

308917

10

2ej



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE INGENIERIA**

Con estudios incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México.

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLANTACION DE UN VIDEO-BAR  
EN LA CIUDAD DE QUERETARO, QRO.**

**T E S I S**

Que para obtener el título de:

Ingeniero Mecánico Electricista, área: Ingeniería Industrial.

**P R E S E N T A N :**

José Ricardo Castañeda Calero  
Federico Mendoza Ralph

DIRECTOR

ING. ANTONIO CASTRO D'FRANCHIS

México D.F.

1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

A DIOS

A MIS PADRES, JOSÉ LAVIN GALAS Y LEONILA CALERO DE LAVIN

A MIS HERMANAS, ADRIANA Y ERIKA

A ALEJANDRA KURI

A MIS AMIGOS

A MIS MAESTROS

GRACIAS POR HACER POSIBLE ESTA ETAPA DE MI VIDA

JOSÉ RICARDO CASTAÑEDA CALERO

A DIOS

A MIS PADRES, MARCIA Y ROBERTO

A MIS HERMANOS, ROBERTO, PATRICIO Y REGINA

A MIS AMIGOS

A SARA

A MIS MAESTROS

POR SU CONSTANTE APOYO Y COMPRENSIÓN, DURANTE ESTA  
ETAPA TAN IMPORTANTE DE MI VIDA.

FEDERICO MENDOZA RALPH

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>I</b>
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>1. ANALISIS DEL ENTORNO</b>	<b>2</b>
1.1. Evolución del Entorno Económico del País.	4
1.1.1. Inflación.	4
1.1.2. Tasas de Intereses.	5
1.1.3. Tipo de Cambio.	6
1.1.4. Balanza Comercial.	9
1.1.5. Producto Interno Bruto.	10
1.1.6. Principales Indicadores Económicos.	11
1.2. Características Generales del Sector Comercio.	12
1.2.1. Principales Variables Económicas que Inciden en el Desempeño del Sector.	15
1.2.1.1. Producto Interno Bruto.	15
1.2.1.2. Política Comercial y de Tipo de Cambio.	16
1.2.1.3. Política de Precios.	17
1.2.1.4. Tasas de Intereses.	18
1.2.2. Sector Restaurantero.	18
1.2.2.1. Establecimientos del Sector.	18
1.2.2.2. Características de los Establecimientos.	19
1.2.2.2.1. Tipos de Bares.	20
1.2.2.3. Valor del Capital de la Industria Restaurantera	21
1.2.2.4. Demanda por Servicios Restauranteros.	22
1.2.2.5. Composición de la Clientela del Segmento Organizado.	23

1.2.2.6. Evolución y Aportación a la Economía del Sector Restauranero.	24
1.2.2.7. Precios del Sector.	29
1.2.2.8. El TLC y la Industria Restaurantera.	29
1.2.2.9. Riesgos y Oportunidades del TLC.	30
<b>CAPITULO 2</b>	<b>32</b>
<b>2. ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>33</b>
2.1. Definición del Servicio.	33
2.1.1. Concepto y Tipo de Establecimiento.	34
2.2. Análisis de la Demanda.	35
2.2.1. Información Estadística.	35
2.2.2. Encuesta.	47
2.3. Estimación de la Demanda.	62
2.4. Análisis de la Oferta.	66
2.4.1. Información Estadística.	66
2.4.2. Características de los Principales Prestadores del Servicio.	67
2.5. Análisis de Precios.	68
2.5.1. Precio de Venta.	68
2.6. Composición de la Clientela.	70
2.7. Estrategia de Promoción del Establecimiento.	71
<b>CAPITULO 3</b>	<b>73</b>
<b>3. ESTUDIO TÉCNICO</b>	<b>74</b>
3.1. Localización.	74
3.1.1. Macrolocalización.	74

3.1.2. Microlocalización.	77
3.2. Ingeniería del Proyecto.	78
3.2.1. Diagramas de Flujo de Procesos.	78
3.2.2. Distribución del establecimiento.	82
3.3. Organización de los Recursos Humanos.	85
3.3.1. Organigrama.	85
3.3.2. Descripción de Puestos.	86
<b>CAPITULO 4</b>	<b>107</b>
<b>4. MARCO LEGAL</b>	<b>108</b>
<b>CAPITULO 5</b>	<b>116</b>
<b>5. ESTUDIO ECONÓMICO</b>	<b>117</b>
5.1. Volumen de Ventas Esperado.	117
5.2. Determinación de los Costos.	119
5.3. Determinación de las Políticas de Operación y Administración.	131
5.4. Escenarios.	132
5.5. Evaluación Financiera del Proyecto.	135
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>157</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>161</b>

**TESIS**

**COMPLETA**

## **INTRODUCCIÓN**

## **INTRODUCCION**

Siempre que exista una necesidad humana de un bien o un servicio, habrá necesidad de realizar un proyecto, pues hacerlo es la única forma de producir dicho bien o servicio. En la actualidad, una inversión inteligente requiere una base que la justifique. Dicha base es precisamente un estudio, bien estructurado, que indique la pauta que debe seguirse.

Uno de los principales objetivos de la ingeniería industrial es el de generar productos y servicios, en la cantidad requerida, con la calidad adecuada, en el tiempo oportuno y a un bajo costo, todo con el fin de satisfacer una necesidad humana.

Generalmente cuando se piensa en la aplicación de la ingeniería industrial, ésta se relaciona con los aspectos de producción de las grandes industrias, quedando eliminada cualquier otro tipo de empresa. Es una realidad que hoy en día no existe industria o empresa, no importando su giro, en la que la ingeniería industrial no tenga algo que aportar.

El ingeniero industrial tiene que realizar un "proyecto de inversión", el cual se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.

Cuando se realiza la evaluación de proyectos se mezclan varias disciplinas, ya que durante la elaboración de un estudio de este tipo se utilizan conocimientos tales como estadística, investigación de mercados, investigación de operaciones, ingeniería de proyecto, contabilidad en varios aspectos (como costos, balance general, estado de resultados, etcétera), distribución de planta, finanzas, y otras.

En muchos casos un ingeniero, mejor que un economista, contador, analista financiero, banquero o experto en impuestos, es quien lleva a cabo el estudio económico ya que los detalles técnicos son siempre conocidos por el ingeniero y así le es más fácil a éste manejar los procedimientos analíticos.

La evaluación de un proyecto de inversión tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable.

La decisión de poner en marcha un proyecto, siempre debe estar basada en el análisis de un sinnúmero de antecedentes, los cuales deben ser planteados en forma lógica tratando de abarcar todos los factores que participan y afectan al proyecto.

Debido a la gran variedad de formas de pensar y formas de evaluar un proyecto con el fin de tomar una decisión, se consideró que lo realmente válido es plantear premisas basadas en criterios matemáticos universalmente aceptados, es por esto que es importante introducir un estudio económico al principio de los ciclos de vida de los proyectos como componente integral del proceso de decisión.

Esta tesis debe ser pensada como un anteproyecto ya que profundiza en la investigación de mercado, detalla la distribución y localización que regirá al establecimiento, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en que se podrán apoyar los inversionistas para tomar una decisión.

La idea de considerar un estudio de factibilidad para un video-bar como tesis surge por dos razones importantes: el deseo de satisfacer una necesidad y porque como se verá más adelante en esta tesis, el video-bar es un negocio cuya rentabilidad es muy alta y por ende considerado como una buena opción de inversión.

Actualmente la humanidad vive con un gran sufrimiento de estrés durante todos los días de la semana, por lo que es necesario que los fines de semana se pueda contar con establecimientos recreativos y de esparcimiento con el fin de lograr una perfecta armonía entre el trabajo y la diversión.

El crecimiento que se ha dado en México en los últimos años, tanto en lo económico como en lo social, incluyendo éste, el crecimiento demográfico, ha obligado a la promoción y apertura de nuevos establecimientos comerciales y de servicio, principalmente en las grandes urbes de la República. Esta proliferación no ha sido extraña al área de alimentos y bebidas, al contrario, puesto que al observar a veces un aspecto recesivo en otros giros comerciales o de servicio, en éste en particular se contempla un auge y desarrollo. Esto es debido a que los establecimientos de este sector tienen toda la gama en su haber; desde los lugares económicos hasta aquéllos en donde se observa el lujo y la elegancia, con un servicio muy personal y distinguido.

Esto y el hecho de que la gran mayoría de la población a nivel nacional está compuesta por personas jóvenes, ha llevado a considerar que el mercado de dicho sector no se encuentra satisfecho.

El objetivo general de esta tesis es el de demostrar que el establecimiento planteado puede ser económicamente rentable y al mismo tiempo podrá satisfacer una necesidad humana a la que muchos no le prestan atención y que es la de divertirse.

Cada uno de los capítulos siguientes tiene un objetivo específico, el cual se mencionará a continuación.

**Análisis del entorno:** El objetivo de este capítulo será el de dar a conocer la situación económica, política y social por la cual atraviesa el país. Asimismo se mencionarán algunos indicadores claves para el desarrollo del proyecto.

Otro de los objetivos de este capítulo será el de establecer la situación del sector comercio ya que es en este sector en donde se encuentra el sector restaurantero que a su vez contiene la rama de bares en la cual se ubicará el establecimiento. Se mencionarán algunos indicadores de este sector con el fin de establecer la evolución del mismo a través de los años.

**Estudio de mercado:** En este estudio se pretende analizar la oferta y la demanda del establecimiento que se propone en esta tesis. Asimismo se realizará un análisis de precios con el fin de determinar precios competitivos para el video-bar.

También se realizará una proyección de ventas para poder establecer el crecimiento aproximado del establecimiento.

Debido a que el consumidor es lo más importante para que el proyecto sea favorable, se considerará como otro objetivo de este capítulo el determinar el tipo de clientela.

**Estudio técnico:** En este estudio se buscará obtener el sitio óptimo para el establecimiento.

También se hará una ingeniería de proyecto con el fin de describir los flujos de proceso y obtener la distribución óptima del video-bar que se planteará en esta tesis.

Otro objetivo de este capítulo será el de hacer una descripción de puestos con el fin de establecer el tipo de trabajadores con el que se desea contar para la puesta en marcha.

Marco legal: El objetivo de este capítulo es el de establecer las disposiciones legales que deben considerarse para la puesta en marcha del proyecto.

Estudio económico: Este capítulo será de gran utilidad ya que es en éste en el que se intentará demostrar que el proyecto es rentable.

Para esto se mencionará cómo se obtendrán las ventas, los costos y las políticas que influyen en la evaluación financiera.

Se consideró que el futuro de una nación siempre es incierto y por esta razón el dinero siempre se estará arriesgando. Pueden existir factores de tipo económico o político que afecten a una nación y por ende a la rentabilidad y estabilidad de una empresa. Asimismo existen factores de tipo fortuito que simplemente sería imposible de predecir, como son: huelgas, incendios, derrumbes, etcétera; y debido a que no es posible asegurar que una empresa de nueva creación o cualquier otra, está a salvo de éstos, en los cálculos no se verán reflejados de ninguna manera dichos factores.

# **CAPÍTULO 1**

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

## 1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Durante los años setenta y ochenta el sector privado demandaba del gobierno dejar en sus manos la marcha de la economía. La iniciativa privada demandó congruencia entre la política monetaria y la fiscal; equilibrar el presupuesto del sector público; una sana política de ingresos y la reducción en la de egresos. Asimismo, le pedía al gobierno dejar de ser empresario, modificar la política arancelaria, eliminar el control de precios y salarios, así como establecer una política de fomento de las exportaciones.

De 1900 a la fecha, México ha vivido tres procesos de ajuste. El primero de ellos (1915-1921) un proceso anti-inflacionario durante la época de Venustiano Carranza, quien logró bajar la inflación. El segundo, en la década de los cuarenta, a través de una corrección de las finanzas públicas. Pero no fue sino a partir del sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado y particularmente en la administración del ex-presidente Carlos Salinas de Gortari que el sector privado se ha responsabilizado de la marcha de la economía nacional, viendo satisfecha su demanda de hace dos décadas.

Este último ajuste, a diferencia de los otros dos, se caracterizó por la apertura comercial, la cual trajo como consecuencia más competencia para los empresarios del país, y por consiguiente, un menor margen de utilidades.

El trabajo que realizó Carlos Salinas de Gortari durante el trayecto de su sexenio ha permitido que en diversas materias se esté formando una plataforma de despegue para el México del Siglo XXI.

De lo realizado por esta administración, cabe mencionar el adelgazamiento del sector público mediante la reprivatización de la banca, así como la desincorporación de empresas

paraestatales lo cual favoreció a la creación de un ambiente de confianza en el manejo de la economía del país. Dicho ambiente se dio a notar con el retorno de los capitales nacionales y con el crecimiento de inversión extranjera.

Las negociaciones para establecer un bloque comercial entre Estados Unidos, México y Canadá conocido como el Tratado de Libre Comercio, llegó a una favorable culminación el día 17 de noviembre de 1993.

Durante 1994 el país sufrió tres importantes acontecimientos que sirvieron para desestabilizar la economía, la política y la seguridad social del país. En enero inicia el conflicto armado en el estado de Chiapas, denotado por el levantamiento del EZLN (Ejército Zapatista de Liberación Nacional) y fundamentado en la búsqueda de un mejor nivel de vida. En marzo es asesinado Luis Donald Colosio Murrieta quien fuera el candidato a la presidencia del Partido Revolucionario Institucional. El tercer acontecimiento importante en este año, es el asesinato del secretario del Comité Ejecutivo Nacional del PRI, José Francisco Ruiz Massieu. Como consecuencia de estos acontecimientos, en diciembre tiene origen una devaluación de la moneda nacional frente al dólar, la Bolsa Mexicana de Valores comienza un período de pérdida constante, se da un aumento en las tasas de interés y se origina una fuga de capitales tanto nacionales como extranjeros.

## 1.1 EVOLUCIÓN DEL ENTORNO ECONÓMICO DEL PAÍS

### 1.1.1 INFLACIÓN

Desde los primeros tres meses de 1991 el índice de precios al consumidor estuvo por arriba de las expectativas oficiales, alcanzando un crecimiento del 18.8%, con lo que poco a poco se fueron limpiando los caminos para 1992.

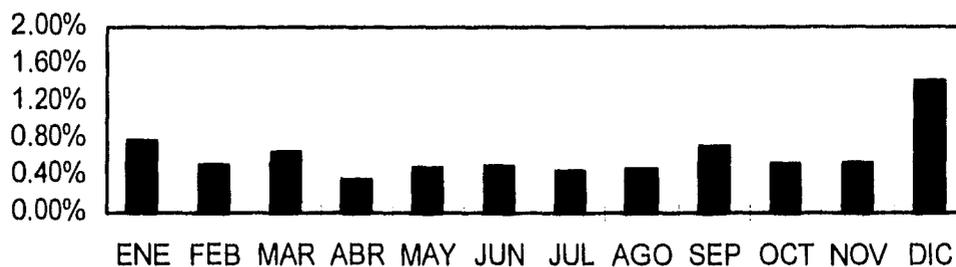
Para 1992, la meta se fijó en 9.7%. Pero para poder llegar a esta cifra se tuvo que sacrificar un poco el crecimiento económico. De alguna manera, la desaceleración económica permitió reducir la inflación pero no se logró el objetivo. El Índice de precios al consumidor creció 11.9%.

Para 1993, la meta se fijó en 7% la cual estuvo muy cerca de ser alcanzada, es un hecho que este año sería testigo de las tasa más bajas en los últimos 20 años, llegando a aumentar el Índice de precios al consumidor en sólo un 8% anual.

Esto se acompañó de un mayor nivel de abasto, el cual alcanzó un 98.9% para la canasta básica, factor que indica el carácter permanente de la reducción de la dinámica inflacionaria.

En 1994 se estimaba que la inflación sería de aproximadamente del 6.5% anual, la cual a principios de ese año parecía una meta alcanzable, pero debido a los diferentes acontecimientos políticos, sociales y económicos, que sorprendieron a los mexicanos y a la comunidad internacional, esta meta quedó por debajo de las expectativas; situándose el índice en 7.1% anual.

**INDICE NACIONAL DE PRECIOS  
AL CONSUMIDOR  
ENERO A AGOSTO DE 1994**



Fuente: Grupo Financiero Invermexico  
Gráfica 1.1

El Índice de precios al consumidor para 1995 se estimaba que fuera de 42% anual, pero como era esperado por el sector financiero y el industrial, la inflación según fuentes oficiales fue del 51.9% anual.

### 1.1.2 TASAS DE INTERÉS

Al entrar 1992, el CPP (Costo Porcentual Promedio) mantuvo su tendencia hasta el mes de mayo donde se colocó en 15.6%; sin embargo el financiamiento empezó a escasear debido a la política monetaria restrictiva, y el costo del dinero se incrementó. Por estas razones el CPP se revirtió y llegó a significar el 22.8% en el mes de diciembre.

Durante 1993, las tasas de interés mantuvieron su tendencia descendente, gracias a la disciplina fiscal y monetaria, aunada al abatimiento del ritmo de crecimiento de los precios, no obstante el ligero repunto que se observó en febrero de este año al ubicarse la tasa nominal de Cetes a 28 días en 17.73%, superior en 3.2 puntos porcentuales a lo alcanzado en el mismo periodo del año anterior.

En febrero de 1993 el banco central emitió nuevas disposiciones con el fin de prevenir movimientos especulativos y equilibrar sobregiros imprevistos en las instituciones financieras que pudieran afectar la estabilidad de réditos internos.

Las tasas de interés, al ofrecer mejores rendimientos en términos reales, alentaron una mayor captación y retención del ahorro interno y externo en el sistema financiero formal, contribuyendo a una mayor estabilidad de los mercados financiero y cambiario, así como a ampliar la disponibilidad de recursos para su canalización oportuna y eficiente hacia los sectores y actividades prioritarias.

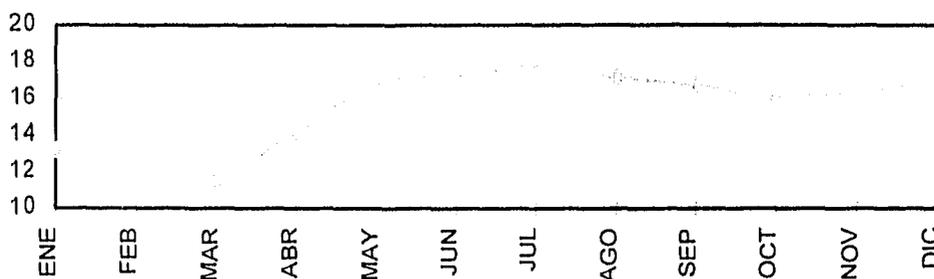
Para los primeros meses de 1994, las tasas de interés sufrieron un repunte a la baja, con una variación del 32% con respecto al mismo período de 1993 lo cual significa que el costo del dinero se redujo. Con esto se ha alentado a la inversión, nacional y extranjera, por medio de préstamos bancarios a largo plazo. El CPP durante los primeros tres trimestres de 1994 se situó en las siguientes tasas:

MES	TASA
Enero	13.22
Febrero	11.96
Marzo	11.53
Abril	14.16
Mayo	17.03
Junio	17.18

MES	TASA
Julio	17.82
Agosto	17.16
Septiembre	16.73
Octubre	15.96
Noviembre	16.34
Diciembre	16.96

Tabla 1.1

## TASA NOMINAL DE INTERESES



Fuente: Grupo Financiero Invermexico.  
Gráfica 1.2.

A partir de la devaluación de diciembre de 1994 las tasas de interés han observado una tendencia a la alza, esto debido a la incertidumbre que engloba la economía del país, llegando la TIIP a tener un valor de 54.02% y el CPP de 35.98% en el mes de febrero de 1995, aunque las expectativas oficiales son que se nivelen alrededor de 53.94% y 45.99% respectivamente.

### 1.1.3 TIPO DE CAMBIO

El tipo de cambio es un indicador que el Banco de México determina con base en las operaciones registradas en el mercado de divisas interbancarias y de ventanilla, el cual actualmente se rige por la fuerza de la oferta y la demanda.

En el año de 1993 el mercado cambiario registró una oferta significativa de dólares, como resultado de la mayor afluencia de inversión extranjera y repatriación de capitales, mismos que se canalizaron en el corto plazo en una proporción relativamente mayor al mercado de dinero (tesobonos) y también, aunque en menor medida, al mercado de capitales. La captación de estos recursos se debió principalmente a los mayores rendimientos reales que ofrecieron las tasas de interés del mercado secundario de dinero y el mercado bursátil del país frente a los instrumentos

del exterior, y por la mayor confianza de los inversionistas extranjeros en el avance de la estrategia de estabilización. Asimismo, esta tendencia se acentuó por la colocación de bonos de deuda en los mercados internacionales de capital por parte de agentes de los sectores privado y público.

Ante esta situación el Banco de México emitió en el mes de mayo de 1993 nuevas disposiciones para reducir y regular la participación de los intermediarios financieros en el mercado de coberturas cambiarias a partir del 12 de julio del mismo año. Adicionalmente, a partir de esta fecha se reglamentó la utilización del tipo de cambio interbancario a 48 horas vigente al cierre de la operación. El propósito de estas disposiciones fue permitir que el mercado determine su punto de equilibrio con base en las fuerzas de la oferta y la demanda reales y no por movimientos financieros especulativos. Es importante señalar que los niveles alcanzados por el tipo de cambio, reflejaban la estabilidad del mercado.

En la concertación del Pacto, celebrada el 3 de octubre de 1993, se decidió mantener el ritmo de deslizamiento de tipo de cambio hasta el 31 de diciembre de 1994.

En los primeros tres trimestres de 1994 el tipo de cambio se encontró de la siguiente manera:

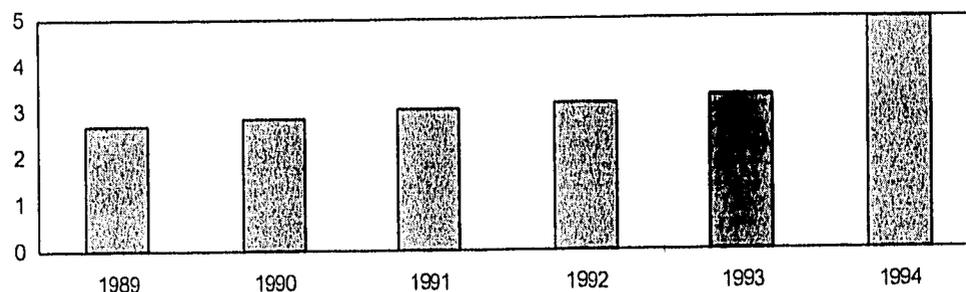
MES	N\$ por dólar
Enero	3.1040
Febrero	3.2050
Marzo	3.3580
Abril	3.2720
Mayo	3.3100
Junio	3.3850

MES	N\$ por dólar
Julio	3.3975
Agosto	3.3800
Septiembre	3.4010
Octubre	3.4280
Noviembre	3.4380
Diciembre	5.000

Fuente: Ediciones del último día de cada mes del periódico, *El Financiero*.  
Se tomó el dato de tipo de cambio promedio en casas de cambio.

Tabla 1.2.

### TIPO DE CAMBIO DE 1989 A 1994



\*\* Se tomó el tipo de cambio hasta el mes de agosto

Fuente: Grupo Financiero Invermexico.

Gráfica 1.3.

Como consecuencia de la devaluación del 20 de diciembre de 1994, se desencadenó una crisis financiera en nuestro país, la cual se debe principalmente a que la paridad del peso contra el dólar se devaluó en un 79% y en comparación al tipo de cambio de febrero de 1995 con la de febrero del año anterior, la devaluación fue del 80.1%.

Las autoridades gubernamentales tienen la expectativa de que el tipo de cambio durante 1995 se establezca en un promedio de 1 dólar por cada N\$ 4.50, pero el sector financiero y empresarial estima que se llegará a un tipo de cambio alrededor de los N\$ 5.25.

#### 1.1.4 BALANZA COMERCIAL

La balanza comercial, en los primeros 8 meses de 1993 registró un déficit de 12,338.3 millones de dólares, 7.7% menor a lo observado en un igual período de 1992, como resultado de una significativa reducción en el ritmo de crecimiento pronunciado de las exportaciones no petroleras. Este comportamiento se presenta por primera vez desde hace 5 años.

Durante el período de enero a agosto de 1993 existieron los siguientes movimientos:

Las importaciones alcanzaron un monto de 45,506.5 millones de dólares, 6.3% de crecimiento anual, cifra inferior en 19 puntos porcentuales a lo observado el mismo período de tiempo de 1992.

Las exportaciones ascendieron a 33,168.2 millones de dólares, monto superior en 11.1% al mismo período de 1992.

### **1.1.5 PRODUCTO INTERNO BRUTO**

Uno de los aspectos más destacados de los últimos años es que se ha logrado mantener la economía creciendo aunque las autoridades se fijaron expectativas superiores a las logradas. En 1990 creció 4.4%, en 1991 creció 3.6%, en 1992 creció 2.6%, en 1993 creció 0.44% y en 1994 creció 2.9%.

En los criterios generales de la política económica para 1993, se previó un crecimiento del producto interno bruto inferior al de 1992. Al primer semestre de 1993 el crecimiento del PIB se situó en 1.3 por ciento, 1.5 puntos porcentuales menos que el observado en el año anterior. Esto se debió a la coyuntura por la que atravesó la economía internacional, caracterizada por una etapa recesiva, proteccionista y de débil recuperación de las economías de los países más industrializados, lo que en un contexto de creciente integración y competencia, ha propiciado a su vez una menor demanda de exportaciones y el deterioro de los términos de intercambio del país en los mercados internacionales. A los factores que han disminuido la demanda interna, que en parte se explica por tan estricta disciplina en el manejo de políticas fiscal y monetaria para abatir el fenómeno inflacionario, como condición necesaria para lograr tasas de crecimiento económico más elevadas y sostenibles en el mediano plazo. Asimismo, el menor ritmo de crecimiento

económico también se explica por las interrupciones temporales en la producción, derivadas de la aplicación de programas de cambio estructural en diversos sectores y ramas de la economía, lo cual ha dado lugar a una expansión moderada de la oferta interna.

### PRODUCTO INTERNO BRUTO

DE 1992 A 1994

(millones de nuevos pesos)

ACTIVIDAD	1992	1993	1994**
Total *	5,616.0	5,641.2	5,739.9
Agropecuario	408.6	416.4	398.7
Minería	192.9	195.1	196.5
Industria Manufacturera	1,280.7	1,261.7	1,301.8
Construcción	295.7	304.7	232.4
Electricidad	83.2	86.5	92.0
Comercio, Restaurantes y hoteles	1,464.3	1,447.0	1,456.6
Transporte	394.9	404.2	432.4
Financieros	612.4	642.5	667.3
Servicios Comunes	968.2	978.6	974.6

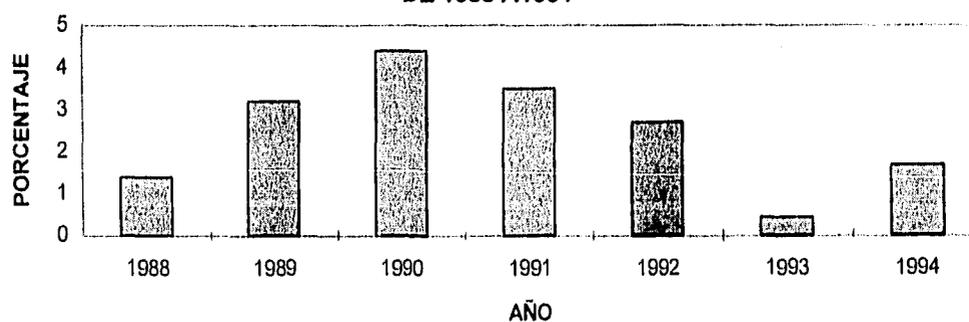
\* El total excluye los datos por concepto de servicios bancarios imputados.

\*\* Cifras preliminares. Considerando sólo 9 meses.

Tabla 1.3.

### VARIACION DEL P.I.B.

DE 1988 A 1994



Fuente: Quinto Informe de Gobierno CSG

Gráfica 1.4.

