



UNIVERSIDAD  
DON VASCO, A.C.

**UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.**

INCORPORACIÓN No. 8727-02

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**PROYECTO DE INVERSIÓN DE  
UN RESTAURANTE BUFFET EN  
LA CIUDAD DE URUAPAN,  
MICHOACÁN.**

**Tesis**

Que para obtener el título de:

**Licenciada en Administración**

Presenta:

**ANA MARÍA ALCARAZ AMEZCUA**

**ASESOR:**

**LIC. LAURA ALEJANDRA MATA AMEZCUA**



**Uruapan, Michoacán. 06 de junio de 2012**



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.

## **Agradecimientos**

Todo esfuerzo tiene su recompensa y la mía la estoy recibiendo al haber concluido satisfactoriamente mis estudios profesionales.

Al terminar esta meta quiero dar gracias a todas las personas que me apoyaron a lo largo del camino, especialmente a mis queridos padres, que con su sacrificio, amor, esmero y paciencia lograron iluminarme y llenarme de sabiduría para poder culminar mis estudios.

Quiero también agradecer a mis hermanas que estuvieron siempre a mi lado y de alguna manera fueron un impulso en este proceso, me enorgullece demostrarles con el ejemplo que todas sus metas y sueños pueden lograrse siempre y cuando sean perseverantes y tengan muy claro lo que quieren.

Agradezco de una manera muy especial a Dios quien ha guiado mis pasos enseñándome el camino correcto para llegar a este fin.

Quiero reiterar mi gratitud a quienes de una u otra manera contribuyeron en la elaboración de esta investigación y fueron pieza clave en su realización

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
--------------------	---

### CAPITULO I

ADMINISTRACIÓN .....	6
1.1 Antecedentes .....	6
1.2 Conceptos de Administración .....	14
1.3 Principios de Administración .....	15
1.4 Proceso Administrativo .....	21
1.5 Administración de Restaurantes .....	24

### CAPITULO II

EMPRESA Y CULTURA ORGANIZACIONAL .....	34
2.1 Concepto de Empresa .....	34
2.2 Clasificación de la Empresa .....	35
2.3 Funciones de la Empresa .....	36
2.4 Misión .....	38
2.5 Visión .....	39

2.6 Organigrama .....	40
2.7 Valores .....	42
2.8 Objetivos .....	43

### CAPITULO III

MERCADOTECNIA .....	47
3.1 Conceptos de mercadotecnia .....	47
3.2 Imagen corporativa .....	48
3.3 Ventaja competitiva .....	49
3.4 Investigación de Mercados .....	51
3.5 Mezcla de mercadotecnia .....	52

### CAPITULO IV

PROYECTO DE INVERSIÓN .....	56
4.1 Proyecto de inversión .....	56
4.2 Tipos de proyecto de inversión .....	57
4.3 Estudios que conforman el proyecto .....	59

4.4 Técnicas para la evaluación de proyectos de inversión .....	61
4.5 Estados Financieros .....	64
4.6 Punto de Equilibrio .....	66

## CAPITULO V

CASO PRÁCTICO .....	69
5.1 Introducción al Caso Práctico .....	69
5.2 Justificación .....	69
5.3 Análisis de la Demanda .....	70
5.4 Estudio Técnico .....	89
5.5 Estudio Económico-Financiero .....	106
5.6 Conclusión del Proyecto de Inversión .....	117
BIBLIOGRAFÍA .....	119

## **INTRODUCCIÓN**

El ser humano es un ser social que está en constante interacción con sus iguales. Una de las formas más comunes de convivencia es durante la comida, donde gracias a las comodidades que brinde el establecimiento o lugar se podrá convivir de una forma agradable, por tal motivo en el presente trabajo se pretende innovar y presentar ideas diversas para la creación de un nuevo concepto en la venta y presentación de alimentos, dichos alimentos se presentan en chafers ya que se trata de un restaurant buffet.

Este restaurante trae consigo varios beneficios, destacando, entre otros, que las personas pueden disfrutar de una variedad de platillos típicos de la cocina mexicana, especialmente de ciertos estados como: Puebla, Yucatán, Jalisco y San Luis Potosí, además de que contará con precios accesibles y podrán disfrutar de buenas instalaciones.

Esta propuesta tendrá buena aceptación por la sociedad ya que podrán degustar platillos ricos y sencillos, en un ambiente totalmente familiar donde podrán convivir cómodamente y pasar un rato agradable.

En cuanto al aspecto administrativo, esto ya está definido ya que se trabajará con la imagen corporativa que ya está establecida debido a que el restaurante opera en otros estados, sólo se le harán algunas modificaciones para adaptarlo al mercado local, además de que se le agregará la ventaja competitiva propia del lugar.

En esta tesis como ya se mencionó se hablará acerca de un proyecto de inversión sobre un restaurant bufet, el documento está conformado por 5 capítulos.

En el capítulo número 1 se habla acerca de la administración ya que es de suma importancia para el manejo y buen funcionamiento de toda empresa. Es conveniente también hablar sobre el tema de la empresa y su cultura organizacional para saber cómo puede estar constituida y conocer sus funciones, es por ello que de eso trata el capítulo número 2. En el capítulo número 3 se comenta sobre mercadotecnia, que también es un tema importante, porque se aplica para que el negocio pueda ser aceptado en el mercado y también es útil conocer sobre mercadotecnia porque funciona como una gran fuente de información. El capítulo 4 habla sobre proyectos de inversión, el cual es un tema clave para su elaboración, ya que se muestra en sí en qué consiste y ayuda a entender mejor la esencia de la tesis. Por último se encuentra el caso práctico donde se muestra el proyecto aplicado ya en una investigación de campo y donde al final se presentan todos los resultados acerca de este proyecto.



## **CAPÍTULO I**

### **ADMINISTRACIÓN**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

Es preciso tener en cuenta los orígenes de la administración para poderla aplicar de manera correcta a una investigación, es necesario conocer la información más importante y directamente relacionada con el tema en cuestión y que pueda tomarse en cuenta como aportación en referencia a éste. Para presentar los antecedentes es indispensable saber lo más relevante, porque es imposible en ocasiones abarcar todo el tema por completo, es por ello que en el primer capítulo se hablará sobre los orígenes de la administración, ya que para poder entrar a temas relacionados con ella es de vital importancia entender su naturaleza y sus diferentes enfoques o teorías, es decir, cómo era en los primeros años y cómo ha ido evolucionando a lo largo de la historia.

##### **1.1.1 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA**

Esta escuela utiliza el método científico para obtener los resultados deseados en el lugar de trabajo. En pocas palabras, este método sigue los pasos mostrados a continuación para alcanzar un objetivo:

- a. Identificar la proposición (objetivo).
- b. Adquirir información respecto a la proposición por observación.
- c. Formular una hipótesis respecto a la proposición.

- d. Investigar con cuidado la proposición mediante experimentos controlados.
  - e. Fijar prioridades y aclarar los datos obtenidos.
  - f. Exponer la respuesta tentativa a la proposición.
  - g. Ajustar e implementar la respuesta a la proposición.
- ❖ Frederick W. Taylor (1856-1915) ha sido llamado el padre de la administración científica. Creía que era la administración, no la fuerza de trabajo, la causa y la solución potencial a los problemas de la industria. Taylor pidió una “revolución mental” para fusionar los intereses de los trabajadores y de la administración en un todo mutuamente beneficioso. Esta revolución mental estaba basada en cuatro principios vitales:
- ❖ La creación del mejor método de trabajo.
  - ❖ La selección y desarrollo científico de los trabajadores.
  - ❖ La relación y unión del mejor método de trabajo y el trabajador desarrollado y entrenado.
  - ❖ La cooperación estrecha de los gerentes y no gerentes, lo que incluía la división del trabajo y la responsabilidad del gerente de planear el trabajo. Taylor también señalaba que los gerentes y los no gerentes debían entender por completo la cantidad y la calidad del trabajo que debía realizarse en un periodo dado. Indicaba que la respuesta a esta pregunta era necesaria: ¿Qué es lo que constituye una jornada de trabajo? Esta respuesta proporcionaría la base para un entendimiento mutuo y un punto focal alrededor del cual formar mejores relaciones entre los trabajadores y la administración.

A diferencia de Taylor, los esfuerzos de Fayol se referían a la “administración clásica”; el foco era la empresa como un todo, no un solo segmento de ella. Fue un pionero del concepto de considerar que la administración estaba compuesta de funciones, y sus investigaciones proporcionaron un amplio marco de trabajo a partir del cual podía estudiarse y desarrollarse la administración.

Carl Barth, Henry Gantt, Frank Gilberth, Harrington Emerson y Morris Cooke, todos hicieron valiosas contribuciones escritas y prácticas al crecimiento de la administración a manera de disciplina científica.

#### 1.1.2 ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO

En la década de 1930, Elthon Mayo y Fritz Roethlisberger condujeron los famosos estudios Hawthorne en la Western Electric y proporcionaron una nueva escuela de pensamiento administrativo. Los estudios de Hawthorne buscaban determinar el impacto de factores en el entorno físico sobre la productividad del trabajador. No se encontró ninguna relación. Pero los experimentos descubrieron que, si los supervisores desarrollaban habilidad efectiva en relaciones humanas al aconsejar a los empleados y establecían su autoridad sobre una base de habilidades sociales y procuraban la cooperación entre los empleados, en vez de solo la experiencia técnica, se aumentaba mucho la productividad del empleado.

Los partidarios de la escuela del comportamiento consideran que el punto importante y focal de la acción administrativa es el comportamiento del ser humano. Qué es lo que se logra, cómo se logra y por qué se logra se considera en relación con su

impacto e influencia sobre las personas, que son el componente de verdadera importancia de la administración. Los partidarios de esta escuela dicen, “La administración no lo hace, hace que otros lo hagan”. Voluminosos escritos derivados de esta escuela muestran la necesidad por parte del gerente de usar las mejores prácticas de relaciones humanas. Entre los temas que más se hacen resaltar están las relaciones humanas, la motivación, el liderazgo, el entrenamiento y la comunicación.

Esta escuela se originó de la aplicación de las ciencias del comportamiento, en especial la psicología y la psicología social, a la administración. Se considera al individuo como un ser socio-psicológico, y las tareas a las que se enfrenta el gerente van desde comprender y conseguir los mejores esfuerzos de parte de un empleado al satisfacer sus necesidades psicológicas, hasta entender toda la gama del comportamiento psicológico de los grupos que representan la totalidad de la administración.

### 1.1.3 ESCUELA SOCIAL

Esta escuela de pensamiento considera la práctica de la administración como un sistema de interrelaciones culturales. Esta escuela está orientada sociológicamente y trata con la identificación de los diversos grupos sociales en una organización, al igual que sus relaciones culturales y, además, la integración de estos grupos en un sistema social completo.

Fundamental para gran parte de las convicciones de la escuela social es la necesidad de solucionar, mediante la cooperación, las varias limitaciones de los humanos y sus entornos. Por lo general se utiliza una unidad social en la cual desde el punto de vista ideal las personas se comunican con efectividad y contribuyen de buena voluntad hacia el logro de un objetivo común.

En esencia, la escuela social hace destacar la interacción y cooperación de las personas que forman una entidad social. Utiliza el comportamiento organizacional tanto racional como no racional y el desarrollo del entendimiento basado en investigaciones empíricas.

Algunos de los principales escritores e investigadores que establecieron los cimientos para esta escuela de pensamiento fueron Max Weber, el erudito alemán que ha sido designado como el padre de la burocracia, Emile Durkheim y Vilfred Pareto. Las últimas contribuciones a esta escuela vienen de Rensis Likert, Kurt Lewin, Abraham Maslow, Fred Herzberg y muchos otros.

#### 1.1.4 ESCUELA DE ENFOQUE DE SISTEMAS APLICADO A LA ADMINISTRACIÓN

Un sistema es un todo organizado. Cada sistema tiene un insumo, un proceso y un producto, y es una unidad autónoma. También está relacionado a otro sistema de un orden más amplio y superior, así como con sus propios subsistemas que representan la integración de los sistemas de orden inferior.

Una empresa está considerada como un sistema artificial, las partes internas las cuales trabajan juntas para alcanzar los objetivos establecidos y las partes externas para lograr la acción recíproca con el entorno, que incluyen a clientes, público general, proveedores y gobierno.

La administración de sistemas capacita al gerente a utilizar conceptos amplios, a visualizar áreas extensas y a vencer las restricciones. A su vez, las relaciones más significativas e incluyentes revelan precisamente como actúan y reaccionan las varias partes para producir la acción deseada. Esta interrelación característica hace de los sistemas un vehículo de pensamiento muy efectivo.

Los escritores que han influido la escuela de sistemas de la administración incluyen a Chester Barnard, Ludwig Von Bertalanffy, Russell Ackoff, Kenneth Boulding y William Scott.

#### 1.1.5 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIA

La teoría de la administración de contingencia se originó del enfoque de sistemas para las organizaciones administrativas. Es un intento para trasladar u operacionalizar la teoría de sistemas evaluando los muchos factores operantes en cualquier situación y establecimiento, patrones y relaciones definidos entre los factores que podrían servir como guías en otras situaciones similares.

La idea de tomar en cuenta las variables del entorno no es nueva. Este concepto ha sido destacado en lo que se denomina “administración situacional”. En un artículo publicado en 1919, Mary Parker Follett usó la frase “ley de la situación para expresar

la misma idea general". En realidad, la mayoría de los gerentes en ejercicio consideran la situación individual al desempeñar sus obligaciones administrativas, pero tal vez descuidan ciertos factores situacionales. En la medida que se obtengan más conocimientos respecto a cuáles factores deben tomarse en más consideración y en qué situaciones, mejorará el calibre de la administración y el gerente podrá administrar con más certeza que en el presente. Con más conocimientos respecto a las varias circunstancias psicológicas, sociológicas y técnicas de las varias situaciones, la escuela de contingencia ofrecerá mucho a la teoría y práctica de la administración.

#### 1.1.6 ESCUELA DE LA ADMINISTRACIÓN DECISIONAL

El foco aquí está en las decisiones administrativas. Esto, afirman los partidarios de esta escuela, es el verdadero trabajo del gerente. Decidir qué lograr y cómo lograrlo es el reto vital del gerente. El método está en ocasiones limitado por la razón económica de la utilidad marginal y el comportamiento económico bajo incertidumbres. En otros casos se amplían las consideraciones para incluir todo evento que ocurra que la empresa o cualquier impacto del exterior que en alguna forma, directa o indirecta, pudieran influir en la decisión tomada. Por costumbre se consideran el problema, riesgos y el resultado pronosticado de cada alternativa.

Casi cualquier actividad humana se considera ahora legítima para un estudio de toma de decisiones. La tendencia de esta escuela es más hacia un examen de toda empresa por medio del método de decisiones en sí.

### 1.1.7 ESCUELA DE LA MEDICIÓN CUANTITATIVA

Esta escuela incluye a las que consideran que la administración es una entidad lógica, cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, relaciones y datos capaces de ser medidos. Esta escuela está relacionada principalmente con la toma de decisiones. Las técnicas que se siguen tales como las teorías de juegos, de la probabilidad, del muestreo, de la simulación y la programación lineal, son en última instancia para este propósito.

Existen dos características principales de la escuela cuantitativa: (1) optimizar o minimizar el insumo-producto y (2) la utilización de modelos matemáticos. Optimizar o minimizar quiere decir que se elige lo más conveniente para un factor seleccionado de entre una totalidad, tal como toda organización, departamento o grupo de trabajo y cualquier alternativa sería menos conveniente.

Un modelo matemático hace factible el proceder a la optimización o minimización. El modelo matemático es una representación simbólica que muestra todos los factores en forma cuantitativa y que refleja la influencia relativa de cada factor sobre toda la situación y el impacto de un cambio en cualquier factor humano o grupo de factores, sobre los factores restantes y sobre el total. El modelo matemático puede ser una sencilla ecuación o una serie de ecuaciones, dependiendo de la complejidad y del número de factores involucrados.



No cabe duda que la escuela de medición cuantitativa proporciona una herramienta para la solución de problemas complejos y que ha influido en la redistribución de las fuentes de información para proporcionar datos cuantitativos más significativos. (TERRY Y FRANKLIN: Primera Edición 1985:51- 55)

## **1.2 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Para que todo organismo social tenga éxito es fundamental llevar a cabo una buena administración para poder optimizar de manera adecuada todos los recursos con los que se cuenta. La administración es esencial para cualquier empresa ya sea chica, mediana o grande, incluso hasta para los países que están en desarrollo, para que sepan coordinar de manera efectiva todos sus elementos (maquinaria, mercado, mano de obra, etc.), la administración hace que los esfuerzos humanos sean más productivos, y todos en alguna faceta de la actividad humana hacen uso de ella, por esta razón el presente capítulo habla de los conceptos de administración para lograr una mejor comprensión de todo esto; de la buena administración, es decir, del buen manejo de los recursos, depende el éxito o fracaso de cualquier organismo social.

A continuación se dan algunos conceptos de administración:

- a) La administración es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos. (TERRY Y FRANKLIN, 1985:22).

- b) Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. (REYES PONCE, 1985-1986: 26)
- c) La administración no es más que una de las seis funciones cuya marcha debe asegurar la gerencia. Pero ocupa, en el papel de los grandes jefes, un lugar tan grande que a veces puede parecer que ese papel es exclusivamente administrativo. (TAYLOR, 1997:133)
- d) Es el proceso a través del cual se optimizan todos los recursos con los que cuenta una empresa, con el fin de que todos los individuos que pertenecen a ella cumplan con todos los objetivos establecidos de una manera eficaz y efectiva.

### **1.3 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN**

Debe hacerse énfasis en que un principio es una verdad que otorga una guía para el pensamiento o la acción, estos principios han sido formulados a partir de años de experiencia y pruebas, todo organismo social se debe regir a través de reglas, leyes o condiciones que se deben seguir para que funcionen de forma adecuada, tal es el caso de la administración, ésta se debe basar en normas o principios para su buena aplicación, por eso a continuación se tratarán algunos principios básicos de este tema, desde el punto de vista de varios autores ya que el número de principios de la administración no es limitado, porque toda regla, todo medio administrativo que fortalece al organismo social o facilita su funcionamiento se incorpora al número de

principios, no hay nada rígido ni absoluto en materia administrativa todo es en ella cuestión de medida.

1. Urwick, quien procuró divulgar los puntos de vista de los autores clásicos de su época, propuso cuatro principios de administración:
  - a. Principio de especialización: Cada persona debe realizar una sola función, lo cual determina una división especializada del trabajo. Este principio origina la organización lineal, la de *staff* y la funcional.
  - b. Principio de la autoridad: Debe existir una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocida por todos, desde la cima de la organización hasta cada individuo de la base.
  - c. Principio de amplitud administrativa: este principio (*span of control*) determina que cada superior sólo debe tener cierto número de subordinados. El superior supervisa a las personas y, principalmente, las relaciones entre esas personas. La cantidad óptima de subordinados varía enormemente, dependiendo del nivel y la naturaleza de los cargos, la complejidad y la variabilidad del trabajo y la preparación de los subordinados.
  - d. Principio de definición: Los deberes, la autoridad y la responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros deben ser definidos por escrito y comunicados a todos. (URWICK, citado por Idalberto Chiavenato, 1986:76).

2. Terry y Franklin en su libro explica cómo deben ser los buenos principios de administración:

- a. Prácticos, lo que quiere decir que pueden ser aplicados casi en cualquier momento de la vida de la organización y que serán apropiados.
- b. Pertinentes a las formas generales de estructura organizacional.
- c. Congruentes para conjuntos de circunstancias similares en que se presentarán resultados similares.
- d. Flexibles, porque su aplicación habrá de tomar en cuenta diferencias o cambios particulares en las condiciones que afectan a la organización.

(TERRY Y FRANKLIN, 1981:28)

3. Principios Generales de la Administración

- a. División del Trabajo: la división del trabajo tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo. La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo. Se ha reconocido que es el mejor medio para utilizar los individuos y las colectividades.
- b. Autoridad – Responsabilidad: La *autoridad* es el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe la *autoridad* sin *responsabilidad*, es decir sin una sanción –recompensa o castigo- que acompañe el ejercicio del poder. La responsabilidad es un corolario de la

autoridad, su consecuencia natural, su contrapartida necesaria. Allí donde se ejerce una autoridad, nace una responsabilidad.

- c. **Disciplina:** La disciplina es esencialmente la obediencia, la asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto manifestado de acuerdo con las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes.
- d. **Unidad de mando:** Para una acción cualquiera, un agente no debe recibir órdenes más que de un solo jefe.
- e. **Unidad de dirección:** Este principio se formula así: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objeto. Es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de las fuerzas y de la convergencia de los esfuerzos.
- f. **Subordinación del interés particular al interés general:** Este principio recuerda que, en una empresa, el interés de un agente o un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa; que el interés de la familia debe predominar sobre el de uno de sus miembros; que el interés del Estado debe anteponerse al de un ciudadano o de un grupo de ciudadanos.
- g. **Remuneración del personal:** La remuneración del personal es el precio del servicio prestado. Debe ser equitativa y que, en la medida de lo posible, dé satisfacción a la vez al personal y a la empresa, al patrón y al empleado.

