)	%	46%	33%	28%	26%	24%
Rendimiento sobre el activo fijo (15)	%	627%	802%	1064%	1449%	2004%
Utilidad por acción (UPA) (16)	\$	\$1	\$1	\$1	\$1	\$1
Utilidad por acción (UPA) (17)	%	54%	60%	68%	78%	90%
Veces que se ha ganado el interés (18)	Veces	48.4	66.4	105.0	202.0	465.8

Razones usadas en el Sistema Financiero

Apalancamiento de las ventas (19)	Veces	4.0	4.0	4.1	4.1	4.0
Costo de capital (20)	%	4%	3%	2%	1%	0%
Valor contable (21)	\$	\$1	\$1	\$2	\$2	\$3

- (1) A partir del primer año ya se cuenta con el doble del pasivo hasta llegar a 4.6 veces al quinto año, consideramos que se pudiera pensar en una inversión en activos fijos o ampliar el proyecto.
- (2) También el capital de trabajo es muy sano, tanto así que los excedentes de efectivo se invierten en mercado de dinero e inclusive se pude invertir una parte en mercados de capital.
- (3) Aun sin considerar los inventarios al primer año ya contamos con activos líquidos que pueden solventar el doble de los pasivos a corto plazo.
- (4) En el primer año ya tenemos menos de la mitad del endeudamiento, ya al quinto año este llega a un 21% que prácticamente nos indica que el proyecto esta financiado con recursos propios, haciendo esto más atractiva la inversión a los accionistas.

- (5) El pasivo a más de un año desaparece a partir del tercer año, después el financiamiento es prácticamente del capital contable.
- (6) Al igual que las razones anteriores la participación de fuentes externas disminuye hasta 27% al final del proyecto, esto muestra una estructura completamente sana.
- (7) Debido a que la actividad en un restaurante es continua y los insumos son perecederos, la rotación del total del inventario es en menos de un mes, siendo esto superior el promedio de la industria que es de 1 mes.
- (8) La rotación en días se mantiene constante a través del proyecto en 24 días.
- (9) Al final del proyecto las ventas generadas van a ser superiores al activo total, lo que significa que con dichas utilidades se puede invertir en otro proyecto.
- (10) Igualmente las ventas generadas son parecidas al capital de trabajo, esto significa que gran parte de los ingresos se destinan al activo circulante.
- (11) Las ventas desde el primer año son superiores 25 veces con respecto al activo fijo, lo que significa que el rendimiento de este es excelente.
- (12) El 25% de las ventas se convierten en utilidades ya después de impuestos, es decir, por cada 4 pesos vendidos uno ya es ganancia neta.
- (13) En el primer año las utilidades netas representan el 84% del capital contable y va disminuyendo drásticamente hasta llegar a 30%, esto se debe a que las utilidades acumuladas se quedan dentro del capital contable y no son repartidas en su totalidad.
- (14) Por el contrario el rendimiento del activo va disminuyendo ya que la mayor parte de las utilidades se va a efectivo.
- (15) Esta razón financiera esta ligada a la (11) en donde el activo representa una parte pequeña con respecto a las utilidades generadas.
- (16) La utilidad por acción por año es del peso por lo que se debe de ir incrementando por cada año transcurrido.
- (17) En términos de porcentaje el 90% al final del proyecto significa que en ese año se generó el 90% del valor de las acciones.
- (18) Al final del proyecto el interés se ganó 465 veces lo que nos da un panorama de lo atractivo de este proyecto.
- (19) Las ventas superan 4 veces al pasivo total, esto nos da una margen de seguridad ya que podemos enfrentar nuestras obligaciones en cualquier momento.
- (20) Los intereses pagados solamente representan el 4% del pasivo, hasta llegar a 0% al final del proyecto ya que para entonces ya no se pagan los intereses del préstamo.
- (21) Al final del proyecto el valor de cada acción se triplica ya que el capital contable representa 3 veces el número de acciones.

D. FLUJOS DE EFECTIVO (miles de pesos)

1. Determinación de los flujos de efectivo durante el proyecto

Flujos de Efectivo	Año				
	1	2	3	4	5
Utilidad neta	\$5,367	\$5,975	\$6,752	\$7,796	\$8,987
(+) Depreciaciones y amortizaciones	134	134	134	120	113
	5,501	6,109	6,886	7,916	9,100
Operación					
(Incremento) decremento inventarios	(47)	(63)	(83)	(109)	(142)
Incremento (decremento) cuentas por pagar	4,417	533	683	915	1,054
	4,370	470	600	806	912
Financiamiento					
Caja de ahorro	(83)	(83)	(83)	-	-
Préstamo bancario	(129)	(129)	(129)	(129)	(129)
Dividendos pagados	-	-	(1,401)	(2,020)	(2,841)
	(212)	(212)	(1,613)	(2,149)	(2,970)
Flujo de efectivo generado (a)	\$9,659	\$6,366	\$5,872	\$6,574	\$7,042
Flujo de efectivo al inicio	211	9,870	16,237	22,109	28,682
Flujo de efectivo al final	\$9,870	\$16,237	\$22,109	\$28,682	\$35,725

- (a) Sobre los flujos de efectivo generados se evaluará el Valor actual (VA), Valor actual neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR).

2. Determinación de intereses a favor

Debido a que los flujos de efectivos que se generan van formando parte del activo circulante, se considera que estos generan a su vez un flujo de efectivo por invertirlos en el mercado de dinero ya que resultaría ilógico que dicho efectivo no se invierta.

El cálculo de dichos intereses se incluye dentro de los Estados de Resultados pro forma como intereses generados, por lo tanto ya se incluyen dentro del cálculo de los flujos de efectivo.

Inversión del excedente de efectivo

Cuenta	Rendimiento				
	1	2	3	4	5
Cuenta Maestra BBV-Bancomer	1.2%	1.32%	1.48%	1.69%	1.96%
Fondos de Inversión (GENERA)	7.20%	7.92%	8.87%	10.11%	11.73%
Efectivo (a)	\$ 232	\$ 255	\$ 286	\$ 326	\$ 378
Inversiones en valores (a)	\$ 9,300	\$ 15,170	\$ 20,341	\$ 25,908	\$ 31,542
Efectivo (b)	\$ 3	\$ 3	\$ 4	\$ 5	\$ 7
Inversiones en valores (b)	\$ 365	\$ 654	\$ 983	\$ 1,429	\$ 2,021

- (a) El efectivo y las inversiones en valores se determinaron en los flujos de efectivo (sin incluir los intereses generados por los mismos).
- (b) Corresponden a los rendimientos por intereses de acuerdo a las tasas para una cuenta Maestra (chequera) y la inversión en valores a través de un Fondo de inversión, el cual para hacer un cálculo conservador se considera un instrumento con riesgo mínimo y por lo tanto un interés mínimo, además se proyectaron las tasas de intereses de acuerdo a las proyecciones utilizadas en el proyecto para los años subsecuentes.

E. Punto de equilibrio

A continuación se presenta el punto de equilibrio, el cual es una herramienta básica para el análisis financiero, ya que con este determinamos los ingresos que necesitamos generarempezar a ganar.

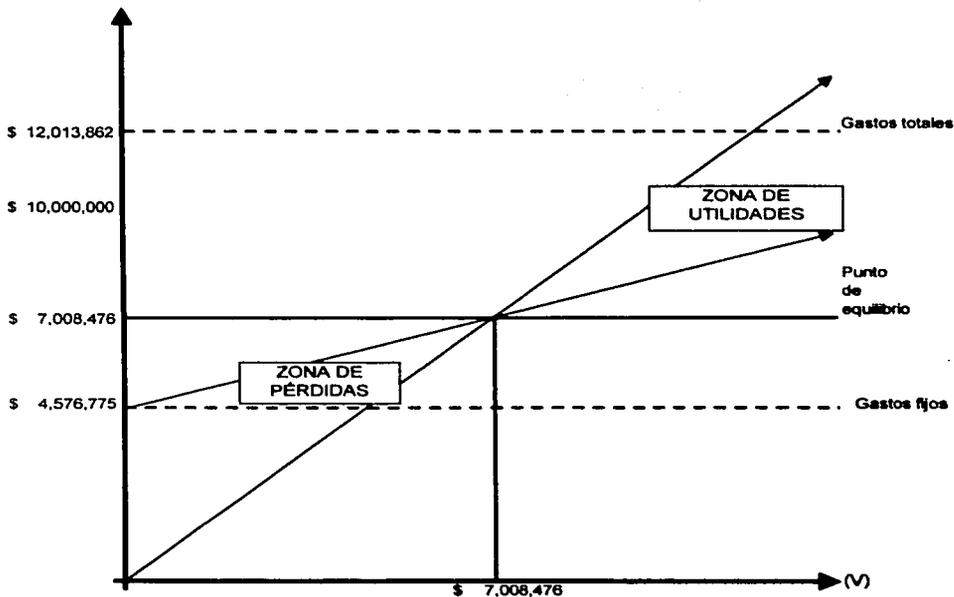
Ventas Restaurante	\$ 19,169,129
Ventas Bar	\$ 2,265,515
Ingreso total	\$ 21,434,644
Costos fijos	\$ 4,576,775
Costos variables	\$ 7,437,087
Gastos totales	\$ 12,013,862

Fórmula

$$PE = \frac{GF}{1 - \frac{CV}{V}} = \frac{4,576,775}{1 - \frac{7,437,087}{21,434,644}}$$

Punto de equilibrio \$ 7,008,476

Gráfica del punto de equilibrio



F. ESCENARIOS PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA

Se presentan 3 diferentes escenarios con base en proyecciones de los comensales y el consumo promedio, cabe mencionar que para hacer un análisis riguroso del proyecto a fin de someterlo a escenarios más conservadores, se consideró como nuestro escenario optimista la proyección hecha en el Estudio de Mercado y de ahí se castigo la proyección a fin de determinar escenarios menos optimistas al que ya se había determinado.