### 1.1.6 PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS

	ACTUAL	ESTIMADO 95
El Producto Interno Bruto de 1994 se situó en (miles de nuevos pesos a precios de 1980)	5,641.2 (millones de nuevos pesos)	ne
El tipo de cambio se situó en	3.4336	6.00
El Costo Porcentual Promedio (CPP)	16.73 %	45.99%
Los Certificados de la Tesorería (CETES)	13.76 %	46.41%
Crecimiento económico	2.5%	negativo
Inflación	9.7517 %	42.00%
Crecimiento exportaciones	12.31 %	ne
Crecimiento importaciones	5.21 %	ne

Fuente: Oficiales y Grupo Financiero Invermexico

ne.: no estimado

Tabla 1.4.

### 1.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR COMERCIO

El comercio es una actividad imprescindible para el buen funcionamiento de la economía, que comprende actividades diversas relacionadas directa e indirectamente con el acopio, abasto, distribución y venta de bienes o servicios. Esto crea una amplia red de relaciones con todos los sectores de la economía, constituyéndose en un factor impulsor del desarrollo de las mismas.

Esta actividad, sirve de eslabón entre el productor de bienes o servicios y el consumidor. El comerciante capta toda la información necesaria sobre los gustos de los consumidores y pone los bienes o servicios a la disposición de éstos en el lugar y con la oportunidad que se requieran, proporcionando con ello un mayor bienestar.

Frecuentemente, las unidades comerciales proporcionan innumerables servicios adicionales al consumidor después de la venta, entre los que se pueden destacar: crédito, transporte, instrucción sobre manejo, aplicación y uso de ciertos productos, mantenimiento,

reparación de artículos vendidos, seguros, pólizas de garantía, etc. Con la combinación de éstos y otros servicios se facilita la acción de compra del consumidor.

En el Sector Comercio coexisten estructuras que van desde un comercio tradicional y atomizado hasta un sector comercial moderno, comparable al de algunas naciones desarrolladas. Es decir, se trata de un sector notablemente heterogéneo en lo referente al tamaño del negocio, margen de utilidad, nivel de productividad, remuneraciones, volumen de ventas, diversidad de productos, atención a distintos estratos de la población, lógica empresarial, y otros elementos.

Esta situación dificulta sustentar un marco de referencia homogéneo que explique en conjunto el comportamiento del sector. De ahí que resulte conveniente dividir su caracterización al menos en tres grandes grupos, los cuales se desenvuelven en mercados diferentes.

Por un lado destaca un Sector Comercial moderno conformado por empresas de tamaño medio y grande. Se ubica principalmente en las grandes zonas urbanas y se caracteriza por alcanzar grados de integración significativos con las unidades productivas, lo que le da la posibilidad de operar con mayores niveles de eficiencia. Ofrece una gran diversidad de productos, no sólo de consumo final sino también de consumo intermedio demandados por la industria, la construcción y el transporte.

En términos generales, al interior de este sector prevalece una estructura oligopólica con diferenciación de productos, en la cual se establecen los precios de referencia para todo el sector. Las empresas que se incluyen en este segmento tienen mayor capacidad de autofinanciamiento al tener una estructura financiera más sólida; llevan a cabo estudios de mercado y aplican costosas campañas de venta; y disponen de sistemas avanzados de información, mercadotecnia y difusión publicitaria.

El segundo grupo corresponde al Sector Comercial Tradicional conformado por un sinnúmero de pequeños comercios que se dedican principalmente a la distribución de bienes de consumo generalizado -principalmente alimentos, bebidas y tabaco-. Por la reducida escala en que operan, estas unidades presentan escasas barreras a la entrada, tanto tecnológicas como económicas y organizativas, situación que facilita la proliferación de este tipo de unidades.

Los establecimientos que conforman el Sector Comercial Tradicional son comúnmente de tipo familiar, en los cuales el empleo asalariado es reducido; presentan baja integración vertical y horizontal; y escasos niveles de capitalización, volúmenes de ventas y productividad.

El Sector Comercio Tradicional no sólo enfrenta un elevado grado de competencia dentro de su propia estructura consecuencia del gran número de establecimientos y la ubicación tan cercana entre cada uno de ellos.

Finalmente, la naturaleza heterogénea del Sector Comercio no sólo se manifiesta en las diferencias entre los establecimientos que constituyen el estrato formal del sector -el comercio moderno y el tradicional-, sino también por la presencia significativa del estrato informal que conforma el Sector Comercial Ambulante.

Este segmento del comercio representa un recurso por medio del cual se aminoran los efectos del desempleo. Su existencia se facilita principalmente por los escasos requerimientos técnicos y económicos que demandan algunas actividades comerciales, así como por la garantía de obtención de recursos extraordinarios que no se obtendrían operando bajo el comercio legalmente establecido.

Al interior del Sector Comercio Ambulante se identifican dos grandes grupos: el Comercio Ambulante de Subsistencia y el Comercio Ambulante de Alta Rentabilidad. Ambas estructuras se

ubican en las zonas de mayor afluencia de consumidores. La diferencia entre estas estructuras radica en el tamaño de la inversión, la escala de ventas y en el nivel de ingresos que obtienen.

La importancia y la amenaza que representa actualmente el Sector Comercio Ambulante, se encuentra explicado por su elevado crecimiento, por su penetración en casi todos los giros del comercio formal, y por la evasión fiscal asociada a estos establecimientos, lo cual afecta y pone en desventaja a los comercios establecidos.

## **1.2.1 PRINCIPALES VARIABLES ECONÓMICAS QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DEL SECTOR**

En la evaluación del Sector Comercio tienen incidencia una serie de variables, entre las que sobresalen: el Producto Interno Bruto; la política comercial y de tipo de cambio; así como la política de precios, y la tasas de interés.

### **1.2.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO**

El sector comercio dada su naturaleza depende fuertemente del ingreso de la población, lo que conduce a que dicho sector tenga un carácter procíclico en relación a la evolución económica. Es decir, durante los períodos de auge, el comercio responde de manera más dinámica que la economía en su conjunto, mientras que en la recesión registra una contracción mayor.

Esta situación se explica en parte, porque el sector usualmente no requiere de proyectos de inversión de muy largo plazo. Asimismo, ante cambios en la demanda el sector responde con

la entrada y salida de nuevos establecimientos comerciales, lo que permite tener una capacidad de respuesta mayor a la del sector industrial.

### **1.2.1.2 POLÍTICA COMERCIAL Y DE TIPO DE CAMBIO**

Con la instrumentación del Pacto de Solidaridad Económica en diciembre de 1987, se aplicaron medidas conducentes a abrir la economía mexicana al exterior. De esta manera se realizaron modificaciones tanto en la estructura impositiva de las importaciones, como en los gravámenes arancelarios. Se suprimieron los aranceles de 25, 30, 33, 40%, sustituyéndose por una tarifa conformada por cinco niveles; exento, 5, 10, 15, 20%, lo que significó una disminución de la media arancelaria del 19.5% al 10 %.

La combinación de estas acciones junto con la estabilidad del tipo de cambio, significaron un mayor flujo de bienes. De esta manera, la apertura comercial ha permitido una mayor competencia en la actividad comercial, al ofrecer una mayor diversificación de productos y asegurar el abasto oportuno de los bienes.

Aunque actualmente por las circunstancias de la situación cambiaria se encuentran afectados directamente las importaciones ya que éstas se encarecieron.

### 1.2.1.3 POLÍTICA DE PRECIOS

Los precios de los bienes y servicios son un factor importante en el desempeño del Sector Comercio, en la medida en que influyen directamente sobre las ventas y el margen de comercialización.

Tradicionalmente, la estructura de precios, su nivel y su variación han estado sujetas a las condiciones prevalecientes en el mercado, con excepción de aquellos bienes de consumo básico que regula el Estado. Sin embargo en los últimos años, con la implementación del Pacto de Solidaridad Económica (P.S.E.) y el Pacto para la Estabilidad y Crecimiento Económico (PECE), el sistema de determinación de precios de productos que se encuentran fuera del control estatal se ha modificado, quedando supervisado el esquema de concertación.

Asimismo, el aceleramiento de la apertura comercial observada en los últimos años, ha generado una mayor disciplina en el proceso de formación de precios mediante el fácil acceso de productos importados.

De esta forma, tanto la política de concertación como la apertura comercial, han incidido favorablemente en la estabilización de los precios, significando para las empresas comerciales la imposibilidad de reflejar sus incrementos de costos en los precios finales de sus productos.

#### **1.2.1.4 TASAS DE INTERÉS**

En los últimos años, en términos generales, las tasas de interés se han mantenido en niveles elevados, repercutiendo en la evolución del sector comercio, el cual se caracteriza por financiar gran parte de su operación a través del crédito obtenido de sus proveedores.

A partir de finales de 1993 las tasas de interés y el costo del dinero, comenzaron una tendencia a la baja, lo cual ha dado la oportunidad al sector comercio de retomar fuerza en la participación económica del país, aumentando sus oportunidades de crecimiento.

Durante los últimos seis años el sector mantuvo una posición financiera solvente, a pesar de los altos niveles de endeudamiento que registraron algunas de las empresas. Se constata además, que la estructura de endeudamiento presentó un cambio a favor de las obligaciones a corto plazo sobre los pasivos a largo plazo. La liquidez del sector se mantuvo a niveles adecuados.

Actualmente las tasas de interés que rigen al país se encuentran muy elevadas lo cual afecta a los comerciantes ya que muchos tienen créditos a corto y largo plazo, los cuales difícilmente podrán cumplir.

### **1.2.2 SECTOR RESTAURANTERO**

#### **1.2.2.1 ESTABLECIMIENTOS DEL SECTOR**

El sector restaurantero, en su definición más amplia comprendió en 1993, 116,628 establecimientos en la República Mexicana, generando empleo para 381,251 personas según los

últimos censos económicos. En conjunto, la Ciudad de México y el Estado de México, participan con más del 25% de los establecimientos y el 30% del empleo de la industria. En provincia, los principales estados donde la actividad restaurantera tiene presencia relevante son Veracruz, Jalisco, Puebla y Chiapas.

El empleo promedio por establecimiento a nivel Nacional para 1993 fue de 3.3 personas, cifra que caracteriza al sector en general como una industria familiar y tradicional.

#### **1.2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS**

En el sector restaurantero existen varios tipos de establecimientos, lo cuales se diferencian por los servicios que ofrecen.

Restaurantes Formales. Este tipo de restaurantes son los más selectivos en cuanto a su clientela: son los que menos clientes atienden en promedio, aunque sus precios son los más elevados de la industria. Emplean una media de 55 empleados y tienen un ingreso promedio de N\$ 3,155,000.00 anuales. Después de las cafeterías, son los restaurantes con mayor costo promedio de instalación.

Restaurantes Especializados. Estos son menos selectivos que los formales ya que atienden a un mayor promedio de clientes, a precios más bajos. Emplean una media de 57 empleados y tienen un ingreso promedio de N\$ 3,099,000.00 anuales.

Restaurantes Informales. Restaurantes que por su menor precio y sofisticación, atienden un mercado masivo de clientela respecto a los formales y especializados. Son los que tienen el menor ingreso promedio y emplean 43 personas en promedio cada uno.

Comida Rápida. Estos establecimientos, debido al tipo de servicio que otorgan, son los que tienen un mayor nivel de ventas por asiento y por empleado y el menor nivel de empleo promedio.

Cafeterías. Este tipo de restaurantes tienen el menor precio promedio por cliente, aunque esto se debe a que su mayor flujo de ingresos se deriva por la venta del café. Sin embargo, por lo general ofrecen alimentos complementarios de cocinas internacionales, desde desayunos hasta carnes, aves y pescado. Generalmente pertenecen a grandes cadenas organizadas, lo que causa que sean los establecimientos que captan a mayor número de clientes y alcanzan el mayor nivel de ventas promedio por establecimiento ( N\$4,239,000.00). Por su nivel de organización, también son los establecimientos que mayor empleo promedio registran (75 ocupados por establecimiento), aunque son el tipo de establecimientos más caros de instalar.

#### **1.2.2.2.1 TIPOS DE BARES**

De la misma forma que los restaurantes, los bares se clasifican según el tipo de servicio que ofrecen. Los establecimientos que expenden bebidas alcohólicas, conocidos comúnmente como bares, también se diferencian por las características del servicio que proponen.

Existen principalmente 4 tipos de bares, los cuales son:

Bar tradicional: En este tipo de establecimiento, simplemente se expenden bebidas, el servicio que se ofrece sólo está relacionado con éstas. No cuenta con alimentos, juegos, o algún otro tipo de entretenimiento para la clientela.

Bar cantina: En establecimientos como éstos, además de vender bebidas, se ofrece a la clientela una gran variedad de botanas, desde las más sencillas hasta las más elaboradas

(dependiendo de cada establecimiento). En la mayoría de establecimientos de este tipo, se cuenta con juegos de dominó, cubilete, etc. Están muy enfocados a gente de edad adulta ya que se vive un ambiente más tranquilo y relajado.

En los bares tradicionales y cantinas en ocasiones encontramos tríos musicales o conjuntos de mariachis, los cuales amenizan a la clientela con canciones típicas mexicanas.

Bar de juegos: Es un tipo de bar que se está poniendo muy de moda ya que además de ofrecer la venta de bebidas y alimentos (botanas), pone a disposición de la clientela juegos de dominó, cubilete, dardos, billar, y hasta video juegos. El tipo de local, es un poco más moderno que el de las cantinas y es esto lo que muchas veces lo diferencia de éstas, además de que se emplea tecnología más avanzada, como son los video juegos, para en entretenimiento de la clientela. También ofrece música moderna lo cual agrega un poco de juventud al ambiente ya que es esta música la que gusta más entre la gente joven.

Video-bar: Estos establecimientos ofrecen a la clientela una gran variedad de bebidas y botanas, así como la proyección, tanto en monitores como en pantallas gigantes, de videos musicales de moda, caricaturas, películas, eventos especiales, etc. Estos bares actualmente son los que más han llamado la atención a la juventud ya que además de poder convivir con sus amigos, tomando una copa o probando alguna botana, éstos pueden pasar un rato agradable viendo en pantalla gigante algunos videos musicales, películas, o hasta eventos especiales como partidos de fútbol, peleas de box, etc.

En ninguno de estos establecimientos se cobra una cuota de admisión, aunque en ocasiones se exige un consumo mínimo por persona.

### **1.2.2.3 VALOR DEL CAPITAL DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera**

Según la encuesta realizada el costo de instalación promedio por restaurante organizado es de N\$3,482,000.00. Con esto, se infiere que el capital invertido en este segmento asciende a 8,300 millones de nuevos pesos. Por su parte, suponiendo una tasa de rendimiento similar para un restaurante tradicional, se puede estimar que su costo de instalación promedio es de 231 mil nuevos pesos. Con esto, se obtiene que el capital global de la industria restaurantera, a 1993, ascendió a 37 millones de nuevos pesos.

### **1.2.2.4 DEMANDA POR SERVICIOS RESTAURANteros**

El año en que el sector restaurantero enfrentó los mayores niveles de demanda fue 1982. Sin embargo, a partir de 1983 y hasta 1986, la crisis macroeconómica que sufrió el país se reflejó en un menor ingreso real de los consumidores y una menor actividad empresarial, por lo que la demanda de servicios restauranteros se fue reduciendo.

No obstante, a partir de 1987 y más intensamente de 1988, la demanda por estos servicios se ha reactivado considerablemente como resultado de la mayor estabilidad económica, del influjo de turistas y del crecimiento que se ha observado en el ingreso nacional. Así entre 1987 y 1992, la demanda creció en 32.7% real. Con esta recuperación, la demanda restaurantera real se localizó en 1992 en tan sólo un 3.4% por debajo de la registrada en 1982.

Sin embargo, los hábitos de consumo de las familias en este aspecto aún se encuentra muy rezagados respecto a los hábitos de consumo en países más desarrollados: mientras que una familia mexicana, en promedio, consume un 11% de sus gastos en alimentación fuera del hogar, la familia promedio en los Estados Unidos, lo hace en un 41%. A medida que México se desarrolle y ofrezca más oportunidades de trabajo, gradualmente se acercará más a los

estándares internacionales, lo que implica mayores oportunidades para el sector restaurantero de captar una demanda creciente de los consumidores nacionales.

El gobierno y las empresas tienen una participación del 13.7% dentro de la demanda restaurantera. Para 1992 estos gastos se estiman en N\$5,594,000.00. En general esta cifra se refiere a gastos de representación realizados en restaurantes. Si bien la participación en el total de este tipo de gastos parecería ser baja, cabe destacar como el segmento organizado de la industria es quien capta mayor magnitud de este tipo de demanda, lo que lo hace mucho más dependiente de este tipo de clientela.

La demanda ejercida en restaurantes por turistas extranjeros que visitan México, según datos de SECTUR, es del 30.3% del gasto medio por turista, esto representó, en 1991 cerca de \$1,197,000.00 Dls., lo que a su vez significa una participación del 8.8% dentro de la demanda total por servicios restauranteros. Cabe destacar que prácticamente la mitad de este gasto se realiza en restaurantes ubicados dentro de los hoteles, mientras que la otra mitad se realiza en restaurantes independientes a la actividad hotelera.

En 1993 el crecimiento del sector restaurantero y hotelero creció en 1.1% y se espera que para 1994 que el crecimiento sea del 4.25%.

#### **1.2.2.5 COMPOSICIÓN DE LA CLIENTELA DEL SEGMENTO ORGANIZADO**

Aquí destaca que en promedio, este segmento depende en mayor magnitud de la demanda que ejercen empleados de empresas que se alimentan fuera del hogar. Esta demanda representa el 34.3% del total, con una mayor importancia relativa en las ventas de informales con 37.3% y cafeterías con 36.9%. En segundo lugar, se encuentra el consumo familiar, que representa el

30% de la clientela. En promedio, el 24.8% de la clientela total de estos establecimientos es de negocios.

Por último, la clientela turística tiene en promedio una baja participación en las ventas de este segmento (8.7%), aunque mientras las cafeterías atienden un turista de cada 10 clientes, la clientela turística de los informales es de tan sólo un 2.6%.

En general, el 36.6% de los pagos al segmento organizado se realiza con tarjeta de crédito. Sin embargo, existen diferencias importantes por tipo de restaurante, ya que mientras los restaurantes formales, especializados e informales obtienen el 70% de sus ingresos mediante esta forma de pago, la clientela de comida rápida y cafeterías usa esa forma de pago en menos de una tercera parte.

Acercas de los niveles de consumo, se puede decir que como era de esperarse, los restaurantes con niveles de precios más elevados son los formales, seguidos por los especializados. Por su parte los informales, comida rápida, y sobre todo cafeterías, reflejan un menor consumo por cliente. Estas diferencias causan que la demanda sea más sensible a cambios en los precios o en el ingreso de los consumidores para los restaurantes más caros que para restaurantes con menor consumo por cliente.

#### **1.2.2.6 EVOLUCIÓN Y APORTACIÓN A LA ECONOMÍA DEL SECTOR RESTAURANTERO**

Frente al panorama económico que se espera para 1996 se analizarán las perspectivas de la industria restaurantera, se realizó un análisis econométrico de las ventas restauranteras, tratando de establecer sus relaciones con la marcha de la actividad económica nacional y el

comportamiento sectorial de los precios relativos, es decir, de la evolución de los precios al consumidor de la industria restaurantera con relación a los precios nacionales al consumidor.

Las series analizadas abarcan información sobre las ventas de restaurantes, precios relativos y Producto Interno Bruto Total del país desde 1970 y hasta 1992.

PRODUCCIÓN BRUTA DE LA RAMA 630 RESTAURANTES Y BARES BASE 1980					
AÑO	VALORES		ÍNDICE DE PRECIOS IMPLÍCITOS	IPC	IPREST
	CORRIENTES	CONSTANTES			
1970	11,305.5	65,691.3	0.17	0.217214	0.792308
1971	13,577.9	72,831.9	0.19	0.227729	0.818338
1972	17,584.4	89,726.7	0.20	0.239116	0.819591
1973	20,888.1	96,107.3	0.22	0.267917	0.811227
1974	27,213.6	98,476.2	0.28	0.331547	0.833507
1975	34,226.8	102,960.8	0.33	0.381782	0.870721
1976	41,788.2	103,586.6	0.40	0.442063	0.912569
1977	53,130.0	99,729.6	0.53	0.569993	0.934644
1978	68,512.0	107,519.8	0.64	0.669792	0.951345
1979	90,167.4	117,644.7	0.77	0.791695	0.968098
1980	125,098.1	124,949.2	1.00	1.000000	1.001192
1981	177,821.5	134,320.4	1.32	1.279973	1.034288
1982	311,013.7	137,409.9	2.26	2.033490	1.113062
1983	577,577.0	123,120.0	4.69	4.105157	1.142751
1984	970,808.0	115,752.0	8.39	6.792364	1.234764
1985	1,526,105.0	104,524.0	14.60	10.714670	1.362667
1986	2,661,031.0	96,423.0	27.60	19.954450	1.383023
1987	6,429,667.0	98,470.0	65.30	46.259880	1.411497
1988	15,617,756.0	103,874.0	150.35	99.070330	1.517638
1989	22,639,088.0	117,052.0	193.41	118.89200	1.626775
1990	30,695,996.0	127,244.0	241.24	150.56710	1.602191
1991	38,938,261.0	134,145.0	290.27	184.68910	1.571668
1992	45,752,457.0	139,913.0	327.01	213.33050	1.532863

Tabla 1.5.

El análisis econométrico de esta serie arrojó los siguientes resultados:

1.- El coeficiente de elasticidad promedio de las ventas de restaurantes con relación al PIB Total es de 0.95, es decir que cuando el PIB Total aumenta o disminuye en 1%, las ventas de restaurantes aumentan o disminuyen en 0.95%.

2.- El coeficiente de elasticidad promedio de las ventas restauranteras con relación a sus precios relativos es de -0.65, es decir que cuando los precios de restaurantes aumentan 1% con relación al Índice nacional de precios al consumidor, las ventas restauranteras disminuyen en 0.65%.

Se puede decir que las ventas de restaurantes tienen una elasticidad casi unitaria con relación al PIB Total y que son inelásticas (-0.65) con relación al cociente entre los Índices de precios restauranteros y nacionales al consumidor.

Si se toma la proyección del PIB Total para 1994, planteada en los Criterios Generales de Política Económica, es decir un crecimiento real del 3%, las ventas restauranteras tendrán por efecto de este crecimiento un incremento real esto sin considerar inflación, del 2.85%.

Sin embargo, el comportamiento estimado final de las ventas restauranteras dependerá también del comportamiento de los precios de la industria en 1994 con relación al la inflación nacional.

Si los precios de la industria aumentan en la misma medida que la inflación proyectada en los Criterios Generales de Política Económica para 1994, que se estima alrededor del 5%, se estima que las ventas reales aumenten en 2.85% respecto a las de 1993, siendo esto un incremento nominal del 8%.

Sin embargo, el análisis que se presenta en el siguiente cuadro muestra que los precios de la industria restaurantera aumentaron menos que los del conjunto de la economía, partiendo de 1988, año en que inició el Pacto de Solidaridad.

**COMPARATIVO DE ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR**  
**RESTAURANTES vs OTRAS ACTIVIDADES**  
**ÍNDICES PROMEDIO**  
**TASAS DE CRECIMIENTO**

CONCEPTO	ENE-DIC 89 ENE-DIC 88	ENE-DIC 90 ENE-DIC 89	ENE-DIC 91 ENE-DIC 90	ENE-DIC 92 ENE-DIC 91	ENE-DIC 93 ENE-DIC 92
ÍNDICE GENERAL	20.0	26.7	22.7	15.5	10.2
INCREMENTO ACUMULADO	20.0	52.0	86.6	115.5	137.3
RESTAURANTES	29.6	22.3	17.7	11.2	10.0
INCREMENTO ACUMULADO	29.6	58.5	86.6	107.4	128.2
SERVICIOS BANCARIOS	102.2	97.7	6.1	46	5.7
INCREMENTO ACUMULADO	102.2	299.7	324.1	343.6	369.3
SERVICIO TELEFÓNICO	36.0	44.1	33.0	13.5	13.7
INCREMENTO ACUMULADO	36.0	96.0	160.6	195.8	131.2
LECHE, DER. LECHE Y HUEVO	32.1	23.3	16.1	13.2	8.2
INCREMENTO ACUMULADO	32.1	62.9	89.1	114.1	131.6
FRUTAS Y LEGUMBRES	36.3	37.2	14.9	10.0	3.1
INCREMENTO ACUMULADO	36.3	87.0	114.9	136.4	143.6
ALQUILER DE INMUEBLES	77.4	48.5	32.9	18.5	10.7
INCREMENTO ACUMULADO	77.4	163.4	250.1	314.9	359.1

FUENTE: Banco de México, cuaderno de índices de precios.

Tabla 1.6.

Por ello, es posible que ante la situación de reactivación económica que se espera para 1996 la industria podría recuperar parte de este desfase de sus precios relativos, mediante

incrementos algo mayores a la inflación proyectada en los Criterios Generales de Política Económica.

Como lo muestra el mismo cuadro, la industria ha acumulado en el período que abarcan los Pactos un desfase del 6.6 % con relación al índice nacional de precios al consumidor. En el supuesto de que en 1996 se recuperara la mitad del desfase, el índice de precios de restaurantes debería aumentar en 3.3 % por sobre la inflación nacional, lo cual provocaría un impacto negativo sobre sus ventas del 2.14 %. En este caso, el efecto neto de crecimiento real de las ventas sería del 0.7 % para 1996. El incremento nominal de las ventas, en esta opción, sería del 8.8 % resultado de montar al aumento de los precios el crecimiento de 0.7 %.

Las ventas y niveles de actividad de la industria restaurantera se deterioraron considerablemente, hecho apreciable sobre todo de la caída del PIB restaurantero en un 35.7% real. Sin embargo, a partir de 1987 y más vigorosamente entre 1988 y 1991 la industria ha venido recuperado sus niveles de actividad al crecer en un 38.9% real entre estos años. No obstante, las ventas del sector siguen siendo menores en un 4.8% respecto al máximo alcanzado en 1982, por lo que no se puede considerar que la recuperación en la demanda por servicios restauranteros ya haya sido completa.

Considerando los efectos que causa la actividad restaurantera sobre las ramas agropecuaria e industrial, se estima que el sector restaurantero apoya en un total del 3.6% del PIB y un 3.7% del empleo nacional.

### **1.2.2.7 PRECIOS DEL SECTOR**

La industria restaurantera, entre 1980 y 1988 había incrementado sus precios siempre por encima de la inflación, sin embargo, a partir de 1989 y hasta 1992 el esquema de control de precios implícitos en el PECE ha propiciado una caída en los márgenes de utilidad de la industria restaurantera, ya que los precios no han crecido al ritmo de los costos y que se han aplicado dos paquetes específicos de apoyo al pacto: el 5% de descuento general y la oferta de un menú solidaridad. Destaca que el primer paquete de descuento redujo las utilidades de los restaurantes en un promedio de 9.2%, mientras que el del segundo paquete fue de 5.4%.

### **1.2.2.8 EL TLC Y LA INDUSTRIA RESTAURANTERA**

Actualmente las empresas mexicanas padecen la escasez o el encarecimiento del crédito, aunada a la baja de sus ventas, tal situación se debe a las estrategias económicas del Gobierno Federal.

Por otro lado, una encuesta que aplicó el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, en la cual se sondeó al empresario nacional respecto a si se siente capaz de enfrentar y competir en el mercado de América del Norte, algunos de los resultados fueron los siguientes, en las diferentes zonas del país se obtuvo un respuesta optimista por ejemplo Mérida 55%; Distrito Federal 77.7%; León, Monterrey y Jalisco 51.9%, 76.6% y 68% respectivamente. A nivel nacional fue del 69.1%.

Del total de ventas, la proporción de la industria restaurantera mexicana frente a su similar norteamericana fue del 5.4%, lo que indica que la industria restaurantera norteamericana es casi 20 veces más grande que la mexicana. Esta diferencia se debe a que cada establecimiento

mexicano vende, en promedio, una tercera parte de lo que vende un restaurante típico en E.U.A. Además, a estas diferencias se debe añadir el hecho de que el financiamiento a los restaurantes en los Estados Unidos es más flexible en cuanto a plazos, condiciones y disponibilidad que en México. Por esto la apertura financiera mexicana prevista en el TLC puede ser un elemento favorable para la industria restaurantera, que con ella encontrará créditos competitivos para su capitalización.