- h. Centralización: Del mismo modo que la “división del trabajo”, la centralización es un hecho de orden natural; éste consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen en el cerebro o la dirección, y que del cerebro o de la dirección parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.
- i. Jerarquía: La jerarquía es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores.
- j. Orden: Conocida es la fórmula del orden material: Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. La fórmula del orden social es idéntica: Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
- k. Equidad: Para que el personal se sienta alentado a aportar en el ejercicio de sus funciones toda la buena voluntad y el entusiasmo de que es capaz, es preciso que sea tratado con benevolencia; la equidad resulta de la combinación de la benevolencia con la justicia. La equidad no exige ni la energía ni el rigor; exige, en la aplicación, mucha sensatez, mucha experiencia y mucha bondad.
- l. Estabilidad del personal: Un agente necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y para llegar a realizarla bien, admitiendo que goce de las aptitudes necesarias. Si, cuando su iniciación termina o antes que haya terminado, se cambia de lugar al agente, no habrá tiempo de prestar un

servicio apreciable, y si la misma cosa se repite indefinidamente, la función jamás estará bien realizada.

- m. Iniciativa: Concebir un plan y asegurar su éxito es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente; es también uno de los más poderosos estímulos de la actividad humana. Esta posibilidad de concebir y de ejecutar es lo que se llama la *iniciativa*.
  - n. La unión del personal: *La unión hace la fuerza*. Este proverbio se impone a la meditación de los jefes de empresa. *La armonía*, y la unión entre el personal de una empresa es una gran fuerza en dicha empresa. Hay, pues, que esforzarse por establecerla. (FAYOL, 1997:152-176)
4. Principios de Administración: los principios que todo organismo social debe tener sin duda son:
- a. Especialización o división de trabajo: definir bien las responsabilidades.
  - b. Autoridad: la autoridad tiene que estar bien definida, se debe tener el derecho de mandar y también se debe obedecer.
  - c. Unidad de mando: tener un solo jefe, no se puede recibir órdenes de varios jefes.
  - d. Remuneración del personal: darle un pago justo al personal por o a cambio de sus servicios prestados.

- e. Unión del personal: el personal siempre tiene que estar unido para que la empresa salga adelante y sea eficiente y exitosa.

#### **1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO**

En este capítulo se tocará el proceso administrativo, ya que para que una cosa trabaje adecuadamente se deben seguir ciertas funciones ya establecidas y para todo esto es necesario, primeramente, saber qué es dicho proceso, el cual es el conjunto de etapas necesarias para llevar a cabo una actividad y se encuentran presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de la empresa, es decir, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado desempeñan funciones que integran al proceso y que son actividades administrativas fundamentales. Algunos autores consideran a la administración como una actividad compuesta por sub-actividades que integran al proceso administrativo el cual, como ya se mencionó, está formado por varias funciones que serán estudiadas a continuación.

1. En el libro de Idalberto Chiavenato se menciona el proceso administrativo según Fayol.

Fayol define el acto de administrar como:

- a. Planeación: Avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
- b. Organización: Construir las estructuras material y social de la empresa.
- c. Dirección: Guiar y orientar al personal.
- d. Coordinación: Enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.



- e. Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas. (FAYOL, citado por Chiavenato, 1986:70)
2. Proceso Administrativo. Harold Koontz y Syril Odannell mencionan los principios que debe contener cada etapa del proceso administrativo.
- a. Organización: Objetivo, eficiencia optima, tramo de control, niveles jerárquicos, responsabilidad, autoridad, unidad de mando, decisión jerárquica, división del trabajo, definición funcional, equilibrio, flexibilidad, continuidad, dirección.
  - b. Integración: Integración humana, manejo de personal, definición del trabajo, especificación de aspectos directivos, calificación de méritos, promoción, solidez en la estructura, preparación continua de ejecutivos, reconocimiento de autoridad, desarrollo integral.
  - c. Dirección: Contribución individual, armonía de los objetivos, eficiencia, unidad de mando, supervisión directa, dirección técnica, comunicación, comprensión, información, uso estratégico de la organización, dirección adecuada.
  - d. Planeación: Definición de problemas, eficiencia, primacía de la planeación, perseverancia, premisas, lugar en la estructura, tiempo oportuno, comunicación, selección de alternativas, limitaciones, tiempo límite, flexibilidad, vigilancia, planeación a largo plazo.
  - e. Control: Claridad en los objetivos, eficiencia, control de responsabilidad, controles a futuro, control directo, reflejo de la planeación, adecuación a la estructura, adecuación a los ejecutivos, estandarización, fijación de puntos

estratégicos, excepción, flexibilidad, revisión, acción. (FERNÁNDEZ ARENA, 1977:61-62)

### 3. Proceso Administrativo:

- a. Previsión: La máxima “gobernar es prever” da una idea de la importancia que se atribuye a la previsión en el mundo de los negocios, y es cierto que si bien la previsión no es todo el gobierno, es al menos una parte especial de éste. Prever, aquí, significa a la vez calcular el porvenir y prepararlo; prever, es ya obrar.
- b. Organización: Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal. Puede hacerse en este conjunto dos grandes divisiones: organismo material y organismo social.
- c. Dirección: Una vez constituido el cuerpo social, se trata de hacerle funcionar: tal es la misión de la dirección. Esta misión se reparte entre los diversos jefes de la empresa, ya que cada uno está encargado y tiene la responsabilidad de su unidad. Para cada jefe, la dirección consiste en sacar el mejor partido posible de los agentes que componen su unidad, en interés de la empresa.
- d. Coordinación: Coordinar es introducir la armonía entre todos los actos de una empresa, con objeto de facilitar su funcionamiento y su éxito; es dar al organismo material y social de cada función las proporciones que convienen para que puedan llenar su papel de una manera segura y económica.

- e. Control: En una empresa, el control consiste en comprobar si todo ocurre conforme al programa adoptado, a las órdenes dadas y a los principios admitidos. Tiene por objeto señalar las faltas y los errores a fin de que se pueda reparar y evitar su repetición.

#### 4. Proceso Administrativo:

- a. Planeación: Es visualizar el futuro para poder crear el programa de acción a seguir.
- b. Organización: Es darle a la empresa todas las armas para su buen funcionamiento; es darle todos los recursos necesarios para su desempeño.
- c. Dirección: Es hacer funcionar la organización, dividir las responsabilidades entre el personal para guiarlo y orientarlo.
- d. Coordinación: Es integrar todos los elementos de la empresa.
- e. Control: Verificar que todo se esté llevando a cabo de acuerdo con las reglas establecidas.

### **1.5 ADMINISTRACIÓN DE RESTAURANTES**

La administración es importante para cualquier empresa, de cualquier dimensión, y de cualquier giro para que ésta sepa utilizar de manera adecuada todos sus recursos. La esencia de esta tesis son los restaurantes es por ello que es primordial abundar en la administración de estos, ya que es vital saber cómo están conformados, cómo surgieron y cómo se puede garantizar su correcto funcionamiento para lograr una buena administración sus recursos. Se puede pensar que la administración de los restaurantes es muy sencilla y que no se necesita saber

mucho acerca de ellos para que operen correctamente, pero a continuación se mostrará que el restaurant puede estar conformado por varias áreas de trabajo, las cuales deben manejarse de una forma adecuada para lograr una buena coordinación entre ellas.

El vocablo restaurante se define como el establecimiento donde se sirven comidas. Su aparición tuvo lugar en Francia cuando, hacia el año 1766, según el famoso escritor gastronómico Brillant Savarin, cierto señor Boulanger abrió, en la calle de Poulies, en París, el primer establecimiento en el que sólo se admitía gente que fuera a comer. En éste se servían, sobre mesas de mármol, aves muy condimentadas, huevos y consomé.

Boulanger hizo pintar en la puerta esta atractiva invitación: Venid ad me omnis qui stomacho laboratis, ego restaurabo vos, que significa "Venid a mí los que sufrís del estómago que yo os restauraré". Al establecimiento en cuestión, en principio se le llamó restaurat y posteriormente restaurante.

El invento tuvo mucha aceptación y muy pronto París se llenó de restaurantes. El primero en imitar a Boulanger fue el señor Lamy, quien posteriormente inauguró el "Palais Royal", restaurante que se hizo muy famoso.

Los restaurantes y bares ofrecen al público servicio y un producto. El primero consiste en atender a los clientes que acuden al restaurante o al bar, y el segundo son los alimentos o bebidas que se sirven en éstos. El servicio puede ser fijo o movable. El servicio fijo se ofrece en una localidad establecida (restaurante o bar),

mientras que el servicio movable sólo en ocasiones especiales, en salones donde en general no se preparan alimentos; por ejemplo, los alimentos y bebidas que se sirven durante bodas, convenciones, banquetes, etcétera.

Los hoteles modernos ofrecen al público los servicios mencionados, pero algunos pueden proporcionar únicamente habitación y desayuno continental –esto es, café, pan, mantequilla y mermelada-, mientras que otros disponen de una pequeña cafetería o de un restaurante. En muchos hoteles o moteles pequeños, los servicios de alimentos y bebidas suelen operarse con base en una concesión; el local se le renta a un operador del exterior, llamado concesionario, quien paga a los propietarios del hotel una renta fija o bien un porcentaje de los ingresos.

Los grandes hoteles ubicados en áreas de recreo, incluidos los de lujo, normalmente ofrecen toda una variedad de restaurantes y bares. Los restaurantes suelen tener diferentes menús y precios.

El servicio de alimentos y bebidas es un renglón muy importante en la operación de un hotel, al grado de que el ingreso generado por esta fuente en ocasiones llega a superar al de la renta de habitaciones. Cabe señalar que los ingresos por concepto de alimentos y bebidas se incrementan considerablemente cuando el hotel ofrece sus servicios para banquetes y convenciones; por lo anterior, el gerente de alimentos y bebidas es un miembro clave entre el personal directivo. Aun cuando es subalterno del gerente general del hotel, disfruta de cierto grado de independencia y libertad de acción dentro de su departamento, para planear la operación de alimentos y bebidas,

así como la compra de cientos de artículos que son necesarios para los restaurantes y bares.

Existen hoteles que disponen de diferentes tipos de restaurantes, por lo cual a continuación se describen algunos de ellos:

Restaurante gourmet. Es el que ofrece platillos que atraen a personas aficionadas a comer manjares delicados. El servicio y los precios están acordes con la calidad de la comida, por lo cual estos restaurantes son los más caros y lujosos.

Restaurante de especialidad. Este tipo de restaurante ofrece una variedad limitada o estilo de cocina. Puede especializarse en una determinada clase o alimentos de determinado país, por ejemplo: cocina francesa, italiana, libanesa, mexicana, etc.; o bien puede depender de la atmósfera, decoración o personalidad del propietario para atraer a los huéspedes.

Restaurante tipo familiar. Muchos restaurantes sirven alimentos sencillos a precios moderados, que son muy accesibles a las familias. Se caracterizan por la confiabilidad que ofrecen a sus clientes, en términos de precios y servicios estándar. Por lo general pertenecen a cadenas o bien son operados bajo una franquicia consistente en arrendar el nombre y sistema de una organización.

Restaurant conveniente. Este tipo de restaurante se caracteriza fundamentalmente por su servicio rápido; razón por la cual es el adecuado para clientes que tienen prisa. El precio de los alimentos suele ser económico, y la limpieza del establecimiento, intachable, por lo cual goza de confiabilidad y preferencia. Un

restaurante conveniente consta de varias subcategorías, de las cuales las dos de mayor importancia son: cafeterías y operación rápida.

Los restaurantes también se pueden clasificar con base en los cuatro tipos de servicio que brindan al público, es decir:

- a) Servicio en la mesa. En este servicio el mesero les sirve a los comensales directamente en la mesa.
- b) Servicio en la barra. Es semejante al anterior, excepto que los clientes se sientan frente a un mostrador conocido en todo el mundo como barra, y allí se les atiende.
- c) Autoservicio (buffet). En éste, el establecimiento suele tener una vitrina en la cual se exponen los alimentos, de la cual los clientes se sirven los que deseen para consumirlos en la mesa que hayan seleccionado.
- d) Para llevar. En este servicio rápido y sencillo, el cliente decide qué alimentos desea llevar, posteriormente los paga en la caja y entrega su orden en un mostrador. Allí mismo le entregan los alimentos debidamente empaquetados en cajas. Este servicio tiene una gran aceptación, particularmente entre los turistas que salen de excursión.

#### 1.5.1 Áreas de trabajo de un restaurant:

- a) La cocina: La cocina de los restaurantes no son lugares tranquilos, son famosas por la presión bajo la cual trabajan sus empelados durante las horas de servicio, la cocina es el lugar donde se lleva a cabo la preparación de alimentos y ésta cuenta con varias áreas: área para

preparar los alimentos calientes, área de servicio para entregar y recoger las ordenes, área para preparar los alimentos fríos, área para lavar los utensilios, área para almacenar el equipo y la provisión, oficina, lockers y servicios sanitarios para el personal de la cocina.

- b) Planeación del Menú: Éste consiste en una lista de diferentes platillos, escrita o impresa, de la cual el comensal hace su elección, la planeación del menú puede hacerse a corto plazo, debiéndose tomar en consideración dos factores muy importantes: la utilidad que obtenga el propietario en la venta de su producto y que el producto sea del agrado del cliente.
- c) El personal al servicio de alimentos: Existe una amplia variedad de puestos como el capitán de meseros conocido también como *maitre* o *hostess* cuando el puesto lo ocupa una dama, también están los meseros que son los que tienen contacto estrecho con los clientes, hay garroteros que son los que sirven agua o refresco, limpian y ponen la mesa y finalmente están los cajeros quienes reciben el pago de las cuentas.
- d) El servicio en el comedor: El montaje de una mesa consiste en colocar en la misma el servicio; esto es vajilla, cubertería, cristalería, mantelería y además complementos para servir al comensal en forma adecuada.
- e) Departamento de compras y el almacén: Este departamento es de suma importancia ya que de él depende en gran medida el éxito o fracaso de un restaurant. El precio y la calidad de alimentos que se sirven dependen del precio de compra, el encargado de llevar a cabo las compras son por lo general el gerente de compras o el chef. El almacén es un lugar asignado



para guardar todos los artículos que se utilizan para que el restaurant lleve a cabo su operación, deberá estar debidamente acondicionado para el tipo de artículos que se trate, por esta razón la mayoría de los restaurantes suelen tener dos clases de almacén: almacén para alimentos secos y otro para alimentos que requieren refrigeración.

- f) Control de costos y contabilidad: Un procedimiento contable adecuado puede asegurar registros financieros seguros, que sirvan de base para distribuir los costos en las partes apropiadas del negocio, con objeto de asesorar en forma realista donde deben hacerse cambios.

#### 1.5.2 EQUIPO Y MOBILIARIO DEL RESTAURANTE

\* Tarjas fregadoras: Es un instrumento de cocina que se utiliza para llevar a cabo el lavado de trastes.

\* Mesas de trabajo: Son las mesas que se utilizan, el objetivo es tener una superficie adecuada para la elaboración de los alimentos.

\* Estufa con 3 quemadores, 1 freidora y un comal.

\* Estufa domestica

\* Licuadoras

\* Batidora

\* Cazuelas

- \* Cucharas
- \* Tablas para picar
- \* Cuchillos
- \* Platos de melamina y cubiertos
- \* Vasos de policarbonato: Se utilizan este tipo de vasos porque es un material que tiene alta durabilidad, es ligero y es resistente al calor y al impacto.
- \* Enfriadores de 3 tanques: Los enfriadores es donde se colocan todos los jugos o la leche para mantenerlos fríos.
- \* Tazas de cerámica: Las tazas de cerámica se utilizan para mayor presentación y porque dan mejor sabor a las cosas.
- \* Ollas
- \* Sartenes
- \* Chafers: Es un equipo de cocina que se utiliza para presentar la comida a los comensales y también la mantiene caliente.
- \* Horno de Microondas
- \* Refrigerador Industrial
- \* Congelador vertical
- \* Exprimidor

- \* Estanterías: Las estanterías se utilizan para guardar o colocar artículos de cocina.
- \* Pretil: Aquí se colocan los instrumentos de cocina (licuadora, microondas, exprimidor, etc.)
- \* Campana extractora: Se colocan arriba de las estufas para que pueda salir todo el humo por ahí.
- \* Trampas de grasa: Se colocan en las trajas fregadoras para separar el agua de las grasas.
- \* Mesas de madera: Son las más usuales par este tipo de negocios.
- \* Manteles
- \* Artículos de limpieza.

Con este tema concluye el capítulo número uno, en el cual se habló de todo lo referente a la administración ya que es importante conocerla a fondo porque es la base para iniciar cualquier negocio. Se trataron temas como los antecedentes de la administración, su concepto, sus principios, el proceso administrativo y por supuesto la administración de restaurantes que es sobre lo que trata esta tesis. Ahora ya se tiene una idea más clara de cómo surge la administración y de cómo se ha ido desarrollando a lo largo del tiempo, también de cómo surgen los restaurantes y los diferentes tipos que puede haber ya que como se pudo observar tienen varias áreas de trabajo en donde los administradores pueden desempeñar sus funciones, pero, también es de suma importancia conocer el organismo social que lleva a cabo dicha

administración al cual se le llama empresa de la que se hablará en el siguiente capítulo así como también se comentará sobre su cultura organizacional.

## **CAPÍTULO II**

### **EMPRESA Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

#### **2.1 CONCEPTO DE EMPRESA**

Desde el principio de los tiempos, los seres humanos se reunían e intercambiaban sus bienes y así es como surge el comercio y éste a su vez dio origen a la creación de las empresas ya que cada individuo empezó a especializarse en alguna tarea. Está claro que estas personas especializadas terminaron por ser el antecedente de la empresa, para toda sociedad es importante la existencia de ellas ya que surgen para cubrir las necesidades de las personas o bien para mejorar otras condiciones que ya existen. El sistema empresarial resulta de la combinación de tres elementos principales: el sistema empresarial como institución social clave, la democracia constitucional social clave, la democracia constitucional y la naturaleza y alcance de la economía capitalista. Es por todo esto que se tiene que conocer el significado de lo que es una empresa porque es el centro del trabajo.

A continuación se muestran algunos conceptos de empresa:

- a) Una empresa puede ser definida como una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a terceros, en la mayoría de los casos mediante lucro o ganancia. (RODRÍGUEZ, 1980:9).

- b) Las empresas son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos. (ETZIONI, citado por Bertoglio, 1982:22).
- c) La empresa se define como todas las actividades comerciales e industriales que proveen bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de la vida. (COLLADO, 1983:3)
- d) Una empresa es un ente social o económico que administra adecuadamente sus recursos humanos, financieros y materiales para la producción de bienes y servicios.

## **2.2 CLASIFICACIÓN DE EMPRESA**

Para poder determinar las operaciones de una empresa necesitan ser clasificadas dentro de un grupo común para ver en qué se fundamentan sus semejanzas y sus diferencias. También es importante clasificarlas para poder tener un control en relación con el tipo de trabajo que se busca o que se realiza, por otro lado facilita las cosas cuando se busca un cliente, un proveedor o un socio ya que ayuda a enfocarse a las empresas que están dentro del área requerida. Es vital tener en cuenta la clasificación ya que en un futuro podrá definir a detalle en qué tipo de empresa se quiere trabajar, o qué tipo de empresa se quiere iniciar, e incluso qué empresas pueden representar competencia o alianzas. De manera habitual las empresas se clasifican en tres rubros que son los que se muestran a continuación.

De acuerdo al sector económico:

- a) Empresa privada: Busca un beneficio económico a través de la satisfacción de una necesidad de orden general o social.
- b) Empresa pública: Ésta satisface una necesidad general o social tenga o no tenga beneficios económicos.

De acuerdo a su finalidad:

- a) De servicios: son aquellas que ofrecen un servicio que va dirigido a un determinado mercado sin necesidad de que el producto sea algo tangible.
- b) Comerciales: son aquellas empresas que adquieren bienes o productos y después los venden en las mismas condiciones en que los adquirieron solo le aumentan el precio de costo y el margen de utilidad que se desea obtener.
- c) Industriales: Son aquellas que se dedican a la producción de bienes, ya sea a través de la transformación o de la extracción de material primas.

De acuerdo a su tamaño:

- a) Microempresa: posee 10 o menos trabajadores.
- b) Pequeña empresa: tiene entre 11 y 50 trabajadores
- c) Mediana empresa: tiene entre 51 y 200 trabajadores
- d) Gran Empresa: más de 250 trabajadores.

## **2.3 FUNCIONES DE LA EMPRESA**

La efectividad de la administración depende de la coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades, las cuales están determinadas a través de funciones, es decir, las tareas están

englobadas en departamentos o áreas de trabajo las cuales tienen objetivos definidos que se tienen que realizar para poder cumplir con las metas establecidas. Las funciones de una empresa ayudan a clasificar las actividades en áreas de trabajo para delimitar responsabilidades, esto quiere decir que cada función debe tener bien especificado el trabajo que debe realizar y así evitar confusiones y problemas organizacionales al momento de llevarlas a cabo.