1. Cálculo de los comensales en tres escenarios

Concepto	Pesimista		Normal		Optimista (a)	
	Restaurante	Bar	Restaurante	Bar	Restaurante	Bar
Locales						
Mercado local (a)	48,946					
% que tendrá "primera visita" en el año	29%	15%	32%	17%	37%	20%
Comensales en primera visita	13,614	7,511	14,927	7,981	17,370	9,389
% que repetirá su primera visita	54%	31%	60%	34%	70%	40%
Comensales en segunda visita	7,352	2,329	8,956	2,714	12,159	3,756
% recurrente	54%	32%	60%	34%	70%	40%
Comensales recurrentes	3,970	740	5,374	923	8,511	1,502
Visitas de comensales recurrentes en un año	5	2	6	3	7	4
Comensales recurrentes en un año	19,850	1,479	32,244	2,769	59,579	6,009
Total de comensales anuales	40,816	11,319	56,127	13,464	89,108	19,154

Turistas						
Mercado de turistas (b)	71,592					
% de visita en su estancia	20%	9%	21%	9%	25%	10%
Comensales en primera visita para locales	14,318	6,443	15,034	6,443	17,898	7,159
% que repetirá su segunda visita	24%	12%	26%	13%	30%	15%
Comensales en segunda visita	3,436	773	3,909	838	5,369	1,074
Total de comensales anuales para Turistas	17,755	7,216	18,943	7,281	23,267	8,233

Total de comensales	58,570	18,535	75,070	20,745	112,375	27,387
----------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------	---------------

(a) Tomado de Estudio de Mercado (Cálculo de Proyección de volumen para el Restaurante y Bar).

2. Determinación del ingreso para cada escenario

Para la determinación del ingreso en los tres escenarios propuestos se tomaron los comensales anuales determinados en el cuadro anterior. Adicionalmente para los escenarios "Normal" y "Pesimista" se consideró un consumo promedio por comensal inferior en 15% y 28% respectivamente.

Concepto	Pesimista		Normal		Optimista	
	Restaurante	Bar	Restaurante	Bar	Restaurante	Bar
Comensales anuales	58,570	18,535	75,070	20,745	112,375	27,387
Consumo promedio por comensal (a)	\$123.77	\$59.0	\$145.0	\$70.3	170.6	82.7
Ingresos anuales	\$7,249,766	\$1,093,593	\$10,885,150	\$1,458,373	\$19,189,129	\$2,265,515
Total de ingresos	\$8,343,059		\$12,343,523		\$21,434,644	

Las estimaciones de ingresos en los diferentes escenarios se consideran sumamente conservadoras ya que los ingresos son inferiores a la estimación optimista en un 42% y 61% en las estimaciones normal y pesimista respectivamente.

Sabemos de antemano que la estimación de ingresos en el escenario pesimista, ya que son superiores a \$7,008,476 determinado como el punto de equilibrio, sin embargo, más adelante confirmaremos si pasa el análisis del proyecto.

3. Determinación de los costos para cada escenario

Para la determinación de los costos en los 3 escenarios se consideró un porcentaje de 34.7% de los gastos variables que representa la relación entre el ingreso y los gastos en aquellos en que varíe en forma proporcional con respecto a los gastos. El importe de los gastos fijos y los gastos financieros es el que se determinó en el "Estudio Económico".

Concepto	Pesimista		Normal		Optimista	
	Fijos	Variables	Fijos	Variables	Fijos	Variables
Costos variables (34.7%) por ingresos		\$2,631,856		\$4,283,202		\$7,437,087
Importe de costos fijos	\$4,366,365		\$4,366,365		\$4,366,365	
Gastos financieros	\$210,410		\$210,410		\$210,410	
Total de costos	\$7,208,931		\$8,869,977		\$12,013,862	

4. Determinación de los flujos de efectivo en los diferentes escenarios

a. Escenario Normal (miles de pesos)

Balances Generales pro forma

Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
ACTIVO					
<u>Circulante</u>					
Efectivo	232	255	286	326	378
Inversiones en valores	3,249	5,395	7,297	9,489	11,857
Inventarios	631	694	777	886	1,028
Total circulante	4,112	6,344	8,360	10,701	13,283
<u>Fijo</u>					
Equipo de cocina	235	235	235	235	235
Equipo en piso de ventas	630	630	630	630	630
Mobiliario y equipo de oficina	32	32	32	32	32
Equipo de computo	70	70	70	70	70
Depreciación acumulada	-111	-221	-332	-429	-518
Total Activo Fijo	856	745	635	538	448
<u>Diferido</u>					
Gastos preoperativos	409	409	409	409	409
Gastos de instalación	51	51	51	51	51
Amortización acumulada	-23	-46	-69	-92	-115
Total Activo Diferido	437	414	391	368	345
Suma Activo	5,404	7,503	9,386	11,607	14,056
PASIVO					
<u>A corto plazo</u>					
Acreedores	105	115	129	147	171
Proveedores	249	274	307	350	406
ISR y PTU por pagar	1,516	1,706	1,944	2,271	2,628
Préstamo caja de ahorros	83	83	0	0	0
Préstamo bancario	129	129	129	129	0
	2,082	2,308	2,509	2,897	3,205
<u>A largo plazo</u>					
Préstamo caja de ahorros	83	-0	0	0	0
Préstamo bancario	386	257	129	0	0
	469	257	129	0	0
Total Pasivo	2,551	2,565	2,638	2,897	3,205
CAPITAL CONTABLE					
Capital Social	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Dividendos decretados	0	567	814	1,071	1,339
Resultados acumulados	0	1,286	2,557	3,863	5,300
Resultado del ejercicio	1,853	2,085	2,376	2,776	3,212
Total Capital Contable	2,853	4,938	6,748	8,710	10,651
Suma Pasivo más Capital	5,404	7,503	9,386	11,607	14,056

Estado de resultados proforma

Concepto	Años									
	1		2		3		4		5	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Ventas Restaurante	\$10,885	88%	\$11,756	88%	\$12,932	88%	\$14,483	88%	\$16,221	88%
Ventas Bar	1,458	12%	1,575	12%	1,733	12%	1,940	12%	2,173	12%
	12,344	100%	13,331	100%	14,664	100%	16,424	100%	18,395	100%
Costo de venta	6,357	52%	6,866	52%	7,553	52%	8,459	52%	9,474	52%
Utilidad Bruta	5,986	48%	6,465	48%	7,111	48%	7,965	48%	8,921	48%
Gastos de operación										
De administración	528	4%	570	4%	627	4%	702	4%	786	4%
De venta	1,975	16%	2,133	16%	2,346	16%	2,628	16%	2,943	16%
Utilidad operativa	3,484	28%	3,762	28%	4,138	28%	4,635	28%	5,191	28%
Costo Integral de Financiamiento										
Intereses ganados	126	1%	226	2%	335	2%	487	3%	689	4%
Intereses pagados	210	2%	164	1%	117	1%	70	0%	35	0%
Utilidad Financiera	3,400	28%	3,824	29%	4,356	30%	5,051	31%	5,846	32%
Otros productos / gastos y provisiones										
Productos	50	0%	54	0%	59	0%	7	0%	8	0%
Gastos	80	1%	86	1%	95	1%	11	0%	13	0%
ISR	1,179	10%	1,327	10%	1,512	10%	1,766	11%	2,044	11%
PTU	337	3%	379	3%	432	3%	505	3%	584	3%
UTILIDAD NETA	\$1,853	15%	\$2,085	16%	\$2,376	16%	\$2,776	17%	\$3,212	17%

Flujo de efectivo

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Utilidad neta	1,853	2,085	2,376	2,776	3,212
(+) Depreciaciones y amortizaciones	134	134	134	120	113
	1,987	2,219	2,510	2,896	3,325
Operación					
(Incremento) decremento inventarios	(47)	(83)	(83)	(109)	(142)
Incremento (decremento) cuentas por pagar	1,543	225	285	388	437
	1,496	162	202	279	295
Financiamiento					
Caja de ahorro	(83)	(83)	(83)	-	-
Préstamo bancario	(129)	(129)	(129)	(129)	(129)
Dividendos pagados	-	-	(587)	(814)	(1,071)
	(212)	(212)	(779)	(943)	(1,200)
Inversión					
Activo fijo	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
Flujo de efectivo generado (a)	3,271	2,169	1,932	2,232	2,420
Flujo de efectivo al inicio	211	3,482	5,651	7,583	9,815
Flujo de efectivo al final	3,482	5,651	7,583	9,815	12,235

b. Escenario Pesimista (miles de pesos)

Balances Generales pro forma

Concepto	Años				
	1	2	3	4	5
ACTIVO					
<u>Circulante</u>					
Efectivo	232	255	286	326	375
Inversiones en valores	835	1,374	1,970	2,701	3,519
Inventarios	631	694	777	886	1,028
Total circulante	1,698	2,323	3,033	3,913	4,921
<u>Fijo</u>					
Equipo de cocina	235	235	235	235	235
Equipo en piso de ventas	630	630	630	630	630
Mobiliario y equipo de oficina	32	32	32	32	32
Equipo de computo	70	70	70	70	70
Depreciación acumulada	-111	-221	-332	-429	-518
Total Activo Fijo	856	745	635	538	448
<u>Diferido</u>					
Gastos preoperativos	409	409	409	409	409
Gastos de instalación	51	51	51	51	51
Amortización acumulada	-23	-46	-69	-92	-115
Total Activo Diferido	437	414	391	368	345
Suma Activo	2,990	3,482	4,058	4,819	5,714
PASIVO					
<u>A corto plazo</u>					
Acreedores	105	115	129	147	171
Proveedores	249	274	307	350	406
ISR y PTU por pagar	430	494	573	660	763
Préstamo caja de ahorros	83	83	0	0	0
Préstamo bancario	129	129	129	129	0
	996	1,096	1,138	1,286	1,340
<u>A largo plazo</u>					
Préstamo caja de ahorros	83	-0	0	0	0
Préstamo bancario	386	257	129	0	0
	469	257	129	0	0
Total Pasivo	1,465	1,353	1,267	1,286	1,340
CAPITAL CONTABLE					
Capital Social	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Dividendos decretados	0	39	64	91	122
Resultados acumulados	0	486	1,026	1,636	2,320
Resultado del ejercicio	525	604	701	806	932
Total Capital Contable	1,525	2,129	2,791	3,533	4,374
Suma Pasivo más Capital	2,990	3,482	4,058	4,819	5,714

Estado de resultados pro forma

Concepto	Años									
	1		2		3		4		5	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Ventas Restaurante	\$ 7,249	87%	\$ 7,829	87%	\$ 8,612	87%	\$ 9,646	87%	\$ 10,803	87%
Ventas Bar	1,094	13%	1,181	13%	1,299	13%	1,455	13%	1,830	13%
	8,343	100%	9,011	100%	9,912	100%	11,101	100%	12,433	100%
Costo de venta	4,789	57%	5,172	57%	5,689	57%	6,372	57%	7,136	57%
Utilidad Bruta	3,554	43%	3,839	43%	4,223	43%	4,729	43%	5,297	43%
Gastos de operación										
De administración	334	4%	361	4%	397	4%	445	4%	498	4%
De venta	2,086	25%	2,253	25%	2,478	25%	2,775	25%	3,108	25%
Utilidad operativa	1,134	14%	1,225	14%	1,348	14%	1,509	14%	1,691	14%
Costo Integral de Financiamiento										
Intereses ganados	6	0%	9	0%	14	0%	23	0%	35	0%
Intereses pagados	210	3%	164	2%	117	1%	70	1%	35	0%
Utilidad Financiera	930	11%	1,071	12%	1,245	13%	1,462	13%	1,691	14%
Otros productos / gastos y provisiones										
Productos	30	0%	32	0%	36	0%	4	0%	5	0%
Gastos	5	0%	5	0%	6	0%	1	0%	1	0%
ISR	334	4%	384	4%	446	4%	513	5%	593	5%
PTU	95	1%	110	1%	127	1%	147	1%	169	1%
UTILIDAD NETA	\$525	6%	\$604	7%	\$701	7%	\$806	7%	\$932	7%