A pesar de estas diferencias, cabe destacar dos elementos de importancia. En primer lugar, las ventas por empleado son superiores en México en un 19% respecto a los Estados Unidos, lo que indica alta productividad en la industria mexicana. Por otro lado el segmento organizado en la industria mexicana vende tres veces el promedio de los Estados Unidos, lo que pone a este segmento al nivel de los restaurantes estadounidenses.

#### **1.2.2.9 RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL TLC**

Los principales riesgos se derivan de la entrada de restaurantes extranjeros que harán competencia a los nacionales.

Es importante considerar que es muy probable un aumento en la competencia, que tenderá a redundar en menor clientela para los restaurantes que no se ajusten (por medio de calidad y precio) a este entorno competitivo. Los restaurantes con menor posibilidad de ajustarse son los tradicionales, lo cual favorece a los organizados.

A cerca de la mano de obra, el aumento en su costo causará que la nómina gane participación en los costos de la actividad, lo que podría afectar a los restaurantes más intensivos en mano de obra. Aunque este riesgo se puede contrarrestar con mano de obra más capacitada y productiva.

A cerca del financiamiento, este riesgo tenderá a desaparecer, a medida que el restaurantero nacional encuentre fuentes competitivas de recursos crediticios.

Las principales oportunidades del TLC derivan de dos fuentes. La primera (global), indica que dado el crecimiento económico que propiciará el TLC, la posibilidad de aprovechar mercados ampliados en crecimiento se incrementa, sobre todo en algunos segmentos como cafetería y comida rápida.

La segunda fuente deriva de las oportunidades de importar materias primas más baratas y de mejor calidad, así como de aprovechar tecnologías restauranteras más modernas.

Sin embargo, estas oportunidades se aprovecharán sólo si se capitaliza el sector en términos de equipo y sistemas modernos de producción y servicio. Por lo tanto se presentan las siguientes propuestas y posiciones que los restauranteros declararon que el gremio debe tomar ante el TLC.

- a) Cursos y capacitación adecuada del personal.
- b) Mejor calidad de alimentos y servicio.
- c) Establecer sistemas de control de calidad.

**CAPÍTULO 2**  
**ESTUDIO DE MERCADO**

## 2 ESTUDIO DE MERCADO

### 2.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO

El servicio que se pretende brindar en este establecimiento es la venta de bebidas y alimentos propios de un bar, dándole al consumidor un lugar agradable para disfrutar de éstas acompañado de música. Será un lugar de esparcimiento en donde los clientes reciban la atención y calidad que se merecen con el fin de pasar un rato agradable, olvidándose de las actividades cotidianas.

El servicio consta de 5 factores principales, cuyo cumplimiento será la garantía para una completa satisfacción del cliente. Dichos factores son los siguientes:

- Amabilidad
- Rapidez
- Ambiente
- Comodidad
- Calidad

Cada factor consiste en:

-Amabilidad: Ofrecer un excelente trato de los empleados hacia el cliente, "El Cliente Siempre tiene la Razón".

-Rapidez: Es la agilidad en el servicio en cuanto a la atención brindada al cliente en cualquiera de las fases del servicio.

-Ambiente: Cuidar que exista una relación de camaradería entre: Comensal-Comensal, Comensal-Epleado, Empleado-Empleado.

-Comodidad: Garantizar un espacio confortable para el libre esparcimiento de las actividades del local.

-Calidad: Cubrir las necesidades del cliente, satisfaciendo todas sus expectativas, "Dar al Cliente lo que Pide."

### **2.1.1 CONCEPTO Y TIPO DE ESTABLECIMIENTO**

Definición Video-Bar

Bar:

(Diccionario) Despacho de bebidas, generalmente tomadas de pie, y de manjares ligeros que las acompañan.

(Definición Popular) Lugar de recreación en el cual se ofrece: el servicio de venta y consumo de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, el espacio y comodidad para el convivio de la clientela, y en algunos la venta de alimentos tipo botanas para acompañar su bebidas.

Video-Bar (Definición Popular) Bar que además de ofrecer los servicio de un bar convencional, ofrece la atracción de música acompañada de imágenes.

El establecimiento que se propone en esta tesis es el de un video-bar en el que se contará con el servicio de venta y consumo de bebidas alcohólicas, no alcohólicas y botanas.

Se contará con un sistema de proyección de videos musicales y de eventos especiales tales como partidos de fútbol, funciones de box, etc. En todo momento se podrá contar con la reproducción de música.

El servicio que se brindará contará siempre con los 5 factores mencionados en la definición de servicio.

Todo esto con el fin de crear un ambiente agradable en el establecimiento, satisfaciendo de esta manera las expectativas de los clientes.

## **2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

En este subcapítulo se identificará el mercado potencial de los establecimientos que cumplen con las características del propuesto en esta tesis.

### **2.2.1 INFORMACIÓN ESTADÍSTICA**

Para el estudio de la información estadística se consideraron 3 poblaciones: Querétaro, Querétaro; Acapulco, Guerrero y Distrito Federal. Sólo se tomaron en cuenta estas poblaciones ya que cada una de ellas tiene gran potencial de clientela por satisfacer. Son ciudades cuyo crecimiento en los últimos años ha dejado a muchos jóvenes con la falta de satisfacción de la necesidad de poder ir a un lugar de recreación nocturno.

Las estadísticas que se obtuvieron del Censo Poblacional de 1990 arrojan la siguiente información:

**POBLACIÓN DEL ESTADO DE QUERÉTARO  
DE ARTEAGA**

<b>EDADES</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
0 a 14 AÑOS	436,262	41.5 %
15 a 19 AÑOS	127,200	12.1 %
20 a 24 AÑOS	100,918	9.6 %
25 a 29 AÑOS	80,946	7.7 %
MAYORES DE 29 AÑOS	305,909	29.1 %
<b>TOTAL</b>	<b>1'051,235</b>	<b>100 %</b>

Fuente: INEGI

Tabla 2.1.

Tasa de crecimiento del estado: 3.6 %.

Edad media: 18 Años.

El 49.1 % es de sexo masculino, y el 50.9 % de sexo femenino.

**TABLA DE POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO**

<b>EDADES</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
0 a 14 AÑOS	173,826	38.1 %
15 a 19 AÑOS	55,204	12.1 %
20 a 24 AÑOS	43,799	9.6 %
25 a 29 AÑOS	35,130	7.7 %
MAYORES DE 29 AÑOS	148,277	32.5 %
<b>TOTAL</b>	<b>456,236</b>	<b>100 %</b>

Fuente: INEGI

Tabla 2.2.

El 43.4 % de la población del estado vive en el municipio de Querétaro.

Tasa de crecimiento del municipio: 4.5 %

Edad media. 19 Años.

El 96.5 % de la población del estado es de religión católica.

El 42.8 % de la población del estado es económicamente activa.

Al sector terciario ( Comercio y Servicio), se dedican 120,738 personas.

**TABLA DE INGRESO MENSUAL  
DEL ESTADO DE QUERÉTARO DE  
ARTEAGA**

<b>SALARIOS MÍNIMOS</b>	<b>PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
NO RECIBE	22,252	7.7 %
MENOS DE 1	46,239	16.0 %
DE 1 A 2	106,350	36.8 %
DE 2 A 3	45,661	15.8 %
DE 3 A 5	30,922	10.7 %
MÁS DE 5	27,166	9.4 %
<b>NO ESPECIFICADO</b>	<b>10,404</b>	<b>3.8 %</b>

Fuente: INEGI

Tabla 2.3.

**POBLACIÓN DEL ESTADO  
DE GUERRERO**

<b>EDADES</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
0 a 14 AÑOS	1'119,012	42.7 %
15 a 19 AÑOS	301,373	11.5 %
20 a 24 AÑOS	217,513	8.3 %
25 a 29 AÑOS	180,824	6.9 %
MAYORES DE	801,915	30.6 %
<b>TOTAL</b>	<b>2'820,637</b>	<b>100 %</b>

Fuente: INEGI

Tabla 2.4.

Tasa de crecimiento del estado es: 2.2 %

Edad media es de: 17 Años.

El 48.9 % es de sexo masculino y el 51.1 % es de sexo femenino.

**TABLA DE POBLACIÓN DEL  
MUNICIPIO DE ACAPULCO DE JUÁREZ**

0 a 14 AÑOS	224,234	37.8 %
15 a 19 AÑOS	68,219	11.5 %
20 a 24 AÑOS	49,236	8.3 %
25 a 29 AÑOS	40,932	6.9 %
MAYORES DE 29 AÑOS	210,591	35.5 %

Fuente: INEGI

Tabla 2.5.

El 22.6 % de la población del estado vive en el municipio de Querétaro.

Tasa de crecimiento del municipio: 3.9 %

Edad media. 20 Años.

El 90.0 % de la población del estado es de religión católica.

**TABLA DE INGRESO MENSUAL  
DEL ESTADO DE GUERRERO**

NO RECIBE	89,928	14.7 %
MENOS DE 1	141,927	23.2 %
DE 1 A 2	182,914	29.9 %
DE 2 A 3	86,869	14.2 %
DE 3 A 5	43,435	7.1 %
MAS DE 5	27,529	4.5 %

Fuente: INEGI

Tabla 2.6.

**POBLACIÓN DEL  
DISTRITO FEDERAL.**

<b>EDADES</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
0 a 14 AÑOS	3'467,248	42.1 %
15 a 19 AÑOS	971,818	11.8 %
20 a 24 AÑOS	898,114	10.9 %
25 a 29 AÑOS	774,160	9.4 %
MAYORES DE 29 AÑOS	2'124,822	25.8 %
<b>TOTAL</b>	<b>8,235,744</b>	<b>100 %</b>

Fuente: INEGI

Tabla 2.7.

Tasa de crecimiento del estado es: 0.89 %

Edad media es de: 18 Años.

El 47.8 % es de sexo masculino y el 52.2 % es de sexo femenino.

**TABLA DE INGRESO MENSUAL  
DEL DISTRITO FEDERAL.**

<b>SALARIOS MÍNIMOS</b>	<b>PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
NO RECIBE	30,429	1.05 %
MENOS DE 1	545,441	18.91 %
DE 1 A 2	1'168,598	40.51 %
DE 2 A 3	443,807	15.38 %
DE 3 A 5	316,737	10.98 %
MÁS DE 5	292,270	10.14 %
<b>NO ESPECIFICADO</b>	<b>87,530</b>	<b>3.03 %</b>

Fuente: INEGI

Tabla 2.8.

**TABLA COMPARATIVA DE  
LAS POBLACIONES**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>	<b>PERSONAS DE 15 A 30 AÑOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
QUERÉTARO, QRO.	456,236	134,133	29.4 %
ACAPULCO, GRO.	593,212	158,387	26.7 %
MÉXICO, D.F.	8'235,744	2'644,092	32.1 %

(Tablas anteriores)

Tabla 2.9.

**TABLA COMPARATIVA DE  
LOS INGRESOS**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>	<b>SALARIO MINIMOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
QUERÉTARO, QRO.	27,166	MAS DE 5	9.4 %
ACAPULCO, GRO.	27,529	MAS DE 5	4.5 %
MÉXICO, D.F.	292,270	MAS DE 5	10.14 %

(Tablas anteriores)

Tabla 2.10.

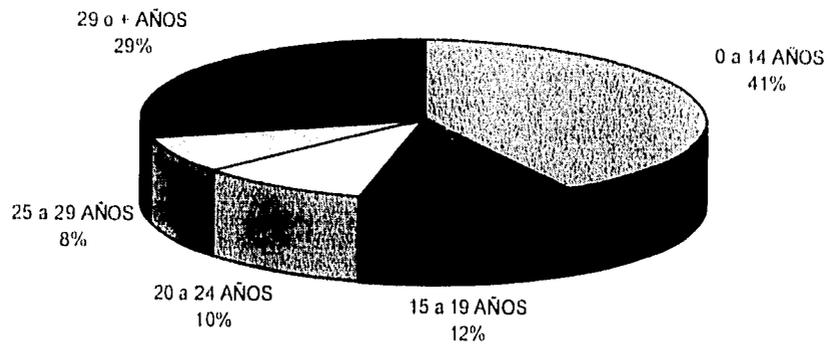
Gracias a las tablas comparativas se puede observar que México D.F., cuenta con el porcentaje más alto de personas entre los 15 y los 30 años de edad. Así como el porcentaje más alto de personas con ingresos superiores a los 5 salarios mínimos.

Esta información será considerada más adelante para la realización del estudio de macro localización que se realizará en el capítulo tercero de esta tesis.

A continuación se muestran gráficas en donde se representan de forma visual los datos recabados en las tablas anteriores. Estas gráficas ayudarán a comprender mejor la situación de las tres entidades mencionadas.

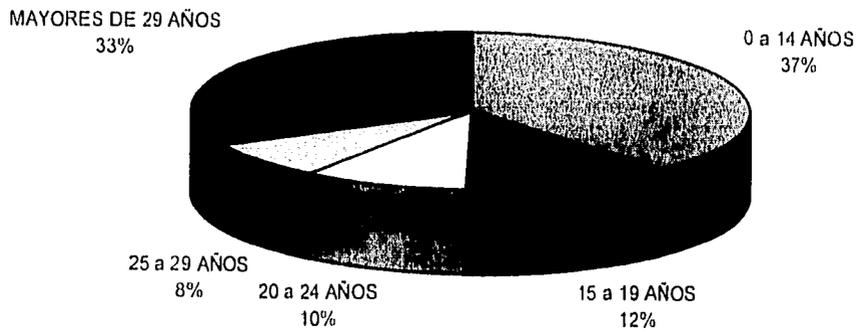
### POBLACION DEL ESTADO DE QUERETARO

43



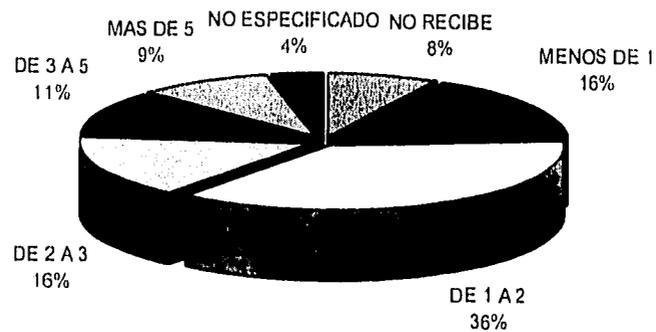
Gráfica 2.1.

### POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE QUERETARO



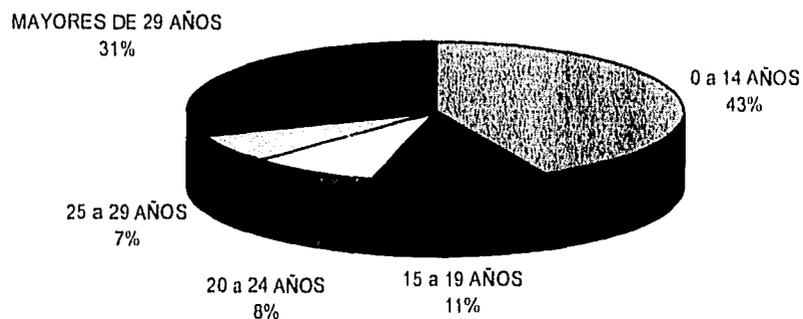
Gráfica 2.2.

### INGRESO MENSUAL POR PERSONA DEL ESTADO DE QUERETARO



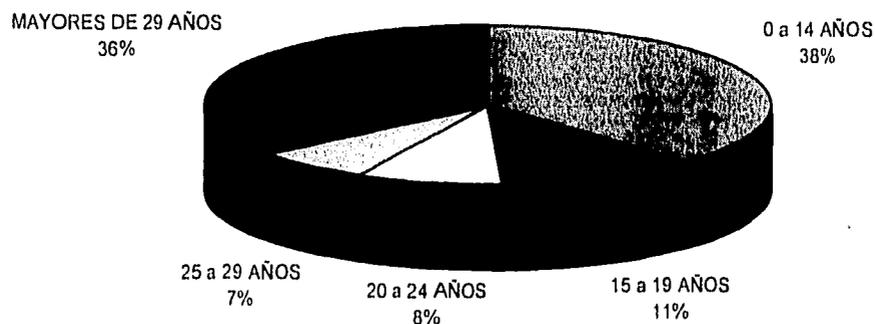
### POBLACION DEL ESTADO DE GUERRERO

44



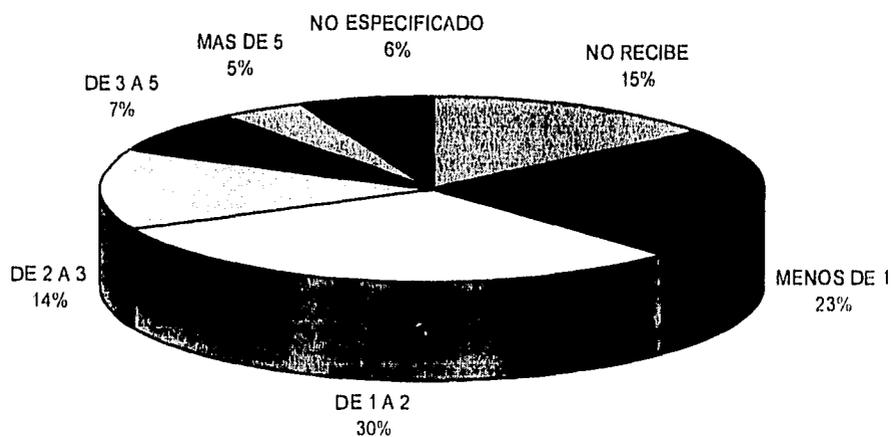
Gráfica 2.4.

### POBLACION DEL MUNICIPIO DE ACAPULCO

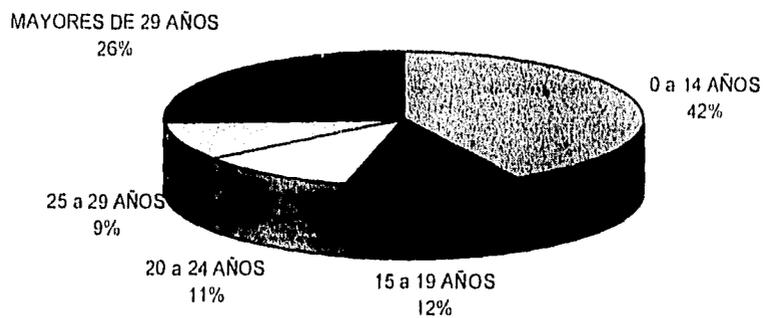


Gráfica 2.5.

### INGRESO MENSUAL POR PERSONA DEL ESTADO DE GUERRERO

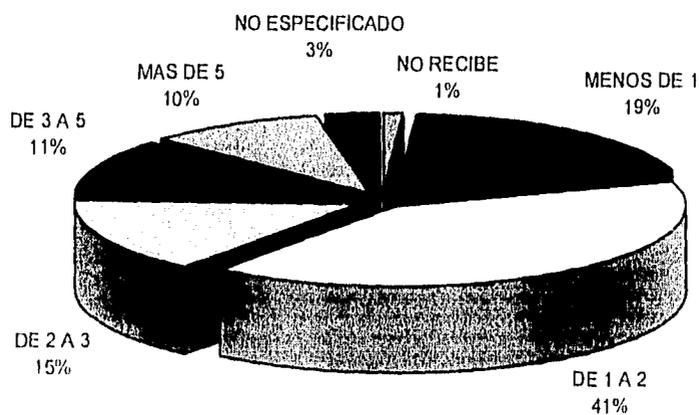


### POBLACION DEL DISTRITO FEDERAL



Gráfica 2.7.

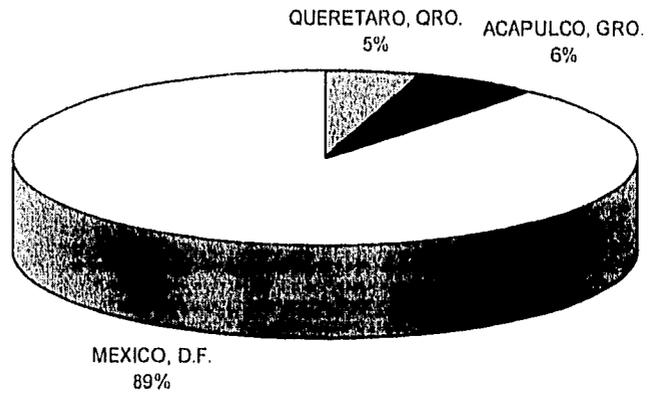
### INGRESO MENSUAL POR PERSONA DEL DISTRITO FEDERAL



Gráfica 2.8.

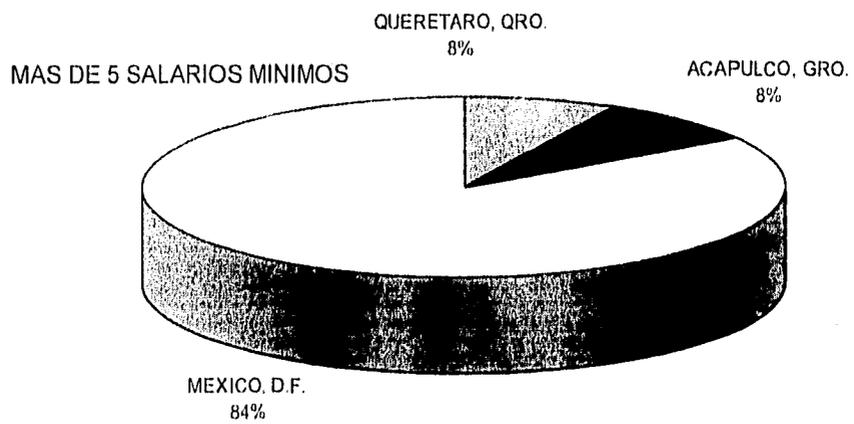
### DISTRIBUCIÓN DE POBLACIÓN

46



Gráfica 2.9.

### PORCENTAJE DE INGRESOS



Gráfica 2.10.

## 2.2.2. ENCUESTA

En base al estudio de macrolocalización del establecimiento realizado en el capítulo tercero de esta tesis, se realizó una encuesta en la ciudad de Querétaro, con el fin de analizar más detalladamente la demanda del servicio que en esta tesis se pretende brindar.

La encuesta constó de las siguientes preguntas:

1.- EDAD \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_ OCUPACIÓN \_\_\_\_\_

2.- ¿ Con qué frecuencia acude usted a un bar (días al mes)?.

3.- ¿ En qué días de la semana va principalmente ?.

(domingo a miércoles) \_\_\_\_\_ (jueves a sábado) \_\_\_\_\_

4.- ¿ Le gusta que existan "snacks" o botanas en un Video-Bar ?.

si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

Antojitos mexicanos \_\_\_\_\_

Tacos \_\_\_\_\_

Hot-Dog \_\_\_\_\_

Sushi \_\_\_\_\_

5.- ¿Qué tipo de bebida consume ?.

Nacional \_\_\_\_\_

Importada \_\_\_\_\_

6.- ¿Qué medios de comunicación acostumbra usted a usar ?.

Radio \_\_\_\_\_

Prensa \_\_\_\_\_

Revistas \_\_\_\_\_

7.- ¿Qué opina usted de los Video-Bares existentes ?.

---

---

---

---

8.- ¿Aproximadamente cuánto gasta cuando sale a un bar ?.

N \$ 0 a 50 \_\_\_\_\_

N \$ 150 a 200 \_\_\_\_\_

N \$ 50 a 100 \_\_\_\_\_

N \$ 200 o más \_\_\_\_\_

N \$ 100 a 150 \_\_\_\_\_

9.- ¿Cuántas bebidas toma usted cuando sale ?.

Alcohólicas \_\_\_\_\_

Refrescos \_\_\_\_\_

10.- ¿Qué forma de pago utiliza ?.

Efectivo \_\_\_\_\_ Tarjeta de Crédito \_\_\_\_\_

Esta encuesta se aplicó a 270 personas, ya que éste fue el tamaño de muestra que se obtuvo de los siguientes cálculos:

#### DATOS:

Municipio de Querétaro, Querétaro De Arteaga

Población total : 456,236

Porcentaje de gente entre 15 a 30 años : 29.4 %

Porcentaje de personas con más de 5 salarios mínimos: 9.4 %

#### CÁLCULOS:

Para la determinación de la muestra se deben tomar en cuenta algunas propiedades de ella y el error máximo que se permitirá en los resultados. Para el cálculo de "n" (tamaño de la muestra) se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$n = (\sigma^2 \times z^2) / E^2 \quad \text{Fórmula 2.1}$$

Donde " $\sigma$ " es la desviación estándar que puede calcularse por criterio, por referencia a otros estudios o utilizando una prueba piloto. "z" es el nivel de confianza deseado, el cual se acepta que sea del 95% en la mayoría de las investigaciones. Su valor entonces se obtiene mediante el uso de la tabla de probabilidades de una distribución normal. Para un nivel de confianza del 95%,  $z = 1.96$  lo que significa que con una probabilidad total de 0.05 la media de la

población caería fuera del intervalo  $3\sigma$ . Finalmente "E" es el error máximo permitido y se puede interpretar como la mayor diferencia permitida entre la media de la muestra y la de la población,  
 $E = x_m - x_p$ .

Para obtener el tamaño de la muestra se tomó una prueba piloto donde se preguntó a 30 personas el número de veces que asistían a un bar en un mes, obteniendo los resultados mostrados en la siguiente tabla.

**TABLA DE RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO**

<b>Número de observación</b>	<b>Asistencia mensual</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>Cuadrado de la Desviación estándar</b>
1	8	3.50	12.25
2	2	-2.50	6.25
3	4	-0.50	0.25
4	4	-0.50	0.25
5	8	3.50	12.25
6	1	-3.50	12.25
7	5	0.50	0.25
8	1	-3.50	12.25
9	3	-1.50	2.25
10	7	2.50	6.25
11	5	0.50	0.25
12	3	-1.50	2.25
13	1	-3.50	12.25
14	1	-3.50	12.25
15	5	0.50	0.25
16	7	2.50	6.25
17	3	-1.50	2.25
18	5	0.50	0.25
19	6	1.50	2.25

Número de observación	Asistencia mensual	Desviación Estándar	Cuadrado de la Desviación estándar
20	5	0.50	0.25
21	3	-1.50	2.25
22	4	-0.50	0.25
23	8	3.50	12.25
24	3	-1.50	2.25
25	9	4.50	20.25
26	3	-1.50	2.25
27	7	2.50	6.25
28	6	1.50	2.25
29	6	1.50	2.25
30	2	-2.50	6.25
	<b>135</b>		<b>100.50</b>

Tabla 2.11.

Mediante utilización de fuentes secundarias y tomando en cuenta los datos considerados para este estudio, se obtuvo una media de la población de 4.22 veces de asistencia mensual a un bar.

Se usaron las siguientes fórmulas para el análisis del tamaño de muestra.

$$\sigma = ((\sum xs^2) / (n-1))^{1/2} \quad \text{Fórmula 2.2}$$

$$x_n = (\sum x) / n \quad \text{Fórmula 2.3}$$

Donde:  $x_s$  = la desviación de la media

$n$  = número de encuestados

$x_n$  = promedio de la muestra

$$\sigma = ((159.5) / (30-1))^{1/2} = 2.3452$$

$$x_m = (135) / 30 = 4.5$$

$$E = 4.5 - 4.22 = 0.28$$

Por lo tanto se tiene:

$$z^2 = 3.842$$

$$\sigma^2 = 5.5$$

$$E^2 = 0.0784$$

Aplicando la fórmula 1.1 se obtiene:

$$n = (5.49 \times 3.842) / 0.0784 = 269.52806$$

## **RESULTADO:**

Por lo que el tamaño de la muestra será de 270 encuestas.

Los resultados que se obtuvieron de la encuesta realizada en la ciudad de Querétaro, en la localidad de Plaza del Parque, bajo la autorización de la administración del mismo, ubicada en el Blvd. Bernardo Quintana (libramiento a San Luis Potosí), fueron los siguientes:

Se encuestaron 270 personas al azar procurando que cumplieran con los requisitos para ser clientes del establecimiento ( Edad entre 15 y 30 años, posición socioeconómica media-alta, alta).