Las 6 funciones básicas de la empresa son:

- a) Funciones técnicas: Son las relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- b) Funciones comerciales: Relacionadas con la compra-venta o el intercambio.
- c) Funciones financieras: Relacionadas con la búsqueda y gestión de capitales.
- d) Funciones de seguridad: Relacionadas con la producción y preservación de los bienes y las personas.
- e) Funciones contables: Relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, los costos y las estadísticas.
- f) Funciones administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa.

Fayol argumenta que ninguna de las primeras cinco funciones mencionadas tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa. (FAYOL, citado por Idalberto Chiavenato, 1986:70).



## 2.4 MISIÓN

La misión es un elemento muy importante para la planeación estratégica porque a partir de ella se empiezan a formular los objetivos que son los que guiarán a la empresa y también sirve para aumentar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades que se generan en su entorno para la alta dirección, a los niveles medios les ayuda a orientar sus programas en una forma clara y con ello se mejora el rendimiento de todos los recursos humanos, materiales y financieros, y a los niveles bajos u operativos le facilita la comprensión de su participación e importancia en el trabajo, por este motivo es que es de vital importancia que todos los empresarios y emprendedores conozcan cuál es el concepto de misión para que la sepan llevar a cabo.

Éstos son algunos conceptos de misión:

- a) Las premisas de las misiones identifican el diseño, meta o empuje implícitos de una compañía. Pueden ser expresadas a diferentes niveles de abstracción. Las misiones tienden a ser expresadas en términos de producto y mercado y además de proporcionar guías generales para la planeación estratégica, son importantes para la creación de estrategias programadas y la naturaleza de un negocio. (STEINER, 1983:155).
- b) La misión es un enunciado que sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. (FRANKLIN, 2004:177)

- c) La misión es la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.
- d) La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la actualidad, es precisa, específica, y es algo de lo cual ya se tiene alguna certeza.

## **2.5 VISIÓN**

La organización debe estar consciente de qué es lo que debe hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes en un futuro y cómo deberá evolucionar el esquema de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por eso, los administradores tienen que ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y de la competencia. Deben hacer algunas consideraciones acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se deba convertir, el primer paso para hacer todo esto es saber que es una visión por eso a continuación se dan algunas definiciones de ella.

- a) Visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad (FLEITMAN, 2000:283).

- b) Es la exposición clara que indica a dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de nuevas tecnologías, las necesidades y las expectativas cambiantes de los clientes, así como de la aparición de nuevas condiciones del mercado.
- c) La visión define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.
- d) La visión es a largo plazo y en ella se refleja el estado futuro que desea alcanzar una empresa, es importante su realización ya que marca el rumbo a seguir para llegar a la situación deseada.

## **2.6 ORGANIGRAMA**

Este tema tiene que ver directamente con la organización la cual consiste en agrupar las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos y a cada agrupamiento se le asigna personal para que lleve a cabo su administración. La estructura de una organización debe hacerse de tal manera que aclare qué función debe realizar cada quien dentro de ella y quién es el responsable de sus resultados para eliminar cualquier duda o confusión acerca de la asignación de personal y para proporcionar sistemas de comunicaciones y de toma de decisiones que reflejen y respalden los objetivos de la empresa, para todo esto se usan los organigramas que son una herramienta útil para llevar a cabo la estructuración de la organización, es decir, ayuda a definir los niveles jerárquicos, las responsabilidades y quienes las llevaran a cabo.

A continuación se muestran algunos conceptos de organigrama:

- a) Un organigrama consiste en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto representándose, por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad. (REYES PONCE, 1992:298).
- b) Un organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal de una organización en un momento determinado, es una herramienta estática que retrata el esqueleto organizacional, es decir, otorga información general sobre los niveles jerárquicos, órganos, relaciones formales y nombres de quienes ocupan los cargos (BOLAND, CARRO, STANCUTTI, GISMAO, BANCHIERI, 2007:70).
- c) El organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de la estructura organizacional, incluye las principales funciones de una empresa, sus relaciones, canales de supervisión y la autoridad relativa a cada empleado encargado de su función.

2.6.1 Los organigramas pueden ser de diferentes tipos:

- a) Organigramas verticales: donde cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.
- b) Organigramas horizontales: representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, solo que comenzando el nivel máximo

jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

- c) Organigramas circulares: están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se traza círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización.
- d) Organigramas escalar: consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. (REYES PONCE, 1992:301-304).

## **2.7 VALORES**

La base moral de toda sociedad son los valores, que son los que determinan la forma de actuar de cada individuo, es por ello que las organizaciones los deben tener bien definidos ya que ayudan a mantener un buen ambiente laboral, éstos son muy importantes para una empresa ya que juegan un papel primordial en la toma de decisiones, porque sirven como guías al momento en que las personas se enfrentan a situaciones en las que tienen que elegir, inclusive son útiles previo a la toma de decisiones, durante la elección de las alternativas, y durante la puesta en acción de esas alternativas, también motivan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de la compañía. Para entender mejor acerca de ellos es necesario analizar algunos de sus conceptos, los cuales se dan a continuación.

- a) Los valores son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Éstos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la empresa, mismos que permitirán de manera óptima el logro de los objetivos de productividad, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus clientes.(SILICEO, 1997:166)
- b) Los valores son principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas. Son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los proveedores. Son los que conforman la cultura corporativa y pueden advertirse en la formulación de su visión. (GARFIELD, 1992:58).
- c) Los valores son principios que permiten orientar el comportamiento en función de que las personas se realicen como tales. Son creencias fundamentales que ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.
- d) Los valores organizacionales son principios que guían a las personas dentro de una empresa, para que actúen de manera correcta y con ética en la elaboración de sus funciones.

## **2.8 OBJETIVOS**

Para toda organización es indispensable elaborar objetivos ya que establecen claramente qué es lo que se quiere conseguir, de éstos depende que una empresa sea exitosa o no, una organización sin objetivos no puede funcionar de manera

adecuada ya que sus integrantes no sabrían que rumbo seguir dentro de ella. Sin ellos, no existe decisión alguna y es por eso que su correcta definición es importante para el proceso decisorio. El establecimiento de los primeros objetivos es responsabilidad de la alta dirección pues ellos son los encargados de señalar la línea de acción de la empresa hacia el futuro. Son responsables también de cambiar esta dirección, antes de que la empresa se vaya al fracaso en el mercado, por esta razón el primer paso para su establecimiento es conocer en qué consisten.

Algunos conceptos de objetivos son:

- a) Un objetivo es un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. (STEINER, 1983:163)
- b) Los objetivos son los fines importantes a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. (KOONTZ, 2004:135)
- c) Se entiende por objetivo a la meta o fin propuesto en una determinada actividad.
- d) El objetivo puede ser definido como una meta o propósito que se desea alcanzar durante un tiempo determinado.

2.8.1 Características que debe tener un objetivo:

- a) Conveniente: El objetivo debe apoyar los propósitos y misiones básicas de una empresa.

- b) **Mensurable a través del tiempo:** Los objetivos deberán establecer en términos concretos, lo que se espera que ocurra y cuándo.
- c) **Factible:** Los objetivos deben ser posibles de lograr.
- d) **Aceptables:** Los objetivos pueden lograrse más fácilmente si son aceptables para las personas dentro de una organización.
- e) **Flexible:** Se debe modificar el objetivo cuando surgen contingencias inesperadas.
- f) **Motivador:** Se refiere a que los objetivos deben ser logrados fácilmente.
- g) **Comprensible:** Los objetivos se deben establecer con palabras muy sencillas y comprensibles.
- h) **Obligación:** Una vez que se haya llegado a un acuerdo respecto a los objetivos, debería existir una obligación para hacer lo necesario y razonable y así lograrlo.
- i) **Participación de las personas:** Los mejores resultados se logran cuando aquellos responsables del logro de los objetivos pueden participar en el establecimiento de los mismos.
- j) **Relación:** Los objetivos deben estar relacionados con los propósitos básicos de una empresa.

De la elaboración de los objetivos puede depender el éxito o fracaso de una organización porque a partir de su elaboración se desarrollará la planificación de las acciones y de los procesos de cualquier actividad a realizar, siempre tienen que tomarse en cuenta las características que debe cumplir un objetivo para que sea establecido de manera correcta.

Ya analizados estos conceptos puede alcanzarse una idea más clara de lo que es una empresa, pero no sólo es necesario saber qué es, sino también es indispensable



conocer cómo puede estar constituida y cuáles son sus funciones, así como también cuáles son sus clasificaciones más importantes para poder manejarla de una manera adecuada; también se vieron las definiciones de misión y visión las cuales son esenciales en la constitución de una empresa ya que marcan el rumbo a seguir de ésta además de que siempre van de la mano, sólo que la visión siempre ve hacia el futuro y la misión describe lo que es la empresa.

Los objetivos y organigramas son necesarios porque son los que definen los niveles jerárquicos y los canales de comunicación. Otro aspecto importante es que nunca se deben dejar a un lado los valores ya que éstos son la base moral de cualquier persona u organización.

Con estos temas concluye el capítulo 2 en el cual se abundó sobre la empresa y su cultura organizacional, muestra las bases para crear una empresa; también es primordial hablar sobre la mercadotecnia ya que ésta dará la pauta para introducir un producto o servicio al mercado, de esto se trata el próximo capítulo.

## **CAPÍTULO III**

### **MERCADOTECNIA**

#### **3.1 CONCEPTOS DE MERCADOTECNIA**

Para que toda empresa tenga éxito debe estar en constante contacto con los consumidores y una herramienta efectiva para lograrlo es la mercadotecnia que actúa como vínculo entre un negocio y el resto de las personas, sirve como traductora de las necesidades, los giros y las actividades del mundo externo y como ya se mencionó es prácticamente imposible que un negocio funcione de manera exitosa sin este vínculo. En pocas palabras, es prioritario contar con un plan de mercadotecnia que permita implementar un detallado programa de acción para satisfacer las necesidades particulares y las necesidades de la comunidad, por este motivo es importante saber en qué consiste la mercadotecnia y a continuación se darán algunos conceptos sobre ella.

- a) Mercadotecnia consiste en el desarrollo de una eficiente distribución de mercancías y servicios a determinados sectores del público consumidor. (BOONE, citado por Laura Fischer de la vega 1987:6)
- b) Mercadotecnia es aquella actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio. (KLOTTLER, citado por Laura Fischer de la Vega 1987:6)
- c) Mercadotecnia es una actividad administrativa dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través de intercambios. Implica la determinación de los valores de un

- d) mercado específico con el fin de adaptar la organización de una empresa al suministro de las satisfacciones que se desean de una forma más eficiente que los competidores. (FISCHER, 1987:7).
- e) La mercadotecnia es un proceso a través del cual se identifican las necesidades o deseos que tiene el mercado para así satisfacerlos a cambio de un intercambio de productos y servicios con la finalidad de obtener utilidades.

### **3.2 IMAGEN CORPORATIVA**

Una imagen corporativa se diseña para llamar la atención del público, de modo que la compañía pueda provocar un interés entre los consumidores y esto a su vez le genera valor a la marca y así se incrementen las ventas del producto, también es importante su elaboración porque a través de ella se transmite confianza. Esta imagen es creada por el personal de mercadotecnia en coordinación con el de comunicación que utilizan las relaciones públicas, campañas comunicacionales y otras formas de promoción, aunque no sólo es creada por la compañía sino también intervienen otros actores como son los medios de comunicación, periodistas, sindicatos, organizaciones medioambientales, entre otras, por esto es conveniente conocer en qué consiste una imagen y a continuación se darán algunas definiciones de ella.

- a) La imagen corporativa se refiere a cómo se percibe una compañía. Es una imagen generalmente aceptada de lo que una compañía significa.
- b) La imagen es una representación mental que tiene el público acerca de una empresa o producto. Esta representación mental no es la empresa en sí, sino una

evaluación de la cual se deriva una valoración, una toma de posición y una actitud.

- c) La imagen corporativa es la representación mental que tienen los públicos interesados y la sociedad en general de una empresa, sus productos, directivos y métodos de gestión. (BORT, 2004:29).

### 3.2.1 Elementos de la imagen corporativa

- a) Nombre: Es el nombre o razón social de la empresa.
- b) Logotipo: Es la traducción tipográfica del nombre legal.
- c) Simbología gráfica: Es la parte que se ve pero no se pronuncia.
- d) Identidad Cromática: Es el color de la marca
- e) Identidad Cultural: Son los signos que definen el modo de actuar de una empresa.
- f) Escenarios de la entidad: Es el lugar físico donde se produce la relación entre el personal y el cliente.
- g) Indicadores objetivos de identidad: Son los datos institucionales (existencia legal, identificación fiscal, capital social, nacionalidad, domicilio social, etc.) y constitucionales (local, equipo, directivos, número de empleados, etc.) de la empresa. (BORT, 2004:29).

### **3.3 VENTAJA COMPETITIVA**

La estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para ponerse por encima de las compañías rivales y así obtener una ventaja competitiva.

La estrategia de una compañía puede ser ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado. Las compañías han tratado de

seguir todos los enfoques posibles para vencer a sus rivales y obtener una ventaja en el mercado. Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los competidores para asegurar a los clientes. Existen muchas fuentes de ventajas como la elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un buen servicio a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia, etc.

A continuación se mencionan algunos conceptos de ventaja competitiva:

- a) La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de la prestación adicional de un producto, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.
- b) Son ventajas que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, que le permite destacar o sobresalir ante ellas y tener una posición competitiva en el sector o mercado.
- c) La ventaja competitiva es un conjunto de atributos de una empresa (y de sus productos) que la distinguen de sus competidores y que son reconocibles por sus clientes. Diferencias que le permiten a la empresa una ventaja para competir mejor, adelantándose a la competencia y superándola.
- d) La ventaja competitiva es un plus que hace que una empresa sea diferente a sus competidores, es lo que hace que los consumidores la prefieran ante otras.

### 3.4 INVESTIGACION DE MERCADOS

El estudio de mercado es un método que ayuda a conocer a los clientes actuales y a los potenciales de una entidad. De manera que al saber cuáles son los gustos y preferencias de los clientes, así como su ubicación, clase social, educación y ocupación, entre otros aspectos, la empresa podrá ofrecer los productos que ellos desean a un precio adecuado. Como consecuencia de lo anterior la investigación de mercados lleva a aumentar las ventas y a mantener la satisfacción de los clientes para lograr su preferencia. La investigación debe diseñarse de manera tal que recopile los datos adecuados y permita aplicar el método científico para comprobar los hechos investigados y así se pueda demostrar la validez de las conclusiones a que se llegue. A continuación se dan algunas definiciones de la investigación de mercado.

- a) La investigación de mercados es una indagación cuidadosa y atenta, normalmente una búsqueda o experimentación crítica y completa que pretende incrementar o revisar el conocimiento humano. (WEBSTER, citado por Laura Fischer de la Vega, 1987:118)
- b) Investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia. (MALHOTRA, 1997:21, 22).

- c) La investigación de mercados como el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa. (KOTLER, 2002:65)
- d) Investigación de mercado es la obtención, análisis y presentación de datos de una situación específica de mercadotecnia que enfrenta la empresa, con la finalidad de ayudar en la toma de decisiones y aprovechar las oportunidades del mercado.

### **3.5 MEZCLA DE MERCADOTECNIA**

El concepto mezcla de marketing fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien listó 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes del responsable del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro P's": Producto, Precio, Plaza, Promoción por McCarthy en 1960. El concepto y la simplicidad del mismo cautivo a profesores y ejecutivos rápidamente. En 1984 el AMA (Asociación Americana de Marketing) lo consagró en su definición de Marketing: "Proceso de planificación y ejecución del concepto Precio, Promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y la organización", es así como surge la mezcla de mercadotecnia también conocida como marketing mix.

**PRODUCTO:** La estrategia de producto es una de las más importantes dentro de la mezcla de mercadotecnia, ya que si estos productos no satisfacen los deseos y necesidades de los consumidores fracasarán.

Un producto es un complejo de atributos tangibles e intangibles e incluso embalaje, color, precio, prestigio del fabricante y del vendedor, que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades.

La mezcla de productos es la lista completa de todos los productos que una empresa ofrece al consumidor. La estructura de la mezcla tiene dos dimensiones: de amplitud y profundidad. La amplitud se mide por el número de líneas que ofrece una empresa en una línea, a esto se le conoce también como variedad y la profundidad es el surtido de tamaños, colores, modelos, precios y calidad que ofrece una línea.

**PRECIO:** El precio de un producto es sólo una oferta o un experimento para probar el pulso del mercado. Si los clientes aceptan la oferta, el precio asignado es el correcto, si la rechazan debe cambiarse el precio con rapidez o bien, retirar el producto del mercado. Por otro lado, si se vende a un precio bajo no se obtendrá ninguna ganancia y el producto podría ir al fracaso. Si el precio es muy elevado, las ventas serán difíciles y también en este caso el producto y la empresa fracasaran.

El dinero sólo representa la medida social del valor y el valor es una proyección del hombre sobre las cosas. Existen dos tipos de valores:

- a) Valor de uso: Este valor depende de la utilidad que el producto represente para el individuo.
- b) Valor de cambio: Este valor depende de la importancia que los demás le adjudiquen.

**PLAZA:** La plaza tiene que ver con los canales de distribución los cuales son un grupo de intermediarios relacionados entre sí que hacen llegar los productos a los consumidores finales.



Las decisiones sobre los canales de distribución dan a los productos beneficios de lugar y beneficios de tiempo para el consumidor. El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar un producto cerca del consumidor para que este no tenga que recorrer grandes distancias para obtenerlo y satisfacer así una necesidad y el beneficio de tiempo es consecuencia del anterior ya que si no existe el beneficio de lugar, el segundo no puede darse. Éste consiste en llevar un producto al consumidor en el momento más adecuado, hay productos que deben estar al alcance del consumidor en un momento, después del cual la compra no se realiza y otros requieren ser buscados durante algún tiempo para proporcionar una mayor satisfacción al consumidor.

**PUBLICIDAD:** Es aquella actividad que utiliza una serie de técnicas creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los diferentes medios de comunicación; pagada por un patrocinador y dirigida a una persona o grupo con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio o idea. El objetivo básico de la publicidad es estimular las ventas ya sea de una manera inmediata o en el futuro.

El fin real de la publicidad es el efecto último creado, es decir, modificar las actividades y comportamiento del receptor del mensaje, procurando informar a los consumidores, modificar sus gustos y motivarlos para que prefieran los productos de la empresa. (FISCHER, 1987:181-315)

La mercadotecnia es una función fundamental para la empresa porque la mayor parte de las actividades humanas son difíciles y por lo tanto se requiere de algún tipo de plan para poder realizarlas eficientemente. Un plan es una herramienta que define

la actividad, sus componentes y la relación entre estos últimos. La ausencia de un plan de mercadotecnia es como andar sin rumbo definido y por tanto con un futuro incierto. Un tema importante es el de la imagen corporativa ya que es un elemento esencial para el consumidor porque es el reflejo de la empresa, aunque cada persona ve a la organización de manera distinta. Todo esto está relacionado con la ventaja competitiva ya que es la que le da el plus a la entidad.

Otro tema importante es el de la investigación de mercado el cual es una parte esencial de la mercadotecnia ya que para que ésta se desarrolle adecuadamente es importante tomar en cuenta los deseos y necesidades de los clientes potenciales y el estudio de mercado es el instrumento necesario para que todo esto se logre. Este capítulo concluye con la mezcla de mercadotecnia, es importante que se haya comprendido muy bien lo que es, ya que a través de ella las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno. Con este tema concluye el capítulo número tres, sobre mercadotecnia y el cual dará paso al capítulo número cuatro sobre proyectos de inversión.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROYECTO DE INVERSIÓN**

#### **4.1 PROYECTO DE INVERSIÓN**

La formulación y evaluación de proyectos de inversión es una técnica relativamente reciente. Dicha técnica está dentro de la programación de inversiones y forma parte de los planes económicos. Un proyecto de inversión es un trabajo multidisciplinario de administradores, contadores, economistas, ingenieros, psicólogos, etc., en un intento de explicar y proyectar lo complejo de la realidad en donde se pretende introducir una nueva iniciativa de inversión. Su objetivo es elevar las probabilidades de éxito. La investigación y análisis que realizan estos profesionistas ayuda a definir el proceso de inversión en un sector, región o país. Hacer un proyecto tiene sus ciclos, es decir, etapas sucesivas que abarcan el nacimiento, desarrollo y extinción de un proyecto de inversión, es por eso que se debe tener claro en qué consiste y a continuación se dan algunos conceptos.

- a) Es la unidad de inversión menos que se considera en la programación. Por lo general constituye en esquema coherente, desde el punto de vista técnico, cuya ejecución se encomienda a un organismo público o privado y que puede llevarse a cabo con independencia de otros proyectos.
- b) Conjunto de datos, cálculos y dibujos articulados en forma metodológica, que dan los parámetros de cómo ha de ser y cuánto ha de costar una obra o tarea.
- c) Es una serie de planteamientos encaminados a la producción de un bien o la prestación de un servicio, con el empleo de una cierta metodología y con miras a

obtener determinado resultado, desarrollo económico o beneficio social.