Flujo de efectivo

Flujos de Efectivo	Año				
	1	2	3	4	5
Utilidad neta	525	604	701	806	932
(+) Depreciaciones y amortizaciones	134	134	134	120	113
	659	738	835	926	1,045
Operación					
(Incremento) decremento inventarios	(47)	(63)	(83)	(109)	(142)
Incremento (decremento) de cuentas por pagar	456	100	126	147	183
	409	37	43	38	41
Financiamiento					
Caja de ahorro	(83)	(83)	(83)	-	-
Préstamo bancario	(129)	(129)	(129)	(129)	(129)
Dividendos pagados	-	-	(39)	(64)	(91)
	(212)	(212)	(251)	(193)	(220)
Inversión					
Activo fijo	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
Flujo de efectivo generado (a)	856	562	627	771	866
Flujo de efectivo al inicio	211	1,067	1,629	2,256	3,027
Flujo de efectivo al final	1,067	1,629	2,256	3,027	3,893

G. EVALUACIÓN FINANCIERA

Una de las funciones más relevantes en el área de finanzas, es el análisis de los proyectos de inversión, con el fin de seleccionar las mejores alternativas de los recursos de que dispone el proyecto, para la evaluación se tomo en cuenta los 3 escenarios.

1. Tasa Promedio de Rentabilidad

Mide la relación que existe entre el promedio anual de las utilidades netas y la inversión promedio del proyecto.

$$TPR = \frac{UNP}{IP}$$

TPR Tasa promedio de retorno
UNP Utilidad neta promedio
IP Inversión promedio

2. Rentabilidad sobre la inversión (RSI)

Mide la eficiencia de la utilidad neta con respecto al total de activos (inversión).

$$RSI = \frac{UNDE}{IT}$$

RSI Rentabilidad sobre la inversión
UNDE Utilidad Neta del Ejercicio
IT Inversión total

3. Periodo de recuperación de la inversión (PRI)

Mide el tiempo necesario para que los beneficios del proyecto, amorticen el capital invertido.

$$PRI = N - 1 + ((FA)_{n-1} / (F)_n)$$

PRI Periodo de Recuperación de la inversión
(FA) $n-1$ Flujo de efectivo acumulado en el año previo a "n"
N Año en que el flujo acumulado cambia de signo
(F) n Flujo neto de efectivo en el año "n"

4. Valor actual y Valor actual Neto (VA y VAN)

Mide los flujos de efectivo, trayéndolos a valor presente uno a uno, descontándolos a una tasa de interés igual al costo de capital (K) y suma éstos, comparando dicha suma con la inversión inicial (I₀), de forma que: si el valor actual de la suma de los flujos en mayor o igual al de la inversión, el proyecto se acepta como viable, caso contrario se rechaza.

5. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Iguala los flujos a la inversión inicial, con la suma de los flujos actualizados a una tasa de descuento (i) supuesta, que haga posible su igualdad, si la tasa de interés (i) que hizo posible la igualdad es mayor o igual al costo de capital (K), el proyecto se acepta, de lo contrario se rechaza.

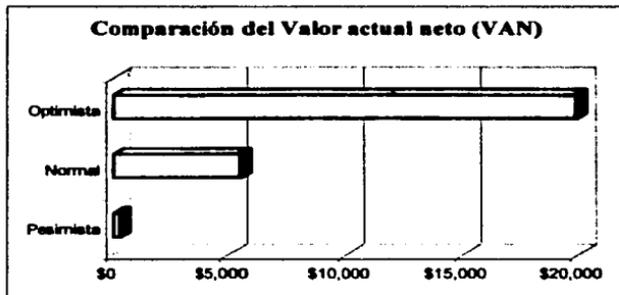
6. Comparación de los diferentes escenarios

Aquí se presentan los diferentes escenarios en forma comparativa, para obtener un panorama a manera de resumen del proyecto.

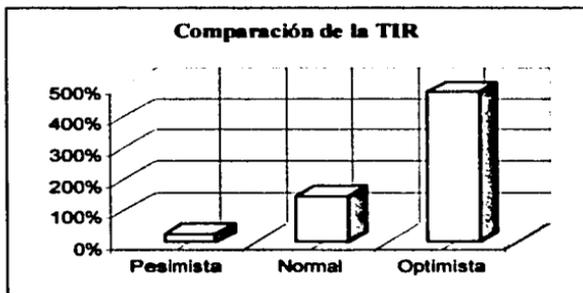
Evaluación	Pesimista	Normal	Optimista
Tasa promedio de rentabilidad (TPR)	32%	111%	314%
Rentabilidad sobre la inversión (RSI) (a)	18%	34%	46%
Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	2 años 5 meses	6 meses	2 meses
Valor actual (VA) miles de pesos	\$2,181	\$7,382	\$21,819
Valor actual neto (VAN) miles de pesos	\$288	\$5,489	\$19,926
Tasa interna de retorno (TIR)	26.8%	147%	480%

- (a) La rentabilidad de la inversión se calcula por cada año, para fines del proyecto solo se presenta aquí el primer año.

a. Grafica comparativa sobre el Valor Actual Neto (VAN)



b. Grafica comparativa de la Tasa Interna de Retorno (TIR)



CONCLUSIONES

La obtención de la TIR y VAN en los 3 escenarios, rebasan por el rendimiento en un mercado de riesgo, lo que indica que en cualquier escenario el proyecto debe ser aprobado.

De acuerdo a la determinación del punto de equilibrio, es necesario tener ingresos de \$7,008,476 anuales, para no perder ni ganar, lo que de acuerdo a cálculos en número de comensales para el Restaurante y Bar, equivalen a una mezcla de 42,080 en Restaurante y 10,235 en Bar (134 y 33 respectivamente en forma diaria), sin embargo, para lograr obtener un rendimiento superior al 36%, se debe tener cuando menos 47,500 comensales en Restaurante y 11,600 clientes en Bar para que resulte un VAN de \$265 y una TIR de 37.7% (superior a la Tasa de Rendimiento Mínima Aceptada). Esto significa que con un 13% de comensales arriba del punto de equilibrio la inversión del proyecto se vuelve rentable.

Las proyecciones Normal y Optimista, además de ser aceptadas, ofrecen un rendimiento sumamente atractivo e incluso con base en estos escenario se puede pensar en hacer una expansión del negocio, ya sea abriendo sucursales o manejar un concepto distinto, pero con la identificación del mismo grupo, lo que traería como consecuencia ahorro en compras de materia prima, intercambio de personal, posibilidades de crecimiento para los empleados y en resumen la generación de más recursos para los accionistas.

ANEXO 1

ENCUESTA REALIZADA PARA DETERMINAR LA DEMANDA

Instrucciones para realizar la encuesta

- Encuestar a personas que se encuentren saliendo de algún restaurante del centro de la ciudad.
- Abordar únicamente a personas que aparenten entre 20 y 35 años, pudiendo ser familias, en cuyo caso solo se encuestara a una persona.
- Para hacer el procedimiento más sencillo puede realizarse de manera oral o por escrito (a gusto del encuestado).
- En caso de que no responda alguna de las preguntas de la encuesta, esta se desechará para contar únicamente con encuestas completas.
- En la pregunta 5 se debe pedirle al entrevistado que con números de 1 al 7 diera el valor correspondiente a lo que considere como un servicio que le gustaría que tuviera un restaurante, siendo 1 el más alto 7 el más bajo.

NOMBRE _____

EDAD _____

SEXO _____

1. ¿Con qué frecuencia sale a la calle a comer, a un restaurante de este tipo?

A	1 vez en más de 3 meses	
B	1 vez cada 3 meses	
C	1 vez cada mes	
D	1 vez cada 2 semanas	
E	1 vez a la semana	
F	Más de 1 vez a la semana	

2. ¿Con qué frecuencia asiste a un Bar?

A	1 vez en más de 3 meses	
B	1 vez cada 3 meses	
C	1 vez cada mes	
D	1 vez cada 2 semanas	
E	1 vez a la semana	
F	Más de 1 vez a la semana	

3. ¿Cuándo sale a comer que tipo de comida prefiere?

A	Italiana	
B	Mexicana	
C	Japonesa	
D	Argentina y/o carnes	
E	Mariscos	
F	Otra	

4. ¿Qué bebidas consume con más frecuencia cuando va a un Restaurante o Bar?

A	Cervezas	
B	Vinos	
C	Brandys	
D	Vodkas	
E	Rones	
F	Tequilas	
G	Whiskies	
H	Otros	

5. ¿En qué le gustaría que mejoraran los Restaurantes que frecuenta?

A	Servicio más amable	
B	Mejorara la carta de vinos	
C	Presentación de los platillos	
D	Servicio más rápido	
E	Variedad en los platillos	
F	Variedad en las bebidas	
G	Qué cuenta con estacionamiento y/o valet	

6. Seleccione de la siguiente combinación cual es la que más representa sus consumos habituales

Paquete a	Aperitivo, entrada, sopa o ensalada, plato fuerte, 1 o 2 copas de vino, postre y café.	
Paquete b	Aperitivo, entrada, sopa o ensalada, plato fuerte, 1 copa de vino, postre y café.	
Paquete c	Aperitivo, entrada, sopa o ensalada, plato fuerte, postre y café.	
Paquete d	Entrada, sopa o ensalada, plato fuerte, postre o café.	
Paquete e	Aperitivo, entrada, sopa o ensalada y plato fuerte.	
Paquete f	Plato fuerte y café.	

7. Indique el porcentaje de cómo paga sus consumos

A	Efectivo	
B	Tarjetas de crédito	

8. ¿Qué tarjeta de crédito usa con más frecuencia?

A	Banamex – Citigrup	
B	Bancomer	
C	Vital	
D	American Express	
E	De \$181 a \$230	
F	De \$231 a \$280	
G	De \$281 a \$330	
H	Más de \$331	

7. ¿Cuál es el consumo que realiza en promedio cada salida?