De estas 270 personas 132 fueron de sexo masculino, que representa el 48.88 % y 138 de sexo femenino, que a su vez representa el 51.12 %. Acercándose estos resultados a los porcentajes en cuanto a sexo masculino y femenino de la población total del estado, 49.1 % y 50.9 % respectivamente.

**TABLA DE EDADES  
DE LA MUESTRA**

<b>EDADES</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>FEMENINO</b>
15	0	12
16	0	6
17	6	6
18	12	24
19	24	18
20	6	24
21	0	12
22	18	0
23	6	0
24	6	18
25	6	6
26	18	0
27	12	6
28	6	6
29	0	0
30	6	0
31	6	0
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>138</b>

Tabla 2.12.

Promedio de edades:

Masculino: 23 años

Femenino: 20.26 años

**TABLA DE ASISTENCIA A UN BAR**

(días al mes)

DÍAS	MASCULINO	FEMENINO
0	0	12
1	18	30
2	18	24
3	12	12
4	18	30
5	6	12
6	0	0
7	0	0
8	36	12
9	0	0
10	6	6
11	6	0
12	12	0
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>138</b>

Tabla 2.13.

Promedio de asistencia

Masculino            5.68    días

Femenino            3.26    días

Los días de la semana en que se acostumbra asistir a este tipo de establecimientos son los jueves, viernes y sábados, mientras que los demás días sólo se asiste en ocasiones especiales como eventos, siendo así los tres primeros los de mayor actividad.

**TABLA DE ACEPTACIÓN DE BOTANAS**

	<b>MASCULINO</b>	<b>FEMENINO</b>
<b>SI</b>	120	120
<b>NO</b>	12	6
<b>INDIFERENTE</b>	0	12

Tabla 2.14.

**TABLA DE TIPO DE  
BOTANAS**

<b>TIPO DE BOTANA</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>FEMENINO</b>
<b>ANTOJITOS MEXICANOS</b>	54	66
<b>TACOS</b>	18	30
<b>HOT-DOG</b>	0	6
<b>SUSHI</b>	6	6
<b>GENERAL</b>	42	24
<b>NO</b>	12	6

Tabla 2.15.

**TABLA DE TIPO DE  
BEBIDA**

TIPO DE BEBIDA	MASCULINO	FEMENINO
NACIONAL	48	66
IMPORTADA	54	24
NO TOMA	0	18
AMBAS	30	30

Tabla 2.16.

Los medios de comunicación que las personas encuestadas usan, son: radio, prensa, revista, entre otros. De los cuales 72 hombres y 90 mujeres usan la radio, 30 hombres y 36 mujeres usan la prensa, y 42 hombres y 84 mujeres usan las revistas.

**TABLA DE GASTOS POR PERSONA  
(cada día que salen)**

CANTIDAD (N\$)	MASCULINO	FEMENINO
0 a 50	0	66
50 a 100	42	12
100 a 150	60	30
150 a 200	18	12
200 o más	12	18

Tabla 2.17.

Promedio de gasto por salida.

Masculino: 125.00 N\$.

Femenino: 90.00 N\$.

**TABLA DE CONSUMO DE  
BEBIDAS  
(Por noche)**

CANTIDAD	ALCOHÓLICAS		REFRESCOS	
	MASCULINO	FEMENINO	MASCULINO	FEMENINO
2	0	24	18	48
3	24	18	0	6
4	18	18	0	24
5	24	0	0	6
6	12	18	0	18
7	0	0	0	0
8	24	0	0	0
9	0	0	0	0
10	24	0	0	0
11	0	0	0	0
12	6	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>78</b>	<b>18</b>	<b>102</b>

Tabla 2.18.

Promedio de consumo de bebidas alcohólicas:

Masculino: 6.3 copas / persona por noche.

Femenino: 2.0 copas / persona por noche.

Promedio de consumo de refrescos:

Masculino: 0.2 refrescos/persona por noche.

Femenino: 2.5 refrescos/persona por noche.

TABLA DE FORMA DE PAGO

FORMA DE PAGO	MASCULINO	FEMENINO
TARJETA	18	6
EFFECTIVO	102	126
AMBOS	12	6

Tabla 2.19.

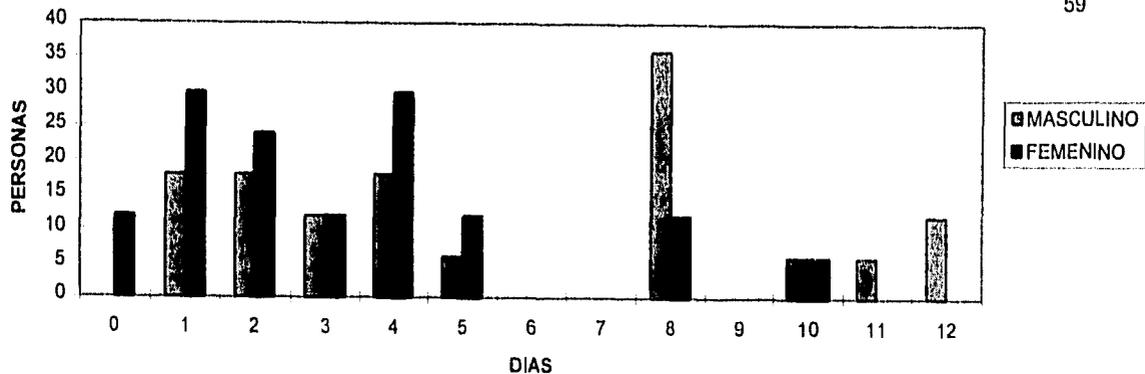
De los hombres el 77.2 % usa como forma de pago el efectivo, 13.6 % emplea las tarjetas de crédito para liquidar sus cuentas, y el 9.2 % utiliza ambas formas de pago.

De las mujeres 91.4 % pagan con efectivo, 4.3 % usan las tarjetas de crédito como forma de pago y el 4.3% paga de ambas formas.

A continuación se muestran las gráficas correspondientes a las tablas anteriores. En éstas se podrá ver de manera más clara con ayuda visual los resultados reportados anteriormente.

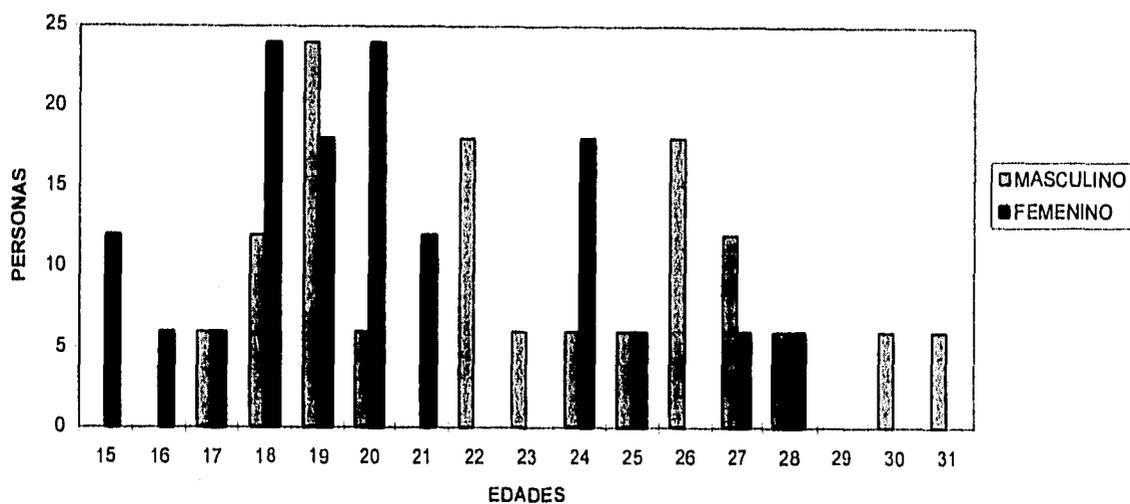
### ASISTENCIA A UN BAR

59



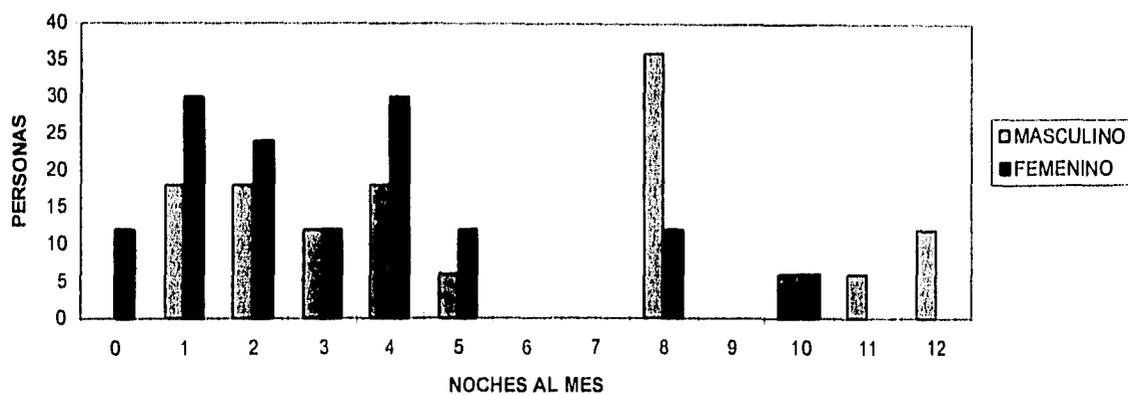
Gráfica 2.11.

### EDADES DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS



Gráfica 2.12.

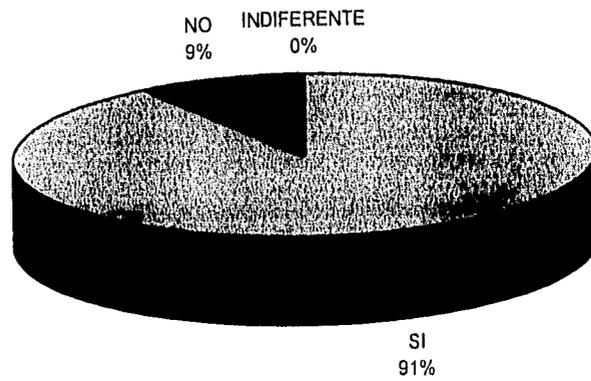
### ASISTENCIA A UN BAR



Gráfica 2.13.

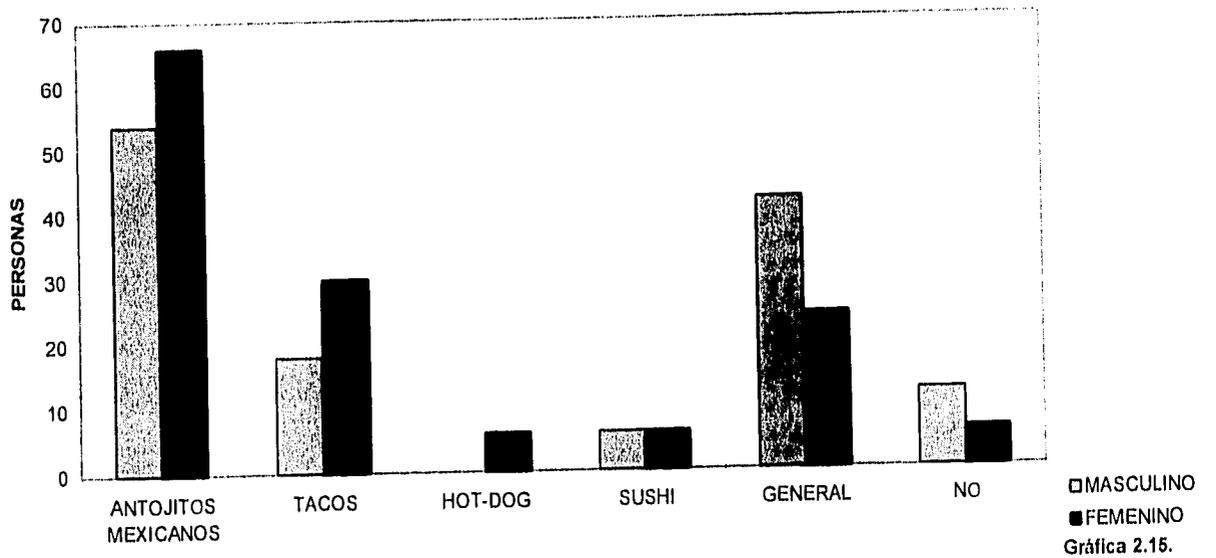
### ACEPTACIÓN DE BOTANAS

60



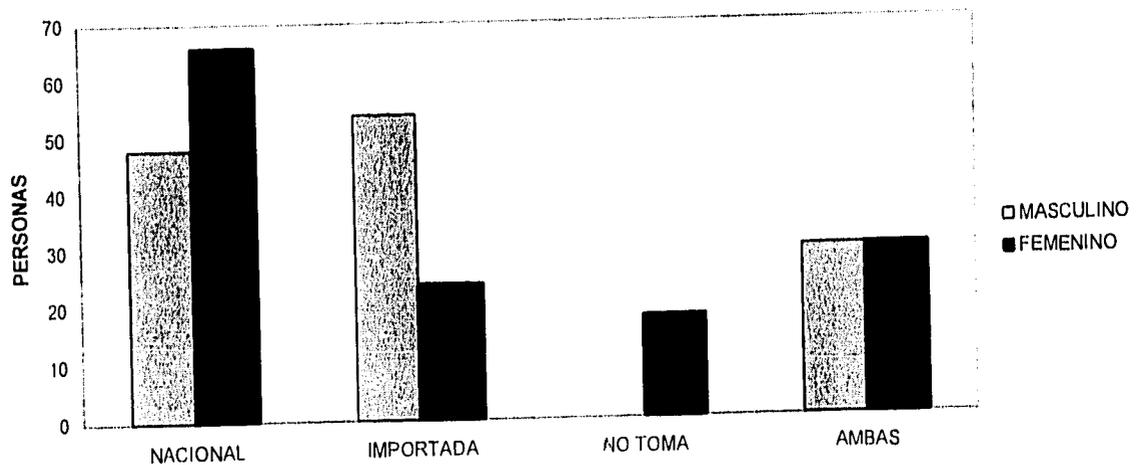
Gráfica 2.14.

### TIPO DE BOTANA



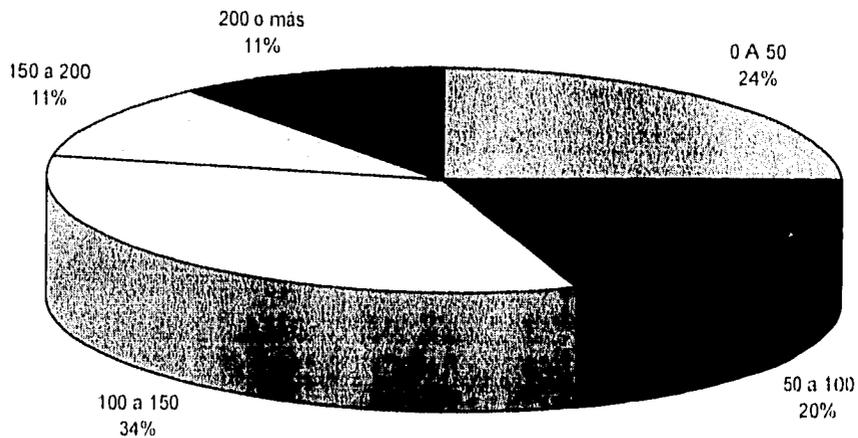
Gráfica 2.15.

### TIPO DE BEBIDA



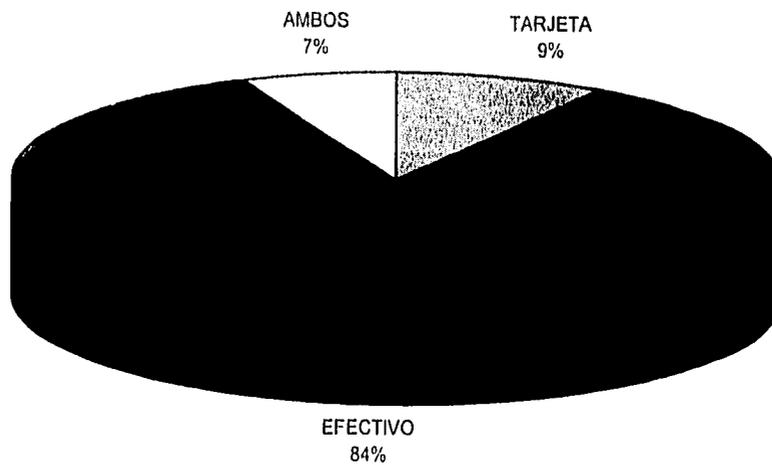
### CONSUMO POR PERSONA POR NOCHE

61



Gráfica 2.17.

### FORMA DE PAGO POR EL CONSUMO



Gráfica 2.18.

### 2.3 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Utilizando el método de experimentación, se logró obtener información sobre el comportamiento de las ventas de un video-bar, esto con el fin de establecer una ecuación que permita observar y pronosticar el comportamiento de las ventas y así poder hacer una estimación de la demanda.

**VENTAS DE UN VIDEO-BAR (miles de N\$)**

MES	1990	1991	1992	1993	1994
ENERO	180	194	186	210	200
FEBRERO	188	195	190	213	211
MARZO	192	197	198	213	216
ABRIL	190	189	203	211	218
MAYO	193	193	196	215	220
JUNIO	189	195	205	218	218
JULIO	190	197	199	218	222
AGOSTO	183	196	208	219	200
SEPTIEMBRE	191	201	214	221	215
OCTUBRE	196	202	211	220	221
NOVIEMBRE	200	198	210	200	220
DICIEMBRE	191	180	208	198	202

Tabla 2.20.

Para la obtención de una ecuación que describa el comportamiento de estos datos, se utilizará el método de regresión lineal de matrices.

En este método se cuenta con tres fórmulas primordiales:

$$Y = aX + b$$

Fórmula 2.4

$$a = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n\sum x^2 - (\sum x)^2} \quad \text{Fórmula 2.5}$$

$$b = \frac{\sum y - a(\sum x)}{n} \quad \text{Fórmula 2.6}$$

A los meses de cada año se les otorgaron números secuenciales de forma que esto representó la columna de "x". El valor de la venta producido en cada mes representa la columna de "y".

De esta manera se obtienen los siguientes datos:

$n = 60$  (puesto que los datos recopilados son 12 meses por 5 años)

$\sum x = 1,830$

$\sum y = 12,167$

$\sum x^2 = 73,810$

$\sum xy = 380,811$

Sustituyendo estos valores en la fórmula 2.5 se obtiene el siguiente resultado:

$$a = \frac{(60)(380,811) - (1,830)(12,167)}{(60)(73,810) - (1,830)^2} = 0.54$$

Aplicando la fórmula 2.6 se puede obtener el valor de b:

$$b = \frac{12,167 - (0.54)(1,830)}{60} = 186.31$$

Una vez que se obtienen los valores para  $a$  y para  $b$ , éstos se utilizarán para encontrar el valor de los siguientes meses (pronóstico), de la siguiente manera:

A cada uno de los siguientes meses se les da un número consecutivo a los 60 meses anteriores. De esta manera el mes de enero de 1995 es el mes 61, el mes de febrero es el mes 62 y así sucesivamente.

En la fórmula 2.4, estos valores de cada mes son representados por  $X$  y  $Y$  representa el valor pronosticado de las ventas para ese mes.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

$$Y = (0.54)(61) + 186 = 219.25$$

$$Y = (0.54)(62) + 186 = 219.79$$

$$Y = (0.54)(63) + 186 = 220.33$$

$$Y = (0.54)(64) + 186 = 220.87$$

$$Y = (0.54)(65) + 186 = 221.41$$

$$Y = (0.54)(66) + 186 = 221.95$$

$$Y = (0.54)(67) + 186 = 222.49$$

$$Y = (0.54)(68) + 186 = 223.03$$

$$Y = (0.54)(69) + 186 = 223.57$$

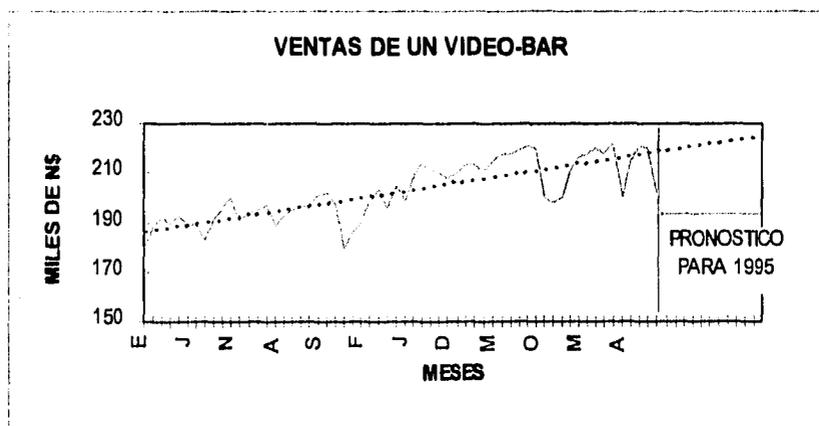
$$Y = (0.54)(70) + 186 = 224.11$$

$$Y = (0.54)(71) + 186 = 224.65$$

$$Y = (0.54)(72) + 186 = 225.19$$

MES	PRONOSTICO
ENERO	219.25
FEBRERO	219.79
MARZO	220.30
ABRIL	220.87
MAYO	221.41
JUNIO	221.95
JULIO	222.49
AGOSTO	223.03
SEPTIEMBRE	223.57
OCTUBRE	224.11
NOVIEMBRE	224.65
DICIEMBRE	225.19

Tabla 2.21.



Gráfica 2.19.

Se puede observar una clara tendencia a la alza, de las ventas de un video-bar, lo cual es buena señal para el proyecto. Esto se puede considerar como un aliciente para la creación de un nuevo establecimiento.

## 2.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Se cuenta con una oferta competitiva o de libre mercado, esto con relación al número de oferentes. Esto se debe sobre todo a que la participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio que se ofrece al consumidor. También se observa que ningún establecimiento tiene dominio del mercado, por lo que la entrada a este sector no es complicada.

### 2.4.1 INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

En base al tipo de establecimiento que se plantea en esta tesis, corresponde la información referente a:

**Sector 9 :** Servicios comunales y sociales; hoteles y restaurantes; profesionales, técnicos y personales. Incluye los servicios a la agricultura, ganadería, construcción, transportes, financieros y comercio.

**Subsector 93:** Servicios de hoteles y restaurantes.

**Rama 9310:** Servicio de restaurantes, bares y centros nocturnos.

**Clase 931031:** Servicio de cantinas y bares.

La información que se recopiló es la referente a la cantidad de establecimientos que existen en las ciudades consideradas como posibles ubicaciones del video-bar.

<b>ENTIDAD FEDERATIVA</b>	<b>NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>PERSONAL OCUPADO TOTAL</b>	<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>INGRESO BRUTOS TOTALES</b>	<b>INSUMO TOTAL</b>
			millones de pesos		
<b>QUERÉTARO</b>	95	188	1,080.3	2,247.3	1,266.4
<b>GUERRERO</b>	104	304	2,491.9	4,521.1	2,598.9
<b>MÉXICO</b>	242	1,604	7,399.8	24,720.2	15,148.6

Fuente: INEGI

Tabla 2.22.

## 2.4.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRINCIPALES PRESTADORES DEL SERVICIO

En base a los resultados obtenidos del estudio de macrolocalización del establecimiento se realizó un estudio de los establecimientos que se encuentran en la ciudad de Querétaro, Qro., con el fin de identificar las características de la oferta de la parte del sector que corresponde a la investigación que se realiza en este proyecto.

Este estudio consistió en preguntar a los encargados de los diferentes establecimientos que se pueden considerar como la competencia, las características que conforman sus locales, buscando principalmente aquellas que se deben de observar en un análisis de oferta como son: tipo de productos, precio de sus productos, capacidad de servicio, personal ocupado, etc.

En la siguiente tabla se muestran los resultados de la investigación:

## ESTABLECIMIENTOS

CARACTERÍSTICAS	CLUB X	GIU	CHAMPS	JEM	O'BRIAN	ROCK STONE
TIPO	Video-disco música viva	Discoteca	Restaurante- Bar	Bar música viva	Video-bar	Restaurante- Bar
CAPACIDAD	380	1,000	180	350	350	200
DÍAS ÓPTIMOS	jue, vie, sab	jue*, vie, sab	jue, vie, sab	jue, vie, sab	jue, vie, sab	jue, vie, sab
N.º MESAS	52	135	60	60	60	65
N.º ZONAS	10	12	6	12	12	3
N.º MESEROS	9	27	15 (meseras)	12	12	8
N.º CARROTTEROS	4	27	5	12	12	5
COSTO DE ALMORZADO	no	N\$ 30.00	no	no	no	no
N.º TERRAZAS	1	1	2	1	1	2
PERSONAL DE SERVIDOR	12 nac. 20 import.	15 nac. 25 import.	15 nac. 18 import.	15 nac. 20 import.	12 nac. 15 import.	15 nac. 18 import.
PERSONAL DE SEGURIDAD	5	15	3	6	6	2
CONSUMO PROM. POR NOCHE	4	3	3	5	5	4

\* Únicamente abierto para cocteles o fiestas privadas.

Tabla 2.23.

De los resultados anteriores, se pueden interpretar las siguientes características:

- Los días óptimos para operar el establecimiento son los jueves, viernes y sábados.
- El tipo de establecimientos más frecuentados son los bares (en cualquiera de sus tipos), ya que éstos no cobran cuotas de admisión y parece que esto le agrada a los clientes.
- Los establecimientos cuentan con alrededor de 60 o 70 mesas, las cuales se dividen en zonas siendo éstas entre 10 y 12 zonas de servicio.
- La capacidad de los establecimientos es de 300 a 350 personas. Lo cual ofrece un mejor control de la clientela así como un mejor ambiente.

## **2.5 ANÁLISIS DE PRECIOS**

### **2.5.1 PRECIO DE VENTA**

Para la determinación del precio de venta de los productos que se ofrecerán en el establecimiento, en este caso las bebidas principalmente, se tomaron en cuenta los datos obtenidos en el inciso 2.3.2.

Los resultados obtenidos indican que los precios de venta en promedio de las bebidas son:

Bebidas nacionales:	15 N\$
Bebidas importadas:	22 N\$
Cervezas:	10 N\$
Mezcladores (refrescos, jugos, etc.)	10 N\$

Lo cual confirma la información dada por varias personas que trabajan en el sector restaurantero con respecto a que el costo de elaboración de bebidas debe ser de entre 9 y 11 % del precio de venta, obteniendo así un gran margen de utilidad.

Es importante mencionar que para tener una imagen más prestigiada del establecimiento, los precios con los cuales se debe de entrar al mercado, serán precios altos aunque no por encima de los precios de la competencia pero si iguales a los más elevados del mercado. Además de que los precios no parecerían caros ya que la calidad de los productos (bebidas y del servicio será la más alta posible con el fin de satisfacer al máximo los deseos de los clientes.

El precio de venta tendrá un carácter de precio local ya que será únicamente para la población en específico.

## **2.6 COMPOSICIÓN DE LA CLIENTELA**

Las principales características que deben tener las personas a las cuales se desea ofrecer el servicio propuesto en esta tesis corresponde al perfil del cliente deseado para conservar las características del establecimiento, para así poder brindar un excelente servicio.

Las características que se buscan en los clientes son las siguientes:

Edad: entre 18 y 30 años, sin excluir a personas de otras edades.

Este rango de edad se escogió ya que generalmente las personas jóvenes son las que más asisten a estos establecimientos. Se considera como límite inferior los 18 años por cuestiones legales.

Sexo: masculino y femenino.

Es importante tomar en cuenta que dentro de un video-bar debe existir un balance de personas de ambos sexos ya que esto favorece a la armonía y a la reputación del lugar.

Nivel socio económico: medio-alto, alto.

Se busca que en las personas que asistan al video-bar exista una homogeneidad de estrato social con el fin de que exista una mejor convivencia entre ellas. Ayudando con un poco de promoción como puede ser la de boca a boca.

Cabe aclarar que éstas son características más no reglas. Quiriendo decir con esto que el acceso al video-bar quedará exento de cualquier tipo de discriminación.

Se negará el servicio a personas que por su actitud y comportamiento puedan crear un ambiente impropio dentro del video-bar. Esto con el fin de mantener el nivel de servicio, la satisfacción y la seguridad de los clientes (reservando el derecho de admisión).