(HERNÁNDEZ, 2005:3)

- d) Es un conjunto de planes cuyo objetivo es aumentar la productividad de la empresa para incrementar las utilidades o la prestación de servicios, mediante el uso óptimo de los fondos de un plazo razonable.

#### **4.2 TIPOS DE PROYECTO DE INVERSIÓN**

Las inversiones son siempre necesarias en este mundo cambiante y dinámico debido a que todos los activos que las empresas poseen van deteriorándose por el uso cotidiano y normal de las operaciones que realizan; los gustos de las personas cambian de generación en generación; factores como la situación geográfica, el clima, la alimentación, determinación de los hábitos de consumo de la población, por eso es necesario identificar qué tipo de inversión se quiere realizar para así saber qué necesidad se va a cubrir, ya que existen varios tipos de proyectos de inversión, de los cuales, cada uno se enfoca en una área específica y por lo tanto desempeñan actividades concretas para satisfacer cada una de las necesidades, por eso es que a continuación se mencionaran todos los tipos de proyectos que existen.

De acuerdo con el sector al que van dirigidos:

- a) Agropecuarios: Son los que se ubican en el sector primario. Al explotarlos no se efectúa ninguna transformación. Éstos pueden ser: Porcícolas (cría y engorda de cerdos), caprinos (cría y engorda de cabras) y frutícolas (explotación de frutales).

- b) Industriales: Son los que se ubican en el sector secundario. Su principal característica es la transformación de productos. (Éstos pueden ser: Del cemento, del calzado, farmacéutica., etc.).
- c) De servicios: Son los que se ubican en el sector terciario y pueden ser: Educación, carreteros, hidráulicos y de transportes.

De acuerdo con su naturaleza:

- a) Dependientes: Son dos o más proyectos relacionados, que al ser aprobado uno los demás también se aceptan.
- b) Independientes: Son dos o más proyectos que son analizados y aprobados de forma individual, sin que la decisión incida en los demás.
- c) Mutuamente excluyentes: Este caso ocurre cuando se analiza un conjunto de proyectos y al seleccionar alguno los demás quedan descartados.

La tercera clasificación es por bienes y de servicios:

- a) De bienes: Los bienes pueden ser: agrícolas, forestales, industriales, marítimos, mineros, pecuarios, etc.
- b) De servicios: Los servicios se dividen en: Infraestructura social (alcantarillado, educación, recreativos, acueductos, salud), infraestructura física (aeropuertos, electrificación, ferrocarriles, carreteras, comunicaciones), infraestructura hidráulica (presas, pozos, mantos acuíferos, etc.), transporte. (HERNÁNDEZ, 2005:5).

### **4.3 ESTUDIOS QUE CONFORMAN EL PROYECTO**

En la elaboración y evaluación de los proyectos de inversión la investigación será buena o mala dependiendo de la calidad con que se lleven a cabo los estudios, la aplicación de éstos a un proyecto ayuda a reducir la incertidumbre y a que la toma de decisiones sea más racional. La importancia de que se lleven a cabo estos estudios en cualquier investigación radica en que algunos proyectos se ven factibles a simple vista pero al final se desechan por causas que pudieron ser detectadas en los estudios. A través de la evaluación social, económica y cultural se cuantifican los costos y beneficios sociales directos, indirectos e intangibles, por lo anterior, se le debe dar un lugar privilegiado a la elaboración de los estudios ya que de ellos depende el éxito del proyecto de inversión.

1. Estudio general de gran visión: Consiste en identificar el objetivo que se quiere alcanzar, con la finalidad de planear los detalles que perfeccionan el proyecto. Con el objetivo de realizar la investigación se debe partir del conocimiento total del proyecto para lo cual se intercambian ideas con los inversionistas y se aclaran dudas respecto del impacto que tendrá en la empresa y en la sociedad, a continuación se procede a efectuar una visita al lugar donde se piensa establecer la empresa y después se procede a elaborar un documento llamado perfil en el que se detallan las ventajas y desventajas del proyecto así como los posibles obstáculos para superarlos
2. Estudio preliminar (estudio previo de factibilidad): Este estudio se lleva a cabo con el objeto de obtener información sobre el proyecto sin hacer investigaciones de campo para conocer el ambiente y el ámbito de aplicación del proyecto. Los

aspectos que se toman en cuenta en esta fase son: Antecedentes del proyecto, aspectos de mercado, aspectos técnicos, aspectos financieros y evaluación del proyecto.

3. Proyecto definitivo: En esta etapa se elabora el documento del proyecto que se integra con los análisis económicos, financieros, etc. En este documento se establecen los elementos cuantificables para tomar decisiones acertadas, considerando los siguientes aspectos:
  - a) Estudio de mercado: Estudio de la oferta y la demanda junto con las muestras, las entrevistas y los cuestionarios.
  - b) Estudio de disponibilidad de insumos: Se analizan las condiciones y la organización de la producción y su destino.
  - c) Localización y tamaño: Se define en qué lugar se debe ubicar el proyecto, se hace un análisis de diversos lugares.
  - d) Ingeniería del proyecto: Se estudian los elementos del diseño y las especificaciones.
  - e) Inversión y financiamiento: Hay que tener bien definido el financiamiento del proyecto y condiciones en que se otorga, tomando en cuenta cómo se van a cubrir las deudas.
  - f) Proyecciones financieras: Se realizan estados financieros pro-forma como estado de resultados, estado de origen y aplicación de recursos, balance general y flujo de caja.
  - g) Evaluación financiera: Se elaboran análisis para medir la rentabilidad del proyecto.

- h) Evaluación socioeconómica: Se mide el impacto del proyecto en la sociedad.
  - i) Organización del proyecto: Se establece la forma de organización y administración, así como el organigrama de la empresa.
4. Proyecto final (definitivo): Contiene toda la información, tratando los puntos más importantes. Algunas veces se presenta una lista de contratos de venta y se presenta la cotización de la inversión.

Todos estos estudios permiten constatar lo que es posible y conveniente con el fin de seleccionar una alternativa de inversión, considerar los aspectos de naturaleza intangible así como los objetivos calculables en términos monetarios como son los diferentes conceptos de costos asociados a las inversiones.

#### **4.4 TÉCNICAS PARA LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN**

Este tema es de suma importancia para el proyecto ya que una de las funciones más relevantes en el área de las finanzas, es el análisis de los proyectos de inversión, con el fin de seleccionar las mejores alternativas de los recursos que disponen, una empresa, una persona o un país por lo tanto el punto de partida de toda empresa debe ser el precisar los objetivos a corto y largo plazo que permitan la generación de flujos encaminados a la generación de nuevos proyectos de inversión y de esta forma, lograr su desarrollo y, en consecuencia, lograr su presencia en el mercado. La evaluación de un proyecto, permite visualizar lo que va a ocurrir una vez hecha la inversión, es por ello que a continuación se mencionaran las técnicas más usadas para dicha evaluación.



- ❖ TPR (Tasa promedio de rentabilidad): Es la relación que existe entre el promedio anual de las utilidades netas y la inversión promedio de un proyecto.

FÓRMULA:

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

Donde:

TPR = Tasa promedio de retorno

UNP = Utilidad neta promedio

IP = Inversión Promedio

- ❖ PRI (Periodo de recuperación de la inversión). Se define como el tiempo necesario para que los beneficios netos del proyecto, amorticen el capital invertido, o sea, se utiliza para conocer en cuanto tiempo una inversión genera recursos suficientes para igualar el monto de dicha inversión.

FÓRMULA:

$$PRI = N - 1 + \frac{(FA)n - 1}{(F)n}$$

Donde:

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"

- ❖ VA (Valor presente). Consiste en actualizar los flujos de efectivo (traerlos a valor presente) uno a uno, descontándolos a una tasa de interés igual al costo de capital y sumar estos, comparar dicha suma con la inversión inicial, de tal

forma que: si el valor actual de la suma de los flujos es mayor o igual al de la inversión, el proyecto se acepta como viable, caso contrario se rechaza.

FÓRMULA:

$$VA = \frac{F_1}{(1+K)^1} + \frac{F_2}{(1+K)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+K)^n}$$

Donde:

VA = Valor Actual

K = Costo de capital

- ❖ VAN (Valor actual neto). También conocido como valor presente neto (VPN), este método consiste en restar al valor actual (VA) la inversión inicial ( $I_0$ ), de tal forma que si esta diferencia es cero o mayor de cero, el proyecto se considera viable y se acepta, caso contrario se rechaza.

FÓRMULA:

$$VPN = (1+i)^{-n}$$

Donde:

i = Tasa de referencia

-n = Periodo o término

- ❖ TIR (Tasa interna de retorno). Es la tasa de descuento que iguala el valor presente de sus ingresos con el valor de la inversión inicial; este modelo toma en consideración la baja del valor del dinero en función del tiempo.

FÓRMULA:

$$TIR = \frac{1 - (1+i)^{-n}}{i}$$

Donde:

TIR = Tasa interna de retorno

i = Tasa de referencia

N = Tiempo o periodo

#### 4.5 ESTADOS FINANCIEROS

Los estados financieros, también denominados como estados contables, informes financieros o cuentas anuales, son informes y reportes que utilizan las instituciones para transmitir la situación económica, financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o período determinado. Esta información resulta útil para la administración. La mayoría de estos informes constituyen a la contabilidad y son elaborados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados, normas contables o normas de información financiera. La contabilidad es llevada adelante por contadores públicos que, en la mayoría de los países del mundo, deben registrarse en organismos de control públicos o privados para poder ejercer la profesión. Los estados financieros son las herramientas más importantes con que cuentan las organizaciones para evaluar el estado en que se encuentran, por eso a continuación se muestran los conceptos de los 3 estados más importantes que existen.

- ❖ **BALANCE GENERAL:** Es el estado financiero que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha determinada. El balance general lo conforman 3 elementos: el activo, pasivo y el capital.

**ACTIVO:** Es el total de recursos de que dispone la empresa para llevar a cabo sus operaciones; representan todos los bienes y derechos que son propiedad del negocio.

**PASIVO:** Total de deudas y obligaciones contraídas por la empresa, o a cargo del negocio.

**CAPITAL:** Es la suma de las aportaciones de los propietarios modificada por los resultados de operación de la empresa; es el capital social más las utilidades o menos las pérdidas. (ÁVILA MACEDO, 2007:16,17)

❖ **ESTADO DE RESULTADOS:** Es un documento donde se informa de manera detallada y ordenada el resultado de las operaciones de una empresa durante un determinado periodo, muestra la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como base los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. También es considerado como un documento que muestra la diferencia entre el total de los ingresos en sus diferentes tipos; venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos y productos de las entidades.

El estado de resultados está compuesto por las siguientes cuentas: nominales, transitorias o de resultados, o sea las cuentas de ingresos, gastos y costos.

❖ **FLUJO DE EFECTIVO:** Es un estado financiero que proyecta las entradas y salidas de efectivo en un periodo determinado. Se realiza con el fin de conocer la cantidad de efectivo que requiere el negocio para operar durante un periodo determinado.

El estado de flujos de efectivo es el estado financiero básico que muestra el efectivo generado y se utiliza en las actividades de operación, inversión y financiación.

#### **4.6 PUNTO DE EQUILIBRIO**

Para una empresa es de suma importancia saber o determinar cuál es su punto de equilibrio ya que es el punto en el cual se va a basar para identificar cuantas ventas debe tener para no perder. Hallar el punto de equilibrio es hallar el número de unidades a vender, de modo que las ventas sean iguales a los costos.

Analizar esto además de que sirve para encontrar el punto de equilibrio y analizar dicha información también nos sirve para tomar decisiones correctas.

A continuación se mencionara el concepto del punto de equilibrio así como sus elementos.

**CONCEPTO:** El punto de equilibrio es el nivel de ventas en el cual los ingresos (ventas) son exactamente iguales a los egresos (costos y gastos). Existen diferentes fórmulas. Para calcular el punto de equilibrio. Algunas proporcionan el resultado en unidades (clientes hablando de restaurantes) y otras en nivel de ventas (dinero).

Los elementos que conforman al punto de equilibrio son:

VENTAS: Son todos los ingresos propios de la actividad que desarrolle la empresa.

COSTO DE VENTAS: Son todos aquellos egresos propios de la actividad. En este caso se refiere al valor de los alimentos y bebidas consumidos por los clientes a precio de compra.

GASTOS: Son todos los egresos que se requieren para la administración u operación del establecimiento, su comportamiento es fijo, es decir los gastos permanecerán prácticamente constantes sin importar el número de clientes. (CUEVAS, 2004:37-39)

FÓRMULA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO:

$$PE = \frac{\textit{Costos fijos}}{\textit{Precio de venta unitario} - \textit{Costos Variables}}$$

Con este tema concluye el capítulo número cuatro en el cual se dejó claro en qué consiste un proyecto de inversión ya que es la base para la creación de cualquier negocio porque es el que va a dar las pautas para llevarlo a cabo de manera adecuada. También se analizaron los diferentes tipos de proyectos de inversión que existen, se puede observar que hay variedad para decidir en qué sector se quiere trabajar de acuerdo a las prioridades del emprendedor, atendiendo también las necesidades que se desean satisfacer, sin embargo, para que todo esto dé resultado es importante aplicar una serie de estudios al proyecto de inversión, para que el negocio tenga éxito. Las técnicas de evaluación del proyecto son muy importantes ya que arrojan de manera más concreta las cifras que indicarán si el negocio será bueno o no. Es importante que haya quedado claro en qué consisten los estados

financieros porque toda empresa de cualquier tamaño o giro los tiene que llevar a cabo, el último tema que se trató fue el punto de equilibrio que es con el que se cierra también el marco teórico de esta tesis, dando paso al caso práctico que es en donde se pondrán en práctica todos estos conocimientos adquiridos.

## **CAPÍTULO V**

### **CASO PRÁCTICO**

#### **5.1 INTRODUCCIÓN AL CASO PRÁCTICO**

El siguiente proyecto de inversión es acerca de un restaurant buffet que se localiza en la ciudad de Uruapan, Michoacán y se pretende con este análisis descubrir su rentabilidad, así como también el capital que se requiere invertir, el lugar más adecuado, el personal necesario, entre otros datos. Todo cuanto se analice deberá ser con base en datos reales y sujeto a cambios. La intención es no sólo saber la rentabilidad del proyecto, sino también poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en las materias de finanzas vistas hasta el día de hoy y la manera en se integran para conocer los resultados que se muestran en las siguientes investigaciones, estudios y análisis.

#### **5.2 JUSTIFICACIÓN**

Ya se tienen los conocimientos necesarios para llevar a cabo el proyecto de inversión, es decir, todo el marco teórico, ahora, todo esto se debe poner en práctica para tener una idea más clara del proyecto, además de que es necesario hacer una serie de estudios para ver si es factible o no. Para poder llevar a cabo cualquier emprendimiento, es preciso presentar un plan de negocios para lograr desarrollarlo adecuadamente, es por ello que a continuación se muestra dicho plan, abarcando los puntos más importantes para su elaboración.



### 5.3 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

En el tema de análisis de la demanda se verá el perfil del proyecto y se estudiara al mercado hacia el cual va dirigido con la aplicación de una investigación de mercado y los resultados se mostraran en base a graficas que vienen como anexos hasta el final, realizar esta investigación es de suma importante ya que en ella se observa que es lo que el cliente desea y así poder satisfacerlo.

#### 5.3.1 PERFIL DEL PROYECTO

El proyecto consiste en hacer una inversión en un restaurant buffet, el cual satisface una de las necesidades básicas: comer. Este restaurant es para toda la familia.

**MISIÓN:** Somos una empresa dedicada a la creación de los platillos más exquisitos de la ciudad basándose en la calidad y en la higiene para todo el público en general brindando el mejor servicio y sabor hasta para el paladar más exigente.

**VISIÓN:** Posicionarse en el mercado nacional como el restaurante número uno en comida mexicana y consolidarse como una cadena con alto reconocimiento por su calidad y sabor.

**SLOGAN:** “Cocina mexicana tradicional donde el buen gusto y el sabor se adueñan de tí”

## LOGOTIPO:

*Mamá*  
ROSA



### 5.3.2 ANTECEDENTES:

Un poco de historia:

El restaurant Mamá Rosa lleva su nombre como un tributo a la señora Rosaura Altamirano, a quien todo mundo llamaba cariñosamente “Mamá Rosa”, una de sus hijas fue quien concibió la idea de abrir un lugar donde se pudieran ofrecer todos los platillos elaborados con sus recetas originales y así fue que nació el desayuno buffet.

### 5.3.3 MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo es la población económicamente activa, de entre 25 y 70 años de edad, de la ciudad de Uruapan, Michoacán ya que son las personas que podrían ir y llevar a su familia a un lugar de este tipo.

### 5.3.4 MUESTREO

Muestra: 109,479 personas

$$n = \frac{\varphi^2 N p q}{e^2 (N - 1) + \varphi^2 p q} = \frac{1.96^2 (109479) (0.5) (0.5)}{0.07^2 (109479 - 1) + 1.96^2 (0.5) (0.5)} \approx 196$$

n → Tamaño de la muestra, numero de encuestas a realizar.

N → Tamaño de la población (universo)

$\phi$  → Constante dependiente del nivel de confianza elegido, nivel de confianza es la probabilidad de que los resultados de la muestra sean ciertos, para una  $\phi=1.96$  el nivel de confianza es de 95%, esto indica la probabilidad de equivocarse es de 5%

$e$  → Error muestral, es la diferencia que puede haber entre los resultados, preguntando a la muestra y el que se obtendría preguntando a toda la población.

$p$  → Proporción de individuos en la población que poseen la característica de estudio, generalmente es desconocido, por lo que suele suponerse de 0.5.

$q$  → Proporción de individuos en la población que no poseen la característica de estudio, o sea  $q=1-p$ , para nuestro caso,  $q=1-0.5=0.5$ .

FUENTES:

Primarias: Encuestas de mercado

Secundarias: INEGI-IMSS-ISSSTE

### 5.3.5 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

La investigación de mercado proporciona información muy relevante o significativa sobre el proyecto de inversión que se quiere llevar a cabo, hay varias técnicas para recabar la información, una de ellas es la aplicación de encuestas, en este caso fue la técnica que se utilizó, dichas encuestas arrojaron la siguiente información:

La mayoría de las personas acuden a establecimientos donde se vende comida, pues el 99.50% de las personas encuestadas dijeron que si acuden a este tipo de lugares; es importante saber qué servicio prefieren si restaurant a la carta, buffet o

ambos y, por lo que se pudo concluir, lo que más prefieren es un restaurant buffet con un 56.78%, seguido de ambos con 28.14% y a la carta con un 15.08%; la frecuencia con la que acuden a establecimientos expendedores de comida es de 2 a 3 veces por semana con un 43.22%, 1 vez a la semana con un 41.71% y de 4 a 7 veces con un 15.08%.

Es importante el lugar en donde se debe ubicar el restaurant ya que es un punto clave para que acudan las personas por lo que también se evaluó este punto y los resultados son los siguientes, el Paseo Lázaro Cárdenas con un 46.73%, el Centro con un 15.58%, la Calzada Benito Juárez con un 14.57%, el Parque Nacional con un 8.04% y la Plaza Ágora con un 15.08%.

Los clientes exigen diferentes cosas de un restaurant, algunos se fijan mucho en los precios, otros en la calidad, otros más en el servicio, es por ello que es interesante darse cuenta que la mayoría de las personas, según las encuestas, se fijan más en los precios con un 36.68%, seguido de la calidad con un 35.18% y por último en el servicio con un 28.14%.

Es esencial conocer qué tipo de comida prefiere la gente y estos son los resultados que arrojan las encuestas: el 52.13% prefiere los platillos típicos regionales, el 27.01% las carnes y el 20.85% los mariscos, los clientes encuentran agradable tener entretenimiento en vivo, según estas encuestas, con un 90.95% y el entretenimiento que más les gusta es música en vivo con un 74.33%, seguido de imitadores con un 16.04% y comediantes con un 9.63%.

El horario que más les llama la atención para acudir al restaurant buffet es por la tarde con un 51.76%, después por la mañana con 33.67%, todo el día con un 7.54% y en la noche con 7.04%.

Algo muy importante para que los restaurantes tengan éxito es la publicidad, por lo que es de suma importancia saber en qué medios darse a conocer y los encuestados manifiestan su preferencia por espectaculares y anuncios con un 56.78%, televisión con un 18.59%, radio con 16.58% y diario con un 8.04%.

La información que arrojan las encuestas son datos que ya pueden dar la pauta de cómo iniciar el negocio en el proyecto de inversión.

#### 5.3.6 CONCLUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El restaurant buffet abrirá sus puertas en la mañana de lunes a domingo ya que este es el concepto, tendrá platillos típicos de estados como: Puebla, Yucatán, Jalisco y San Luis Potosí, según la investigación de mercado el Paseo Lázaro Cárdenas es la mejor ubicación para el restaurant por lo que se tratará de que este localizado en este lugar.