A	Hasta \$70	
B	De \$71 a \$100	
C	De \$101 a \$140	
D	De \$141 a \$180	
E	De \$181 a \$230	
F	De \$231 a \$280	
G	De \$281 a \$330	
H	Más de \$331	

ANEXO 2 ASPECTOS SOCIODEMOGRÁFICOS DE QUERÉTARO

1. Población total por sexo según grupos quinquenales de edad, 2000.

Grupos quinquenales de edad	Total	Hombres	%	Mujeres	%
Total	1,404,308	680,966	48.5	723,340	51.5
0 - 4 años	163,581	83,110	50.8	80,471	49.2
5 - 9 años	174,551	87,912	50.4	86,639	49.6
10 - 14 años	164,074	82,482	50.3	81,592	50.7
15 - 19 años	152,906	73,825	48.3	79,081	51.7
20 - 24 años	136,899	63,403	46.3	73,496	53.7
25 - 29 años	119,099	55,547	46.6	63,552	53.4
30 - 34 años	103,722	48,193	46.5	55,529	53.5
35 - 39 años	90,271	43,023	47.7	47,248	52.3
40 - 44 años	72,087	34,784	48.3	37,303	51.7
45 - 49 años	53,778	26,143	48.6	27,635	51.4
50 - 54 años	41,725	20,337	48.7	21,388	51.3
55 - 59 años	31,402	15,160	48.3	16,242	51.7
60 - 64 años	25,807	12,175	47.2	13,632	52.8
65 y más años	57,767	26,529	45.9	31,238	54.1
No especificado	16,637	8,343	50.1	8,294	49.9

Fuente: INEGI. Tabulados Básicos. Estados Unidos Mexicanos. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. México, 2001.

2. Población total por sexo, 1930-2000

Año	Población total			Hombres %	Mujeres %
	Total	Participación en el total nacional	Lugar nacional		
1930	234,058	1.4	22°	49.2	50.8
1940	244,737	1.2	23°	49.7	50.3
1950	286,238	1.1	24°	49.6	50.4
1960	355,045	1.0	26°	50.1	49.9
1970	485,523	1.0	26°	50.1	49.9
1980	739,605	1.1	25°	49.8	50.2
1990	1,051,235	1.3	25°	49.1	50.9
1995	1,250,476	1.4	25°	49.2	50.8
2000	1,404,308	1.4	24o	48.5	51.5

Fuente: SIC e INEGI. Censo General de Población y Vivienda. México. Varios Años.
INEGI. Estados Unidos Mexicanos. Censo de Población y Vivienda, 1995. Resultados Definitivos. México, 1996.
INEGI. Tabulados Básicos. Estados Unidos Mexicanos. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. México, 2001.

3. Tasas específicas de participación económica por grupos quinquenales de edad según sexo, 2000.

Grupo quinquenal de edad	Tasas específicas de participación económica		
	Total	Hombres	Mujeres
Entidad	49.4	68.5	32.1
12 - 14 años	6.5	8.4	4.7
15 - 19 años	38.3	48.0	31.2
20 - 24 años	58.2	76.7	42.3
25 - 29 años	63.7	89.0	41.5
30 - 34 años	64.4	91.6	40.8
35 - 39 años	65.4	91.9	41.3
40 - 44 años	64.3	90.8	39.7
45 - 49 años	60.7	88.1	34.7
50 - 54 años	55.2	82.9	28.8
55 - 59 años	47.6	75.8	21.2
60 - 64 años	37.8	62.1	16.2
65 y más años	22.3	38.5	8.6

Fuente: INEGI. Tabulados Básicos. Estados Unidos Mexicanos. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. México, 2001.

4. Población ocupada según nivel de ingreso mensual, 2000

Niveles de ingreso	Nacional		Entidad	
	Absolutos	%	Absolutos	%
Total	33,730,210	100.0	479,980	100.0
No recibe ingresos	2,817,566	8.4	28,278	5.9
Menos de un salario mínimo	4,154,778	12.3	31,484	6.6
De 1 hasta menos de 2 salarios mínimos	10,228,834	30.3	140,502	29.3
Más de 2 hasta menos de 3 salarios mínimos	5,951,328	17.6	92,137	19.2
De 3 hasta 5 salarios mínimos	4,743,205	14.1	81,513	17.0
De 5 hasta 10 salarios mínimos	2,701,452	8.0	48,383	9.7
Más de 10 salarios mínimos	1,297,376	3.8	29,079	6.1
No especificado	1,835,671	5.4	30,604	6.4

Fuente: INEGI. Tabulados Básicos. Estados Unidos Mexicanos. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. México, 2001.

ANEXO 3 MODELO DEL ACTA CONSTITUTIVA

ESCRITURA NUMERO DIEZ MIL NOVECIENTOS CUARENTA Y NUEVE.- VOLUMEN NOVENTA Y DOS.- En la ciudad de Querétaro, Querétaro; Enero 1 de 2002 dos mil dos. Ante mí, Lic. En Derecho Erik Morales Mateos, notario público número V, se presentaron los otorgantes: Luis Carlos Vélez Sotres, Alejandra Corona Corona, Daniel Gómez Leyva, Brenda Ruiz Vallejo Y Guadalupe Domínguez Sandoval, con el objeto de formalizar la constitución de un Restaurante denominado "Xanat", como sociedad anónima; para lo cual hacen protesta de decir verdad y apercibidos de las penas en que incurrir los que declaran con falsedad, las manifestaciones que se consignan en la presente, de acuerdo con el permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores y las Cláusulas siguientes:

ANTECEDENTES

UNO. PERMISO, ARTICULO 27 VEINTISIETE CONSTITUCIONAL: la Secretaría de Relaciones Exteriores otorga el PERMISO NUMERO 20000011 veinte millones once; EXPEDIENTE 90000335 noventa millones trescientos treinta y cinco; FOLIO 120 ciento veinte; EXPEDIDO en Diciembre 23 veintitres de 2001; Permiso que protocolizó en la presente, haciendo constar que lo agrego al apéndice de esta escritura marcado con la LETRA "debiendo tenerse aquí por inserto para efectos de ley, como si se transcribiera a la letra".

DOS. ESTATUTOS: La Asamblea de Socios, aprobó los estatutos que en este acto se presentan, mismos que agregó al apéndice de esta escritura baja la LETRA "B" y que deben tenerse por insertos en este lugar para los efectos de la ley.

CLÁUSULAS

PRIMERA.- OBJETO SOCIAL: La compraventa y preparación de alimentos y bebidas. El servicio de restaurante y bar que incluye la atención a clientes. La compraventa de bebidas con grado de alcohol.

La empresa está capacitada para adquirir, administrar y disponer de toda clase de bienes muebles y de los inmuebles necesarios para el desarrollo de su objeto, así como para celebrar cuantos actos y contratos se relacionan con este.

Para poder funcionar con el objeto mencionado, la sociedad deberá cumplir con los requisitos previos, simultáneos y posteriores que establezcan las leyes que le apliquen.

SEGUNDA.- DENOMINACIÓN: "RESTAURANTE XANAT", que irá seguido de las palabras SOCIEDAD ANÓNIMA de CAPITAL VARIABLE, o de su abreviatura S.A. de C.V.

TERCERA.- DURACIÓN: indefinida, que se contará a partir de la fecha de la firma de la escritura.

CUARTA.- CAPITAL SOCIAL: Es la cantidad de \$50,000 cincuenta mil pesos, Moneda Nacional, en su parte fija y \$950,000 novecientos cincuenta mil pesos, Moneda Nacional en su parte variable, cantidad dividida en 1000 un mil acciones al portador, tanto en su parte fija como

variable y cuyo valor nominal es de 1000 un mil pesos, Moneda Nacional cada una, el capital social en su parte variable podrá incrementarse previ6 acuerdo de la Asamblea General de la Sociedad.

QUINTA.- DOMICILIO: Quer6taro, Quer6taro; sin perjuicio que la sociedad establezca sucursales dentro o fuera de la rep6blica.

SEXTA.- CLÁUSULA DE NACIONALIDAD Y ADMISIÓN DE EXTRANJEROS Y CONVENIO DE LOS MISMOS: Las sociedades de nacionalidad mexicana. Conforme a lo dispuesto por el artículo 31 del Reglamento de la Ley para promover la inversi6n mexicana y regular la inversi6n extranjera; los socios extranjeros actuales y futuros de esta sociedad se obligan formalmente con la Secretarí de Relaciones Exteriores considerar como nacionales respecto a las acciones de ella que adquieran o sean titulares, así como los bienes, concesiones, derechos e intereses de que sea titular la sociedad, o bien de los derechos u obligaciones que se deriven de los contratos en que sea parte la sociedad con autoridades mexicanas.

SÉPTIMA.- APORTACIONES: Dicho capital qued6 suscrito y pagado en efectivo por los comparecientes en la siguiente proporci6n:

Luis Carlos V6lez Sotres	250 acciones	\$250,000	doscientos cincuenta mil pesos
Alejandra Corona Corona	250 acciones	\$250,000	doscientos cincuenta mil pesos
Daniel G6mez Leyva	200 acciones	\$200,000	doscientos mil pesos
Brenda Ruiz Vallejo	150 acciones	\$150,000	ciento cincuenta mil pesos
Guadalupe Domínguez Sandoval	150 acciones	\$150,000	ciento cincuenta mil pesos
TOTAL	1,000 acciones	\$1,000,000	un mill6n de pesos

OCTAVA. ACCIONES.- Todas las acciones son liberadas, al portador, indivisibles, de una serie única, de igual valor, confieren iguales derechos y cada un da derecho a un voto. Los títulos de las acciones o certificados provisionales deberán contener los requisitos del artículo 125 de la Ley de Sociedades Mercantiles y el contenido de la cláusula Sexta de esta Escritura, y se firmarán por dos Consejeros o por el Administrador y el Comisario.

NOVENA. ADMINISTRACIÓN.- Estará a cargo de la Asamblea general de accionistas, de un Administrador General UNICO y de un comisario. La Asamblea, en cualquier tiempo, podrá cambiar este sistema de Administraci6n por cualquier otro. El Administrador Único, los Consejeros, Gerentes y Comisarios que se designen podrán ser accionistas o extraños a la sociedad; asegurarán las responsabilidades en que puedan incurrir en el ejercicio de sus cargos con dep6sito de una acci6n o de un mil pesos en efectivo y durarán en funciones por tiempo indefinido, mientras sus nombramientos no sean revocados y no tomen posesi6n de los cargos las personas que deban sustituirlos.

DÉCIMA.- ASAMBLEA DE ACCIONISTAS: Se regirán por las disposiciones de la Ley de Sociedades Mercantiles.