## **2.7 ESTRATEGIA DE PROMOCION DEL ESTABLECIMIENTO**

El establecimiento principalmente se promocionara mediante el ofrecimiento de eventos especiales comúnmente conocidos como "Cocteles", los cuales se ofrecerán en los días miércoles y jueves de cada semana ya que éstos representan los días menos concurridos para el establecimiento. Se considerará como un posible cliente para estos eventos a las diferentes facultades de escuelas superiores de la localidad ya que éstas en la búsqueda de fondos para sus fiestas de graduación, generalmente consideran este tipo de eventos.

Al quedar satisfecha la clientela con el servicio otorgado por el establecimiento se logrará que se le haga publicidad al mismo de boca a boca. Es decir que un comensal satisfecho con sus buenos comentarios le hará publicidad con sus conocidos.

## **CAPÍTULO 3**

### **ESTUDIO TÉCNICO**

### **3. ESTUDIO TÉCNICO**

El estudio técnico ayudará a definir lo que respecta principalmente a la localización tanto a nivel Macro como a nivel Micro del Video-Bar, la distribución de sus áreas, el análisis de los procesos más importantes que se llevan a cabo en éste y la organización de los recursos humanos de la empresa.

#### **3.1. LOCALIZACIÓN**

El encontrar el lugar más adecuado donde ubicar un nuevo proyecto es fundamental para aspirar al éxito de éste, ya que gran parte de los factores que intervienen en el buen desarrollo y funcionamiento de un negocio son de carácter local, y más aún en lo que respecta a una empresa de servicios como lo es un video-bar.

##### **3.1.1. MACROLOCALIZACIÓN**

La macrolocalización del establecimiento se hará utilizando el método cualitativos por puntos, en el cual se utilizarán los factores que se consideran de mayor influencia para la decisión final.

Las siguientes entidades son las que se consideran como posibles para el establecimiento del video-bar.

Acapulco de Juárez, Guerrero.

México, Distrito Federal.

Querétaro, Querétaro.

Se tomaron en cuenta estas tres opciones, debido a que por el potencial de mercado que representan se puede ofrecer un servicio con las características del planteado en esta tesis.

En el caso de Acapulco, influyó que la principal actividad económica del puerto es el turismo y por consiguiente los centros de esparcimiento, además de el aumento que ha tenido la población local en los últimos años.

La Ciudad de México es considerada ya que al ser la más grande del país y del mundo siempre representará un mercado potencial para casi cualquier tipo de negocio.

En lo que respecta a la Ciudad de Querétaro las razones por la cual se tomó en cuenta como una de las posibilidades fueron: su cercanía a la Ciudad de México, su tendencia de crecimiento tanto social como económico convirtiéndola en una de las ciudades más importantes de la república, el alto porcentaje de población joven en la ciudad, así como en el estado, y la gran afluencia de estudiantes de nivel superior de los estados colindantes.

Para realizar la tabla de comparación del método cualitativo por puntos se tomaron los siguientes factores:

**Servicios Públicos y Privados:** Suministro de agua, energía eléctrica, recolección de basura, servicios bancarios, vías de comunicación, etc.

**Otras Empresas Existentes:** lo que se estará calificando con este factor es el número de establecimientos que puedan competir directa o indirectamente con el propuesto en esta tesis.

Condiciones y Nivel de Vida: Recursos socioeconómicos de la comunidad, e idiosincrasia de la población de la localidad.

Disponibilidad de Inmuebles: Existencia y oferta de terrenos o locales en los cuales se podría establecer una empresa del giro.

Costo del Inmueble: Los precios de los bienes raíces (compra o renta) por metro cuadrado en las diferentes entidades consideradas para este estudio.

Constancia de la Clientela: Este punto indica la frecuencia con la que las personas que solicitarán el servicio asistirían al establecimiento.

A los factores mencionados anteriormente se le asignará un valor porcentual según su importancia para el estudio, la suma de dicho porcentajes deberá ser igual a 1 (uno).

Se otorgará una calificación a cada una de las posibilidades en los distintos factores, éstas serán de rango entre 0 (cero) a 10 (diez) puntos, siendo cero la más baja y diez la de mayor valor. Al terminar la asignación de las calificaciones éstas se multiplicarán por el porcentaje correspondiente a cada factor; posteriormente se sumarán los productos obtenidos, siendo éstos los resultados a analizar.

TABLA DE METODO CUALITATIVO POR PUNTOS

FACTOR	%	ACAPULCO, GRO.		MÉXICO, D.F.		QUERÉTARO, QRO.	
		Calif.	Producto	Calif.	Producto	Calif.	Producto
Servicios	0.10	8.0	0.80	9.0	0.90	8.0	0.80
Competencia	0.30	4.0	1.20	3.0	0.90	7.0	2.10
Nivel de Vida	0.15	8.0	1.20	10.0	1.50	7.0	1.05
Terreno	0.20	3.0	0.60	2.0	0.40	7.0	1.40
Clientela	0.25	3.0	0.75	8.0	2.00	8.0	2.00
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>4.55</b>		<b>5.70</b>		<b>7.35</b>

Tabla 3.1.

Como se puede observar en la tabla anterior, el resultado más alto en la puntuación ponderada fue el de la ciudad de Querétaro, QRO, obteniendo ésta un total de 7.35 puntos.

Debido a este resultado se determinó que la macrolocalización óptima para el establecimiento de este proyecto es la ciudad de Querétaro, QRO., por lo cual los estudios que componen la evaluación de este proyecto deberán basarse únicamente en lo que respecta a esta localidad.

### 3.1.2. MICROLOCALIZACIÓN

Por razones de mercado, la microlocalización del establecimiento propuesto en este estudio será en una de las principales avenidas de la ciudad, siendo esta el Boulevard Bernardo Quintana, en lo que comprende el fraccionamiento Loma Dorada, en el cual se encuentran los demás establecimientos que representan la competencia directa del video-bar. Por dicha razón

se deberá encontrar un local que se adecue a las necesidades de tamaño, distribución y funcionalidad de un establecimiento.

### 3.2 INGENIERÍA DEL PROYECTO

En la ingeniería del proyecto lo que se busca determinar principalmente son los procesos de servicio que ofrece el video-bar, así como la determinación de la distribución del establecimiento y la funcionalidad de éste.

#### 3.2.1. DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCESOS

Para realizar los diagramas de flujo de procesos se utilizarán los símbolos aceptados internacionalmente para representar las operaciones efectuadas, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

**TABLA DE SIMBOLOGÍA INTERNACIONAL**

DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO
Operación	
Transporte	
Demora	<b>D</b>
Almacenamiento	
Inspección	
Operación combinada	

Tabla 3.2.

Para efectos de esta tesis se estudiarán las 5 operaciones de mayor importancia para el establecimiento. Estas se presentan en la siguiente lista:

- Proceso de recepción de la clientela
- Proceso de Atención al cliente
- Limpieza continua de mesas
- Cobro al cliente
- Recepción de materiales

Proceso de recepción de la clientela

DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO	DURACIÓN
Llegada del cliente a la puerta	○	1
Espera en el vestíbulo	D	5
Asignación de mesa	○	1
Se lleva al cliente a su mesa	➔	0.5
El cliente se sienta	○	0.5
	<b>Total</b>	<b>8.0 min.</b>

Proceso de Atención al cliente

DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO	DURACIÓN
El mesero se presenta y toma la orden	○	2
Mesero llena por triplicado las comandas	○	1
Mesero va a caja	➔	0.5
Cajero sella comandas	○	0.5
Mesero va a barra o cocina	➔	0.5
Entrega comanda sellada y espera servicios	◻	0.5
Barman o cocinero prepara comanda	○	2

Barra o cocina entrega servicio al mesero	○	0.5
El mesero revisa la orden	□	0.5
El mesero lleva la orden a la mesa	➔	0.5
El mesero entrega el servicio en la mesa (el garrotero asiste)	○	1
	<b>Total</b>	<b>9.5 min.</b>

## Limpieza continua de mesas

DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO	DURACIÓN
Garrotero revisa mesas	□	0.5
Garrotero recoge servicios sucios	○	0.5
Garrotero cambia ceniceros sucios	○	0.5
Va a estación de trabajo	➔	0.5
Limpia ceniceros	○	0.5
Va a barra o cocina	➔	0.5
Deja servicios sucios en barra o cocina	○	0.5
Regresa al área de servicios	➔	0.5
	<b>Total</b>	<b>4.0 min.</b>

## Cobro al cliente

DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO	DURACIÓN
Cliente solicita cuenta al mesero	○	0.5
Mesero va a caja y la solicita al cajero	◻	0.5
Mesero regresa al área de servicio	➔	0.5
Cajero prepara cuenta	○	5.0
Mesero regresa a caja	➔	0.5
Cajero entrega cuenta a mesero	○	0.5

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Mesero va a la mesa		0.5
Mesero entrega cuenta al cliente		0.5
Cliente paga a mesero		5
Mesero va a caja		0.5
Mesero entrega pago al cajero		1
Mesero regresa a la mesa		0.5
Mesero entrega cambio y despide al cliente		1
Cliente sale		1
Jefe de puesta despide al cliente invitándolo a regresar		0.5
<b>Total</b>		<b>18.0 min.</b>

## Recepción de materiales

DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO	DURACIÓN
Gerente revisa consumo de la semana		120
Gerente define materias primas a comprar		60
Dirección autoriza compras		30
Gerente realiza pedido a proveedor		30
Espera de pedido	<b>D</b>	2,880 (2 días)
Subgerente recibe pedido		30
Subgerente revisa pedido		60
Pedido se almacena		60
<b>Total</b>		<b>3,270 min.</b>

### 3.2.2. DISTRIBUCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Una buena distribución de planta es aquella que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación mas económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad para los trabajadores y clientes.

En la distribución se buscan básicamente cinco puntos:

1. Integración Total.
2. Mínima distancia de recorrido.
3. Utilización del espacio.
4. Seguridad y bienestar para el trabajador y el cliente.
5. Flexibilidad.

El método que se utilizará para obtener una distribución óptima será el SLP (Systematic Layout Planning), éste se basa en proponer distribuciones con base en la conveniencia de cercanía entre las distintas áreas que conforman el establecimiento.

El primer paso es el de construir una matriz de correlación, se le asignará a cada área un número que la identifique:

Entrada =	1
Vestíbulo =	2
Baños =	3
Caja =	4
Cocina =	5

Barra =	6
Oficinas y almacén =	7
Mesas =	8

Para realizar la matriz, se emplearán los siguientes símbolos internacionales:

### TABLA DE SIMBOLOGÍA INTERNACIONAL

SÍMBOLO	ORDEN DE PROXIMIDAD	VALOR EN LÍNEAS
A	Absolutamente necesaria	4 líneas
E	Especialmente importante	3 líneas
I	Importante	2 líneas
O	Ordinaria o normal	1 línea
U	Unimportant (Sin importancia)	Sin línea
X	Indeseable	Línea punteada
XX	Muy indeseable	Doble línea punteada

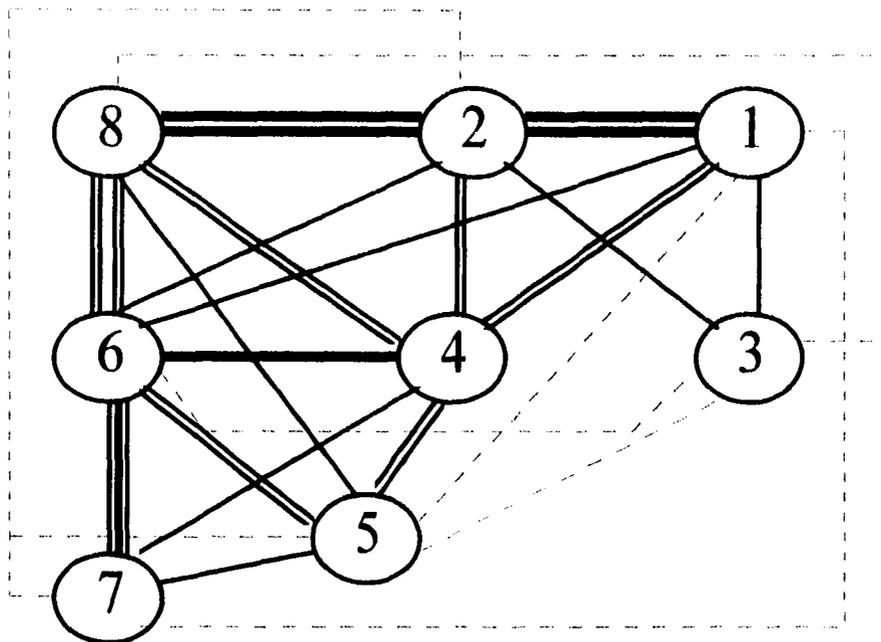
Tabla 3.3.

### MATRIZ DE CORRELACIÓN

Departamento	2	3	4	5	6	7	8
1	A	O	I	X	O	X	U
2		O	I	X	O	X	A
3			U	X	X	U	X
4				I	I	O	I
5					I	O	O
6						E	A
7							U

Una vez realizada esta tabla de correlación se procederá a realizar un diagrama de hilos, usando el valor de las líneas en el código de proximidad:

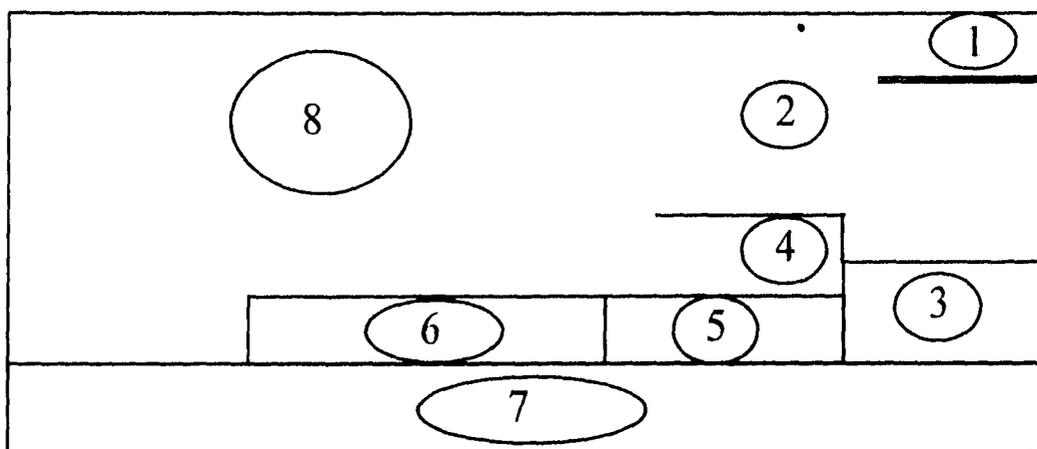
### DIAGRAMA DE HILOS



Tanto la tabla de correlación como el diagrama de hilos son considerados como la base para realizar la distribución óptima del establecimiento.

Por lo tanto la distribución del establecimiento quedaría como la que se puede observar en siguiente esquema, buscando que el local se adecúe a las necesidades de operación establecidas en esta tesis.

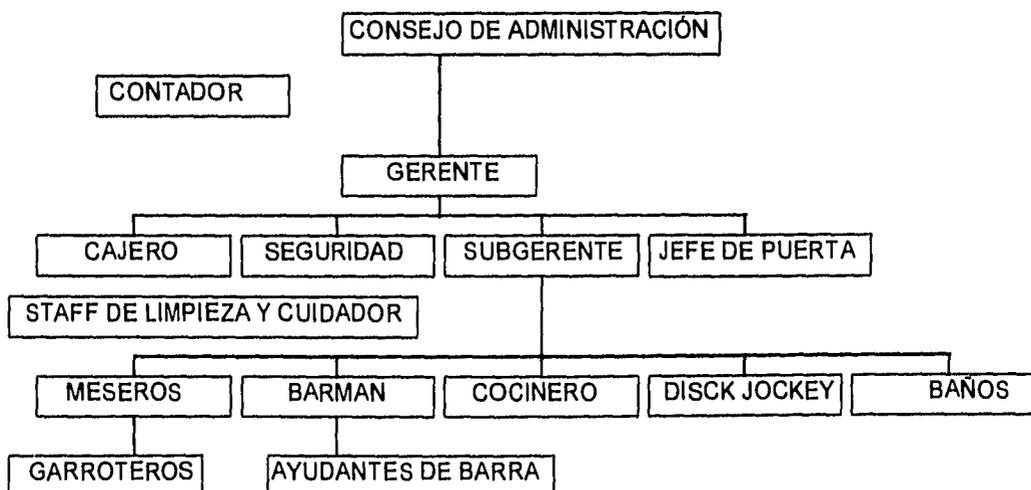
### DISTRIBUCIÓN ÓPTIMA DEL ESTABLECIMIENTO



### 3.3 ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En esta parte se dará a conocer el organigrama propuesto para la empresa y se describirán los puestos que conforman dicho organigrama.

#### 3.3.1. ORGANIGRAMA



### 3.3.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A continuación se hará una descripción de los requisitos que deben de tener las personas para ocupar los puestos descritos en el organigrama. Asimismo se mencionará el objetivo de cada puesto y sus responsabilidades y funciones más usuales.

#### GERENTE DEL BAR

##### Perfil del puesto

Edad:	25 a 45 años
Sexo:	Masculino
Nivel académico	Licenciado en administración, administración de empresas turísticas.
Conocimientos básicos	Conocimientos a nivel gerencia del manejo operativo y administrativo de un establecimiento de alimentos y bebidas. Estar familiarizado con el uso de sistemas computarizados del establecimiento. Conocimientos básicos del idioma inglés.
Experiencia	Dos años en la industria restaurantera a nivel gerencia o en puesto que implique trato directo con el público y manejo de personal.
Características personales	Excelente presentación. Desenvuelto y con gran criterio para enfrentar distintas situaciones que puedan presentarse dentro del establecimiento.

Honestidad extrema.

Habilidad y criterio para supervisar, evaluar y motivar al personal a su cargo.

Capacidad para relacionarse en forma satisfactoria con los clientes y empleados.

Caracter firme, capaz de inspirar confianza entre sus subordinados.

Creatividad e iniciativa para mejorar y perfeccionar permanentemente los procesos operativos y administrativos de la unidad.

### **Objetivo del puesto**

Incrementar las ventas y la base de clientes, mediante la optimización de la operación y la excelencia en el servicio con apego a las políticas y las normas establecidas por la dirección.

### **Funciones y responsabilidades**

1. Garantizar el cumplimiento de las políticas y normas de servicio.
2. Garantizar que el servicio y la atención al cliente sean excelentes.
3. Vigilar que el bar se mantenga en perfectas condiciones de limpieza.
4. Vigilar que todo el personal desempeñe adecuadamente sus funciones.
5. Programar y supervisar los horarios de trabajo y la asistencia y puntualidad de todo el personal del bar apoyándose con los subgerentes.
6. Participar en la elaboración de programas de mantenimiento y de prevención de accidentes.
7. Realizar y coordinar juntas de trabajo con el personal del bar.

8. Asistir y participar activamente en las juntas de supervisión y evaluación periódicas con los directivos.
9. Atender y dar solución inmediata a los problemas que se presenten durante el servicio.
10. Garantizar la adecuada utilización de los formatos de control del bar.
11. Coordinar y revisar que se lleven a cabo las actividades de mantenimiento necesarias para el buen funcionamiento del bar.
12. Revisar la carpeta de pendientes para el área administrativa.
13. Controlar y supervisar la utilización de los recursos de la caja chica.
14. Elaborar y entregar oportunamente los reportes de supervisión y evaluación.
15. Supervisar y dar el visto bueno al corte de caja y cotejar con reporte de sistema de caja.
16. Elaborar reporte mensual de productividad del bar.
17. Revisar conjuntamente con compras los cargos que por concepto de abasto se hagan al bar.
18. Apoyar las actividades establecidas por la Dirección.
19. Supervisar, coordinar, tramitar y dar solución a todos los asuntos relacionados con el personal.
20. Estimular y canalizar adecuadamente la creatividad del personal a su cargo en materia de procedimientos de trabajo más eficientes.
21. Verificar periódicamente máximos y mínimos de vinos y licores con que debe contar.
22. Autorizar requisiciones de mercancía.
23. Asignar mesas en caso que sea necesario.
24. Autorizar cuentas en coordinación con los subgerentes.
25. Autorizar descuentos y cortesías.
26. Ofrecer incentivos a los empleados de manera que el personal se sienta que forma parte de la empresa.

**SUBGERENTE****Perfil del puesto**

Edad:	25 a 45 años.
Sexo:	Masculino.
Nivel académico	Técnico en turismo.
Conocimientos básicos	Conocimientos sobre vinos, licores, cremas, bebidas en general, y sobre el manejo de un establecimiento de alimentos y bebidas.
Experiencia	Dos años en la industria de alimentos y bebidas en puesto de servicio al cliente.
Características personales	Excelente presentación. Actitud de servicio, iniciativa y sentido de la responsabilidad y de la organización. Excelente trato con el cliente y con sus compañeros de trabajo. Honestidad extrema. Habilidad, criterio y capacidad para manejar situaciones que se puedan presentar durante el servicio. Creatividad e iniciativa para mejorar y perfeccionar los procesos operativos y administrativos de la unidad.

**Objetivo del puesto**

Ofrecer a los clientes del video-bar una atención personalizada y garantizar la excelencia en el servicio, a través de la coordinación eficiente de los meseros y ayudantes.

**Funciones y responsabilidades**

1. Realizar el abre y cierre del establecimiento.
2. Es responsable de la correcta supervisión de los meseros y sus gariteros.
3. Revisar el aseo del personal.
4. Revisar que los meseros estén equipados con dos bollgrafos, un encendedor, un descorchador, una lámpara, blocs de comandas que se requieran para el servicio y uniforme completo.
5. Asignar mesas personalmente de acuerdo a las reglas estipuladas y ofrecer el primer trago.
6. Dar atención personalizada a los clientes evitando conversaciones largas.
7. Supervisar al personal para que lleve a cabo sus labores correctamente.
8. Presionarlos para que mantengan limpia el área de trabajo.
9. Supervisar que los meseros o gariteros no fumen, tomen, saquen tragos sin comanda, pierdan el tiempo y/o exijan propina de mala manera.
10. Recabar quejas o anomalías del personal, reportarlas y solucionarlas.
11. Revisar el audio y video, supervisar que la música, videos o eventos que se transmitan sean los apropiados.
12. Autorizar cuentas.
13. Utilizar formatos de control adecuadamente.
14. Firmar de visto bueno las hojas de salida de mercancía y supervisarlos con el jefe de barra.
15. Intervenir en la puerta cuando sea necesario.
16. Coordinarse con la puerta para el acceso y distribución de la clientela.
17. Incrementar ventas.
18. Asumir el papel de intermediario entre la clientela y el personal para solucionar los problemas que puedan presentarse y reportar a la gerencia las anomalías observadas durante el servicio.

**BARMAN****Perfil del puesto**

Edad:	25 a 35 años.
Sexo:	Masculino.
Nivel académico	Preparatoria o técnico en hotelería.
Conocimientos básicos	Conocimientos sobre vinos, licores, cremas, bebidas en general. Preparación de todo tipo de bebidas, así como el manejo de equipo y utensilios de bar.
Experiencia	Dos años como barman.
Características personales	Excelente presentación. Actitud de servicio, iniciativa y sentido de la responsabilidad y de la organización. Excelente trato con el cliente y con sus compañeros de trabajo. Honestidad extrema. Agilidad y destreza manual, sociabilidad, creatividad. Disponibilidad para trabajar en diferentes horarios.

**Objetivo del puesto**

Mantener siempre los estándares de calidad establecidos por la Dirección Operativa. Así como proporcionar en todo momento el servicio de bebidas a los meseros en el bar y seguir las recetas establecidas, elaborándolas con productos y procedimientos de excelente calidad.

**Funciones y responsabilidades**

1. Conocer a la perfección el recetario de bebidas.
2. Revisar diariamente la existencia de vinos, cervezas, refrescos, hielo, etc., y asentar en la hoja de pedido los insumos y materias primas necesarios para el buen funcionamiento de la barra.
3. Conservar su área de trabajo en perfecto orden y limpieza.
4. Aplicar las normas de higiene establecidas por la empresa para el manejo del hielo destinado a consumo de los clientes, a fin de evitar su contaminación, y el de las bebidas que requieren de este producto para su preparación.
5. Asegurar el buen uso y manejo de todos los materiales y equipos a su cargo.
6. Cuidar que las bebidas compuestas salgan con la mejor preparación y presentación, sin desperdiciar sus ingredientes.
7. Cuidar que las bebidas de la barra salgan únicamente bajo control de la empresa responsabilizándose de los faltantes que hubiere; para evitar que el personal llegue a tomar durante el servicio.
8. Vigilar que todas las botellas estén debidamente marbeteadas y cuenten con todos los requisitos que señala la ley.
9. Iniciar el servicio en su puesto y debidamente uniformado.
10. Al final de la jornada anotará en la hoja de pedido su requisición de insumos para el día siguiente.
11. Controlar el inventario de equipo, utensilios e insumos del área a su cargo.
12. Generar reporte de pérdidas y mermas del bar, así como de las descomposturas del equipo a su cargo.
13. Desconectar todos los aparatos eléctricos y se guardarán bajo llave todos los utensilios del bar, así como las botellas.

**AYUDANTE DE BARRA****Perfil del puesto**

Edad:	20 a 25 años.
Sexo:	Masculino.
Nivel académico	Preparatoria.
Conocimientos básicos	Preparación de todo tipo de bebidas, así como el manejo de equipo y utensilios de bar.
Experiencia	Mínima en la preparación de bebidas.
Características personales	Excelente presentación. Actitud de servicio, iniciativa y sentido de la responsabilidad y de la organización. Excelente trato con el cliente y con sus compañeros de trabajo. Honestidad extrema. Agilidad y destreza manual, sociabilidad, creatividad.

**Objetivo del puesto**

Proporcionar en todo momento el servicio de bebidas a los meseros, manteniendo siempre los estándares de calidad establecidos por la dirección operativa.

**Funciones y responsabilidades**

1. Arreglar y limpiar las botellas, cristalería y demás implementos del bar, manteniendo todo en condiciones óptimas para el servicio.

2. Preparar los jugos y frutas necesarios y arreglar en general todos los ingredientes que deban utilizarse para las bebidas compuestas.
3. La primera actividad del día, previa a la apertura del servicio, es el montaje del área de trabajo. El refrigerador deberá llenarse con cervezas y vinos, así como tener los refrescos y hielo listos para el servicio.
4. Al final del evento deberá limpiar su área de trabajo.
5. Una vez por semana lava los refrigeradores.
6. Una vez por semana limpia las marimbas.
7. Acomodar todos los envases vacíos de refresco, en sus cajas correspondientes, así como los envases de cerveza guardarlos en el almacén.

## **JEFE DE PUERTA**

### **Perfil del puesto**

Edad:	25 a 30 años.
Sexo:	Masculino.
Nivel académico	Preparatoria.
Conocimientos básicos	Estar familiarizado con el trato a todo tipo de clientela. Tener amplio criterio.
Experiencia	2 a 3 años en puerta de centro nocturno.
Características personales	Excelente presentación. Actitud de servicio, iniciativa y sentido de la responsabilidad y de la organización. Honestidad extrema.

**Objetivo del puesto**

Mantener siempre el orden y la imagen del establecimiento, ya que del buen trato que se les de a los clientes a la hora del acceso al bar, dependerá la asistencia complementando con el servicio.

**Funciones y responsabilidades**

1. Supervisión de seguridad en la puerta.
2. No hacer esperar a los clientes frecuentes.
3. No dar acceso a clientes que lleguen con tenis.
4. Invitar a los clientes a que regresen
5. Preguntar cómo los atendieron.
6. Coordinarse con los subgerentes para el acceso de la clientela.
7. No tener actitudes discriminatorias, ni racistas.
8. Saber dar una respuesta cordial a las personas que no reúnan los requisitos para entrar.

**ELEMENTOS DE SEGURIDAD****Perfil del puesto**

Edad:	28 a 45 años.
Sexo:	Masculino.
Nivel académico	Preparatoria.
Conocimientos básicos	Primeros auxilios y en equipos de incendio, conocimiento de la seguridad en bares, centros nocturnos, etc.
Experiencia	2 mínimos en el área de seguridad de empresas de servicio.