Los precios serán accesibles y se establecerán de acuerdo a los costos y obviamente tomando en cuenta a la competencia sin dejar de lado el buen servicio y la calidad de los productos.

Se procurará tener música en vivo algún día a la semana, esto podrá definirse una vez que el proyecto esté en marcha, también se analizaría si el estilo iría de acuerdo al concepto.

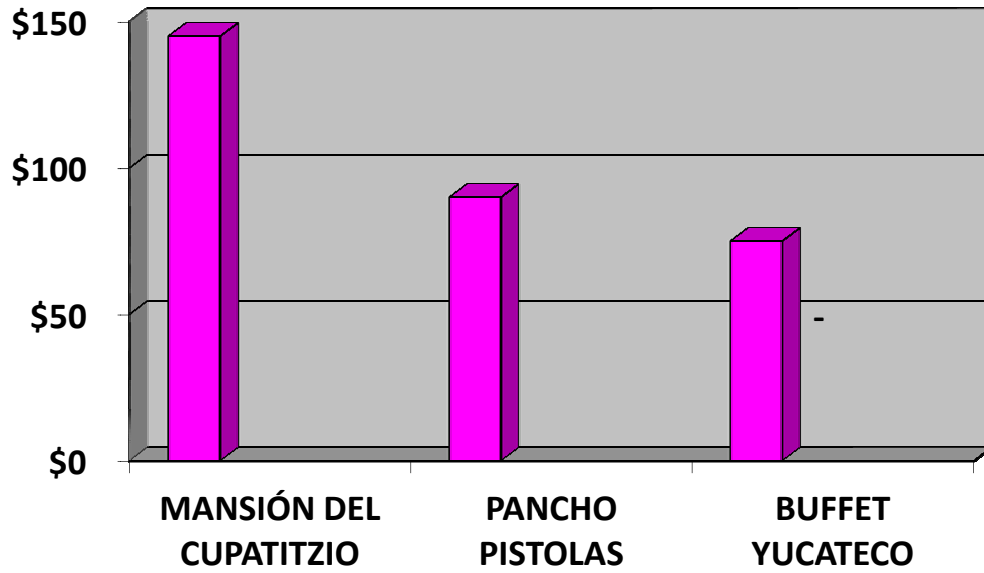
### 5.3.7 ANÁLISIS DE LA OFERTA Y DEL PRECIO

<b>RESTAURANT BUFFET</b>	<b>PRECIO ADULTO</b>	<b>PRECIO NIÑOS</b>	<b>LO QUE OFRECEN</b>
<b>MANSIÓN DEL CUPATIZIO</b>	\$145	\$70	Variedad en alimentos, buena calidad pero solo abren los domingos y no incluye bebidas.
<b>PANCHO PISTLOAS</b>	\$90	\$58	Solo hay buffet los días viernes, sábados y domingos y nada más incluye jugo de naranja o de papaya y leche.
<b>PEPINOS</b>	\$145	\$69	Abre de lunes a domingo y sólo, incluye refresco de máquina, capuchino y nieve. Este restaurant solo es buffet.
<b>CALAMARI</b>	\$139	\$69	Está abierto de lunes a sábado con el precio que se indicó y solo el domingo sube \$10, incluye bebidas.
<b>BUFFET YUCATECO</b>	\$135- comida  \$75- desayuno	\$75- comida  \$45- desayuno	Buffet yucateco y no van incluidas la bebidas

Fuente: Elaboración Propia

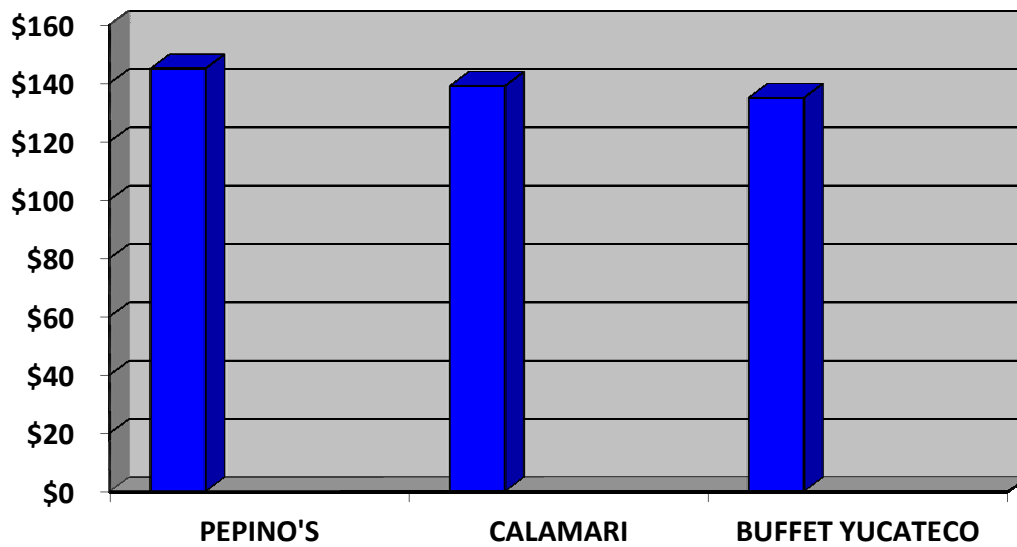
## ADULTOS

### GRÁFICA DE PRECIOS DE BUFFET CON SERVICIO EN LAS MAÑANAS



Fuente: Elaboración Propia

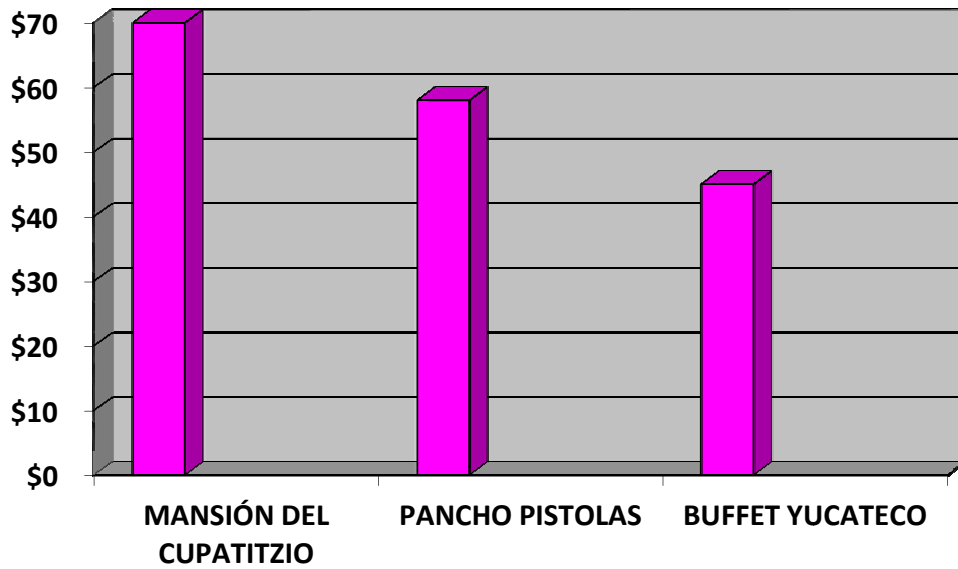
### GRÁFICA DE PRECIOS DE BUFFET CON SERVICIO DESDE MEDIO DÍA



Fuente: Elaboración Propia

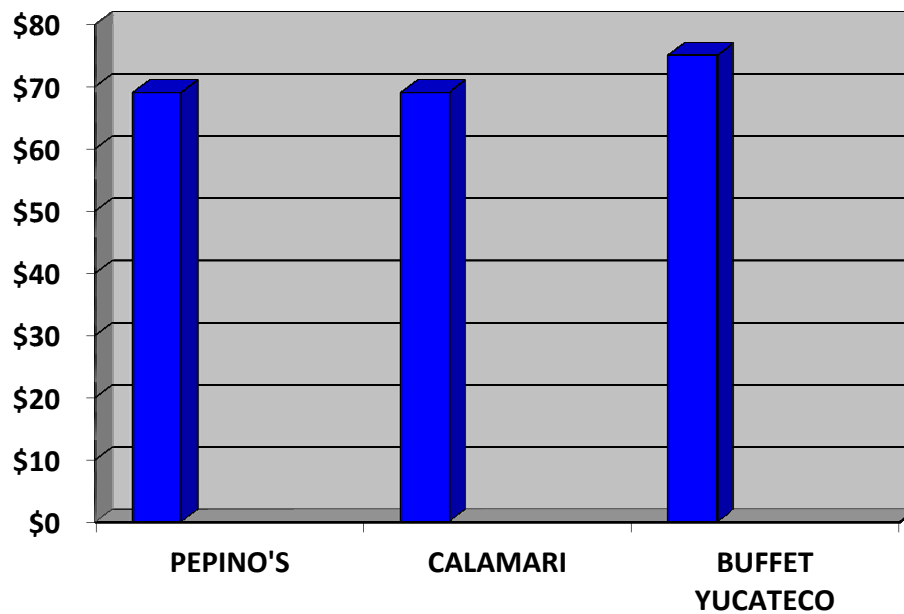
## NIÑOS

### GRÁFICA DE PRECIOS DE BUFFET CON SERVICIO EN LAS MAÑANAS



Fuente: Elaboración Propia

### GRÁFICA DE PRECIOS DE BUFFET CON SERVICIO DESDE MEDIO DÍA



Fuente: Elaboración Propia



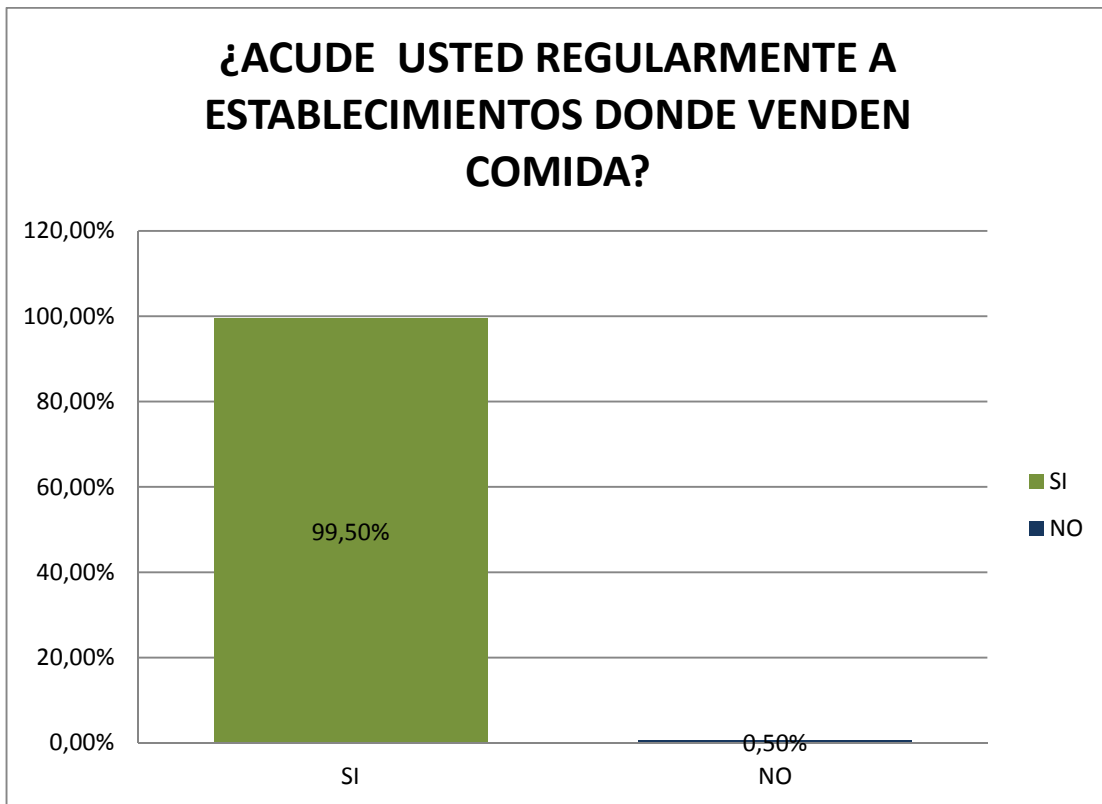
### 5.3.8 DATOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Este cuestionario se elaboró con el fin de saber las necesidades y preferencias del consumidor acerca de un restaurant bufet, es por ello que se analizan puntos como el mercado, el precio y la competencia.

A continuación se presenta el formato que se utilizó para dicha investigación.

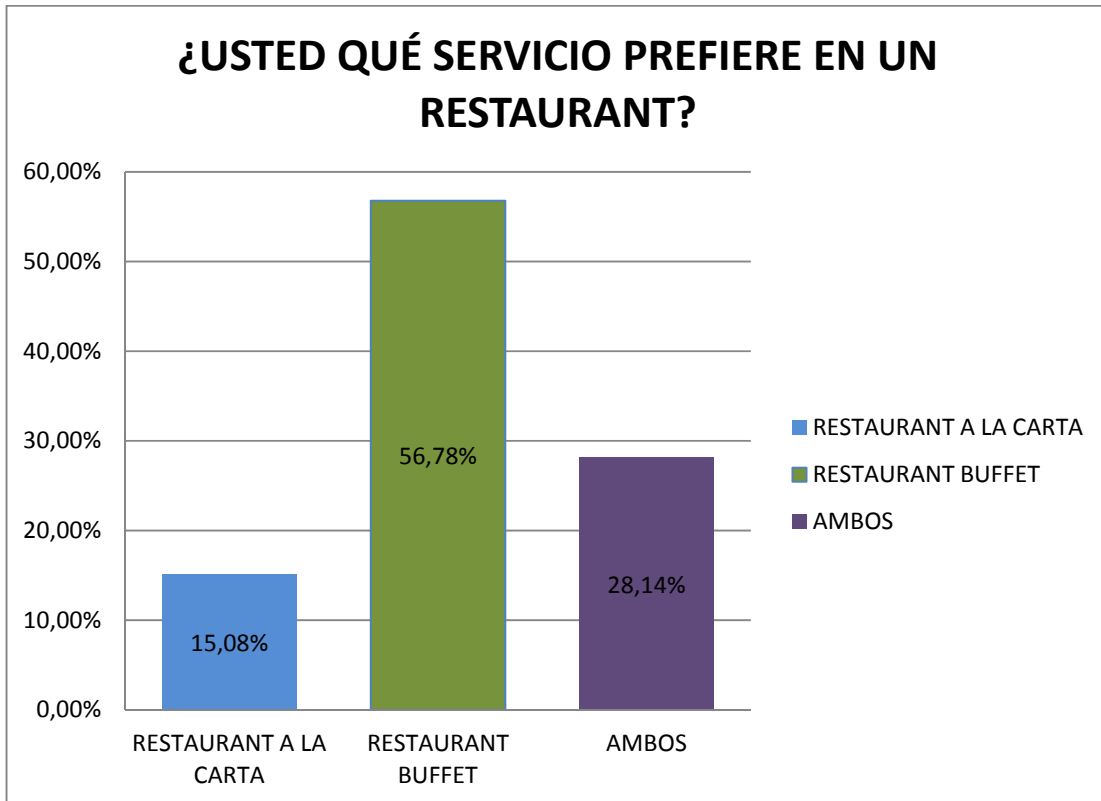


## RESULTADOS



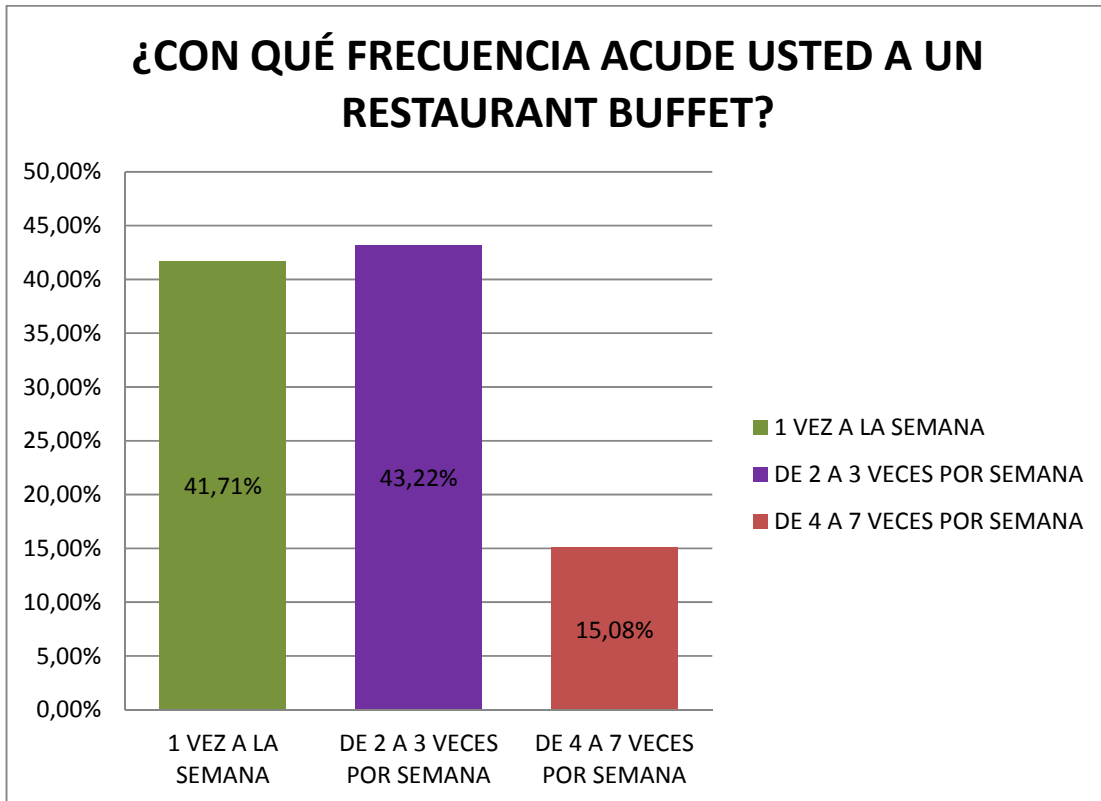
Fuente: Elaboración Propia

Esta gráfica muestra los resultados sobre el cuestionamiento de que si las personas que habitan la ciudad de Uruapan acuden regularmente a establecimientos donde venden comida y como se puede observar esta gráfica muestra que el 99.50% de las personas si acuden a establecimientos de este tipo, mientras que solo el .50% no lo hace.



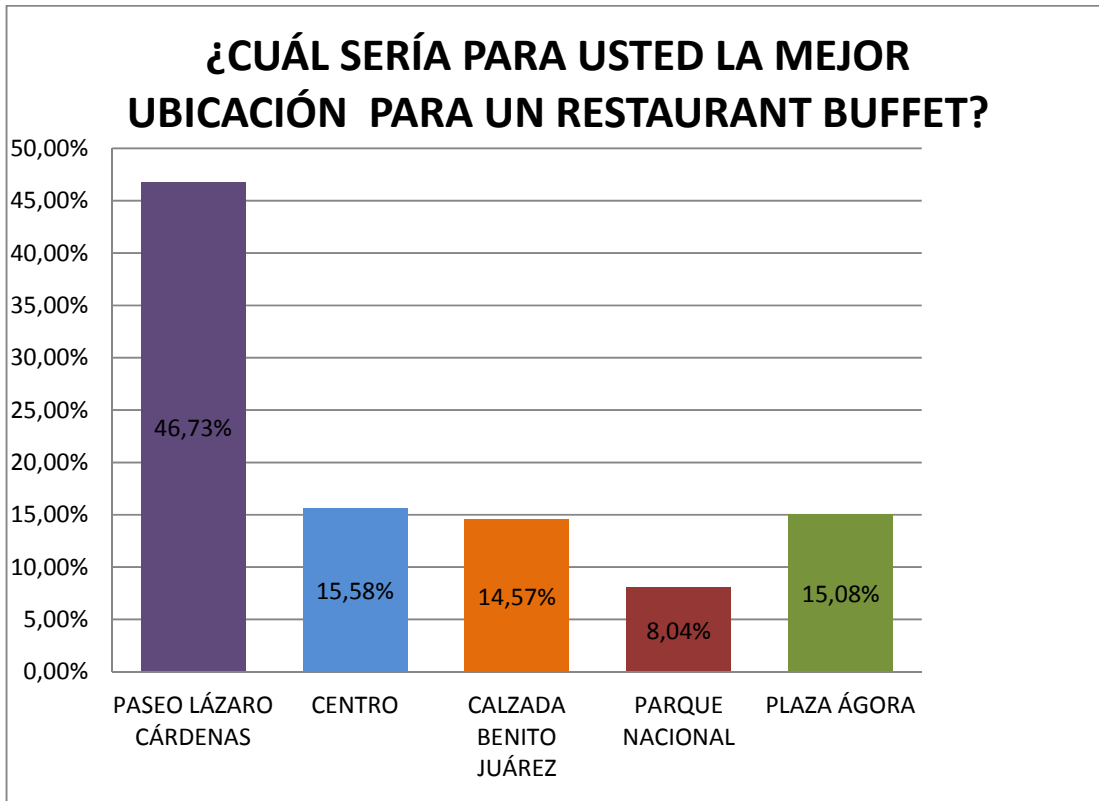
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en este gráfico se cuestionó acerca de qué servicio prefiere el consumidor en un restaurant, al cual se le dieron varias opciones y la opinión que tuvo mayor porcentaje fue *restaurant buffet* con un 56.78%, seguido de ambos con un 28.14% y por ultimo restaurant a la carta con un 15.08%.