DÉCIMA PRIMERA.- FACULTADES DE LOS ADMINISTRADORES.- El Administrador Único o el Consejo de Administraci6n en su caso, tendrán las facultades de los apoderados

generales para pleitos y cobranzas, para administración de bienes y para ejercer actos de dominio, con todas las facultades generales y las especiales que requieran cláusula especial conforme a la ley, en los términos de los tres primeros párrafos del artículo 2554 del Código Civil. De acuerdo con esta disposición y la del artículo 2587 del propio Código, tendrán entre sus facultades las de representar a la empresa en toda clase de trámites; desistirse de los procedimientos que inicien, incluso del juicio de Amaro; transigir; comprometer en árbitros; absolver y articular posiciones ante toda clase de autoridades, incluyéndose entre éstas a las autoridades del Trabajo; recurrir; administrar los bienes de la sociedad; hacer cesión de bienes; venderlos en el precio y bajo las condiciones que estimen convenientes; recibir pagos; suscribir con cualquier carácter títulos de crédito y realizar toda clase de operaciones de esta naturaleza en los términos de la Ley de Títulos y Operaciones de Crédito; presentar denuncias o querellas ante las Procuradurías de Justicia e intervenir en toda clase de diligencias ante el Ministerio Público o autoridades penales, pudiendo otorgar poderes generales o especiales y revocarlos; usar la firma social; nombrar gerentes y empleados y en general, realizar cuantos actos se hagan necesarios para la consecución de los fines de la empresa. El Gerente que se designe tendrá las facultades que expresamente se les confiera por el Administrador, el Consejo de Administración o por la Asamblea de Accionistas.

DÉCIMA SEGUNDA.- VIGILANCIA: Estará a cargo del Comisario que se nombre, quien tendrá los impedimentos, facultades, obligaciones y responsabilidades que fija la Ley.

DÉCIMA TERCERA.- EJERCICIOS SOCIALES: Comprenderán un año natural, de primero de enero a último de diciembre de cada año. El primer ejercicio comprenderá de la fecha de esta Escritura al último de diciembre entrante. El Administrador o el Consejo podrán fijar otras fechas para la apertura y clausura de los ejercicios sociales, siempre que no comprendan un período mayor de un año.

DÉCIMA CUARTA.- BALANCES: Se practicarán anualmente, conforme a las disposiciones de la Ley.

DÉCIMA QUINTA.- REPARTO DE UTILIDADES: Se hará entre los accionistas en proporción al importe pagado de sus acciones. Los accionistas solo responderán de las pérdidas hasta por el monto de sus acciones. Los fundadores no se reservan ninguna participación especial en las utilidades.

DÉCIMA SEXTA.- RESERVA LEGAL: De las utilidades netas se separará anualmente el cinco por ciento como mínimo para formar la Reserva Legal, hasta que importe la quinta parte del capital social. Este fondo se reconstituirá de la misma manera cuando por cualquier motivo disminuyere.

DÉCIMA SÉPTIMA.- DE LA DISOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD: La sociedad se disolverá:

1. Por acuerdo unánime de los socios.
2. Por resolución judicial.

Para que la disolución de la sociedad surta efectos contra terceros, es necesario que se haga constar en el registro de las sociedades. La disolución de la sociedad no modifica los compromisos contraídos con terceros.

Para el caso de que fallezca alguno de los socios, la sociedad continuará con los socios supervivientes y con un solo representante de quien o quienes hereden los derechos del fallecido.

DÉCIMA OCTAVA.- DE LA LIQUIDACIÓN DE LA SOCIEDAD: Disuelta la sociedad se pondrán inmediatamente en liquidación, la cual practicará dentro del plazo de 6 meses. Cuando la sociedad se ponga en liquidación deben agregarse a su denominación las palabras "en liquidación". Cubiertos los compromisos sociales, se repartirá el remanente entre los socios en proporción a su participación accionaria. En igual forma se repartirán las pérdidas, si las hubo.

NOMBRAMIENTOS

Los comparecientes, considerando la reunión para firma de esta Escritura como Primera Asamblea de Accionistas, Constitutiva de la Empresa, por unanimidad convienen en los siguientes nombramientos:

Administrador General Único, señor Licenciado en Contaduría Luis Carlos Vélez Sotres.

CUARTA. La persona designada es la cláusula anterior acepta su cargo y poder y protesta su fiel desempeño.

GENERALES DE LOS COMPARECIENTES: Todos mexicanos hijos de padres mexicanos y casados. **LUIS CARLOS VELEZ SOTRES:** nacido en el Distrito Federal en mayo 17 de 1973 mil novecientos setenta y tres, con domicilio en Olivos no.80 residencial Balvanera, Querétaro, Lic. en Contaduría; quien se identificó con credencial para votar, folio catorce millones trescientos treinta y dos; **ALEJANDRA CORONA CORONA:** nacida en el Distrito Federal en diciembre de 1974 mil novecientos setenta y cuatro, con domicilio en Olivos no.80 residencial Balvanera, Querétaro, Lic. en Comercio Internacional; quien se identificó con credencial para votar, folio quince millones cuatrocientos cuarenta y tres; **DANIEL GOMEZ LEYVA;** nacido en Querétaro, Qro. En julio 15 de 1965 mil novecientos sesenta y cinco, con domicilio en Hacienda Escolásticas no.276 col. Jardines de la Hacienda, Querétaro, Lic. en Gastronomía; quien se identificó con credencial para votar, folio dieciseis millones quinientos cincuenta y cuatro; **BRENDA RUIZ VALLEJO;** nacida en Querétaro, Qro. diciembre 15 de 1968 mil novecientos sesenta y ocho, con domicilio en Calle de las Plazas no.33 col. Arquitos, Querétaro, Lic. en Administración de Empresas Turísticas; quien se identificó con credencial para votar, folio diecisiete millones seiscientos sesenta y cinco y **GUADALUPE DOMÍNGUEZ SANDOVAL;** nacida en Distrito Federal en 20 de octubre de 1940 mil novecientos cuarenta, con domicilio en calle "D" manzana 4 no.20 col. Educación, Distrito Federal; Lic. en Trabajo Social; quien se identificó con credencial para votar, folio dieciocho millones setecientos setenta y seis.

BAJO MI FE HAGO CONSTAR QUE: Los otorgantes me acreditaron su identidad a mi juicio tienen capacidad legal para este acto, tuve a la vista los documentos que me presentaron e insertado en la escritura, les leí la presente, les explique el valor y consecuencias legales de su contenido y manifestaron su conformidad con el mismo mediante la presentación de su firma en este lugar y fecha. **DOY FE.**

ANEXO 4

ANÁLISIS DE LOS IMPUESTOS RETENIDOS A LOS TRABAJADORES

A continuación se muestran los cálculos de impuestos, prestaciones y carga social (IMSS e INFONAVIT), de 3 empleados. Se procura que los ejemplos de este cálculo sean representativos de todos los niveles de empleado para la obtención de un cálculo homogéneo.

	Jefe de Piso	Mesero	Ayudante de cocina
Sueldo base mensual	\$10,000	\$3,000	\$2,500
Prestaciones:			
Aguinaldo (a)	556	167	139
Prima vacacional (b)	67	20	17
Bono de productividad (c)	1,000	300	250
Vales de despensa (d)	1,000	300	250
Fondo de ahorro (e)	1,300	390	325
Total sueldo más prestaciones (f)	13,922	4,177	3,481
Parte exenta de ISR	2,401	791	676
Sueldo gravable	11,521	3,386	2,805
Cálculo del ISR a retener	3,456	880	673
Cálculo de retención de IMSS	576	169	140
Sueldo más prestaciones a recibir	9,890	3,127	2,667
Carga Social			
IMSS	1,498	440	365
SAR	230	68	56
INFONAVIT	576	169	140
	2,304	677	561
Sueldo mensual	\$10,000	\$3,000	\$2,500
Prestaciones	3,922	1,177	981
% que representan las prestaciones	39%	39%	39%
Carga social	2,304	677	561
% que representa la carga social	23%	23%	22%
Costo mensual por empleado	\$16,226	\$4,854	\$4,041

- (a) Correspondiente a 20 días de salario, este se otorga anualmente en el mes de diciembre, para el cálculo del ISR mensual se considero únicamente la parte proporcional mensual, la parte exenta del aguinaldo es de 15 salarios mínimos generales (SMG) para el DF.
- (b) La prima vacacional consiste en el 30% sobre los días de vacaciones a que tienen derecho, que de acuerdo al plan de compensaciones es de 2 días más de los que la ley otorga, esta exenta hasta 15 SMG (zona a).

- (c) El bono de productividad es una prestación trimestral con base en la eficiencia y productividad de todos los empleados, este consiste en el 30% del salario base mensual, para fines del cálculo se considerará que los empleados lo obtuvieron al 100%, lo se considero la parte proporcional mensual.
- (d) Los vales de despensa consisten en un 10% del sueldo base mensual hasta el tope de 1 SMG (zona a), cabe mencionar que estos no gravan para efectos del Impuesto sobre la renta.
- (e) El fondo de ahorro se integra con una aportación de 13% por parte del empleado y 13% que aporta el patrón, el retiro se hace una vez al año y esta exenta del pago de ISR, para efectos del cálculo solo se considera el 13% aportado por el patrón.
- (f) Para efectos del cálculo de los flujos de efectivo este es el importe que se considerará ya que los impuestos son retenidos y enterados a la Secretaría de Hacienda, lo que constituye una salida de efectivo.

ANEXO 5 MENÚ PROPUESTO Y LISTA DE VINOS Y LICORES

MENÚ PROPUESTO

En este se incluyen los precios de venta, los cuales sirvieron de base para elaborar el presupuesto de ventas. El menú propuesto incluye entradas, ensaladas, sopas, plato fuerte, postes y bebidas no alcohólicas, dicho menú es para comidas y cenas, para fines del proyecto no se incluyen sugerencias del chef que son platos que se sirven en un día específico y que son para otorgar una mejor variedad de platillos.