**Características personales**

Excelente presentación.

Actitud de servicio, iniciativa y sentido de la responsabilidad y de la organización.

Honestidad extrema.

Criterio amplio

Responsable.

**Objetivo del puesto**

Controlar la seguridad de la unidad cumpliendo con las políticas y normas establecidas por la dirección.

**Funciones y responsabilidades**

1. Debe tener radio comunicadores, para estar en contacto con los demás elementos de seguridad.
2. Mantener el orden dentro del lugar.
3. Avisar al jefe de seguridad en caso de que se suscite algún problema.
4. Evitar pleitos, y si éstos suceden, evitar que se use violencia física.
5. Acatar toda orden del jefe de seguridad.

**ENCARGADO DE BAÑOS****Perfil del puesto**

Edad:

20 años en adelante.

Sexo:

Masculino o femenino dependiendo del baño.

Nivel académico

Secundaria

Conocimientos básicos	Conocimientos sobre material para limpieza
Experiencia	No necesaria.
Características personales	Excelente presentación. Actitud de servicio, iniciativa y sentido de la responsabilidad y de la organización. Honestidad extrema. Responsable.

### **Objetivo del puesto**

Dar un excelente servicio al cliente, manteniendo en perfecto estado de limpieza el baño que tenga asignado a su cargo.

### **Funciones y responsabilidades**

1. Se encargará de mantener en perfectas condiciones de limpieza el baño que tenga a su cargo.
2. Deberá vigilar que este contenga todos los suministros necesarios para su buen funcionamiento.
3. Deberá solicitar a su jefe inmediato los suministros necesarios mediante una requisición.
4. Deberá reportar a su jefe inmediato cualquier anomalía o desperfecto, para que se repare lo antes posible.
5. Dará aviso a seguridad en caso de que se suscite algún disturbio.
6. Deberá de dar un excelente servicio a la clientela.
7. Podrá tener a la venta artículos, siempre y cuando le sean autorizados por la gerencia.

**MESERO****Perfil del puesto**

Edad:	18 a 40 años.
Sexo:	Masculino
Nivel académico	Secundaria
Conocimientos básicos	Familiarizado con las actividades de servicio en el ramo de alimentos y bebidas.
Experiencia	Un año en la industria de alimentos y bebidas en puesto de servicio con trato directo con los clientes.
Características personales	Excelente presentación. Actitud de servicio, iniciativa y sentido de la responsabilidad y de la organización. Dinámico y con gran energía para afrontar el ritmo cotidiano de trabajo. Sentido común y capacidad para manejar situaciones difíciles derivadas del trato con los clientes. Habilidad verbal para poder entablar comunicación efectiva con los clientes. Honestidad extrema. Responsable.

**Objetivo del puesto**

Ofrecer a los clientes del establecimiento una esmerada atención profesional garantizando la excelencia en el servicio personalizado e incrementar las ventas.

### **Funciones y Responsabilidades**

1. Supervisar la limpieza del área de servicio.
2. Verificar la limpieza del equipo de trabajo.
3. Colocar mantelería.
4. Montar mesar y equipar las estaciones de trabajo con todo lo necesario.
5. Cuidar su arreglo personal con su uniforme completo y limpio además de contar con pluma, encendedor, descorchador y lámpara.
6. Proporcionar un servicio directo al cliente con amabilidad y cortesía.
7. Presentarse por su nombre y saludar a los clientes en el momento de ocupar su mesa y atenderlos utilizando el sistema de numeración de comensales.
8. Antes de distribuir las bebidas y alimentos, verificar que éstos coincidan con lo asentado en su comanda de servicio y que reúnan los estándares de calidad.
9. Supervisar constantemente su estación para asegurarse de que no falte nada en ninguna de sus mesas.
10. Atender permanentemente su estación y dar un servicio esmerado a los clientes acudiendo inmediatamente a cualquier llamado de los mismos, aunque no correspondan a la estación señalada.
11. Conocer con todo detalle las bebidas que son servidas en el establecimiento.
12. Adoptar una actitud activa en la promoción de bebidas y botanas y realizar permanentemente labor de ventas.
13. Dejar en caja el original de las comandas, para que éstas sean registradas en el sistema, dejar la copia en la barra para su preparación.
14. Dar seguimiento a sus comandas. Si existiera algún retraso deberá reportarlo al gerente y ofrecer disculpas al cliente.
15. Deberá utilizar charolas para transportar las bebidas y botanas.

16. Evitar tomar los vasos, copas o demás utensilios por las partes que tienen contacto con la boca del comensal.
17. La cuenta le será entregada al cliente una vez que éste la haya solicitado, previa verificación del cheque para asegurarse de que el cobro sea el correcto.
18. El mesero deberá despedir cordialmente a los clientes de su estación agradeciéndoles su visita e invitándoles a regresar.
19. Al finalizar la jornada deberá entregar las comandas no utilizadas al subgerente o gerente para que éstos puedan llevar un control.
20. Desmontarán las mesas.
21. Guardar los artículos e insumos de la estación.
22. Deberá conocer la numeración de las mesas.
23. Nunca recargarse en las paredes o muebles, ni apoyarse con las manos en las mesas o en los respaldos de las sillas.
24. No aparentar estar sin qué hacer, viendo los televisores, platicando, etc.
25. Jamás discutir con los clientes aunque ellos lo deseen hacer. Evadir cualquier tipo de provocación en este sentido de una forma cortés pero firme. Informar al subgerente.
26. Hacerse acreedor a la propina a través de un buen servicio pero jamás exigirla.
27. No deberá servir a los clientes en vasos rotos o cuarteados.
28. Considerar en todo momento que el cliente tiene la razón.

**GARROTERO****Perfil del puesto**

Edad:	18 a 25 años.
Sexo:	Masculino
Nivel académico	Secundaria
Conocimientos básicos	Familiarizado con las actividades de servicio en el ramo de alimentos y bebidas.
Experiencia	No necesaria
Características personales	Excelente presentación. Actitud de servicio, iniciativa y sentido de la responsabilidad y de la organización. Dinámico y con gran energía para afrontar el ritmo cotidiano de trabajo. Honestidad extrema. Responsable.

**Objetivo del puesto**

Apoyar al mesero en todas sus funciones, a fin de ofrecer al cliente un servicio ágil y eficaz cumpliendo con los estándares de calidad.

**Funciones y responsabilidades**

1. Brindar un buen servicio a los clientes, de acuerdo a los estándares de calidad.
2. Mantener todos los utensilios de servicio a la mano, en buen estado y perfectamente limpios.

3. Supervisar permanentemente la limpieza del establecimiento antes, durante y al terminar el servicio.
4. Obedecer las órdenes de los meseros y capitanes para poder brindar un servicio organizado y eficiente.
5. Conocer la distribución y numeración de las mesas así como el ciclo de servicio del salón.
6. Ayudar a los meseros a montar las mesas antes de empezar la jornada.
7. Deberá tener conocimiento suficiente de las bebidas que se ofrecen en el bar.
8. Deberá auxiliar a los meseros en el retiro de platos y vacos sucios, cambio de ceniceros y limpieza de las mesas.

## **DISCK JOCKEY**

### **Perfil del puesto**

<b>Edad:</b>	21 a 30 años.
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Nivel académico</b>	Preparatoria
<b>Conocimientos básicos</b>	Familiarizado con el manejo de equipo de cabina de sonido. Saber combinar todo tipo de música en cualquier formato (CD, discos de vinil, videos, minidisk, etc.) Saber diferenciar el tipo de música con el tipo de gente.
<b>Experiencia</b>	2 años en bar o discoteca
<b>Características personales</b>	Excelente presentación. Actitud de servicio, iniciativa y sentido de la responsabilidad y de la organización. Creatividad e iniciativa. Honestidad extrema y responsable.

**Objetivo del puesto**

Ofrecer la mejor calidad de música mediante la optimización y creatividad en la combinación de la misma, con apego a la filosofía, las políticas y las normas de servicio establecidas.

**Funciones y responsabilidades**

1. Mantener en perfecto estado el equipo e instalaciones de cabina.
2. Saber llevar el tipo de música en ritmo y estilo según horario y cantidad de invitados.
3. Variar adecuadamente la música para no caer en rutinas.
4. Actualizar constantemente el material de trabajo.
5. Elaborar semanalmente un inventario de material nuevo.
6. Revisar el funcionamiento de equipo al abrir y cerrar la cabina mediante una lista de chequeo.
7. Supervisar el nivel de audio a un volumen moderado.
8. Coordinar audio y video de eventos que serán transmitidos de fuente externa.
9. Este tiene la enorme responsabilidad de que la gente se encuentre a gusto en el establecimiento, ya que la música es muy importante.

**COCINERO****Perfil del puesto**

Edad:	25 a 35 años.
Sexo:	Femenino
Nivel académico	Preparatoria
Conocimientos básicos	Conocimiento de elaboración y almacenamiento de

	alimentos.
	Conocimiento de normas de salubridad en cuanto a la preparación de los alimentos.
Experiencia	1 año en la preparación de alimentos
Características personales	Excelente presentación.
	Excelentes hábitos de higiene.
	Creatividad e iniciativa.
	Honestidad extrema.
	Responsable.

### **Objetivo del puesto**

Organizar el servicio de cocina. Mantener siempre los estándares de calidad establecidos por la dirección. Así como la creación de nuevos platillos.

### **Funciones y responsabilidades**

1. Conocer las recetas estándar del establecimiento.
2. Preparar los platillos según las comandas.
3. Cumplir con los requisitos de calidad del establecimiento.
4. Llevar el control y mantenimiento de los inventarios de insumos para la preparación de alimentos.
5. Vigilar que se cumplan las reglas de salubridad en su cocina.
6. Controlar el gasto de agua, gas, etc., así como la vida útil de su equipo.
7. Realizar la limpieza de la cocina.
8. Reportar al subgerente del bar cualquier anomalía en la cocina.

**CAJERO****Perfil del puesto**

Edad:	25 a 35 años.
Sexo:	Masculino
Nivel académico	Preparatoria
Conocimientos básicos	Operaciones aritméticas básicas. Operación de equipos y programas de cómputo.
Experiencia	1 año en el manejo de efectivo y operaciones de caja.
Características personales	Excelente presentación. Capacidad de concentración para realizar actividades minuciosas en un ambiente de gran actividad y presión. Discreción y reserva en el manejo de información confidencial. Honestidad extrema. Responsable.

**Objetivo del puesto**

Realizar el oportuno cobro de los consumos de los clientes, cuando éstos lo soliciten a través del mesero. Responsabilizarse del control y manejo óptimo de la caja y del sistema de cómputo.

**Funciones y responsabilidades**

1. Captar en el sistema de caja las comandas con los consumos de los clientes y verificar que los datos registrados correspondan a lo vendido.
2. Solicitar periódicamente la papelería necesaria para la operación óptima de la caja.

3. Elaborar en la computadora los cheques de consumo (cuentas) en forma correcta y entregarlas a los meseros para su cobro.
4. Realizar el corte de caja diario al finalizar la jornada, elaborar y transmitir el reporte correspondiente.
5. Verificar diariamente el monto correcto de fondo de caja y responsabilizarse de contar siempre con cambio suficiente para atender adecuadamente las operaciones.
6. Garantizar el uso correcto del dinero que este bajo su responsabilidad y haciéndose cargo de los faltantes.
7. Sellar las comandas que les entreguen los meseros como una forma de autorización para que la barra y/o cocina realicen la preparación de la comanda.

## **CAPÍTULO 4**

### **MARCO LEGAL**

#### **4. MARCO LEGAL**

En todo país existen una serie de reglas que regulan las relaciones de las personas dentro de una sociedad. En nuestro país este conjunto de reglas se denomina "Constitución". A esta norma le siguen una serie de códigos de la más diversa índole, como el fiscal, el sanitario, el civil y el penal. Finalmente, existe una serie de reglamentaciones de carácter local o regional, casi siempre sobre los mismos aspectos.

Al momento de planear un proyecto, no se debe pasar por alto tanto a la Constitución, como a una gran parte de los códigos y reglamentos locales, regionales y nacionales, ya que estos repercuten de alguna manera sobre el proyecto.

No hay que olvidar que un proyecto, por muy rentable que sea, antes de ponerse en marcha debe incorporarse y acatar las disposiciones jurídicas vigentes. Desde la primera actividad al ponerlo en marcha, que es la constitución legal de la empresa, la Ley indica la forma en la que debe hacerse. Asimismo se encuentra que para cada parte de un proyecto como son el mercado, la localización, la tecnología, la administración y organización y el aspecto financiero y contable, la ley tiene una serie de reglas a seguir.

El máximo ordenamiento jurídico que rige es la Constitución, ordena que todo acto de autoridad que se dicte deberá estar fundado; por lo que todas las leyes y reglamentos que son aplicables a nuestra actividad deben ajustarse a tal principio de legalidad, teniendo en consideración que la actividad aquí tratada es la apertura de un video-bar.

En la ciudad de Querétaro se tiene determinada la competencia de la autoridad del Municipio de Querétaro, en materia de licencias para giros mercantiles en la Ley Orgánica.

Considerando la jerarquía jurídica de las normas, se tiene el Reglamento General para Establecimientos Mercantiles y Espectáculos Públicos en Querétaro, que establece los requisitos y formas de obtener licencias y autorizaciones para los giros necesarios, así como las obligaciones a cumplir en cada caso para mantener la vigencia de los permisos.

A continuación se listan los requerimientos necesarios para el establecimiento de un video-bar:

Constitución legal de la empresa: La empresa se constituirá bajo el régimen mercantil de: Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.). Este tipo de sociedad se basa en que los capitales son por acciones y el capital social inicial debe de ser mayor o igual a N\$ 50,000. En ésta la responsabilidad de los socios es limitada. El número de socios debe de ser igual o mayor a dos.

Para la puesta en marcha de una sociedad anónima se deben realizar lo siguientes trámites:

- Obtener el permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Elaboración de la escritura constitutiva ante notarios públicos.
- Registrarse en el Registro Público de Comercio.
- Obtener el R.F.C. (Registro Federal de Contribuyentes).
- Avisar a la dirección general de estadística de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Inscribirse a la Cámara Restaurantera (opcional).

Constancia de zonificación: Para obtener esta constancia, es necesario presentar un estudio de posesión y vigencia de los títulos de bienes raíces, así como presentar la solicitud correspondiente con un croquis de la ubicación del establecimiento.

Licencia de construcción: Antes de efectuar cualquier cambio al local (si éste ya existe) o realizar la obra del mismo, se deberá presentar una solicitud especificando el tipo de obra que se va a realizar, además se deben presentar planos arquitectónicos, planos estructurales, plano de instalaciones eléctricas, hidrosanitarias y aire acondicionado, plano de acabados, cortes por fachada, memoria de cálculo, y contrato de arrendamiento. Es obvio señalar que todos los planos deberán ser realizados considerando todos los criterios de seguridad y sanitación necesarios para la aprobación de la licencia.

Como ejemplo de las consideraciones que se deben de realizar al presentar los planos para su autorización, se tiene el caso del estacionamiento el cual según el reglamento deberá contar con un cajón de estacionamiento por cada 7.5 m<sup>2</sup> de construcción, esto es si en el establecimiento existe el consumo de bebidas alcohólicas.

Alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público: Para poder dar de alta a la empresa en la SHCP, se deberá presentar el visto bueno de uso y ocupación presentando copias de planos autorizados, así como la solicitud correspondiente.

Visto bueno de bomberos: Se deberá presentar la solicitud debidamente llenada, se espera que el departamento de bomberos de la zona realice una visita con el fin de verificar que la empresa cumpla con los siguientes requerimientos: contar con las instalaciones y equipos requeridos para prevenir incendios, utilizar material a prueba de fuego o con aplicación de retardantes al fuego, los extinguidores deberán ser revisados cada año, utilizar cancelas a prueba

de fuego, los plafones, chimeneas y campanas se construirán con materiales a prueba de incendios y los pavimentos en las áreas de circulación también deberán ser a prueba de fuego.

Aviso de apertura del establecimiento a Salubridad: Se presentarán la solicitud y el alta de la SHCP y posteriormente los inspectores debidamente acreditados harán una visita para revisar que las instalaciones cumplan con los requerimientos de la Secretaria de Salubridad, expidiendo una copia del Acta de Verificación cuya vigencia es de dos años a menos que se haga otra verificación extraordinaria.

Licencia nueva de funcionamiento: Esta licencencia se podrá obtener una vez que se haya presentado la constancia de zonificación autorizada, la licencia de uso de suelo, el alta en la SHCP, el aviso de apertura (salubridad), la autorización de uso y ocupación, el contrato de arrendamiento, el libro de visitas con solicitud original y dos copias, el acta constitutiva de la empresa y el recibo de pago de derechos de dicha licencia cuyo costo es de N\$ 423.00. Todos los documentos anteriores deberán ser los originales y acompañados de dos copias. Sin ser necesario para obtener la licencia de funcionamiento, se necesita tramitar las licencias de anuncio e inscribirse a alguna de las cámaras de SECOFI, en este caso la cámara correspondiente es la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados).

Inscripción a la CANIRAC: Todo restaurante o bar tiene la obligación de inscribirse anualmente a la CANIRAC. Esta obligación está a cargo de la persona física o moral que opera el establecimiento. Es conveniente que todo establecimiento proteja el uso exclusivo de su nombre comercial, para lo cual deberá tramitar ante la Dirección General de Inversiones y Marcas, la protección de su nombre comercial se realiza con el fin de evitar que otros establecimientos lo usen indebidamente.

Procuraduría Federal del Consumidor: La Ley Federal de Protección al Consumidor, establece diversas obligaciones a cargo de quienes operan los servicios de bar, las principales son las siguientes: La tarifa de los servicios debe fijarse a la vista del público, se prohíbe establecer preferencia o discriminación alguna en los clientes, expedir comprobante o nota de consumo al cliente, respetar los plazos, términos y fechas de una reservación. Esta, sólo tiene atribuciones para imponer multas, como medio para obligar a las partes a cumplir con los requerimientos que exige la ley, en caso de detectar violaciones en materia de precios y otras irregularidades está obligada a denunciar los hechos a las autoridades competentes.

Toda vez que los trámites anteriores hayan sido autorizados, se podrá llevar a cabo el establecimiento físico del video-bar, dejando como siguiente paso la realización del contrato de trabajo en donde se establece la relación que llevarán la empresa con los trabajadores y viceversa.

Contrato de trabajo: En los contratos de trabajo individuales, se establecen varios puntos, nombre, nacionalidad, sexo, edad y estado civil del trabajador y del patrón, la duración de la jornada, se especifica si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o indeterminados, se determina con precisión el servicio o servicios que se vayan a prestar, el lugar en donde se va a cumplir el trabajo, la forma y el monto del salario, y finalmente el día y el lugar de pago del salario.

El salario deberá pagarse oportunamente en el tiempo y lugar convenidos. Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores a una semana para aquellas personas que desempeñan un trabajo físico y de 15 días para los demás trabajadores. El salario se integrará con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

La jornada es de ocho horas tratándose de trabajo diurno y de 7 horas si la jornada es nocturna aunque si la jornada es mixta ésta se limitará a seis horas y media. Todo trabajo que exceda a los horarios ya mencionados, será considerado como tiempo extraordinario de trabajo, el cual deberá ser retribuido con un 100% sobre el importe del salario ordinario; está permitido prolongar la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias sin que nunca exceda de 3 horas diarias y de 3 veces a la semana. Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor al permitido y en caso de que laboren en exceso, el patrón queda obligado a pagar al trabajador el exceso del tiempo permitido con un 200% más del salario ordinario sin perjuicio de ser sancionado en los términos que fija la Ley.

Como norma general los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios en sus días de descanso; si se requiere el servicio de trabajadores en uno de estos días, deberá determinarse el número de trabajadores que deban prestar sus servicios, en estos casos, si quedan obligados los trabajadores a prestar sus servicios, con la retribución establecida. Por cada seis días de trabajo, el trabajador disfrutará de por lo menos un día de descanso con goce de salario íntegro. Es conveniente advertir que, cuando no haya laborado todos los días de la semana, tendrá derecho a que se le pague la parte proporcional del salario del día de descanso, calculada sobre el salario de los días que hubiese trabajado.

En cuanto a vacaciones, la Ley Federal del Trabajo, establece que los trabajadores que tengan más de un año prestando sus servicios, disfrutarán de un periodo de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser menor a seis días laborales, aumentándose en dos días laborales hasta llegar a doce, por cada año subsecuente. Después del cuarto año, el periodo de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicio.

El aguinaldo deberá ser entregado por el patrón antes del día 20 de diciembre y éste deberá ser equivalente a 15 días de salario como mínimo.

En cuanto al reparto de utilidades la Ley Federal del Trabajo estipula que el reparto de utilidades deberá ser entregado al trabajador antes del 31 de mayo, como máximo (si el ejercicio fiscal es de enero a diciembre). Este será equivalente al 10% de las utilidades de la compañía, repartido en forma proporcional entre los empleados, de acuerdo al número de días trabajados ya al salario base diario para cada empleado. Lo que normalmente se aplica aquí, obviamente en caso de que existan utilidades, es que se maneja como bono, por lo mismo, se fijan bonos de reparto de utilidades de un mes de sueldo, 25 días, 60 días, etc.

Dentro de la operación de pago al trabajador, se deben incluir cuotas obligatorias que cubren la asociación del trabajador a ciertos organismos gubernamentales. Dichos organismos son los siguientes:

IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social): La cuota de este organismo sirve como Instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio al público de carácter nacional.

Las obligaciones a cargo de los patrones serán:

- Registrarse e inscribir a sus trabajadores en el IMSS, comunicar sus altas y bajas, las modificaciones de sus salarios y los demás datos que señale la ley y sus reglamentos, dentro de plazos no mayores de cinco días, contados a partir de la celebración del hecho.
- Llevar registros de sus trabajadores, tales como nóminas y listas de raya.
- Enterar al IMSS el importe de las cuotas obrero-patronales.
- Facilitar las inspecciones y visitas domiciliarias que practique el Instituto.

- Pagar íntegra la cuota del seguro de sus trabajadores que perciben el salario mínimo como cuota diaria.

Infonavit: La Ley del Instituto Nacional de la Vivienda, creó el organismo de servicio social del mismo nombre, y su objetivo es:

- Administrar los recursos del Infonavit.
- Establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato.
- Coordinar y financiar programas de construcción de habitaciones destinadas a ser adquiridas en propiedad de los trabajadores.

La información descrita anteriormente ayudará a que la relación obrero patronal sea buena evitando con esto posibles problemas legales, paros, etcétera.

## **CAPÍTULO 5**

### **ESTUDIO ECONOMICO**

## **5 ESTUDIO ECONÓMICO**

Una vez realizadas las demás partes de este estudio, se ha logrado determinar que existe un mercado potencial por cubrir y tecnológicamente no existe ningún impedimento para llevar a cabo el proyecto.

El proyecto del video-bar se evaluará según las características determinadas a lo largo de todo el estudio de factibilidad.

El objetivo particular de esta parte del estudio es el de determinar la inversión inicial, las ventas, y los gastos del establecimiento. Así como los diferentes escenarios de evaluación que determinen la factibilidad del proyecto.

### **5.1 VOLUMEN DE VENTAS ESPERADO**

Aquí se determinará el volumen de ventas utilizando el universo de mercado para este establecimiento así como su consumo promedio en bares.

De la tabla de población del municipio de Querétaro que se encuentra en el inciso 2.2.1 del estudio de mercado de esta tesis se considera que existen 78,929 personas entre los 20 y 29 años de edad las cuales representan el 17.30% de la población total de este municipio.

De la tabla de ingresos mensuales del estado Querétaro de Arteaga, se determinó el que 36% de las personas que habitan este estado, tienen ingresos por arriba de los 2 salarios mínimos.

Suponiendo una relación igual para las personas entre 20 y 29 años de edad, se tiene que 28,335 personas representan nuestro universo de mercado cumpliendo con las características mencionadas en el inciso 2.5 de esta tesis. Este resultado se obtuvo de la siguiente manera:

78,929 personas entre 20 y 29 años por 36% personas con ingreso mayor a 2 salarios mínimos, igual a 28,335 personas entre 20 y 29 años con ingresos mayores a 2 salarios mínimos.

Este resultado comprueba que existe suficiente demanda por satisfacer, ya que la competencia directa es de 6 establecimientos que cuya capacidad instalada total es de 2,500 personas aproximadamente. Por lo que queda un total de 25,835 personas consideradas como posibles clientes. Suponiendo que solamente el 50% de estas personas están interesadas en asistir a un video-bar, se tiene un mercado potencial de más de 12,000 personas.

La mayor frecuencia de asistencia a un bar de la población de la ciudad de Querétaro es de 8 veces al mes. Esto pasado a semanas significa que las personas asisten generalmente 2 veces por semana a un bar.

El promedio de consumo de las personas que asisten a bares es de N\$ 125.00 por hombre y N\$ 90 por mujer, lo cual da un promedio general de N\$ 107.50 pesos por día.

El promedio de consumo de copas por persona en un bar es de 6.3 copas, a un costo promedio de 17.5 N\$/copa nos da un total de 110.25 N\$ por persona diario. Este resultado ayuda a comprobar el resultado anterior.

Para efectos de esta tesis se considerara el promedio de estos dos resultados el cual es de 108.88 N\$/ por persona diario lo cual es aproximadamente 109 N\$/por persona diario.

Considerando una capacidad instalada de 350 personas por noche y un total de 2.5 noches por semana (viernes 100%, sábado 100% y jueves 50%), se obtiene el siguiente resultado de volumen de ventas:

$350 \text{ personas por noche} \times 109 \text{ N\$/ por persona} = 38,150 \text{ N\$/ noche.}$

$38,150 \text{ N\$/noche} \times 2.5 \text{ noches / semana} = 95,375 \text{ N\$/ semana.}$

$95,375 \text{ N\$/ semana por 52 semanas / año} = 4,959,500 \text{ N\$/ año.}$

$4,959,500 \text{ N\$/ año / 12 meses / año} = 413,292 \text{ N\$/ mes.}$

## 5.2 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS

Para la determinación de los costos operativos del proyecto se tomarán en cuenta los siguientes factores:

- Materias primas. (inventario inicial)
- Materiales indirectos. (accesorios)
- La mano de obra directa e indirecta.
- Costo de los insumos. (luz, renta, teléfono, agua)
- Depreciaciones y amortizaciones.
- Gastos financieros.

El tipo de materias primas que se utilizan en este tipo de establecimientos, son productos terminados cuyo proceso de transformación es mínimo o incluso no existe ya que varios de estos productos se pueden ofrecer a la clientela con la misma presentación y características con que son adquiridos. El valor agregado que reciben estos productos es el servicio y el entretenimiento ofrecidos en el video-bar.

En las siguientes tablas se pueden observar las materias primas que resultan indispensables para la puesta en marcha del proyecto. Con esto se determina el costo del inventario inicial mínimo.

**TABLA DE ABARROTES**

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Jugo de naranja	Lt	20	4.00	80.00
Jugo de piña	Lt	10	4.00	40.00
Jugo de uva	Lt	15	4.00	60.00
Jugo de tomate	Lt	15	4.00	60.00
Jugo de toronja	Lt	10	4.00	40.00
Jugo de almeja	Lt	10	4.00	40.00
Leche evaporada	Lata	24	3.50	84.00
Kalahua	Lata	24	5.10	122.40
Sal	Bote	2	1.95	3.90
Chile piquin	Frasco	10	3.80	38.00
Pimienta	Frasco	5	7.40	37.00
Limón fresco	Kg	5	7.20	36.00
Salsa maggi	Frasco	5	7.45	37.25
Salsa Tabasco	Frasco	5	9.00	45.00
Salsa inglesa	Frasco	5	8.35	41.75
Agitadores	Pieza	2000	0.10	200.00
Palillos	Caja	5	4.50	22.50
Servilletas	Paquete	5	9.30	46.50
Porta-vasos	Piezas	1500	0.10	150.00
Popotes	Caja	20	2.80	56.00
Aceitunas	Frasco	2	5.00	10.00
Cerezas	Frasco	2	10.90	21.80
Agua natural	Botella	100	3.00	300.00
Cilindro de gas carbónico	Cilindro	5	200.00	1,000.00
Cilindro de coca cola	Cilindro	1	200.00	200.00
Cilindro de extra poma	Cilindro	1	200.00	200.00
Cilindro de agua tónica	Cilindro	1	200.00	200.00
Cilindro de naranja	Cilindro	2	200.00	400.00
Cilindro de sprite	Cilindro	1	200.00	200.00
Jarabe natural	Botella	5	9.40	47.00
Jarabe de granadina	Botella	5	9.40	47.00
Pastillas de menta	Bolsa	1	12.20	12.20
		<b>3,821</b>		<b>3,878.30</b>

Tabla 5.1.