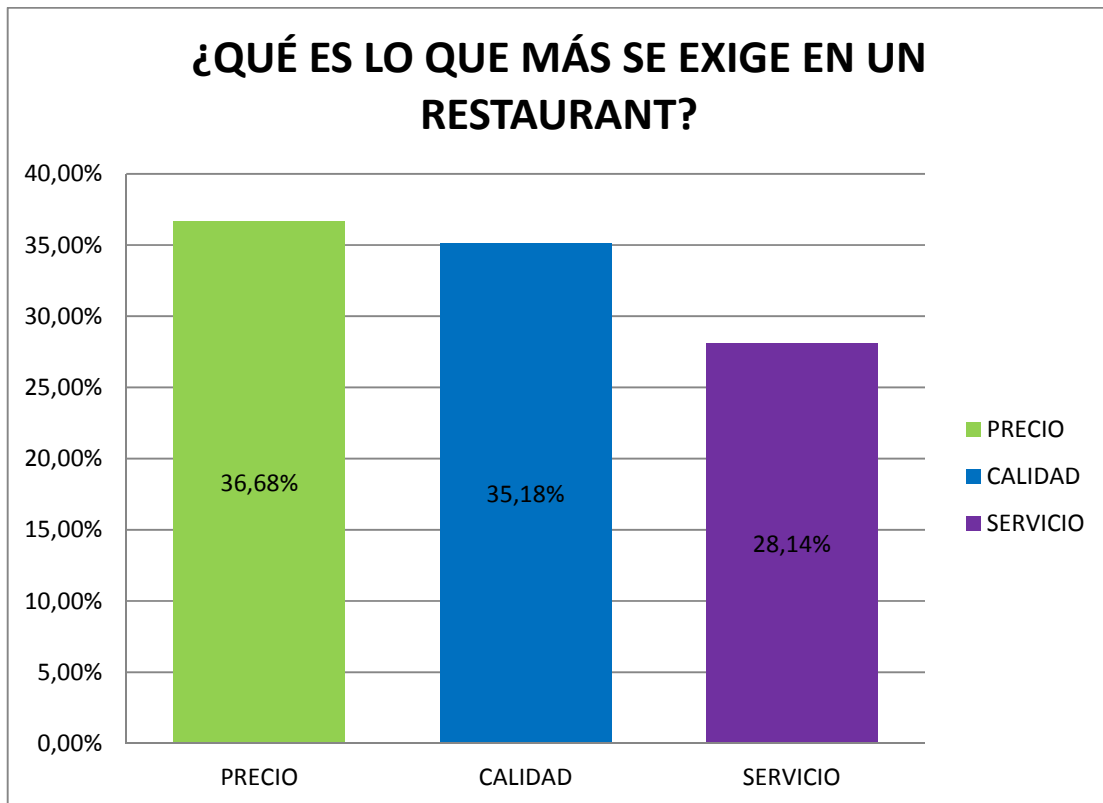
Fuente: Elaboración Propia

Como ya se vio las personas si frecuentan los establecimientos de comida pero es importante saber con qué frecuencia lo hacen es por ello que se cuestionó al consumidor acerca de esto y los resultados fueron los siguientes: de 2 a 3 veces por semana con el 43.22%, 1 vez a la semana con un 41.71% y de 4 a 7 veces por semana con un 15.08%.



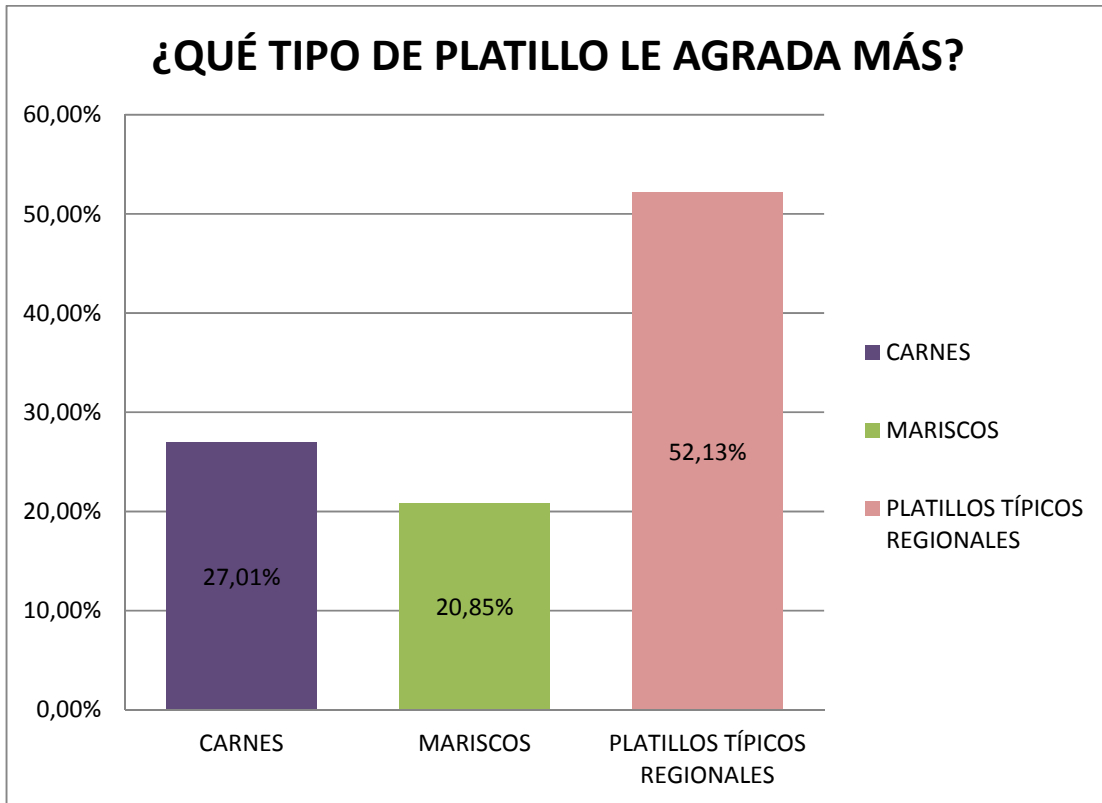
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la gráfica la mayor parte de la población uruapense con un 46.73% dice que el Paseo Lázaro Cárdenas es la mejor ubicación para poner un restaurant buffet, seguido por el centro con un 15.58%, plaza ágora con un 15.08%, después calzada Benito Juárez con un 14.57% y por ultimo Parque Nacional con un 8.04%.



Fuente: Elaboración Propia

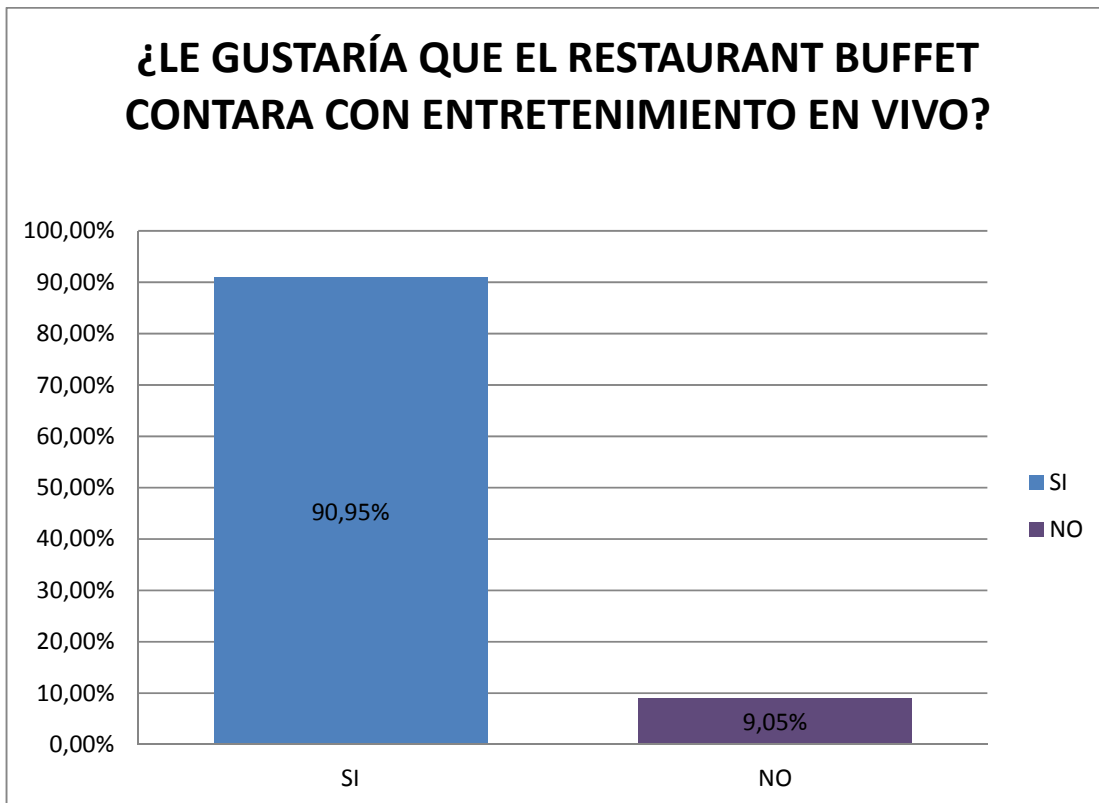
En esta gráfica se muestran los resultados acerca de que es lo que más se exige en un restaurant, dando como resultado lo siguiente: precio con un 36.68%, calidad con un 35.18% y por último servicio con un 28.14%.



Fuente: Elaboración Propia

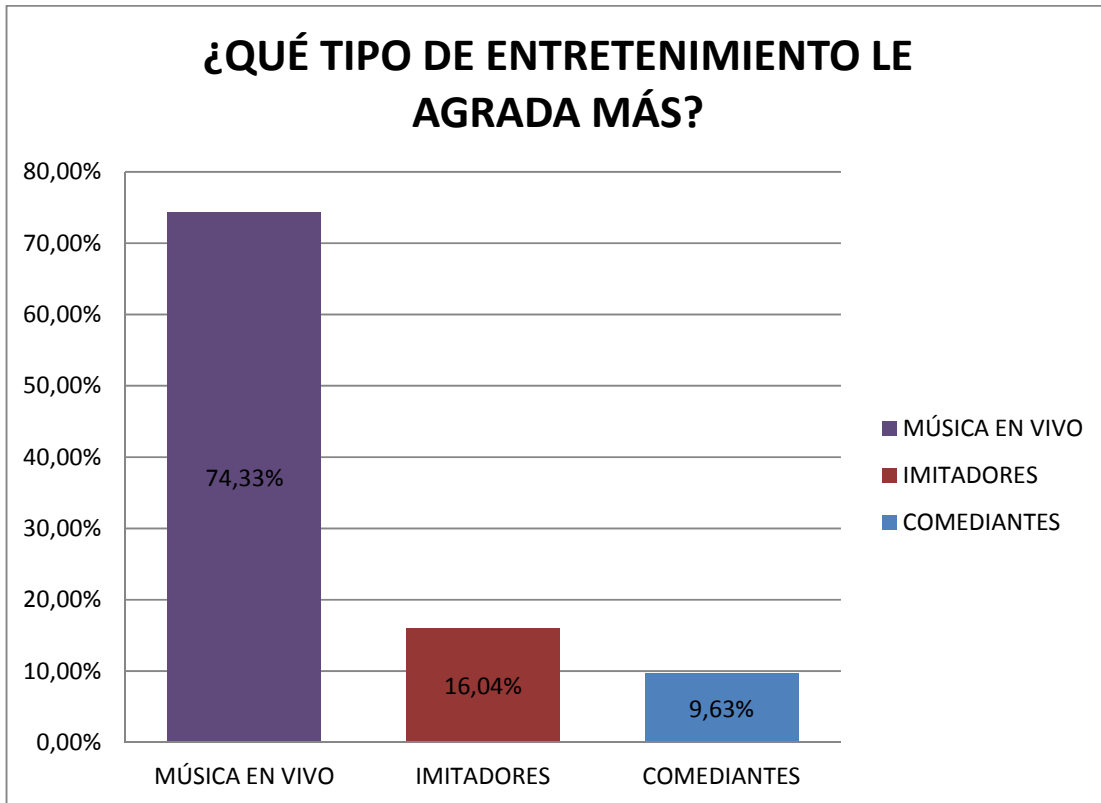
Esta gráfica muestra los resultados al cuestionamiento de qué tipo de platillo prefiere la población, de la cual el 52.13% prefiere platillos típicos regionales, el 27.01% prefiere carnes y el 20.85% mariscos.





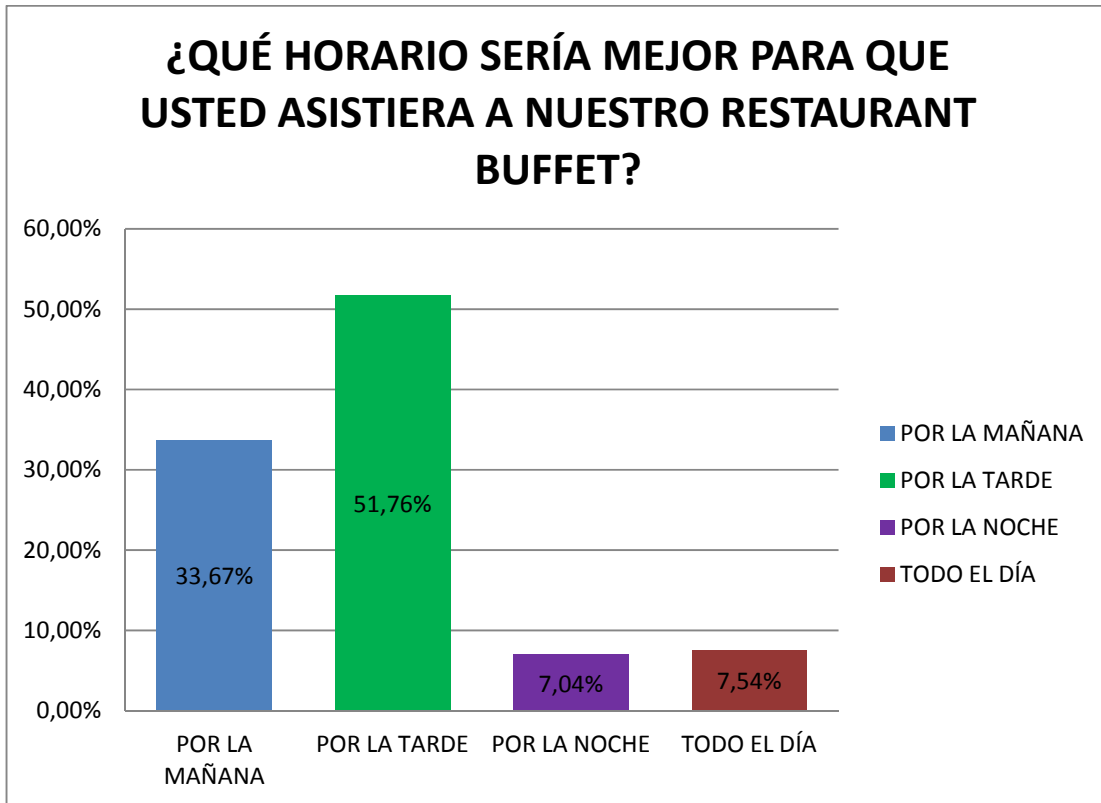
Fuente: Elaboración Propia

En esta gráfica se muestran los resultados sobre si a la población que acude a los restaurantes les gustaría que tuviera música en vivo, del 100% de los encuestados, el 90.95% dijo que si mientras que el 9.05% opino que no.



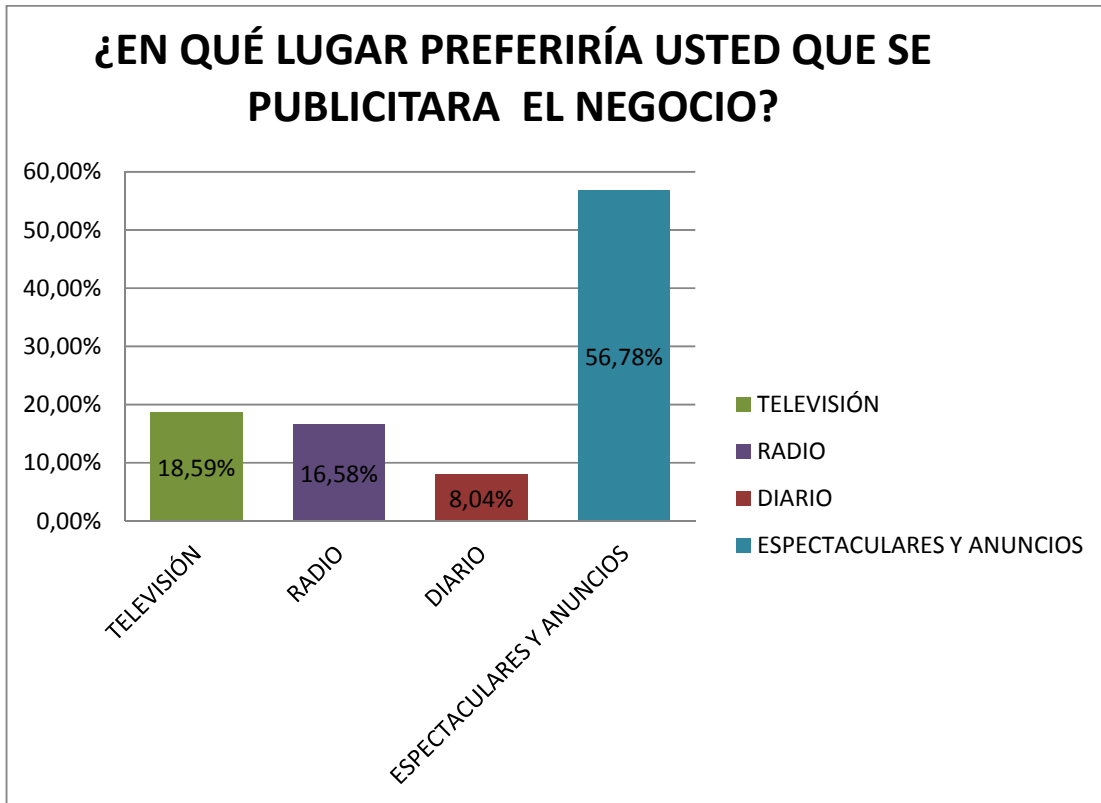
Fuente: Elaboración Propia

En la gráfica anterior se cuestionó acerca de que si les gustaría que hubiera entretenimiento en vivo en el restaurant buffet y como ya se pudo observar la mayoría de las personas dijo que si, es por ello que también se les preguntó acerca de qué tipo de entretenimiento les gustaría que hubiera y el 74.33% dijo que música en vivo, seguido por imitadores con un 16.04% y comediantes con un 9.63%



Fuente: Elaboración Propia

Es importante considerar el horario en una investigación de mercado porque se puede observar a qué hora acostumbran ir a los restaurantes las personas, los resultados fueron los siguientes: el 51.76% dijo que en la tarde, el 33.67% por la mañana, el 7.54% todo el día y el 7.04% por la noche.



Fuente: Elaboración Propia

La publicidad es algo esencial en el desarrollo de cualquier empresa porque a través de ella se da a conocer el negocio, es por eso que esta gráfica muestra los resultados acerca de en dónde les gustaría que se publicitara el establecimiento y el 56.78% dijo que en espectaculares y anuncios, el 18.59% en televisión, 16.58% en radio y el 8.04% en los diarios.

#### 5.4 ESTUDIO TÉCNICO

En el estudio técnico se determinará todo lo que tiene que ver con la localización del restaurant buffet, así como su capacidad instalada óptima, descripción del proceso productivo, selección del equipo y mobiliario, descripción de puestos, aspectos legales, fiscales, en fin todo lo que se necesita para darle forma a la empresa.

#### 5.4.1 MÉTODO DE LOCALIZACIÓN POR PUNTOS PONDERADOS

Consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de elementos que se consideran relevantes. Esto conduce a una comparación cuantitativa de diferentes sitios. El método permite ponderar factores de preferencia para ayudar al investigador a tomar una decisión.

A continuación se ponderarán los factores de preferencia para la mejor ubicación del restaurant buffet donde el número 5 se le asignara al factor de mayor importancia y el 1 al factor de menos relevancia.