Nombre	Precio	IVA	Total
Entradas			
Tacos de plátano	\$ 21.7	\$ 3.3	\$ 25.0
Salbutes	21.7	3.3	25.0
Rollos de ternera rellenos de verdura	30.4	4.6	35.0
Tostaditas de tuétano	30.4	4.6	35.0
Volovanes de mariscos	34.8	5.2	40.0
Queso de bola relleno	43.5	6.5	50.0
Sopas			
Crema de cuillacoche	26.1	3.9	30.0
Crema de cilantro	26.1	3.9	30.0
Crema de camarón con hoja santa	30.4	4.6	35.0
Sopa de pepita	26.1	3.9	30.0
Sopa de nuez al chipotle	30.4	4.6	35.0
Ensaladas			
Ensalada de champiñones	30.4	4.6	35.0
Ensalada de calabacitas	30.4	4.6	35.0
Ensalada de palmitos y cabuches	34.8	5.2	40.0
Ensalada de camarones con vinagreta de guayaba	34.8	5.2	40.0
Ensalada de mango	34.8	5.2	40.0
Ensalada de papas y ostiones ahumados	34.8	5.2	40.0
Platillos			
Especialidades			
Budín de queso con salsa de jitomate	52.2	7.8	60.0
Ravioles rellenos de verduras con salsa de flor de calabaza	78.3	11.7	90.0
Chiles moritas rellenos con salsa de nuez	78.3	11.7	90.0
Cabrto en cerveza	95.7	14.3	110.0

Nombre	Precio	IVA	Total
Aves			
Pechugas rellenas de cuitlacoche	\$ 78.3	\$ 11.7	\$ 90.0
Pechugas al horno con salsa de hierbas finas	78.3	11.7	90.0
Pollo con yerbabuena	78.3	11.7	90.0
Pato en mole de pistache	121.7	18.3	140.0
Pato en escabeche	121.7	18.3	140.0

Pescados y Mariscos

Camarones al coco	104.3	15.7	120.0
Camarones al escabeche	104.3	15.7	120.0
Camarones y callos de hacha con vinagreta de tamarindo	113.0	17.0	130.0
Atun en salsa de perejil	95.7	14.3	110.0
Almejas a la mexicana	121.7	18.3	140.0
Róbalo tapado en acuyo	121.7	18.3	140.0

Carnes

Filete al chipotle	95.7	14.3	110.0
Lomo de cerdo con salsa de tomate y rajas de pimiento	95.7	14.3	110.0
Lomo de cerdo al jengibre	95.7	14.3	110.0

Postres

Isla flotante	26.1	3.9	30.0
Mil hojas con mousse de chocolate blanco	26.1	3.9	30.0
Dulce de limón	26.1	3.9	30.0
Flan de mamey	26.1	3.9	30.0
Mousse de mandarina	26.1	3.9	30.0
Merengues	26.1	3.9	30.0
Profiteroles rellenos de helado de vainilla c/salsa de frambuesa	30.4	4.6	35.0
Tulpanes de chocolate	30.4	4.6	35.0

Bebidas

Botella de agua	8.7	1.3	10.0
Refrescos	10.4	1.6	12.0
Cervezas	17.4	2.6	20.0
Naranjada	12.2	1.8	14.0
Limonada	12.2	1.8	14.0
Agua del día	10.4	1.6	12.0
Jugo de Naranja	15.7	2.3	18.0
Jugo de Zanahoria	15.7	2.3	18.0
Café americano	12.2	1.8	14.0
Café capuchino	15.7	2.3	18.0
Café express	13.0	2.0	15.0

LISTA DE VINOS

Nombre	País de origen	Cosecha	Botella c/IVA	Copa		
				Precio	IVA	Total
Blancos						
Castilla de Molina	Chile	1999	\$ 300.0	\$ 37.4	\$ 5.6	\$ 43.0
San José	Chile	1999	350.0	43.5	6.5	50.0
Santa Rita	Chile	1998	250.0	31.3	4.7	36.0
Calaterra	Chile	1997	250.0	31.3	4.7	36.0
Casillero del Diablo	España	1998	250.0	31.3	4.7	36.0
Montecillo	España	1995	350.0	43.5	6.5	50.0
Marques del Riscal	España	1998	400.0	49.6	7.4	57.0
Preferido	España	1998	250.0	31.3	4.7	36.0
Monte Xanic	México	1999	450.0	55.7	8.3	64.0
Chateau Domeq	México	1997	350.0	43.5	6.5	50.0
Los Reyes	México	1999	180.0	22.6	3.4	26.0
Oppenheimer	Alemania	1999	180.0	22.6	3.4	26.0
Rosados						
Lancers	Portugal	1999	250.0	31.3	4.7	36.0
Tintos						
Cru Bourgeois	Francia	1996	600.0	74.8	11.2	86.0
Medoc (Albert Bichot)	Francia	1996	400.0	49.6	7.4	57.0
Viña Tarapaca	Chile	1998	250.0	31.3	4.7	36.0
Viña Carrasco	Chile	1999	200.0	25.2	3.8	29.0
Montes Alpha	Chile	1995	550.0	68.7	10.3	79.0
San José	Chile	1998	350.0	43.5	6.5	50.0
Santa Rita	Chile	1997	350.0	43.5	6.5	50.0
Chianti (Terre)	Italia	1998	250.0	31.3	4.7	36.0
Saint Leon	Francia	1996	300.0	37.4	5.6	43.0
Monte Xanic	México	1996	550.0	68.7	10.3	79.0
Champagnes						
Moët & Chandon (Brut Imperial)	Francia	1999	1,000.0	124.3	18.7	143.0
Lanson	Francia	1999	700.0	87.0	13.0	100.0
Rodier	Francia	1999	450.0	55.7	8.3	64.0

LISTA DE LICORES

Nombre	Botella c/IVA	Cops		
		Precio	IVA	Total
Brandys				
Don Pedro	\$ 400.0	\$ 34.8	\$ 5.2	\$ 40.0
Fundadores	600.0	52.2	7.8	60.0
Duque de Alba	800.0	69.6	10.4	80.0
Tequilas				
Gran Centenario	550.0	47.8	7.2	55.0
Sangrita Viuda de Sánchez	200.0	13.0	2.0	15.0
Cazadores	550.0	36.5	5.5	42.0
Sangrita Viuda de Romero	300.0	20.0	3.0	23.0
Cien años	550.0	47.8	7.2	55.0
Don Julio	700.0	60.9	9.1	70.0
Jimador	400.0	34.8	5.2	40.0
Tres Magueyes	500.0	33.0	5.0	38.0
Vodkas				
Absolut (azul)	550.0	47.8	7.2	55.0
Stolichnaya	600.0	52.2	7.8	60.0
Smirnoff	400.0	27.0	4.0	31.0
Rones				
Habana Club 3 años	400.0	34.8	5.2	40.0
Habana Club 7 años	500.0	43.5	6.5	50.0
Ocumare	400.0	34.8	5.2	40.0
Appleton	400.0	34.8	5.2	40.0
Mezcal				
Mezcal	350.0	30.4	4.6	35.0
Whiskys				
Bucanans	800.0	69.6	10.4	80.0
Chivas Regal	850.0	73.9	11.1	85.0
William Lawsons	500.0	43.5	6.5	50.0
Johnie Walker (rojo)	450.0	39.1	5.9	45.0
Cognacs				
Corvasier	600.0	52.2	7.8	60.0
Martell	1,500.0	130.4	19.6	150.0
Digestivos				
Amareto Disarono	350.0	30.4	4.6	35.0
Anis	300.0	26.1	3.9	30.0

ANEXO 6

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS ESTIMADOS DE BEBIDAS

Ingredientes	Botella de agua	Refrescos	Cervezas	Naranjada	Limonada	Jugo de zanahoria	Jugo de naranja	Café americano	Café capuchino	Café express	Total por ingrediente	Demanda estimada anual	Costo por litro o litro	Costo de materia prima
Bonafont 250 ml	250										250	1,755,750	\$6.5	11,412
Refrescos		325									325	2,282,475	9.5	21,684
Cervezas 325 ml			325								325	2,282,475	5.0	11,412
Naranjas				160			400				560	3,933,280	17.0	66,866
Limonas					120						120	842,760	6.5	5,478
Granadina				10	10						20	140,460	57.0	8,006
Agua mineral				100	100						200	1,404,600	9.5	13,344
Azúcar				5	5						10	70,230	12.0	843
Zanahoria						250					250	1,755,750	8.0	14,046
Café								8	8	12	28	196,872	38.0	7,474
Leche									20		20	140,480	8.0	843
Total												14,804,932		\$181,407

Platillos estimados	7023	7023	7023	7023	7023	7023	7024	7024	7024	7024	7024

Notas:

- (a) Todos los ingredientes están medidos en gramos (excepto * medidos en mililitros) con base en porciones individuales.
 (b) Un litro pesa un kilogramo a nivel del mar, debido a que no existe mucha variación en el peso se homogenizan los mililitros con los gramos para efectos del costo.

Todos los platillos incluyen un 20% de merma que se origina por el lavado, pelado, cortado, hervido, cocido, freído etc. de los distintos ingredientes.

ANEXO 7

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS ESTIMADOS DE ENTRADAS

Ingredientes	Rollos de tamera	Salbutas	Queso relleno	Tostadas de tuétano	Volovanes de mariscos	Tacos de pitano	Total por ingrediente	Demanda estimada anual	Costo por kilo o litro	Costo de materia prima
Aceite de Maiz	3	5	5			5	18	72,815	\$9.0	655
Aceitunas			20				20	80,900	40.0	3,236
Ajo	10	5	5	7	5		32	129,452	15.0	1,942
Almejas					20		20	80,920	70.0	5,664
Almendras			10				10	40,450	62.0	2,508
Camaron					25		25	101,150	135.0	13,655
Carne de cerdo		50	45	6			101	408,551	45.0	18,385
Cebolla	15	25	25	25	10		100	404,535	17.0	6,877
Cilantro				5			5	20,230	8.0	162
Crema			10				10	40,450	24.0	971
Chile poblano				25		30	55	222,530	23.0	5,118
Chile serrano			15				15	60,675	34.0	2,063
Espinacas	15						15	60,675	18.0	1,092
Fileta de Tamera	60						60	242,700	62.0	15,047
Harina		10					10	40,450	24.0	971
Huesos de tuétano				110			110	445,060	25.0	11,127
Jamón			20				20	80,900	35.0	2,832
Jamón serrano	10						10	40,450	140.0	5,663
Jitomate	90	30	40				160	647,200	16.0	10,355
Lechuga		15		10			25	101,135	13.0	1,315
Manteca		10		10		6	26	105,186	27.0	2,840
Mantequilla					10		10	40,460	27.0	1,092
Masa de maiz		45					45	182,025	15.0	2,730
Mojicones					30		30	121,380	85.0	10,317
Orégano				5			5	20,230	21.0	425
Pass			10				10	40,450	31.0	1,254
Perejil			10				10	40,450	23.0	930
Pimienta	2				2		4	16,182	19.0	307
Pitano mechó						70	70	283,220	27.0	7,647
Queso añejo		20					20	80,900	45.0	3,641
Queso chihuahua				30			30	121,380	47.0	5,705
Queso de bola			50				50	202,250	35.0	7,079
Sal	2	2	2	2	2		10	40,454	6.0	243
Tomate			30	80			110	445,030	13.0	5,785

119

Ingredientes	Rollos de ternera	Salbutas	Queso relleno	Tostadas de tuétano	Volovanes de mariacos	Tacos de plátano	Total por Ingrediente	Demanda estimada anual	Costo por kilo o litro	Costo de materia prima
Tortillas chicas				60		45	105	424,830	4.0	1,699
Vinagre	3						3	12,135	16.0	194
Vino blanco					10		10	40,460	38.0	1,537
Volovanes					30		30	121,380	13.0	1,578
Zanahoria	20						20	80,900	20.0	1,618
Total								5,740,530		\$186,260

Platillos estimados	4045	4045	4045	4046	4046	4046	24273
---------------------	------	------	------	------	------	------	-------

Notas:

- (c) Todos los ingredientes están medidos en gramos (excepto * medidos en mililitros) con base en porciones individuales.
- (d) Un litro pesa un kilogramo a nivel del mar, debido a que no existe mucha variación en el peso se homogenizan los mililitros con los gramos para efectos del costo.
- (e) Todos los platillos incluyen un 20% de merma que se origina por el lavado, pelado, cortado, hervido, cocido, freído etc. de los distintos ingredientes.