## TABLA DE BEBIDAS

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
<b>RONES</b>				
Appleton State ¾	Botella	8	88.99	711.92
Appleton Especial ¾	Botella	8	30.82	246.56
Appleton Blanco ¾	Botella	8	29.56	36.48
Baraima Añejo ¾	Botella	4	22.12	88.48
Baraima Blanco ¾	Botella	4	20.10	80.40
Don Q Oro ¾	Botella	4	34.56	138.24
Habana Club 7 Años ¾	Botella	4	52.73	210.92
Habana Club 5 Años ¾	Botella	4	42.45	169.80
Habana Club 3 Años ¾	Botella	4	34.78	139.12
Habana Club Silver ¾	Botella	4	33.58	134.32
Bacardi Blanco ¾	Botella	20	17.22	344.40
Bacardi Blanco Lto.	Botella	5	22.87	114.35
Bacardi Añejo ¾	Botella	20	24.00	480.00
Bacardi Añejo Lto.	Botella	5	30.63	153.15
Bacardi Carta De Oro Lto.	Botella	4	16.18	64.72
Bacardi Solera ¾	Botella	6	40.78	244.68
Matusalén Blanco ¾	Botella	2	13.00	26.00
Matusalén Reserva ¾	Botella	2	14.85	29.70
Malibu ¾	Botella	5	71.73	358.65
Blanco Madero Lto.	Botella	2	16.00	32.00
Cacique	Botella	3	26.25	78.75
Flor de Caña Gran reserva	Botella	3	52.60	157.80
Flor de Caña Etiqueta negra	Botella	3	37.60	112.80
Flor de Caña Oro	Botella	3	30.60	91.80
<b>VODKAS</b>				
Zubrowka ¾	Botella	2	35.45	70.90
Absolut ¾	Botella	8	75.49	603.92
Absolut Citron ¾	Botella	8	88.41	707.28
Absolut Pepper ½	Botella	4	54.00	216.00
Stolichnaya ¾	Botella	6	64.75	388.50
Wiborowa ¾	Botella	4	38.26	153.04
Smirnoff Lto.	Botella	3	23.48	70.44
Smirnoff ¾	Botella	6	20.88	125.28
<b>TEQUILAS</b>				
Cuervo 1800 ¾	Botella	4	75.65	302.60
Herradura Añejo ¾	Botella	2	89.99	179.98
Herradura Reposado ¾	Botella	5	56.35	281.75
Herradura Blanco ¾	Botella	4	34.55	138.20
Cazadores Lto.	Botella	2	56.53	113.06
Don Julio ¾	Botella	4	113.58	454.32
Conmemorativo ¾	Botella	3	31.00	93.00
Sauza Hornitos Lto.	Botella	2	34.55	69.10
Sauza Blanco Lto.	Botella	2	18.26	36.52
7 Leguas ¾	Botella	2	44.54	89.08

Cuervo Especial Lto	Botella	2	23.48	46.96
Centenario Lto	Botella	2	37.27	74.54
Tres Generaciones ¾	Botella	2	77.28	154.56
Cuervo Tradicional ½	Botella	2	45.21	90.42
3 Magueyes Reposado ¾	Botella	2	31.22	62.44
Jimador Lto.	Botella	2	44.00	88.00
<b>GINEBRAS</b>				
Oso Negro Lto.	Botella	2	19.63	39.26
Gornon's	Botella	2	34.25	68.50
Gilbey's	Botella	2	35.45	70.90
Beefeater	Botella	2	58.64	117.28
Tanqueray	Botella	2	45.73	91.46
Larios	Botella	2	35.45	70.90
<b>WHISKIES</b>				
Chivas Regal ¾	Botella	8	144.36	1,154.88
J.B. ¾	Botella	6	84.62	507.72
Etiqueta Negra ¾	Botella	5	176.08	880.40
Etiqueta Roja ¾	Botella	5	88.36	441.80
Buchannans ¾	Botella	5	210.00	1,050.00
Balientines ¾	Botella	2	36.99	73.98
Old Parr ¾	Botella	2	97.98	195.96
Jack Daniels ¾	Botella	2	136.36	272.72
Jim Beam ¾	Botella	1	36.36	36.36
Seagrams 100 Pipers ¾	Botella	1	40.40	40.40
Passport ¾	Botella	3	63.13	189.39
Glendfich ¾	Botella	2	153.64	307.28
Cutti Sark ¾	Botella	2	44.54	89.08
<b>BRANDIES</b>				
Carlos 1 ¾	Botella	2	106.82	213.64
Cardenal De Mendoza ¾	Botella	1	87.65	87.65
Don Pedro ¾	Botella	5	19.54	97.70
Presidente ¾	Botella	5	15.45	77.25
Duque De Alba ¾	Botella	1	131.81	131.81
Terry Centenario ¾	Botella	8	48.18	385.44
Fundador ¾	Botella	6	47.66	285.96
Lepanto ¾	Botella	1	153.63	153.63
Magno ¾	Botella	4	68.19	272.76
Azteca De Oro ¾	Botella	2	34.45	68.90
<b>CONACS</b>				
Remi Martin V.S.O.P ¾	Botella	2	122.63	245.26
Henessy V.S.O.P. ¾	Botella	2	181.95	363.90
Henessy X.O. ¾	Botella	2	230.43	2,260.86
Martell Cordon Bleu ¾	Botella	1	724.35	724.35
Martell V.S.O.P. ¾	Botella	3	1,667.27	5,001.81
Martell V.S. ¾	Botella	3	158.23	474.69
Courvoisier V.S.O.P ¾	Botella	2	135.45	270.90
Courvoisier 3 Estrellas	Botella	1	119.10	119.10
<b>LICORES</b>				

Chaurteusse Verde ¾	Botella	2	87.10	174.20
Chaurteusse Amarillo ¾	Botella	2	83.28	166.56
Damiana ¾	Botella	1	12.72	12.72
Sisca ¾	Botella	1	55.57	55.57
Pages De Fresa ¾	Botella	1	55.57	55.57
Kalhua Lto	Botella	2	25.00	50.00
Licor De Frambuesa ¾	Botella	1	55.57	55.57
Licor De Melocoton ¾	Botella	1	55.57	55.57
Licor De Cereza ¾	Botella	1	55.57	55.57
Licor 43	Botella	2	60.00	120.00
Cacao Blanco Hv ¾	Botella	1	8.81	8.81
Cacao Oscuro Hv ¾	Botella	1	12.72	12.72
Controy Lto.	Botella	1	16.27	16.27
Cointreau ¾	Botella	1	50.00	50.00
Crema De Amor ¾	Botella	1	16.00	16.00
Midori ¾	Botella	1	68.70	68.70
Menta Verde Hv ¾	Botella	1	12.72	12.72
Menta Blanca Hv ¾	Botella	1	12.72	12.72
Parroquete Bleu ¾	Botella	1	41.82	41.82
Curacao Azul ¾	Botella	1	22.72	22.72
Marrasquinho Hv ¾	Botella	1	14.54	14.54
Galliano ¾	Botella	1	57.28	57.28
Sambuca Galliano ¾	Botella	1	33.39	33.39
Anis Dulce Domeq Lto	Botella	1	12.56	12.56
Anis Seco Domeq Lto.	Botella	1	12.56	12.56
Anis Dulce Cadenas Lto	Botella	1	25.45	25.45
Anis Dulce Chinchon Lto	Botella	1	27.27	27.27
Anis Seco Chinchon Lto	Botella	1	27.27	27.27
Anis Del Mono Seco Lto.	Botella	1	32.72	32.72
Anis Del Mono Dulce Lto.	Botella	1	32.72	32.72
Amareto Di Sanono Imp.	Botella	2	77.25	154.50
Amareto Conti ¾	Botella	2	34.56	69.12
Grand Marnier Cj ¾	Botella	2	150.00	300.00
Baileys ¾	Botella	3	95.65	286.95
Frangelico ¾	Botella	2	32.71	65.42
Strega ¾	Botella	1	59.00	59.00
Rompopo Lto.	Botella	1	17.39	17.39
Passoa ¾	Botella	2	31.81	63.62
Drambuie ¾	Botella	2	109.10	218.20
Amareto Casanova	Botella	1	28.70	28.70
<b>APERITIVOS</b>				
Campari Lto.	Botella	2	59.04	118.08
Cinzano Rojo Dulce Lto.	Botella	2	21.81	43.62
Cinzano Verde Seco Lto.	Botella	2	22.72	45.44
Martini Rossi Lto	Botella	2	22.72	45.44
Amargo De Angostura L.	Botella	1	15.55	15.55
Dubonet ¾	Botella	1	47.27	47.27
Pernod ¾	Botella	1	77.28	77.28

Fernet Lto.	Botella	1	15.55	15.55
<b>JERECES</b>				
Tio Pepe ¾	Botella	1	44.22	44.22
Dry Sack ¾	Botella	1	37.63	37.63
La Ina ¾	Botella	1	41.54	41.54
<b>CHAMPANAS</b>				
Cristal Lto.	Botella	3	626.95	1,880.85
Don Perignon ¾	Botella	3	627.27	1,881.81
Moet Chandon ¾	Botella	3	259.14	777.42
Viuda De Clicot ¾	Botella	3	176.56	529.68
<b>VINOS BLANCOS</b>				
Calafia ¾	Botella	3	13.05	39.15
Chateau Dom. ¾	Botella	1	23.63	23.63
Oppenheimer ¾	Botella	2	27.82	55.64
Liefraumiclh ¾	Botella	2	13.63	27.26
<b>VINOS TINTOS</b>				
Calafia ¾	Botella	3	13.05	39.15
Chateau Dom ¾	Botella	2	23.63	47.26
<b>TOTAL</b>		<b>417</b>	<b>12,443.36</b>	<b>34,424.75</b>

Tabla 5.2.

Se consideró también la siguiente lista de materiales indirectos o accesorios los cuales son empleados en la preparación de las bebidas. Dentro de esta lista se consideró la cristalería. Debido a que son materiales indispensables para la operación del video-bar, el costo total de éstos se sumará al costo total de materias primas para determinar el costo de los insumos iniciales.

#### TABLA DE ACCESORIOS Y VASOS

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Vasos desechables	Paquete	10	3.75	37.50
High ball	Pieza	800	2.90	2,320.00
Copa vino tinto	Pieza	50	14.00	700.00
Copa vino blanco	Pieza	130	14.00	1,820.00
Martinera	Pieza	36	10.00	360.00
Champaña	Pieza	36	17.00	612.00
Coñac	Pieza	108	17.00	1,836.00
Flauta	Pieza	60	17.00	1,020.00
Coctel	Pieza	36	15.00	540.00
Tarro	Pieza	108	6.00	648.00
Globo	Pieza	24	20.00	480.00
Vaso (del lugar)	Pieza	32	20.00	640.00

Old fashion	Pieza	24	6.90	165.60
Cheiser	Pieza	72	2.90	208.80
Caballo 2 oz.	Pieza	150	2.90	435.00
Cenicero	Pieza	120	2.90	348.00
Jarra 1 lt	Pieza	30	35.50	1,065.00
Salero	Pieza	60	3.86	231.60
Charolas	Piezas	20	25.00	500.00
Pinzas	Piezas	36	5.75	207.00
Enfriaderas	Piezas	9	60.00	540.00
Hieleras	Piezas	72	25.00	1,800.00
Licauadoras	Piezas	3	200.00	600.00
Baillarinas	Piezas	9	15.00	135.00
Pica hielos	Piezas	3	9.90	29.70
Triple	Piezas	3	40.00	120.00
Shaker	Piezas	2	30.00	60.00
Exprimidor	Piezas	1	15.50	15.50
Cuchillo	Piezas	2	30.00	60.00
Vaso licuadora	Piezas	3	50.00	150.00
Vaso batidora	Piezas	3	50.00	150.00
Batidoras	Piezas	2	220.00	440.00
Descorchador	Piezas	2	30.00	60.00
Abrelatas	Piezas	2	10.20	20.40
Coladeras	Piezas	2	10.00	20.00
Embudos	Piezas	2	5.00	10.00
Tupperware c/tapa	Piezas	2	7.50	15.00
Dosificadores	Piezas	18	12.50	225.00
Trapos de barra	Piezas	10	2.50	25.00
Escarchadores	Piezas	1	13.00	13.00
Tabla para picar	Piezas	2	13.25	26.50
Destapadores	Piezas	4	3.05	12.20
<b>TOTAL</b>		<b>2,099</b>		<b>18,701.80</b>

Tabla 5.3.

Como en todo establecimiento de servicio se debe contar con personal calificado para ofrecer el servicio de más alta calidad en el mercado.

En el video-bar propuesto en esta tesis se considera como necesaria la siguiente fuerza laboral la cual representa un equipo de trabajo que individual y conjuntamente ofrezcan a los comensales el nivel de servicio que éstos exigen.

Aunque se pueda considerar como alto el número de personas empleadas en el video-bar, esto es justificado por la razón mencionada en el párrafo anterior y por el deseo de la empresa de participar en el desarrollo personal y profesional de los habitantes del país por medio de la generación de nuevos empleos.

**TABLA DE PERSONAL**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MENSUAL	TOTAL MES.	TOTAL ANUAL
Gerente	1	7,000.00	7,000.00	84,000.00
Subgerente	1	5,000.00	5,000.00	60,000.00
Jefe de puerta	2	1,000.00	2,000.00	24,000.00
Barmans	3	1,000.00	3,000.00	36,000.00
Ayudante Bar	1	800.00	800.00	9,600.00
Seguridad	6	1,000.00	6,000.00	72,000.00
D.j.	2	3,000.00	6,000.00	72,000.00
Meseros	12	1,000.00	12,000.00	144,000.00
Garroteros	6	800.00	4,800.00	57,600.00
Cocineros	2	800.00	1,600.00	19,200.00
Cajero	2	1,200.00	2,400.00	28,800.00
Baños	2	660.00	1,320.00	15,840.00
Limpieza	4	600.00	2,400.00	28,800.00
Cuidador	2	800.00	1,600.00	19,200.00
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>		<b>55,920.00</b>	<b>671,040.00</b>

Tabla 5.4.

Los costos de los insumos como son la renta, la luz, el agua y el teléfono los determinan propiamente el Gobierno del Estado a través del municipio (esto en cuanto a luz y agua), la

compañía de Teléfonos de México y el mercado inmobiliario propio de la zona. Se buscará minimizar estos costos mediante la conscientización de las personas que los utilicen.

Lo que respecta a mantenimiento, papelería, publicidad y discos son costos difíciles de medir ya que tienen una gran variabilidad dependiendo de las necesidades cotidianas, así como del desarrollo de medio artístico (esto en cuanto a discos). Por lo cual se asigna un presupuesto estimado.

#### TABLA DE GASTOS

<b>GASTOS MENSUALES</b>	
<b>Costos Variables</b>	<b>Nuevos pesos</b>
Materias primas	103,323.00
Luz	3,000.00
Agua	1,500.00
Teléfono	500.00
Mantenimiento	1,000.00
Otros gastos	2,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>111,323.00</b>

<b>Costos Fijos</b>	
Mano de obra indirecta	55,920.00
<b>Subtotal</b>	<b>55,920.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>167,243.00</b>

<b>SEGUROS Y RENTA MENSUALES</b>	
Seguros	3,000.00
Renta	10,000.00

Tabla 5.5.

En la depreciación de los equipos de luz y sonido así como de los equipos auxiliares y mobiliario se empleo el método de depreciación en línea recta ya que éste es el más utilizado en México, considerando esta depreciación a 10 años a partir del inicio de la operación.

La amortización se realiza sobre el gasto de remodelación eliminando de éste el costo total de mobiliario (N\$ 200,000), tomando sólo la parte que corresponde a la inversión hecha al edificio y por tanto se considera como un activo diferido. Asimismo se amortizarán los seguros pagados por adelantado y las patentes y licencias.

#### TABLA DE DEPRECIACION Y AMORTIZACION

CONCEPTO	IMPORTE	TASA DE DEPR.	AÑO					VALOR DE SALV.
			1	2	3	4	5	
Equipo de luz y sonido	15,650	10%	15,065	15,065	15,065	15,065	15,065	75,325
Equipos auxiliares	106,145	10%	10,615	10,615	10,615	10,615	10,615	53,073
Mobiliario	200,000	10%	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	100,000
<b>Subtotal</b>			<b>45,680</b>	<b>45,680</b>	<b>45,680</b>	<b>45,680</b>	<b>45,680</b>	<b>228,398</b>
Remodelación edificio	400,000	5%	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	300,000
Seguros	36,000	5%	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	27,000
Patentes y licencias	350,000	5%	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	262,500
<b>Subtotal</b>			<b>39,300</b>	<b>39,300</b>	<b>39,300</b>	<b>39,300</b>	<b>39,300</b>	<b>589,500</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,242,795</b>		<b>84,980</b>	<b>84,980</b>	<b>84,980</b>	<b>84,980</b>	<b>84,980</b>	<b>817,898</b>

Tabla 5.6.

A continuación se presenta la tabla de gastos financieros los cuales varían según los escenarios planteados. Estos escenarios se basan en la proporción de capital propio y financiamientos obtenidos. El capital e intereses se liquidarán anualmente durante un período de 5 años, el pago a capital corresponde al 20% de éste y la tasa de interés utilizada para el cálculo de éstos es el CPP de 16.73% más diez puntos porcentuales resultando una tasa de 26.73%.

#### TABLAS DE GASTO FINANCIERO SEGÚN APALANCAMIENTO

**INVERSION INICIAL** 1,883,140.85  
**TASA DE INTERES** 26.73%  
**PLAZO** 5 Años  
**PAGOS** Anuales iguales, de capital + intereses

**FINANCIAMIENTO** 100%  
**MONTO DEL CRÉDITO** 1,883,140.85

<b>AÑO</b>	<b>MONTO</b>	<b>INTERESES</b>	<b>PAGO A PPAL</b>	<b>SALDO</b>
<b>1</b>	1,883,140.85	503,363.55	376,628.17	1,506,512.68
<b>2</b>	1,506,512.68	402,690.84	376,628.17	1,129,884.51
<b>3</b>	1,129,884.51	302,018.13	376,628.17	753,256.34
<b>4</b>	753,256.34	201,345.42	376,628.17	376,628.17
<b>5</b>	376,628.17	100,672.71	376,628.17	0.00

Tabla 5.7.

**FINANCIAMIENTO** 75%  
**MONTO DEL CRÉDITO** 1,412,355.64

AÑO	MONTO	INTERESES	PAGO A PPAL	SALDO
1	1,412,355.64	377,522.66	282,471.13	1,129,884.51
2	1,129,884.51	302,018.13	282,471.13	847,413.38
3	847,413.38	226,513.60	282,471.13	564,942.26
4	564,942.26	151,009.06	282,471.13	282,471.13
5	282,471.13	75,504.53	282,471.13	0.00

Tabla 5.8.

FINANCIAMIENTO 50%

MONTO DEL CRÉDITO 941,570.43

AÑO	MONTO	INTERESES	PAGO A PPAL	SALDO
1	941,570.43	251,681.77	188,314.09	753,256.34
2	753,256.34	201,345.42	188,314.09	564,942.26
3	564,942.26	151,009.06	188,314.09	376,628.17
4	376,628.17	100,672.71	188,314.09	188,314.09
5	188,314.09	50,336.35	188,314.09	0.00

Tabla 5.9.

FINANCIAMIENTO 25%

MONTO DEL CRÉDITO 470,785.21

AÑO	MONTO	INTERESES	PAGO A PPAL	SALDO
1	470,785.21	125,840.89	94,157.04	376,628.17
2	376,628.17	100,672.71	94,157.04	282,471.13
3	282,471.13	75,504.53	94,157.04	188,314.09
4	188,314.09	50,336.35	94,157.04	94,157.04
5	94,157.04	25,168.18	94,157.04	0.00

Tabla 5.10.

### **5.3 DETERMINACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

A continuación se explicarán las políticas de operación y administración para el establecimiento. Dentro de éstas se considera necesario conocer cómo se calculará el monto total para las inauguraciones así como el capital de trabajo para la puesta en marcha del video-bar. También se determinará el nivel de rotación del inventario.

El monto calculado para realizar una inauguración del lugar es la cuarta parte del gasto mensual total eliminando \$13,000 que suman los rubros de renta y seguros, teniendo como resultado un total de \$ 40,000 nuevos pesos aproximadamente por inauguración.

Se tiene contemplado realizar cuatro inauguraciones con lo cual cubrimos un mes de operación. Se escogieron cuatro inauguraciones ya que se realizará una por semana durante un mes. La asistencia a estas inauguraciones será únicamente para personas que reciban invitaciones de esta manera se podrá controlar el tipo de clientela que asiste al principio de la vida del establecimiento.

Estas inauguraciones se realizarán los días viernes de cada semana, y el sábado de dicha semana el establecimiento abrirá sus puertas al público en general, dando así la posibilidad a personas que no fueron consideradas para las inauguraciones que conozcan el video-bar y disfruten de los servicios que ofrece éste.

Para el cálculo del capital de trabajo que se requerirá durante la puesta en marcha del establecimiento, se consideraron dos meses de gastos de operación más el pago de seguro anual el cual al ser pagado por adelantado ya que esto resulta un costo menor para la empresa.

A estos gastos se les deberán restar las depreciaciones y amortizaciones, ya que éstas se realizarán hasta el final del primer año y seguirán realizándose de forma anual.

Para la rotación de inventarios se considera que el inventario inicial es suficiente para satisfacer la demanda de una semana de operación, considerando que los días de operación semanales serán de 2.5 días, número de días que se considerarán para determinar las ventas.

Por lo anterior se considerara como política del establecimiento en cuanto a rotación de inventarios, que lo consumido durante la operación de la semana sea repuesto en los días no operacionales de la siguiente semana. Dicho de otra manera el inventario rotará aproximadamente cincuenta y dos veces durante un año.

Del total del costo de las diferentes botellas que ofrecerá el establecimiento, se restan N\$12,443.36 que representan el costo de mantener una botella de cada tipo de bebida, las cuales se utilizarán como parte de la decoración del establecimiento, específicamente la de la barra. Cabe mencionar que aunque de estas bebidas se solicite un cierto número de copas, esto no implicará que se dejen de considerar como artículos decorativos, los cuales llegarán al fin de su vida útil una vez que se encuentren vacías, punto en el cual se considerará la reposición de dicho artículo decorativo.

Como política de ventas se deberán establecer que los costos promedio de venta son el 25% de las ventas del período, más los otros costos variables.

## 5.4 ESCENARIOS

Para el cálculo de la inversión inicial del establecimiento se consideraron las características mencionadas en los incisos anteriores por lo que el resultado se puede observar en la siguiente tabla:

**TABLA DE INVERSION INICIAL**

DESCRIPCIÓN	MONTO
Remodelación interior	600,000.00
Sonido y luces	150,650.00
Licencias y permisos	350,000.00
Insumos iniciales	25,859.69
Equipos Auxiliares	106,145.16
Inaguraciones	160,000.00
Rentas y seguros por adelantado	156,000.00
Capital de trabajo	334,486.00
<b>TOTAL</b>	<b>1,883,140.85</b>

Tabla 5.11.

Como se puede observar la inversión total es de N\$ 1,883,144.85, por ser ésta una suma elevada, se considerarán distintos escenarios en cuanto al financiamiento, que a su vez se afectarán en las variables que corresponden a las ventas anuales y a los gastos de ventas anuales.

Esto lleva a tener 20 tipos de escenarios diferentes de los cuales se definirá el más adecuado a las posibilidades de los socios que integren la empresa. A continuación se pueden observar los diferentes tipos de escenarios.

TABLA DE ESCENARIOS

ESCENARIO	1.1	1.2	1.3	1.4
Capital propio	100%	100%	100%	100%
Crédito	0%	0%	0%	0%
Ventas	100%	80%	100%	80%
Costo de ventas	100%	100%	120%	120%

ESCENARIO	2.1	2.2	2.3	2.4
Capital propio	75%	75%	75%	75%
Crédito	25%	25%	25%	25%
Ventas	100%	80%	100%	80%
Costo de ventas	100%	100%	120%	120%

ESCENARIO	3.1	3.2	3.3	3.4
Capital propio	50%	50%	50%	50%
Crédito	50%	50%	50%	50%
Ventas	100%	80%	100%	80%
Costo de ventas	100%	100%	120%	120%

<b>ESCENARIO</b>	<b>4.1</b>	<b>4.2</b>	<b>4.3</b>	<b>4.4</b>
Capital propio	25%	25%	25%	25%
Crédito	75%	75%	75%	75%
Ventas	100%	80%	100%	80%
Costo de ventas	100%	100%	120%	120%

<b>ESCENARIO</b>	<b>5.1</b>	<b>5.2</b>	<b>5.3</b>	<b>5.4</b>
Capital propio	0%	0%	0%	0%
Crédito	100%	100%	100%	100%
Ventas	100%	80%	100%	80%
Costo de ventas	100%	100%	120%	120%

Tabla 5.12.

## 5.5 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

A continuación se presenta la evaluación económica de cada uno de los escenarios utilizando los estados de resultados proyectados a 5 años con el fin de determinar los flujos netos de efectivo y con estos la TIR (Tasa interna de retorno) la cual es un indicador de los resultados del proyecto.