FACTORES	PESO ASIGNADO	PASEO LÁZARO CÁRDENAS	CALIFICACIÓN PONDERADA	CENTRO	CALIFICACIÓN PONDERADA
*Mp. Disponible	.04	4	.16	2	.08
*Cercanía al mercado	.15	5	.75	3	.45
*Costos de renta	.10	3	.3	2	.2
*Precio del buffet	.12	4	.48	3	.36
*Estacionamiento	.06	2	.12	3	.18
*Tránsito vehicular	.33	5	1.65	4	1.32
*Tránsito de personas	.20	5	1	5	1
<b>SUMATORIA</b>	1		<b>4.46</b>		3.59

Fuente: Elaboración Propia

La mejor ubicación para establecer el restaurant buffet es el Paseo Lázaro Cárdenas ya que se llevó a cabo la evaluación de varios factores que se consideran

importantes para la localización del negocio y este sitio fue el que arrojó la calificación ponderada más alta.

#### 5.4.2 DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA ÓPTIMA DE LA PLANTA

La capacidad instalada del restaurant es para 50 personas, cuenta con 20 mesas de las cuales algunas son para 4 personas y otras para 3, es claro que no todos los días se llenará, así que tiene que establecerse un punto de equilibrio para saber cuántos comensales tienen que ir diariamente para obtener, mínimo, los gastos que se originan en el restaurant.

### 5.4.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO

#### PROCESO DE ELABORACIÓN DE LA COMIDA

OPERACIÓN	TIEMPO DE OPERACIÓN	FRECUENCIA POR DIA	NUMERO DE TRABAJADORES	MAQUINARIA Y SU CAPACIDAD
Adquisición de materia prima	2 horas, depende de la cantidad de materia prima necesaria	Ninguna, esto se hace 1 vez a la semana.	1	Semiautomático
Almacenamiento de la materia prima	1 hora	Se hace 1 vez a la semana	1	1 Refrigerador industrial: 840 litros 1 refrigerador vertical: 278 litros 2 alacenas: 1.20 X 0.60 X 0.30
Selección del menú	30 minutos	1 vez	1	Semiautomático
Desinfección de la verdura	15 minutos	1 vez	1	Recipiente de plástico, hay de varios tamaños, depende de la cantidad de verdura.
Lavado de los ingredientes necesarios para el guisado	20 minutos	1 vez	1	Tarja fregadora
Limpieza del área donde se prepararán los guisados	1 hora	2 o 3 veces	2	Semiautomático
Elaboración los guisados	1 hora y media, esto varía dependiendo del guisado	1 vez	3	2 Estufas: Una con 3 quemadores una freidora y un comal. La otra domestica 2 mesas de trabajo: 1.20 X 0.60 2 licuadoras 1 batidora 3 tablas para picar cazuelas, cuchillos, microondas
Disposición de los guisados en los chafers.	1 hora	2 o 3 veces, esto se hace cada que se terminan los guisados	2	14 Chafers

### PROCESO DE ELABORACIÓN DE JUGOS

<b>OPERACIÓN</b>	<b>TIEMPO DE OPERACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA POR DIA</b>	<b>NÚMERO DE TRABAJADORES</b>	<b>MAQUINARIA Y SU CAPACIDAD</b>
Seleccionar que tipo de jugo se hará	5 minutos	1 Vez	1	Semiautomático
Lavar la fruta	20 minutos	1 vez	1	Tarja fregadora
Partir la fruta	30 minutos	1 vez	1	Tabla para picar y cuchillos
Exprimir la fruta	4 minutos	1 vez	1	Exprimidor
Poner el jugo en los enfriadores	10 minutos	Varias veces cada que este se termine	1	3 enfriadores de tanque.

Fuente: Elaboración Propia

### PROCESO DE ELABORACIÓN DE CAFÉ DE OLLA

<b>OPERACIÓN</b>	<b>TIEMPO DE OPERACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA POR DIA</b>	<b>NÚMERO DE TRABAJADORES</b>	<b>MAQUINARIA Y SU CAPACIDAD.</b>
Poner agua	2 minutos	Varía dependiendo su consumo	1	Ollas
Agregar la canela	1 minuto	Cada vez que se ponga agua a hervir	1	semiautomático
Agregar el café	1 minuto	Cada vez que se ponga agua a hervir	1	semiautomático
Poner el café en la cafetera	2 minutos	Varía dependiendo su consumo	1	cafetera

Fuente: Elaboración Propia



### PROCESO DE ELABORACIÓN DE POSTRES

OPERACIÓN	TIEMPO DE OPERACIÓN	FRECUENCIA POR DIA	NÚMERO DE TRABAJADORES	MAQUINARIA Y SU CAPACIDAD.
Seleccionar el postre	5 minutos	1 vez	1	Semiautomático
Reunir los ingredientes para su elaboración	20 minutos	1 vez	1	Semiautomático
Elaboración del postre	1 hora o más depende del postre.	1 vez, depende de su consumo	1	Estufa doméstica, microondas, tablas de picar, cuchillos, cazuelas

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.4.4 SELECCIÓN DE EQUIPO Y MOBILIARIO

- \* 2 Tarjas fregadoras
- \* 2 mesas de trabajo
- \* 1 estufa con 3 quemadores, 1 freidora y un comal.
- \* 1 estufa domestica
- \* 2 licuadoras
- \* 1 batidora
- \* Cazuelas
- \* Cucharas
- \* 3 tablas para picar
- \* Cuchillos
- \* Platos de melanina y cubiertos
- \* Vasos de policarbonato
- \* Enfriadores de 3 tanques
- \* Tazas de cerámica

- \* Ollas
- \* Sartenes
- \* Chafers
- \* Horno de Microondas
- \* 1 Refrigerador Industrial
- \* 1 congelador vertical
- \* 1 exprimidor
- \* 2 estanterías
- \* 1 pretil
- \* Campana extractora.
- \* 2 trampas de grasa
- \* 20 mesas de madera
- \* Manteles
- \* Artículos de limpieza.

#### 5.4.5 JUSTIFICACIÓN DEL EQUIPO COMPRADO

Antes de comprar el equipo, se procede a analizar cuidadosamente qué es necesario para el buen funcionamiento del restaurant, cada maquinaria y silla que se adquiere es para un fin específico y se utiliza necesariamente, por ejemplo la estufa, sin ella no se podría cocinar.

#### 5.4.6 MANTENIMIENTO DEL EQUIPO

Se debe tener cuidado en la manera en que se utiliza, evitar el calentamiento excesivo de las licuadoras y batidoras para que no se quemen, lavar de manera

adecuada el refrigerador, la estufa y las mesas de trabajo evitando con ello que el sarro pique y dañe esta maquinaria.

Para prevenir que los aparatos eléctricos sufran una descarga se compra un regulador que los proteja y evite que se descompongan.

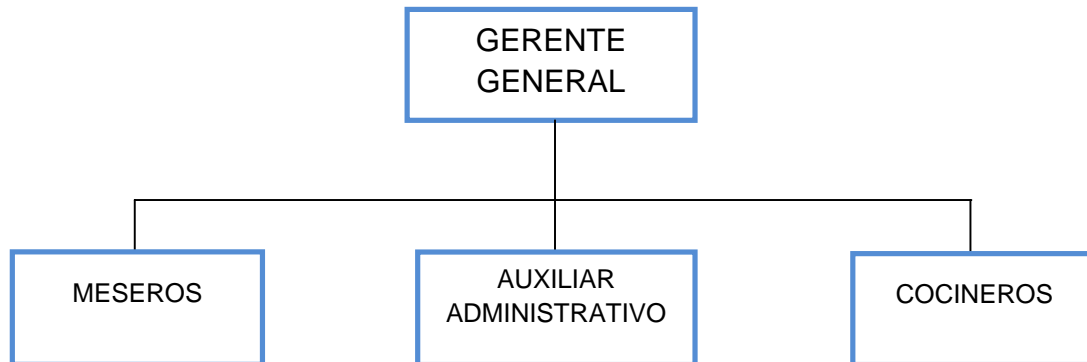
Toda la maquinaria que se requiere por tener contacto directo con alimentos se debe cuidar y tener limpia y libre de bacterias, con ella se asegurara también que dure más tiempo y que su funcionamiento sea el adecuado.

#### 5.4.7 DETERMINACIÓN Y CÁLCULO DEL PERSONAL

<b>PERSONAL</b>	<b>NUM. DE PERSONAS</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
Gerente general	1	Se encargara de llevar a cabo la administración de restaurant buffet así como de realizar todas las compras que hagan falta ya que él es el que llevara el control de todos los ingresos e egreso del negocio
Auxiliar administrativo	1	Apoyará al gerente general en la realización de sus funciones.
Meseros	1	Estará al pendiente de lo que necesiten los clientes
Cocineros	3	Llevarán a cabo la preparación de los alimentos y también estarán a cargo de la cocina en general.

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.4.8 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración Propia

#### 5.4.9 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

**GERENTE GENERAL:** Se encargará de la administración del restaurant, así como de supervisar que las áreas de trabajo de la empresa efectúen sus funciones adecuadamente, vigilando que cumplan con sus objetivos de manera eficaz, eficiente y efectiva. También será responsable de llevar a cabo el reclutamiento y adiestramiento del personal, así como de promocionar la venta del servicio y de realizar todas las compras que hagan falta, es decir, estar al pendiente de las necesidades que vayan surgiendo en el negocio.

#### **FUNCIÓNES ESPECÍFICAS:**

\* Definir y planear las metas y objetivos de la empresa, determinando lo que quiere lograr, además de cómo y cuándo lograrlos.

\* Llevar un registro y control de todos los ingresos y egresos.

- \* Evaluar el desempeño de cada uno de los trabajadores.
- \* Es el encargado de llevar a cabo el proceso de inducción, adiestramiento y capacitación del personal dentro de la empresa; así como del reclutamiento y selección.
- \* Llevar la contabilidad del buffet.
- \* Elaborar el presupuesto.
- \* Elaborar el plan de trabajo.
- \* Definir estrategias de publicidad, promoción y ventas para dar a conocer más rápido el servicio.
- \* Fijar los precios.
- \* Tener contacto con los clientes

#### PERFIL DEL PUESTO.

El gerente general debe contar con lo siguiente: Excelente presentación, debe ser un buen líder, debe tener don de mando pero actuar con respeto, tener una licenciatura en administración, mercadotecnia o contabilidad, debe ser responsable, saber trabajar en equipo, desarrollar habilidades para tomar decisiones, ser un buen comunicador y tener conocimientos de cocina.

**MESEROS:** Son los que tienen contacto directo con el cliente, ya que es el encargado de hacer que el comensal pase una agradable estancia en el restaurant,

proporcionándole una atención personalizada; y también ayuda a que el cliente se formule una buena imagen de la empresa.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

\* Atender al cliente

\* Estar pendiente de la comida que está en los chafers, es decir, cuando ésta se esté acabando tiene que avisar para que se sirva nuevamente.

\* Limpiar las mesas.

**PERFIL DEL PUESTO:** El mesero debe contar con buena presentación, debe ser carismático y atento, además de que debe ser muy paciente para darle buen trato al cliente.

**AUXILIAR ADMINISTRATIVO:** El auxiliar es el que se encarga de apoyar al gerente general en la realización de sus funciones.

**FUNCIONES ESPECÍFICAS:**

\* Cobrar al cliente la cuota del buffet.

\* Realizar las compras.

\* Ayudar al gerente general en la contabilidad y administración del negocio.

**PERFIL DEL PUESTO:** El auxiliar administrativo debe tener buena presentación, una carrera técnica, debe ser amable y tener conocimientos de computación.

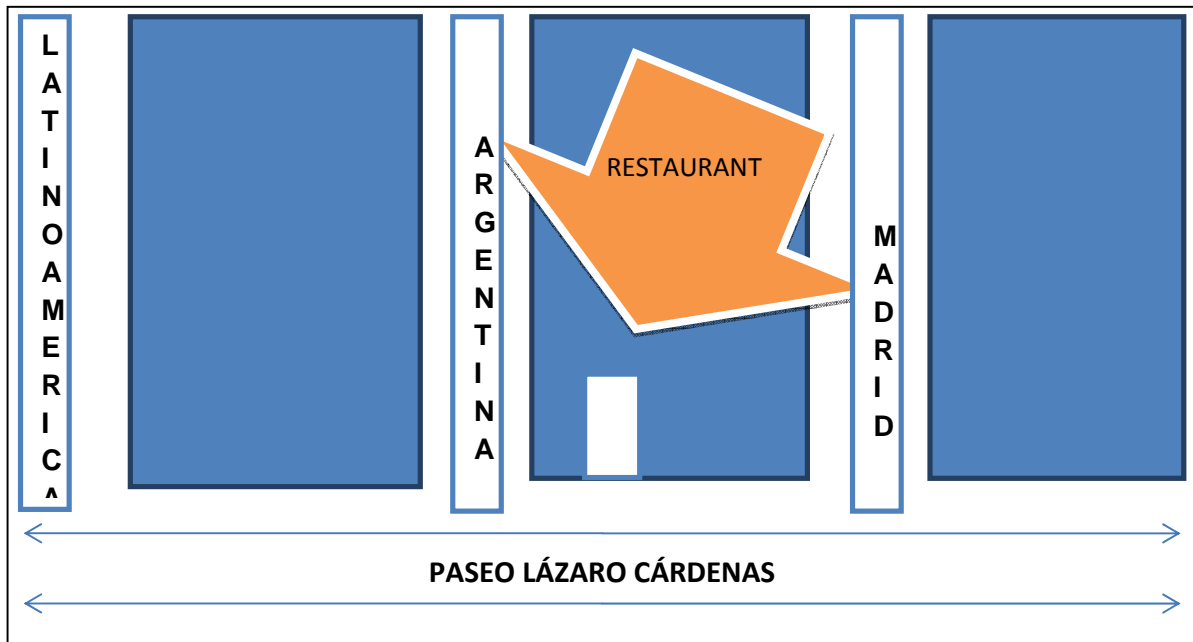
**COCINEROS:** Los cocineros son la parte nuclear de un restaurant ya que son los que se encargan de la preparación de todos los alimentos.

**FUNCIÓNES ESPECÍFICAS:**

- \* Preparar los alimentos.
- \* Escoger el menú del día.
- \* Limpiar el área de la cocina.
- \* Determinar faltantes de cocina.
- \* Servir los guisados en los chafers.

**PERFIL DEL PUESTO:** El cocinero debe tener conocimientos de gastronomía, tiene que ser puntual, higiénico, responsable y saber trabajar en equipo.

#### 5.4.10 UBICACIÓN DEL LUGAR. (CROQUIS)



Fuente: Elaboración Propia

#### 5.4.11 DETERMINACION DE AREAS DE TRABAJO

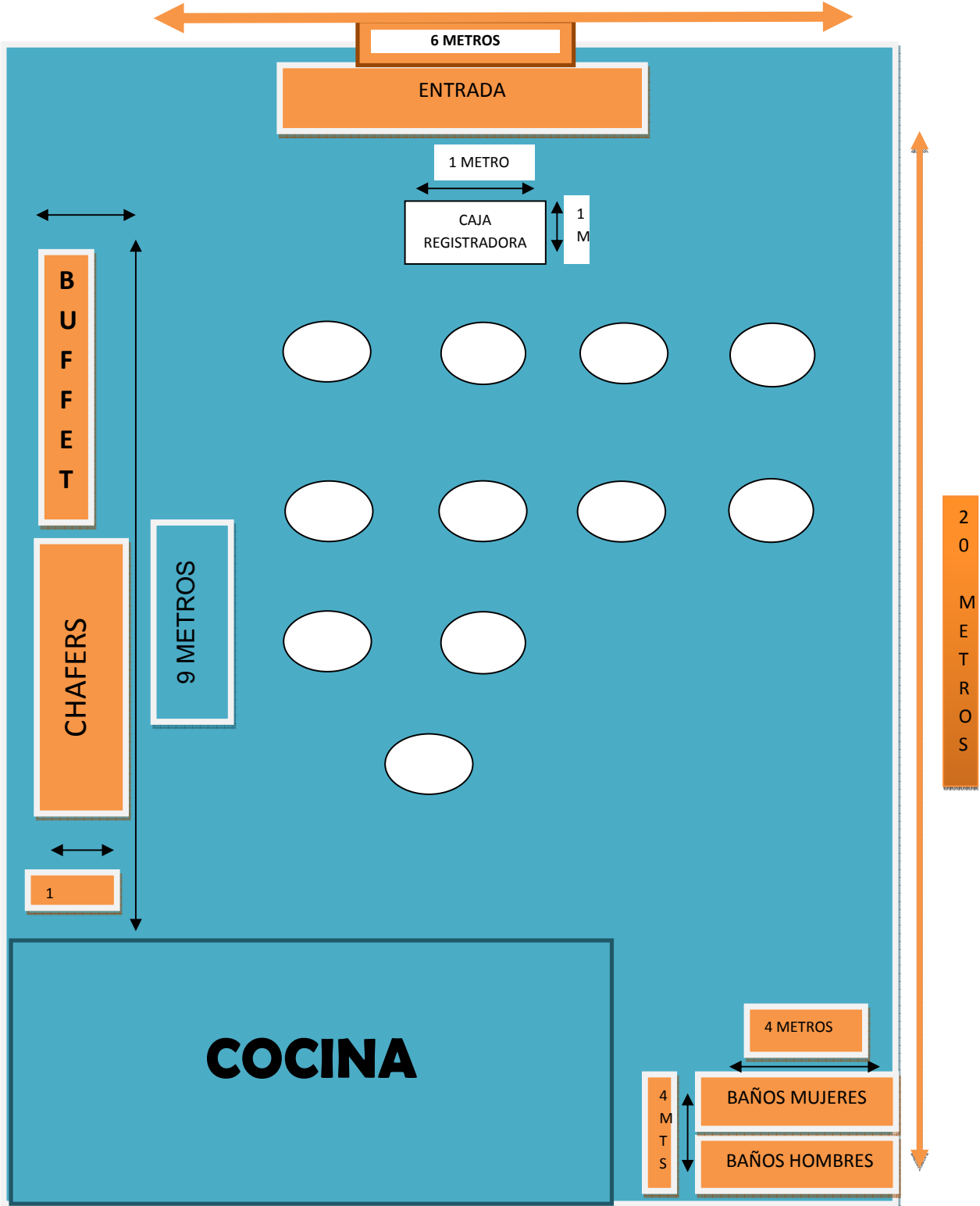
##### COCINA:



Fuente: Elaboración Propia



### 5.4.12 DISTRIBUCION DE PLANTA



Fuente: Elaboración Propia

#### 5.4.13 ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA

- 1.- Constituirse como persona física o moral.
- 2.- Inscripción en la SHCP para obtener el RFC.
- 3.- Inscripción en el registro Público de la Propiedad y del Comercio, donde se llenará una forma con la que se dará de alta a la empresa como un comercio formalmente establecido.
- 4.- Inscripción en la Cámara de la Industria y la Transformación (CACINTRA), donde se llenará una forma con los datos generales y se pagará una cuota determinada dependiendo del tamaño de la empresa.
- 5.- Inscripción en la Dirección General de la SECOFI, para obtener un registro federal que le califique como empresa dentro de la industria alimentaria, asimismo se registrará la marca del producto.
- 6.- Inscripción en la Tesorería del Estado y en la Tesorería del Municipio, con lo que se tendrá un registro en la zona donde se ubique la empresa.
- 7.- Registro en la Secretaría de Salubridad (SSA) y dar aviso sobre establecimiento de la empresa y la venta de tacos.
- 8.- Solicitar el permiso al municipio para el uso de suelo.
- 9.- Inscripción en el IMSS, para ofrecer derechos laborales a los empleados.

## SALUBRIDAD

### REQUISITOS:

- \* Debe estar funcionando el establecimiento
- \* Entregar aviso de funcionamiento
- \* Se da un plazo de 10 días hábiles para entregar el aviso.

El resto de la información se otorga una vez abierto el negocio, regularmente solicitan ciertos requisitos como: Análisis de sangre, determinación de muestras en el área de la cocina, etc.

FUENTE: SECRETARÍA DE SALUD

## CANACO

### REQUISITOS PARA AFILIACIÓN

1. Registro Federal de Contribuyentes ante la SHCP (Solicitud de Inscripción y Cédula Fiscal).
2. Permiso de Operación Municipal (Alta y Revalidación).
3. Empadronamiento ante la Secretaría de Finanzas del Estado (Alta y Revalidación).
4. Registro actualizado del SIEM.

FUENTE: CAMARA NACIONAL DE COMERCIO

#### 5.5.14 ASPECTOS FISCALES DE LA EMPRESA

El procedimiento para darse de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) como persona física consiste en:

1.- Hacer cita en SHCP para darse de alta.

2.- Llevar la documentación necesaria como:

- \* CURP (si no se cuenta con CURP presentar acta de nacimiento).

- \* Comprobante de domicilio (máximo dos meses de antigüedad).

- \* Proporcionar entre que calles se encuentra el domicilio fiscal.

- \* Tener una cuenta de correo electrónico.

- \* Identificación Oficial Vigente.

- \* Llevar una memoria USB, disquete 3 1/2 o CD para la generación de los archivos de la Firma Electrónica (FIEL).