120

ANEXO 8

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS ESTIMADOS DE SOPAS

Ingredientes	Crema de cutiacoche	Nuez al chipotle	Crema de cilantro	Pepita	Crema de camarón	Total por ingrediente	Demanda estimada anual	Costo por kilo o litro	Costo de materia prima
Achiote					5	5	44,725	32.0	1,431
Ajo	5	15			15	35	313,075	15.0	4,696
Calabacitas			100			100	894,500	14.0	12,523
Caldo de pescado				30		30	268,350	13.0	3,489
Consomé de pollo		15	45			60	536,700	13.0	6,977
Camarones				50	35	85	760,325	135.0	102,644
Cebolla	85	10	85		20	200	1,789,000	17.0	30,413
Cilantro			70			70	626,150	8.0	5,009
Crema	10		30	20		60	536,700	24.0	12,881
Cutiacoche	140					140	1,252,300	36.0	45,063
Chile poblano				25		25	223,625	23.0	5,143
Chile serrano			25			25	223,625	34.0	7,603
Chile chipotle		45				45	402,525	27.0	10,868
Epazote	10				10	20	178,900	9.0	1,610
Frijoles					35	35	313,075	7.0	2,192
Granada	20					20	178,900	30.0	5,367
Hoja santa				15		15	134,175	18.0	2,415
Jitomate		20			40	60	536,700	16.0	8,587
Leche	250					250	2,236,250	6.0	13,418
Mantequilla	15	10	10	10		45	402,525	27.0	10,868
Masa de maíz					20	20	178,900	15.0	2,684
Naranja					35	35	313,075	7.0	2,192
Nuez		45				45	402,525	85.0	34,215
Oregano					10	10	89,450	21.0	1,878
Papas			35			35	313,075	14.0	4,383
Pepita					35	35	313,075	31.0	9,705
Pimienta	2	2	2	2		8	71,560	19.0	1,360
Sal	2	2	2	2	2	10	89,450	6.0	537
Vino blanco				20		20	178,900	38.0	6,798
							13,802,135		\$386,948
Platillos estimados	8946	8945	8945	8945	8945	44725			
Costo NP por platillo	94	63	64	95	83				

ANEXO 9

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS ESTIMADOS DE ENSALADAS

Ingredientes	Palmitos y cabuchos	Camarones con vinagreta	Calabacitas	Mango	Papas y ostiones	Champifones	Total por ingrediente	Demanda estimada anual	Costo por kilo o litro	Costo de materia prima
Aceite de olivo	30	20				15	65	484,525	\$12.0	5,814
Acelunas	30					15	45	335,445	40.0	13,418
Apio				10			10	74,540	16.0	1,193
Azucar		5					5	37,270	14.0	522
Cabuche	35						35	260,890	61.0	15,914
Calabacitas			70				70	521,780	14.0	7,305
Camarones		140					140	1,043,560	135.0	140,881
Cebolla	60		20			20	100	745,420	17.0	12,672
Cebolla cambray				10			10	74,540	19.0	1,416
Crema		25		5			30	223,620	24.0	5,367
Champifones						80	80	596,400	26.0	15,506
Guayabas		125					125	931,750	13.0	12,113
Huevos	40						40	298,160	14.0	4,174
Jitomate	90						90	670,860	18.0	10,734
Laurel		15					15	111,810	13.0	1,454
Lechuga	15			15			30	223,620	13.0	2,907
Mango				50			50	372,700	18.0	6,709
Mantequilla			5				5	37,270	27.0	1,006
Mayonesa				5	10		15	111,810	26.0	2,907
Orégano			5				5	37,270	21.0	783
Ostiones					60		60	447,240	88.0	39,357
Palmitos	90						90	670,860	52.0	34,885
Papas					100		100	745,400	14.0	10,436
Perceji	15					10	25	186,360	23.0	4,286
Pimienta	2	2	2	2		2	10	74,542	19.0	1,416
Pollo				25			25	186,350	41.0	7,640
Sal	2	2	2	2		2	10	74,542	6.0	447
Vinagre	30	20				10	60	447,250	16.0	7,156
								10,025,784		\$368,418
Platillos estimados	7484	7484	7484	7484	7484	7485	44725			
Costo MP por platillo	12.5	22.0	16	28	69	36				

ANEXO 10

DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS ESTIMADOS DE PLATOS FUERTES

Ingredientes	Budin de Queso	Camar. al coco	Ravioli relleno	Camar. en escab.	Camar. con vinag.	Pechug. en hierbas finas	Róbaló Tapado	Filete Chipotle	Pechug. con cultiac.	Pato al pistach.	Chiles morritos relleno	Lomo en salsa tomatita	Pollo con yerbab.	Atún al perejil	Pato en escab.	Lomo al jengib.	Almejas a la Mexic.	Cabrito en cerveza	Total por ingred.	Demanda estimada anual	Costo por kilo o litro	Costo de materia prima	
Acete de maiz		15				15	5	50	5	25	10	10	10	5	5				148	905,235	99 0	8,147	
Acete de olivo				25	10			25									15		75	468,225	12 0	5,819	
Aguacates					75					20									96	593,085	9 0	5,338	
Ajo	10			5	10		10	15	10	25	30	15				10		15	186	967,880	15 0	14,515	
Almejas																	350		368	2,185,050	70 0	152,954	
Almendras											35								36	218,505	62 0	13,547	
Apio						15													16	93,645	16 0	1,498	
Atún														180					180	1,123,740	45 0	50,568	
Azucar													5						5	31,215	14 0	437	
Brócoli				40															40	249,720	12 0	2,997	
Cabrito																		250	280	1,561,000	55 0	85,855	
Calabacitas			20																20	124,860	14 0	1,748	
Caldo de res								40											40	249,720	12 0	2,997	
Callo de Macha					50														60	312,150	115 0	35,897	
Camarones		200		185	100														485	3,027,855	135 0	408,760	
Cebolla	40		60	70	15	30	35	75	75	95	60	25			20	40		25	30	688	4,338,915	17 0	73,762
Cerveza																		60	60	374,640	15 0	5,820	
Cilantro					25		20												46	280,935	8 0	2,247	
Coco		55																	55	343,365	25 0	8,584	
Coliflor				40															40	249,720	17 0	4,245	
Concomé pollo						20	15												38	218,505	13 0	2,841	
Crema			85						40		35								160	998,880	24 0	23,973	
Curtidocho									70										78	437,010	36 0	15,732	
Champiñones	95																		96	593,085	26 0	15,420	
Chile ancho								15											16	93,645	38 0	3,559	
Chile morita											130								130	811,590	36 0	29,217	
Chile serrano																	40		48	249,720	34 0	8,490	
Chile chipotle					10			30											48	249,720	27 0	8,742	
Chile tepepito				20			25												46	280,935	26 0	7,304	
Chile poblano	75		20						50	25									178	1,061,310	23 0	24,410	
Elote			30																30	187,260	15 0	2,809	
Epazote									15										16	93,645	9 0	843	
Espinacas												65							66	405,795	18 0	7,304	

Ingredientes	Budin de Queso	Camar. al coco	Ravioli relleno	Camar. en escab.	Camar con vinag.	Pechug en hierbas finas	Róbalo Tapado	Filete Chipotle	Pechug. con cuiltac.	Pato al piatach	Chiles moritas relleno	Lomo en salsa tomate	Pollo con yerbab.	Atún al perejil	Pato en escab.	Lomo al Jengib	Almejas a la Mexic.	Carrito en cerveza	Total por Ingrid.	Demanda estimada anual	Costo por kilo o litro	Costo de materia prima
Filetes de res								300											300	1,872,900	62.0	116,120
Flor de calabaza			65								40								65	405,795	30.0	12,174
Harina	30	35	100																205	1,279,815	24.0	30,716
Hoja santa							15												15	93,645	18.0	1,686
Hojetas de Maiz		50																	50	312,150	32.0	9,989
Huevo	75	35	100								25								235	1,467,105	14.0	20,539
Jengibre																20			20	124,860	37.0	4,620
Jerez																15			15	93,645	230.0	21,538
Jitomate	65							110									40		245	1,529,535	16.0	24,473
Laurel				15		15						10							40	249,720	13.0	3,246
Leche	20	40																	60	374,580	6.0	2,247
Leche evaporad	40																		40	249,720	15.0	3,746
Lechuga																20			20	124,860	13.0	1,623
Limon		25			10		20			20								35	119	686,785	9.0	6,181
Lomo de cerdo												220							320	3,371,220	45.0	151,705
Mantequilla	75		30			30	25	10	20	40									230	1,435,690	27.0	38,789
Majorana												10							10	62,430	9.0	562
Marjara					20								30						60	312,150	7.0	2,185
Nopales								60											60	374,580	10.0	3,746
Nuez										25									25	158,075	85.0	13,266
Oregano				20						15									36	218,505	21.0	4,589
Pan molido	30																		30	187,290	18.0	3,371
Papas								45		40				30					115	717,945	14.0	10,051
Pato										280						280			660	3,496,080	87.0	304,159
Perejil						25		30						20			15		60	561,870	23.0	12,923
Piconcillo											25								25	158,075	13.0	2,029
Pimienta	2		2	10	4	4	2		4	2	10	4		2	5		2	5	66	362,099	19.0	6,880
Pimiento												65							66	405,795	19.0	7,710
Pistaches										45									46	280,935	70.0	19,865
Pollo						150			200		30		300						690	4,245,240	41.0	174,955
Queso crema			45																46	280,935	41.0	11,518
Queso chihuahua												75							76	468,225	47.0	22,007
Queso emmental	75																		76	468,225	56.0	26,221
Queso manchag								50	35										86	530,655	49.0	26,002
Queso parmesan			35																36	218,505	75.0	18,368

Ingredientes	Budin de Queso	Camar. al coco	Raviol relleno	Camar. en escab.	Camar. con vinag.	Pechug. en hierbas finas	Róbalo Tapado	Fileta Chipotle	Pechug. con cuitiac.	Pato al platich.	Chiles mortias relleno	Lomo en salsa Tomata	Pollo con yerbab.	Atún al perejil	Pato en escab.	Lomo al jengib.	Amejas a la Mezic.	Cabruto en cerveza	Total por ingred.	Demanda estimada anual	Costo por kilo o libra	Costo de materia prima
Róbalo							190												190	1,186,170	97.0	115,058
Sal	2	2	2	2	4	2	2	2	2	2	4	3	2	2	2	2	2	2	41	255,965	6.0	1,536
Salsa de soya																15			15	93,645	17.0	1,592
Tamarindo					30														30	187,290	18.0	3,371
Tomate										25									25	156,075	13.0	2,029
Tomillo				15		15													30	187,290	22.0	4,120
Uvas										35									35	218,505	18.0	3,496
Vinagre				60	10								10	10	10				106	624,300	16.0	9,969
Vino blanco										85				50					135	842,805	38.0	32,027
Hierbabuena													25		15				40	249,720	26.0	6,493
Zanahorias				60		25									20				106	655,515	20.0	13,110
																				56,213,489		\$2,343,961

Platillos estm.	6343	6343	6343	6343	6343	6343	6343	6343	6343	6343	6343	6343	6343	6343	6343	6343	6343	6344	112378
-----------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	--------

Costo MP platillo	15.4	31.9	19.3	31.0	22.0	9.8	21.4	29.1	16.8	35.4	15.5	18.9	13.5	11.5	26.9	19.0	27.5	15.8
-------------------	------	------	------	------	------	-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Notas:

- (f) Todos los ingredientes están medidos en gramos (excepto * medidos en mililitros) con base en porciones individuales.
- (g) Un litro pesa un kilogramo a nivel del mar, debido a que no existe mucha variación en el peso se homogenizan los mililitros con los gramos para efectos del costo.
- (h) Todos los platillos incluyen un 20% de merma que se origina por el lavado, pelado, cortado, hervido, cocido, freído etc. de los distintos ingredientes.

ANEXO 12

LISTA DE VINOS Y LICORES

Vinos

Nombre	País de origen	Cosecha	Cantidad	Costo de lista	Descuento por mayoreo	Costo por botella	Costo por copa	Precio de venta		Por Botella		Por Copa	
								Botella	Copa	Importe	%	Importe	%
Biancos													
Castilla de Molina	Chile	1999	750 ml	115.0	15%	97.8	14.0	300	43	202.3	207%	32.0	295%
San José	Chile	1999	750 ml	127.0	15%	108.0	15.4	350	50	242.1	224%	38.0	317%
Santa Rita	Chile	1998	750 ml	99.0	15%	84.2	12.0	250	36	165.9	197%	26.4	282%
Calatierra	Chile	1997	750 ml	97.0	15%	82.5	11.8	250	36	167.6	203%	26.6	290%
Casillero del Diablo	España	1998	750 ml	82.0	15%	69.7	10.0	250	36	180.3	259%	28.0	361%
Montecillo	España	1996	750 ml	120.0	15%	102.0	14.6	350	50	248.0	243%	38.7	341%
Marques del Riscal	España	1998	750 ml	144.0	15%	122.4	17.5	400	57	277.6	227%	43.5	320%
Preferido	España	1998	750 ml	82.0	15%	69.7	10.0	250	36	180.3	259%	28.0	361%
Monte Xanic	México	1999	750 ml	180.0	15%	153.0	21.9	450	64	297.0	194%	47.3	278%
Chateau Domeq	México	1997	750 ml	118.0	15%	100.3	14.3	350	50	249.7	249%	38.9	349%
Los Reyes	México	1999	750 ml	34.0	15%	28.9	4.1	180	26	151.1	523%	22.5	701%
Oppenheimer	Alemania	1999	750 ml	45.0	15%	38.3	5.5	180	26	141.8	371%	21.5	505%

Rosados

Lancers	Portugal	1999	750 ml	87.0	15%	74.0	10.6	250	36	178.1	238%	27.5	335%
---------	----------	------	--------	------	-----	------	------	-----	----	-------	------	------	------

Tintos

Cru Bourgeois	Francia	1996	750 ml	320.0	15%	272.0	38.9	600	86	328.0	121%	55.5	184%
Medoc (Albert Bichot)	Francia	1996	750 ml	147.0	15%	125.0	17.9	400	57	275.1	220%	43.3	312%
Vina Tarapaca	Chile	1998	750 ml	73.0	15%	62.1	8.9	250	36	188.0	303%	28.8	418%
Vina Carrasco	Chile	1999	750 ml	54.0	15%	45.9	6.6	200	29	154.1	336%	23.5	460%
Montes Alpha	Chile	1995	750 ml	282.0	15%	239.7	34.2	550	79	310.3	129%	51.9	195%
San José	Chile	1998	750 ml	127.0	15%	108.0	15.4	350	50	242.1	224%	38.0	317%
Santa Rita	Chile	1997	750 ml	130.0	15%	110.5	15.8	350	50	239.5	217%	37.7	307%
Chianti (Terre)	Italia	1998	750 ml	96.0	15%	81.6	11.7	250	36	168.4	206%	26.6	294%
Saint Leon	Francia	1998	750 ml	112.0	15%	95.2	13.6	300	43	204.8	215%	32.3	305%
Monte Xanic	México	1996	750 ml	259.0	15%	220.2	31.5	550	79	329.9	150%	54.1	221%

Champagnes

Mout & Chandon (Brut Impérial)	Francia	1999	750 ml	715.0	10%	643.5	91.9	1.000	143	356.5	55%	71.4	100%
Lanson	Francia	1990	750 ml	475.0	10%	427.5	61.1	700	100	272.5	64%	52.5	111%
Rodier	Francia	1999	750 ml	325.0	10%	292.5	41.8	450	64	157.5	54%	31.8	98%

Promedio sin incluir Champagnes

108.3 15.8

Licores

Nombre	Cantidad	Costo de lista	Descuento por mayoraje	Costo por botella	Costo por copa	Precio de venta		Por Botella		Por Copa	
						Botella	Copa	Importe	%	Importe	%
Brandys											
Don Pedro	750 ml	180.0	10%	162.0	16.2	400	40	238.0	147%	22.0	122%
Fundadores	750 ml	320.0	10%	288.0	28.8	600	60	312.0	108%	28.0	88%
Duque de Alba	750 ml	520.0	10%	468.0	46.8	800	80	332.0	71%	28.0	54%
Promedio				306.0	30.6						

Tequilas

Gran Centenario	750 ml	254.0	10%	228.6	22.9	550	55	321.4	141%	29.6	117%
Sangrita Viuda de Sánchez	1lt	40.0	10%	36.0	2.8	200	15	164.0	456%	12.8	498%
Cazadores	1lt	285.0	10%	238.5	18.3	550	42	311.5	131%	25.3	148%
Sangrita Viuda de Romero	1lt	131.0	10%	117.9	9.1	300	23	182.1	154%	14.7	174%
Cien años	750 ml	280.0	10%	252.0	25.2	550	55	298.0	118%	27.0	96%
Don Julio	750 ml	370.0	10%	333.0	33.3	700	70	367.0	110%	33.0	89%
Jimador	750 ml	165.0	10%	148.5	14.9	400	40	251.5	169%	23.5	142%
Tres Mezquites	1lt	185.0	10%	166.5	12.8	600	38	333.5	200%	28.8	223%
Promedio				190.1	17.4						

Vodkas

Absolut (azul)	750 ml	177.0	10%	159.3	15.9	550	55	390.7	245%	37.3	211%
Stoichnaya	750 ml	242.0	10%	217.8	21.8	600	60	382.2	175%	35.8	148%
Smirnoff	1lt	145.0	10%	130.5	10.0	400	31	269.5	207%	21.4	230%
Promedio				169.2	15.9						

Rones

Habana Club 3 años	750 ml	71.0	10%	63.9	6.4	400	40	336.1	526%	32.9	463%
Habana Club 7 años	750 ml	240.0	10%	216.0	21.6	500	50	284.0	131%	26.0	108%
Ocumare	750 ml	110.0	10%	99.0	9.9	400	40	301.0	304%	29.0	264%
Appleton	750 ml	130.0	10%	117.0	11.7	400	40	283.0	242%	27.0	208%
Promedio				124.0	12.4						

Mezcal

Mezcal	750 ml	120.0	10%	108.0	10.8	350	35	242.0	224%	23.0	192%
--------	--------	-------	-----	-------	------	-----	----	-------	------	------	------

Whiskys

Bucanans	750 ml	398.0	10%	358.2	35.8	800	80	441.8	123%	40.2	101%
Chivas Regal	750 ml	600.0	10%	540.0	54.0	850	85	310.0	57%	25.0	42%
William Lawson's	750 ml	370.0	10%	333.0	33.3	500	50	167.0	50%	13.0	36%
Johnie Walker (rojo)	750 ml	250.0	10%	225.0	22.5	450	45	225.0	100%	20.0	80%
Promedio				364.0	36.4						

Nombre	Cantidad	Costo de lista	Descuento por mayoreo	Costo por botella	Costo por copa	Precio de venta		Por Botella		Por Copa	
						Botella	Copa	Importe	%	Importe	%
Convasier	750 mt	420.0	10%	378.0	37.8	600	60	222.0	59%	18.0	43%
Martell	750 mt	1,288.0	10%	1,159.2	115.9	1,500	150	340.8	29%	21.2	16%
Promedio				768.6	76.9						

Digestivos

Amareto Disaronno	750 mt	198.0	10%	178.2	17.8	350	35	171.8	96%	15.2	77%
Anis	750 mt	140.0	10%	126.0	12.6	300	30	174.0	138%	16.0	114%
Promedio				152.1	15.2						

129

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

BACA URBINA GABRIEL, Evaluación de proyectos, México, Mc Graw Hill, 2000.

BISMA, Segundo Estudio Nacional de Restaurantes; México, CANICARC, 1996.

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ ABRAHAM / HERNÁNDEZ VILLALOBOS ABRAHAM, Formulación y evaluación de proyectos de inversión; México, ECAFSA, 2000.

INEGI, La actividad económica de los restaurantes en México, México, CANARCAC, 2000.

INEGI, Perspectivas económicas de Querétaro, México, CANARCAC, 2000.