3.- Una vez dado de alta ante hacienda hay que acudir a RENTAS para efectuar el alta donde se proporcionará el talonario de pagos y el monto que tendrá que pagarse cada dos meses.

++ Procedimiento para darse de alta ante la Secretaria de Finanzas y Tesorería General del Estado (Michoacán):

- \* Mostrar el acta como persona física.

- \* Presentar documentos en original y copia

\* Forma sellada por la SHCP, comprobante de domicilio, identificación de la persona que realiza el trámite, declaración de nóminas (hay que pagar el 2% sobre nómina).

FUENTE: SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

## 5.5 ESTUDIO ECONÓMICO-FINANCIERO

En esta parte se mostrara todo lo referente a lo financiero del negocio para analizar si es rentable o no, anteriormente se vio toda la estructuración y el análisis de la demanda pero también la parte económica es esencial, se verá temas como el punto de equilibrio, inversión inicial, financiamiento, cédulas, depreciaciones, estados pro-forma y método de valuación así como también las conclusiones del proyecto.

### 5.5.1 COSTOS DE PRODUCCIÓN

El proyecto es sobre un restaurant buffet por lo tanto hay varios platillos, es por ello que se seleccionaron los más significativos para obtener los costos de producción.

Los platillos son para 1 persona.

<b>MENUDO</b>			
MP	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
Panza de res	\$36	.25	\$9
Ajos	\$80	½ pieza	\$2
Cebolla	\$7	1 pieza	\$2
Oregano	\$40	1 ramita	\$1
Jitomate	\$16	1 pieza	\$1
Chile guajillo	\$28	3 piezas	\$15
Agua	\$12	½ jarra	\$2
<b>Costo de conversión</b>		Sumatoria m.p.	\$32
Gastos indirectos			\$10
<b>Costos de producción</b>			\$42

Costos de administración		20.29
Costos de venta		10
<b>Costo total</b>		<b>72.29</b>
Precio de Venta 20%		86.74
<b>Producción estimada</b>	760 comensales/ mes	65,922.4

Fuente: Elaboración Propia

<b>COCHINITA PIBIL</b>			
MP	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
Carne de cerdo	\$75	.25	\$19
Axiote	\$25 caja	½ barra	\$4
Limón	\$16	2	\$2
Naranja	\$6	1	\$1
Plátano	\$18	½ plátano	\$1.5
Manteca	\$26	1 gramos	\$2.5
Chiles habaneros	\$110	1	\$6
<b>Cebollas</b>	\$7	½	\$2
Ajos	\$80	½ cabeza	\$2
<b>Costo de conversión</b>		Sumatoria m.p.	\$40
Gastos indirectos			\$10
<b>Costos de producción</b>			\$50
Costos de administración			20.29
Costos de venta			10
<b>Costo total</b>			<b>80.29</b>
Precio de venta 20%			96.34
<b>Producción estimada</b>	760 comensales/ mes		73218.4

Fuente: Elaboración Propia

<b>CHILES EN NOGADA</b>			
MP	PRECIO	CANTIDAD	TOTAL
Chiles poblanos	\$14- 10 piezas	2	\$2.8
Huevo	\$14	2	\$2
Harina	\$3	¼	\$2
Aceite	\$27	½	\$13.5
Carne puerco	\$75	50 gramos	\$37.5
Cebolla	\$7	½	\$1
Almendras	\$140	2	\$6
Piñones	\$65-10 gramos	3	\$30
Acitrones	\$40	½	\$2
Leche	\$8	¼	\$3
Peras	\$36	½	\$2
Manzanas	\$25	½	\$2
Plátano	\$18	½	\$1.5
Nueces	\$220	2	\$15
Queso cabra	\$60-250 gramos	16 gramos	\$10
<b>Costo de conversión</b>		Sumatoria m.p.	\$130.3
Gastos indirectos			\$10
<b>Costos de producción</b>			\$140.3
Costos de administración			20.29
Costos de venta			10
Costo total			<b>170.59</b>
Precio de venta 15%			196.17
<b>Producción estimada</b>	760 comensales/ mes		149089.2

Fuente: Elaboración Propia

El precio de buffet será de \$130 para adultos y \$70 niños incluye bebidas (jugo, agua de sabor, leche, café), para determinar el precio de éste se tomó en consideración el costo de producción, que se acaba de realizar, y también se basó en la competencia, el costo del último platillo resulta un poco elevado pero se considerarán otros proveedores (lugares donde se compren los ingredientes) y también se harán ajustes en los días en los que se elaborara, ya que el menú del buffet es cambiante.

### 5.5.2 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio sirve para determinar cuántos comensales tienen que acudir al día para cubrir los gastos, es decir, el punto donde no se pierde ni se gana, éste también es de utilidad para obtener el costo de producción.

Fórmula:

$$P. E. = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costos variables}}$$

COSTOS FIJOS:

Renta: 10,000

Publicidad: 1000

Sueldos y salarios: 27,000

Precio de venta unitario: \$130

Costos variables: \$80 (se obtiene el promedio de los costos de producción de los platillos mencionados anteriormente).

$$P. E. = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio de venta unitario} - \text{Costos Variables}} = \frac{38000}{130 - 80} = 760$$

Por lo tanto el punto de equilibrio es: 760 comensales al mes y 25 comensales al día.



### 5.5.3 INVERSIÓN INICIAL DE ACTIVO FIJO

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Tarjas fregadoras	1,000
Mesas de trabajo	3,800
Estufa Industrial	4,199
Estufa domestica	5,500
Artículos de cocina	25,787
Chafers	8,000
Refrigerador industrial	15,000
Congelador Vertical	5,000
Estanterías	3,000
Campana extractora	5,000
Trampas de grasa	4,000
Mobiliario	10,000
Utensilios	1,209
Equipo de cómputo y oficina	12,000
<b>TOTAL</b>	<b>103,495</b>

Fuente: Elaboración Propia

### 5.5.4 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

Los recursos son propios, sumando un total de \$500,000, con estos recursos se cubren todos los gastos de local, maquinaria y equipo. La intención de invertir en este proyecto es hacer crecer este capital.

### 5.5.5 CÉDULAS

#### **GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

<b>Concepto</b>	<b>Sueldo mensual</b>	<b>Sueldo anual</b>
Gerente general	8,000	96,000
Auxiliar administrativo	4000	48,000
Mesero	3000	36,000
<b>SUB-TOTAL</b>	<b>15,000</b>	<b>180,000</b>
Factor: 1.24	18,600	43,200
Alquiler	10,000	120,000
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>343,200</b>

Fuente: Elaboración Propia

## GASTOS DE VENTA

Concepto	Total mensual	Anual
Publicidad	1,000	12,000
Vehículo-gasolina	500	6,000
<b>TOTAL GASTOS DE VENTA</b>		<b>18,000</b>

Fuente: Elaboración Propia

## GASTOS DE OPERACIÓN

Concepto	Sueldo mensual	Sueldo anual
Cocineros	12,000	144,000
Factor: 1.24		178,560
Gas	5,000	60,000
Luz	9,000	108,000
Agua	7,200	86,400
<b>TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN</b>		<b>378,960</b>

Fuente: Elaboración Propia

DEPRECIACIÓN								
CONCEPTO	VALOR	%	1	2	3	4	5	VR/V S
Tarjas fregadoras	1000	20%	200	200	200	200	200	0
Mesas de trabajo	3800	20%	760	760	760	760	760	0
Estufa Industrial	4199	20%	839,8	839,8	839,8	839,8	839,8	0
Estufa domestica	5500	20%	1100	1100	1100	1100	1100	0
Artículos de cocina	25787	20%	5157,4	5157,4	5157,4	5157,4	5157,4	0
Chafers	8000	20%	1600	1600	1600	1600	1600	0
Refrigerador industrial	15000	20%	3000	3000	3000	3000	3000	0
Congelador Vertical	5000	20%	1000	1000	1000	1000	1000	0
Estanterías	3000	20%	600	600	600	600	600	0
Campana extractora	5000	20%	1000	1000	1000	1000	1000	0
Trampas de grasa	4000	20%	800	800	800	800	800	0
Mobiliario	10000	20%	2000	2000	2000	2000	2000	0
Utensilios	1209	20%	241,8	241,8	241,8	241,8	241,8	0
Equipo de cómputo y oficina	12000	20%	2400	2400	2400	2400	2400	0

Fuente: Elaboración Propia

BALANCE GENERAL INICIAL 2011					
<u>ACTIVO</u>			<u>PASIVO</u>		
ACTIVO CIRCULANTE			PASIVO		
BANCOS	387204		PROVEEDORES		0
CLIENTES	0		ACREEDORES		0
INVENTARIO	30 000		<b>TOTAL PASIVO CIRCULANTE</b>		<b>0</b>
DEUDORES DIVERSOS	0		<u>PASIVO LARGO PLAZO</u>		0
<b>TOTAL ACTIVO CIRCULANTE</b>		417 204	PRESTAMOS A L.P.		0
<u>ACTIVO FIJO</u>			TOTAL PASIVO L.P.		
Tarjas fregadoras	1000		TOTAL PASIVO		0
	200	800	<u>CAPITAL CONTABLE</u>		
Mesas de trabajo	3800	3040	CAPITAL SOCIAL		500000
	760		TOTAL CAPITAL CONTABLE		
Estufa Industrial	4199	3359,2	<b>TOTAL PASIVO +CAPITAL</b>		<b>500000</b>
	839,8				
Estufa domestica	5500	4400			
	1100				
Articulos de cocina	25787	20629,6			
	5157,4				
Chafers	8000	6400			
	1600				
Refrigerador industrial	15000	12000			
	3000				
Congelador Vertical	5000	4000			
	1000				
Estanterias	3000	2400			
	600				
Campana extractora	5000	4000			
	1000				
Trampas de grasa	4000	3200			
	800				
Mobiliario	10000	8000			
	2000				
Utencilios	1209	967,2			
	241,8				
Equipo de cómputo y oficina	12000	9600			
	2400				
<b>TOTALACTIVO FIJO</b>		82796			
			500 000		
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>					

Fuente: Elaboración Propia

<b>ESTADO DE RESULTADOS DEL PRIMER AÑO</b>	
VENTAS	1422720
COSTO DE VENTAS	360000
UTILIDAD BRUTA	1062720
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	343200
GASTOS DE VENTA	18 000
GASTOS DE OPERACIÓN	378960
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	322 560
IMPUESTOS	30%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>225792</b>

NOTA: Las ventas que se tomaron en cuenta fueron **912** comensales al mes ya que el punto de equilibrio arroja **760** comensales y a eso se le agrego un **20%** más.

Fuente: Elaboración Propia

#### 5.5.9 FLUJO DE EFECTIVO

<b>FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO A 5 AÑOS</b>					
AÑO	1	2	3	4	5
SALDO INICIAL	0	49520	280 369	500 481	619 145
<b>INGRESOS</b>					
VENTAS	1422720	1493856	1493856	1463978,88	1463978,88
TOTAL DE INGRESOS	1422720	1543376	1 774 225	1 964 460	2 083 123
<b>EGRESOS</b>					
SUELDOS Y SALARIOS	401760	401760	401760	401760	401760
COMPRAS	463495	240 000	249600	262089	275193,45
GASTOS DE VENTA	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	120000	120000	120000	120000	120000
GASTOS DE OPERACIÓN	254400	262032	269892,96	277989,75	289109,34
IMPUESTOS	81919,5	221215,2	214491	265476,375	293718,06
TOTAL EGRESOS	1 339 575	1 263 007	1 273 744	1 345 315	1 397 781
SALDO FINAL	49 520	280 369	500 481	619 145	685 343

Fuente: Elaboración Propia

## REDACCIÓN FUJO DE EFECTIVO

En el primer año se tienen muchos gastos, puesto que es en el que se compra el mobiliario y equipo, además de que no se tiene aún materia prima. Mientras avanzan los meses se van obteniendo ganancias y además los ingresos permiten soportar los egresos y obtener una utilidad rentable para la empresa.

En el segundo año las ventas se elevan un 5%, las compras no aumentan, por el contrario, disminuyen ya que solo se compra la materia prima que haga falta, no se compra ya maquinaria ni equipo. Los gastos de operación suben en un 3% en estos gastos se incluyen insumos como gas, luz y agua.

En el tercer año las ventas permanecen de la misma manera que en el año dos, pero los gastos de compras aumentan en un 4% y los de operación en un 3%.

En el cuarto año las ventas bajan un 2% las compras suben un 5%, y los gastos de operación un 3%

En el quinto las ventas se mantienen igual que el cuarto año, los gastos de operación aumentan un 4% y los gastos de compra un 5%.

Notas: A diferencia del estado de resultados aquí se ven desglosados los datos, es decir, se separan los sueldos y salarios de los gastos, nótese también los diferentes gastos que aquí se muestran por separado.

Los porcentajes de los cuales subieron los gastos de operación y de compras se calculan tomando en cuenta la inflación, tasa de interés tipos de cambio.

El impuesto se calculó de un 30% anual del total de ingresos menos los egresos.

### 5.5.10 MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN

TPR (Tasa promedio de rentabilidad)

AÑO	UTILIDAD PROYECTADA	INVERSIÓN INICIAL	TPR
1	49520	500000	.0990
2	280369	500000	0.5607
3	500481	500000	1.0009
4	619145	500000	1.2382
5	685343	500000	1.3707
		SUMATORIA	4.2695/5=0.8539
			0.8539*100= <b>85.39%</b>
			-22.20
			= 63.19%

Fuente: Elaboración Propia

PRI (Periodo de recuperación de la inversión)

AÑO	INVERSIÓN INICIAL	UTILIDAD PROYECTADA	PRI
1	500000	49520	10.09
2	500000	280369	1.78
3	500000	500481	.99
4	500000	619145	.80
5	500000	685343	.72
		SUMATORIA	14.38/5
			2.88 AÑOS
			5
			-2.88
			= 2.12 UTILIDAD ADICIONAL

Fuente: Elaboración Propia

VPN (Valor presente neto)

AÑO	BENEFICIOS HISTORICOS	FACTOR	BENEFICIO A VALOR PRESENTE
1	49,520	0.8183	40,522.21
2	280,369	0.6696	186,735.08
3	500,481	0.5480	274,263.58
4	619,145	0.4484	277,624.61
5	685,343	0.3669	251,452.34
SUMA			1,030,597.82
INV. INICIAL			-500,000
VPN			530,597.82

Fuente: Elaboración Propia  
SUSTITUYENDO

$$VPN = (1+22.20\%)^{-1} = 0.8183$$

$$(1+22.20\%)^{-2} = 0.6696$$

$$(1+22.20\%)^{-3} = 0.5480$$

$$(1+22.20\%)^{-4} = 0.4484$$

$$(1+22.20\%)^{-5} = 0.3669$$

IRVPN= (Índice de rentabilidad del valor presente)

BENEFICIO A VALOR PRESENTE	/INVERSIÓN INICIAL	VIDA ÚTIL O RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN
1,030,597.82	500,000	2.06x100= 206%

Fuente: Elaboración Propia

IRVPN en 5 años= 206%, por lo tanto el IRVPN anual es de 41.2%

IRVPN = 41.2%, TASA REF= 22.2%

IRVPN=41.2-22.2 = 19%

Nota: La tasa de referencia que se utiliza en las formulas anteriores se obtiene de la suma de la tasa de referencia y del riesgo país.

TIR (Tasa interna de rentabilidad)

AÑO	IMPORTE	TASAS		
		50%	30%	10%
0	(500,000)			
1	40,522.21			
2	186,735.08			
3	274,263.58			
4	277,624.61			
5	251,452.34			
SUMA	1,030,597.82			
X	206,119.56			
TIR		1.7366	2.4353	3.79
Resultado anterior		357,947.22	501,962.96	781,193.13
		(500,000)	(500,000)	(500,000)
Resultado		-142,052.78	1,962.96	281,193.13

Fuente: Elaboración Propia

SUSTITUYENDO:

$$TIR = 1 - (1 + .50)^{-5} / .50 = 1 - (1.50)^{-5} / .50 = .8683 / .50 = 1.7366$$

$$TIR = 1 - (1 + .30)^{-5} / .30 = 1 - (1.30)^{-5} / .30 = .7306 / .30 = 2.4353$$

$$TIR = 1 - (1 + .10)^{-5} / .10 = 1 - (1.10)^{-5} / .10 = .3790 / .10 = 3.79$$

Nota: Las tasas se escogieron a criterio, es decir, se eligen las tasas a prueba y error y se selecciona la más conveniente.

## 5.6 CONCLUSIÓN DEL PROYECTO DE INVERSIÓN

Con base en los resultados de los estudios de: mercado, técnico y financiero se infiere lo siguiente:

++ Desde el punto de vista del estudio de mercado el proyecto es viable, en vista de que:



Los actuales proveedores respetan los precios proporcionados, por ser compradores mayoristas habrá preferencia sobre todo en caso de escases. En cuanto a la logística todo lo que el negocio requiere para su operación no genera costos excesivos de transporte.

Todo lo referente a restaurantes en el área en que se ubica éste, tiene una gran demanda y por sus precios no tan elevados tiene una gran ventaja ante sus competidores.

Se aprovecha el mercado que busca alimentos naturales y en su mayoría tradicionales en la ciudad, buscando la satisfacción de todos sus comensales.

++ Desde el punto de vista del estudio técnico, el proyecto es viable, dado que:

La adquisición del equipo de trabajo sólo es necesario comprar una vez y darle mantenimiento para evitar fallas y reposiciones.

El estudio de costos demuestra que debe prevalecer un escenario con cambios muy moderados en precio y volumen.

Después de haber realizado investigaciones de mercado un estudio técnico y las debidas proyecciones puede concluirse que la inversión si es rentable en un **85.39%** por lo tanto se sabe que la inversión inicial se recuperará en **2.88** años aproximadamente y si todo marcha de acuerdo al plan.

Entre las cosas que pueden rescatarse para que esto se lleve a cabo es no dejar a un lado los resultados obtenidos en la investigación de mercado (ubicación del lugar, servicios que ofrece y calidad del producto) ya que de no hacerse puede haber una variación en todo lo demás porque es algo que realmente afecta a los comensales y su comportamiento.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ÁVILA MACEDO, Juan José, Introducción a la Contabilidad, Editorial Umbral, 2007.
- BENITEZ COLLADO, La Empresa y su Medio, Editorial Iberoamérica, Primera edición, México, 1983.
- BORT MUÑOZ, Miguel Ángel, Merchandising: Cómo mejorar la imagen de un establecimiento comercial, Editorial ESIC, 2004.
- CHIABENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, McGraw Hill, Séptima edición, 1986.
- CUEVAS, Francisco José, Control de Costos y Gastos de los Restaurantes, Editorial Limusa, 2004.
- FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio, El Proceso Administrativo, Editorial Diana, Segunda edición, 1977.
- FISHER DE LA VEGA, Laura E., Mercadotecnia, Editorial Interamericana, México, 1987.
- FLEITMAN, Jack, Negocios Exitosos, McGraw Hill, 2000.
- FRANKLIN, Enrique, Organización de Empresas, McGraw Hill, Segunda edición, 2004.
- GARFIELD, G., Los Empleados son Primero, McGraw Hill, México.

- HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Abraham et al., Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión para Principiantes, Editorial Ecafsa Thompson Learning, México, 2008.
- JOHANSEN BERTOGLIO, Oscar, Anatomía de la Empresa, Editorial Limusa, Primera edición, México, 1982.
- KOONTE O'DONELL, Wehrich, Elementos de la Administración, McGraw Hill, Cuarta edición, México, 1988.
- REYES PONCE Agustín, Administración de Empresas, Teoría y Práctica, Limusa-Noriega Editores, Primera Parte, 1985-1989.
- REYES PONCE, Agustín, Administración Moderna, Editorial Limusa Grupo Noriega Editores, Primera edición, 1992.
- RODRÍGUEZ, Leonardo, Planificación, Organización y Dirección de la Pequeña Empresa, Editorial Iberoamérica, México, 1980.
- SILICEO, A., Líderes para el siglo XXI, McGraw Hill, México, 1997.
- STEINER, George A, Planeación Estratégica: lo que todo directivo debe saber, Editorial Continental SA de CV, Primera edición, México, 1983.
- TERRY, FRANKLIN, Principios de Administración, CECSA, 1985.
- CreceNegocios.com  
Ventaja Competitiva  
Dirección Electrónica:

<http://www.crecenegocios.com/ventajas-competitiva>

- El Prisma. Portal para Investigadores y Profesores.

Organigramas – Estructura Organizacional – Administración de Empresas y Negocios.

Dirección Electrónica:

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/organigramas/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/)

- El Valor de los Valores en las Organizaciones.

Definiciones

Dirección Electrónica:

<http://www.elvalordelosvalores.com/definicion/index.html>

- MiTecnologico.com

Estado de Resultados

Dirección Electrónica:

<http://www.mitecnologico.com/Main/CaracteristicasEstadoDeResultados/>

- Scribd.com

Flujo de Efectivo

Dirección Electrónica:

<http://es.scribd.com/doc/6211119/Flujo-de-Efectivo-Finanzas/>