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	1.1				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal	3,463,624.00	3,911,183.10	4,416,574.45	4,987,270.95	5,631,711.14
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad Bruta	2,792,584.00	3,153,433.33	3,560,910.52	4,021,040.70	4,540,627.51
Impuestos (35%)	977,404.40	1,103,701.66	1,246,318.68	1,407,364.24	1,589,219.63
Utilidad Neta	1,815,179.60	2,049,731.66	2,314,591.84	2,613,676.45	2,951,407.88
Pago a Principal	-	-	-	-	-
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,900,159.12	2,134,711.18	2,399,571.35	2,698,655.97	3,036,387.40

TIR 109%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	1.2				
	1	2	3	4	5
Ventas	3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas	1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal	2,471,724.00	2,791,112.76	3,151,771.98	3,559,034.50	4,018,922.26
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad Bruta	1,800,684.00	2,033,362.98	2,296,108.05	2,592,804.24	2,927,838.63
Impuestos (35%)	630,239.40	711,677.04	803,637.82	907,481.49	1,024,743.52
Utilidad Neta	1,170,444.60	1,321,685.94	1,492,470.23	1,685,322.76	1,903,095.11
Pago a Principal	-	-	-	-	-
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,255,424.12	1,406,665.46	1,577,449.75	1,770,302.27	1,988,074.62

TIR 71%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

<b>ESCENARIO AÑO</b>	<b>1.3</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	3,196,448.80	3,609,484.32	4,075,891.06	4,602,565.48	5,197,295.18
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad Bruta	2,525,408.80	2,851,734.55	3,220,227.13	3,636,335.22	4,106,211.55
Impuestos (35%)	883,893.08	998,107.09	1,127,079.50	1,272,717.33	1,437,174.04
Utilidad Neta	1,641,515.72	1,853,627.46	2,093,147.64	2,363,617.89	2,669,037.51
Pago a Principal	-	-	-	-	-
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,726,495.24	1,938,606.97	2,178,127.15	2,448,597.41	2,754,017.02

TIR 99%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

<b>ESCENARIO AÑO</b>	<b>1.4</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas	3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	2,204,548.80	2,489,413.98	2,811,088.59	3,174,329.02	3,584,506.30
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad Bruta	1,533,508.80	1,731,664.21	1,955,424.66	2,208,098.77	2,493,422.67
Impuestos (35%)	536,728.08	606,082.47	684,398.63	772,834.57	872,697.93
Utilidad Neta	996,780.72	1,125,581.73	1,271,026.03	1,435,264.20	1,620,724.73
Pago a Principal	-	-	-	-	-
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,081,760.24	1,210,561.25	1,356,005.55	1,520,243.72	1,705,704.25

TIR 60%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	2.1				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal	3,463,624.00	3,911,183.10	4,416,574.45	4,987,270.95	5,631,711.14
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	125,840.89	100,672.71	75,504.53	50,336.35	25,168.18
Utilidad Bruta	2,666,743.11	3,052,760.62	3,485,405.99	3,970,704.34	4,515,459.33
Impuestos (35%)	933,360.09	1,068,466.22	1,219,892.10	1,389,746.52	1,580,410.77
Utilidad Neta	1,733,383.02	1,984,294.40	2,265,513.89	2,580,957.82	2,935,048.57
Pago a Principal	94,157.04	94,157.04	94,157.04	94,157.04	94,157.04
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,724,205.50	1,975,116.87	2,256,336.37	2,571,780.30	2,925,871.04

TIR 100%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	2.2				
	1	2	3	4	5
Ventas	3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas	1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal	2,471,724.00	2,791,112.76	3,151,771.98	3,559,034.50	4,018,922.26
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	125,840.89	100,672.71	75,504.53	50,336.35	25,168.18
Utilidad Bruta	1,674,843.11	1,932,690.27	2,220,603.52	2,542,467.89	2,902,670.45
Impuestos (35%)	586,195.09	676,441.60	777,211.23	889,863.76	1,015,934.66
Utilidad Neta	1,088,648.02	1,256,248.68	1,443,392.29	1,652,604.13	1,886,735.79
Pago a Principal	94,157.04	94,157.04	94,157.04	94,157.04	94,157.04
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,079,470.50	1,247,071.15	1,434,214.76	1,643,426.60	1,877,558.27

TIR 62%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	2.3				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	3,196,448.80	3,609,484.32	4,075,891.06	4,602,565.48	5,197,295.18
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	125,840.89	100,672.71	75,504.53	50,336.35	25,168.18
Utilidad Bruta	2,399,567.91	2,751,061.84	3,144,722.60	3,585,998.87	4,081,043.37
Impuestos (35%)	839,848.77	962,871.64	1,100,652.91	1,255,099.60	1,428,365.18
Utilidad Neta	1,559,719.14	1,788,190.20	2,044,069.69	2,330,899.26	2,652,678.19
Pago a Principal	94,157.04	94,157.04	94,157.04	94,157.04	94,157.04
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,550,541.62	1,779,012.67	2,034,892.16	2,321,721.74	2,643,500.67

TIR 90%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	2.4				
	1	2	3	4	5
Ventas	3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	2,204,548.80	2,489,413.98	2,811,088.59	3,174,329.02	3,584,506.30
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	125,840.89	100,672.71	75,504.53	50,336.35	25,168.18
Utilidad Bruta	1,407,667.91	1,630,991.50	1,879,920.13	2,157,762.41	2,468,254.49
Impuestos (35%)	492,683.77	570,847.02	657,972.04	755,216.84	863,889.07
Utilidad Neta	914,984.14	1,060,144.47	1,221,948.08	1,402,545.57	1,604,365.42
Pago a Principal	94,157.04	94,157.04	94,157.04	94,157.04	94,157.04
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	905,806.62	1,050,966.95	1,212,770.56	1,393,368.04	1,595,187.89

TIR 51%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

<b>ESCENARIO</b>	<b>3.1</b>					
	<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas		4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas		1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal		3,463,624.00	3,911,183.10	4,416,574.45	4,987,270.95	5,631,711.14
Costos Generales		671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros		251,681.77	201,345.42	151,009.06	100,672.71	50,336.35
Utilidad Bruta		2,540,902.23	2,952,087.91	3,409,901.46	3,920,367.99	4,490,291.16
Impuestos (35%)		889,315.78	1,033,230.77	1,193,465.51	1,372,128.80	1,571,601.90
Utilidad Neta		1,651,586.45	1,918,857.14	2,216,435.95	2,548,239.19	2,918,689.25
Pago a Principal		188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09
Depreciación y Amort.		84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo		1,548,251.88	1,815,522.57	2,113,101.38	2,444,904.62	2,815,354.68

TIR 92%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

<b>ESCENARIO</b>	<b>3.2</b>					
	<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas		3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas		1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal		2,471,724.00	2,791,112.76	3,151,771.98	3,559,034.50	4,018,922.26
Costos Generales		671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros		251,681.77	201,345.42	151,009.06	100,672.71	50,336.35
Utilidad Bruta		1,549,002.23	1,832,017.56	2,145,098.98	2,492,131.53	2,877,502.27
Impuestos (35%)		542,150.78	641,206.15	750,784.64	872,246.04	1,007,125.80
Utilidad Neta		1,006,851.45	1,190,811.42	1,394,314.34	1,619,885.50	1,870,376.48
Pago a Principal		188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09
Depreciación y Amort.		84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo		903,516.88	1,087,476.85	1,290,979.77	1,516,550.93	1,767,041.91

TIR 54%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	3.3				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	3,196,448.80	3,609,484.32	4,075,891.06	4,602,565.48	5,197,295.18
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	251,681.77	201,345.42	151,009.06	100,672.71	50,336.35
Utilidad Bruta	2,273,727.03	2,650,389.13	3,069,218.07	3,535,662.51	4,055,875.19
Impuestos (35%)	795,804.46	927,636.20	1,074,226.32	1,237,481.88	1,419,556.32
Utilidad Neta	1,477,922.57	1,722,752.93	1,994,991.74	2,298,180.63	2,636,318.88
Pago a Principal	188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,374,588.00	1,619,418.36	1,891,657.17	2,194,846.06	2,532,984.31

TIR 82%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	3.4				
	1	2	3	4	5
Ventas	3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	2,204,548.80	2,489,413.98	2,811,088.59	3,174,329.02	3,584,506.30
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	251,681.77	201,345.42	151,009.06	100,672.71	50,336.35
Utilidad Bruta	1,281,827.03	1,530,318.79	1,804,415.60	2,107,426.06	2,443,086.31
Impuestos (35%)	448,639.46	535,611.58	631,545.46	737,599.12	855,080.21
Utilidad Neta	833,187.57	994,707.21	1,172,870.14	1,369,826.94	1,588,006.10
Pago a Principal	188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	729,853.00	891,372.64	1,069,535.57	1,266,492.37	1,484,671.53

TIR 42%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	4.1				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal	3,463,624.00	3,911,183.10	4,416,574.45	4,987,270.95	5,631,711.14
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	377,522.66	302,018.13	226,513.60	151,009.06	75,504.53
Utilidad Bruta	2,415,061.34	2,851,415.20	3,334,396.92	3,870,031.63	4,465,122.98
Impuestos (35%)	845,271.47	997,995.32	1,167,038.92	1,354,511.07	1,562,793.04
Utilidad Neta	1,569,789.87	1,853,419.88	2,167,358.00	2,515,520.56	2,902,329.94
Pago a Principal	282,471.13	282,471.13	282,471.13	282,471.13	282,471.13
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,372,298.26	1,655,928.27	1,969,866.39	2,318,028.95	2,704,838.32

TIR 84%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	4.2				
	1	2	3	4	5
Ventas	3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas	1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal	2,471,724.00	2,791,112.76	3,151,771.98	3,559,034.50	4,018,922.26
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	377,522.66	302,018.13	226,513.60	151,009.06	75,504.53
Utilidad Bruta	1,423,161.34	1,731,344.85	2,069,594.45	2,441,795.18	2,852,334.10
Impuestos (35%)	498,106.47	605,970.70	724,358.06	854,628.31	998,316.93
Utilidad Neta	925,054.87	1,125,374.16	1,345,236.39	1,587,166.87	1,854,017.16
Pago a Principal	282,471.13	282,471.13	282,471.13	282,471.13	282,471.13
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	727,563.26	927,882.54	1,147,744.78	1,389,675.25	1,656,525.55

TIR 45%

## ESTADO DE RESULTADOS ANUAL

ESCENARIO AÑO	4.3				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	3,196,448.80	3,609,484.32	4,075,891.06	4,602,565.48	5,197,295.18
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	377,522.66	302,018.13	226,513.60	151,009.06	75,504.53
Utilidad Bruta	2,147,886.14	2,549,716.42	2,993,713.53	3,485,326.16	4,030,707.02
Impuestos (35%)	751,760.15	892,400.75	1,047,799.74	1,219,864.15	1,410,747.46
Utilidad Neta	1,396,125.99	1,657,315.67	1,945,913.80	2,265,462.00	2,619,959.56
Pago a Principal	282,471.13	282,471.13	282,471.13	282,471.13	282,471.13
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,198,634.38	1,459,824.06	1,748,422.19	2,067,970.39	2,422,467.95

TIR 74%

## ESTADO DE RESULTADOS ANUAL

ESCENARIO AÑO	4.4				
	1	2	3	4	5
Ventas	3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	2,204,548.80	2,489,413.98	2,811,088.59	3,174,329.02	3,584,506.30
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	377,522.66	302,018.13	226,513.60	151,009.06	75,504.53
Utilidad Bruta	1,155,986.14	1,429,646.08	1,728,911.06	2,057,089.70	2,417,918.13
Impuestos (35%)	404,595.15	500,376.13	605,118.87	719,981.40	846,271.35
Utilidad Neta	751,390.99	929,269.95	1,123,792.19	1,337,108.31	1,571,646.79
Pago a Principal	282,471.13	282,471.13	282,471.13	282,471.13	282,471.13
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	553,899.38	731,778.34	926,300.58	1,139,616.70	1,374,155.18

TIR 34%

## ESTADO DE RESULTADOS ANUAL

ESCENARIO AÑO	5.1				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal	3,463,624.00	3,911,183.10	4,416,574.45	4,987,270.95	5,631,711.14
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	503,363.55	402,690.84	302,018.13	201,345.42	100,672.71
Utilidad Bruta	2,289,220.45	2,750,742.49	3,258,892.39	3,819,695.28	4,439,954.80
Impuestos (35%)	801,227.16	962,759.87	1,140,612.34	1,336,893.35	1,553,984.18
Utilidad Neta	1,487,993.29	1,787,982.62	2,118,280.05	2,482,801.93	2,885,970.62
Pago a Principal	376,628.17	376,628.17	376,628.17	376,628.17	376,628.17
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,196,344.64	1,496,333.96	1,826,631.40	2,191,153.28	2,594,321.97

TIR 76%

## ESTADO DE RESULTADOS ANUAL

ESCENARIO AÑO	5.2				
	1	2	3	4	5
Ventas	3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas	1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal	2,471,724.00	2,791,112.76	3,151,771.98	3,559,034.50	4,018,922.26
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	503,363.55	402,690.84	302,018.13	201,345.42	100,672.71
Utilidad Bruta	1,297,320.45	1,630,672.14	1,994,089.92	2,391,458.82	2,827,165.92
Impuestos (35%)	454,062.16	570,735.25	697,931.47	837,010.59	989,508.07
Utilidad Neta	843,258.29	1,059,936.89	1,296,158.45	1,554,448.24	1,837,657.85
Pago a Principal	376,628.17	376,628.17	376,628.17	376,628.17	376,628.17
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	551,609.64	768,288.24	1,004,509.79	1,262,799.58	1,546,009.19

TIR 37%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	5.3				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	3,196,448.80	3,609,484.32	4,075,891.06	4,602,565.48	5,197,295.18
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	503,363.55	402,690.84	302,018.13	201,345.42	100,672.71
Utilidad Bruta	2,022,045.25	2,449,043.71	2,918,209.00	3,434,989.80	4,005,538.84
Impuestos (35%)	707,715.84	857,165.30	1,021,373.15	1,202,246.43	1,401,938.59
Utilidad Neta	1,314,329.41	1,591,878.41	1,896,835.85	2,232,743.37	2,603,600.25
Pago a Principal	376,628.17	376,628.17	376,628.17	376,628.17	376,628.17
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,022,680.76	1,300,229.76	1,605,187.20	1,941,094.72	2,311,951.59

TIR 66%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	5.4				
	1	2	3	4	5
Ventas	3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	2,204,548.80	2,489,413.98	2,811,088.59	3,174,329.02	3,584,506.30
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	503,363.55	402,690.84	302,018.13	201,345.42	100,672.71
Utilidad Bruta	1,030,145.25	1,328,973.37	1,653,406.53	2,006,753.35	2,392,749.96
Impuestos (35%)	360,550.84	465,140.68	578,692.29	702,363.67	837,462.49
Utilidad Neta	669,594.41	863,832.69	1,074,714.24	1,304,389.68	1,555,287.47
Pago a Principal	376,628.17	376,628.17	376,628.17	376,628.17	376,628.17
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	377,945.76	572,184.03	783,065.59	1,012,741.02	1,263,638.82

TIR 25%

Como se puede observar en las TIR de cada uno de los escenarios anteriores, ésta tiene una gran variabilidad debido principalmente a la proporción del financiamiento contra la inversión aportada por los socios.

Tomando en cuenta esto, se considera el mejor escenario el número 3 ya que en este el riesgo del proyecto es igual tanto para el financiamiento externo como el interno. Asimismo un escenario con estas características facilitaría la obtención de los recursos tanto de la parte de los socios como la autorización del crédito por una institución financiera, dando en garantía los propios activos fijos de la empresa.

Por dichas razones se optará por realizar una evaluación económica más precisa al tercer escenario. En ésta se evaluarán tanto el estado de resultados como los balances generales proforma obteniendo el valor de la TIR, el valor presente neto, y las razones financieras del proyecto.

**TASAS UTILIZADAS**

Inflación	9.75%	
CPP	16.73%	
Aumento ventas	3.17%	
Aumento PIB	2.90%	
Credito	26.73%	
Inversión inicial	1,883,140.85	
Ventas	4,959,500.00	
Costo de ventas	1,335,876.00	111,323.00 (Mensual)
Gastos generales	671,040.00	55,920.00 (Mensual)
TMAR	46.48%	

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	3.1				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal	3,463,624.00	3,911,183.10	4,416,574.45	4,987,270.95	5,631,711.14
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	251,681.77	201,345.42	151,009.06	100,672.71	50,336.35
Utilidad Bruta	2,540,902.23	2,952,087.91	3,409,901.46	3,920,367.99	4,490,291.16
Impuestos (35%)	889,315.78	1,033,230.77	1,193,465.51	1,372,128.80	1,571,601.90
Utilidad Neta	1,651,586.45	1,918,857.14	2,216,435.95	2,548,239.19	2,918,689.25
Pago a Principal	188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,548,251.88	1,815,522.57	2,113,101.38	2,444,904.62	2,815,354.68
TIR (Tasa interna de retorno)	92%				
Valor presente neto	1,120,111.21				

El VPN consiste en trasladar al presente todos los flujos futuros del proyecto, a una tasa de descuento igual a la TMAR (Tasa mínima aceptable de rendimiento, la cual se determinó en base al CPP (Costo porcentual promedio) más la inflación más 20 puntos porcentuales como premio al riesgo), sumar todas las ganancias y restarlas a la inversión inicial en tiempo cero. Será favorable al proyecto si este valor es mayor a cero, ya que esto representaría ganar la TMAR más el valor positivo del resultado.

El cálculo de la TIR se lleva a cabo igualando la suma de los flujos descontados a la inversión. Para aceptar la inversión el valor que se obtenga en la TIR deberá ser mayor al de la TMAR.

Como se puede observar el resultado del VPN es de N\$ 1,120,111.21, lo cual indica la ganancia por arriba de la TMAR que se obtendría del proyecto.

En cuanto a la TIR se puede observar que ésta tiene un valor del 92%, lo cual es casi el doble de la TMAR que se ubicó en 46.48%.

Para el análisis de los balances generales se consideraron algunas razones financieras que se consideraron de relevancia para el estudio, las cuales fueron las siguientes:

Razones de Liquidez.

Liquidez: Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Prueba del Acido: Mide la capacidad de la empresa de cubrir sus pagos a corto plazo sin recurrir a la venta de inventarios.

### Razones de Apalancamiento.

**Índice de Activo Total a Pasivo Total:** Este nos indica el número de veces que se podrían pagar los pasivos, haciendo capitalizables los activos.

**Razón de Deuda:** Este indica el porcentaje de activos que están financiados por instituciones externas (pasivos).

**Razón de independencia financiera:** Esta indica el porcentaje de activos que están financiados por capitales de la empresa.

**Razón de Apalancamiento:** Esto indica la relación que existe entre capitales externos y capitales internos.

### Otros Indicadores.

**Rotación de inventario:** Como se definió anteriormente se busca que el inventario de bebidas del establecimiento se renueve 52 veces en el año.

**Margen de utilidad neta:** Este indica el porcentaje de ganancia neta que se obtendrá de las ventas totales del establecimiento.

**BALANCE GENERAL AL INICIO**

## ESCENARIO 3

**ACTIVO****Activo Circulante**

Caja y Bancos	494,486.00
Inventario	25,859.69

**Total A. Circulante** 520,345.69

**Activo Fijo**

Equipo	256,795.16
Mobiliario	200,000.00
Depreciación	-

**Total A. Fijo** 456,795.16

**Activo Diferido**

Gastos de instalación	400,000.00
Patentes y licencias	350,000.00
Prima de seguro	36,000.00
Rentas por adelantado	120,000.00
Amortización	-

**Total A. Diferido** 906,000.00

**TOTAL ACTIVO** 1,883,140.85

**PASIVO****Pasivo Circulante**

Proveedores	25,859.69
Acredores	-

Préstamos bancarios 188,314.09

**Total P. Circulante** 214,173.78

**Pasivo Largo Plazo**

Financiamiento L.P. 753,256.34

**Total P. Largo Plazo** 753,256.34

**TOTAL PASIVO** 967,430.12

**CAPITAL**

Capital social 915,710.74

Utilidad neta del ejercicio -

Utilidad ejercicios anteriores -

Dividendos -

**TOTAL CAPITAL** 915,710.74

**PASIVO + CAPITAL** 1,883,140.85

**RAZONES DE LIQUIDEZ**

Liquidez	2.43
Prueba del ácido	2.31

**RAZON DE APALANCAMIENTO**

Indice de activo total a pasivo total	1.95
Razón de deuda	51%
Razón de independencia financiera	49%
Razón de apalancamiento	95%

**BALANCE GENERAL AL AÑO 1****ESCENARIO 3****ACTIVO****Activo Circulante**

Caja y Bancos	2,042,737.88
Inventario	29,201.20

**Total A. Circulante** 2,071,939.08

**Activo Fijo**

Equipo	256,795.16
Mobiliario	200,000.00
Depreciación	(45,679.52)

**Total A. Fijo** 411,115.65

**Activo Diferido**

Gastos de instalación	400,000.00
Patentes y licencias	350,000.00
Prima de seguro	36,000.00
Rentas por adelantado	120,000.00
Amortización	(39,300.00)

**Total A. Diferido** 866,700.00

**TOTAL ACTIVO** 3,349,754.72

**PASIVO****Pasivo Circulante**

Proveedores	29,201.20
Acreedores	-
Préstamos bancarios	188,314.09

**Total P. Circulante** 217,515.29

**Pasivo Largo Plazo**

Financiamiento L.P.	564,942.26
---------------------	------------

**Total P. Largo Plazo** 564,942.26

**TOTAL PASIVO** 782,457.54

**CAPITAL**

Capital social	915,710.74
Utilidad neta del ejercicio	1,651,586.45
Utilidad ejercicios anteriores	-
Dividendos	-

**TOTAL CAPITAL** 2,567,297.18

**PASIVO + CAPITAL** 3,349,754.72

**RAZONES DE LIQUIDEZ**

Liquidez	9.53
Prueba del ácido	9.39

**RAZON DE APALANCAMIENTO**

Índice de activo total a pasivo total	4.28
Razón de deuda	23%
Razón de independencia financiera	77%
Razón de apalancamiento	328%

Rotación de inventarios	51.23
Margen de utilidad neta	33%

**BALANCE GENERAL AL AÑO ?****ESCENARIO 3****ACTIVO****Activo Circulante**

Caja y Bancos	2,206,674.00
Inventario	32,974.49

**Total A. Circulante** 2,239,648.49

**Activo Fijo**

Equipo	256,795.16
Mobiliario	200,000.00
Depreciación	(91,359.03)

**Total A. Fijo** 365,436.13

**Activo Diferido**

Gastos de instalación	400,000.00
Patentes y licencias	350,000.00
Prima de seguro	36,000.00
Rentas por adelantado	120,000.00
Amortización	(78,600.00)

**Total A. Diferido** 827,400.00

**TOTAL ACTIVO** 3,432,484.62

**PASIVO****Pasivo Circulante**

Proveedores	32,974.49
Acreedores	-

Préstamos bancarios 188,314.09

**Total P. Circulante** 221,288.58

**Pasivo Largo Plazo**

Financiamiento L.P. 376,628.17

**Total P. Largo Plazo** 376,628.17

**TOTAL PASIVO** 597,916.75

**CAPITAL**

Capital social 915,710.74

Utilidad neta del ejercicio 1,918,857.14

Utilidad ejercicios anteriores 1,651,586.45

Dividendos (1,651,586.45)

**TOTAL CAPITAL** 2,834,567.88

**PASIVO + CAPITAL** 3,432,484.62

**RAZONES DE LIQUIDEZ**

Liquidez	10.12
Prueba del ácido	9.97

**RAZON DE APALANCAMIENTO**

Índice de activo total a pasivo total	5.74
Razón de deuda	17%
Razón de independencia financiera	83%
Razón de apalancamiento	474%

Rotación de Inventarios 51.23

Margen de utilidad neta 34%

**BALANCE GENERAL AL AÑO 3****ESCENARIO 3****ACTIVO****Activo Circulante**

Caja y Bancos 2,400,918.24

Inventario 37,235.36

**Total A. Circulante 2,438,153.60****Activo Fijo**

Equipo 256,795.16

Mobiliario 200,000.00

Depreciación (137,038.55)

**Total A. Fijo 319,756.61****Activo Diferido**

Gastos de instalación 400,000.00

Patentes y licencias 350,000.00

Prima de seguro 36,000.00

Rentas por adelantado 120,000.00

Amortización (117,900.00)

**Total A. Diferido 788,100.00****TOTAL ACTIVO 3,546,010.21****PASIVO****Pasivo Circulante**

Proveedores 37,235.36

Acreedores -

Préstamos bancarios 188,314.09

**Total P. Circulante 225,549.44****Pasivo Largo Plazo**

Financiamiento L.P. 188,314.09

**Total P. Largo Plazo 188,314.09****TOTAL PASIVO 413,863.53****CAPITAL**

Capital social 915,710.74

Utilidad neta del ejercicio 2,216,435.95

Utilidad ejercicios anteriores 1,918,857.14

Dividendos (1,918,857.14)

**TOTAL CAPITAL 3,132,146.68****PASIVO + CAPITAL 3,546,010.21****RAZONES DE LIQUIDEZ**

Liquidez 10.81

Prueba del ácido 10.64

**RAZON DE APALANCAMIENTO**Indice de activo total a  
pasivo total 8.57

Razón de deuda 12%

Razón de independencia  
financiera 88%

Razón de apalancamiento 757%

Rotación de Inventarios 51.23

Margen de utilidad neta 35%

## BALANCE GENERAL AL AÑO 4

## ESCENARIO 3

## ACTIVO

## Activo Circulante

Caja y Bancos	2,629,386.91
Inventario	42,046.80

**Total A. Circulante** 2,671,433.71

## Activo Fijo

Equipo	256,795.16
Mobiliario	200,000.00
Depreciación	(182,718.06)

**Total A. Fijo** 274,077.10

## Activo Diferido

Gastos de instalación	400,000.00
Patentes y licencias	350,000.00
Prima de seguro	36,000.00
Rentas por adelantado	120,000.00
Amortización	(157,200.00)

**Total A. Diferido** 748,800.00

**TOTAL ACTIVO** 3,694,310.81

## PASIVO

## Pasivo Circulante

Proveedores	42,046.80
Acreedores	-
Préstamos bancarios	188,314.09

**Total P. Circulante** 230,360.88

## Pasivo Largo Plazo

Financiamiento L.P.	-
---------------------	---

**Total P. Largo Plazo** -

**TOTAL PASIVO** 230,360.88

## CAPITAL

Capital social	915,710.74
Utilidad neta del ejercicio	2,548,239.19
Utilidad ejercicios anteriores	2,216,435.95
Dividendos	(2,216,435.95)

**TOTAL CAPITAL** 3,463,949.93

**PASIVO + CAPITAL** 3,694,310.81

## RAZONES DE LIQUIDEZ

Liquidez	11.60
Prueba del ácido	11.41

## RAZON DE APALANCAMIENTO

Índice de activo total a pasivo total	16.04
Razón de deuda	6%
Razón de independencia financiera	94%
Razón de apalancamiento	1504%

Rotación de inventarios	51.23
Margen de utilidad neta	36%

**BALANCE GENERAL AL AÑO 5**

ESCENARIO 3

**ACTIVO****Activo Circulante**

Caja y Bancos	2,896,502.41
Inventario	47,479.96

**Total A. Circulante** 2,943,982.37

**Activo Fijo**

Equipo	256,795.16
Mobiliario	200,000.00
Depreciación	(228,397.58)

**Total A. Fijo** 228,397.58

**Activo Diferido**

Gastos de instalación	400,000.00
Patentes y licencias	350,000.00
Prima de seguro	36,000.00
Rentas por adelantado	120,000.00
Amortización	(196,500.00)

**Total A. Diferido** 709,500.00

**TOTAL ACTIVO** 3,881,879.95

**PASIVO****Pasivo Circulante**

Proveedores	47,479.96
Acreedores	-
Préstamos bancarios	188,314.09

**Total P. Circulante** 235,794.05

**Pasivo Largo Plazo**

Financiamiento L.P.	(188,314.09)
---------------------	--------------

**Total P. Largo Plazo** (188,314.09)

**TOTAL PASIVO** 47,479.96

**CAPITAL**

Capital social	915,710.74
Utilidad neta del ejercicio	2,918,689.25
Utilidad ejercicios anteriores	2,548,239.19
Dividendos	(2,548,239.19)

**TOTAL CAPITAL** 3,834,399.99

**PASIVO + CAPITAL** 3,881,879.95

**RAZONES DE LIQUIDEZ**

Liquidez	12.49
Prueba del ácido	12.28

**RAZON DE APALANCAMIENTO**

Índice de activo total a pasivo total	81.76
Razón de deuda	1%
Razón de independencia financiera	99%
Razón de apalancamiento	8076%

Rotación de inventarios	51.23
Margen de utilidad neta	36%

Como se puede observar en las razones financieras de los balances generales proforma, el índice de liquidez siempre es mayor que uno lo cual indica que la empresa siempre podrá cumplir con sus obligaciones a corto plazo aún sin considerar los inventarios como capitalizables, situación que se puede observar con la prueba del ácido. Estas razones van creciendo ya que siempre va quedando un saldo a favor en la cuenta de caja y bancos superior a los años anteriores debido a que el margen de utilidad neto va aumentando.

Asimismo se puede observar que las razones de apalancamiento se mueven de manera favorable a los intereses de los socios, ya que en caso de ser necesario utilizar los activos de la empresa para liquidar los pasivos de la misma, ésta aún quedaría con un beneficio para los socios.

Durante los primeros 5 años de operación de la empresa se puede observar que ésta pasa a pertenecer exclusivamente a los socios, ya que se liquida todo tipo de financiamiento, quedando como única fuente de apalancamiento los proveedores y el capital social.

Estas razones comprueban los resultados obtenidos con el valor presente neto y la tasa interna de retorno, por lo que el proyecto es económicamente rentable y proporciona un beneficio adicional a los socios.

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

A través de esta investigación se pretendió estructurar la implementación de un video-bar en la ciudad de Querétaro, Qro., y analizar su factibilidad tanto de mercado, su parte técnica y su viabilidad económica. En el desarrollo del estudio realizado en esta tesis, fueron utilizadas diversas técnicas de ingeniería industrial enfocadas a la evaluación de proyectos de inversión.

La situación actual tanto política como económica se encuentran en un desequilibrio con las teorías y modelos utilizados en el pasado lustro. Siendo esto un claro indicativo que cualquier tipo de estudio podría sufrir cambios imposibles de predecir en cualquiera de sus variables, por lo cual se basó este análisis en un esquema estable como el que vivió el país en 1994.

Como se pudo constatar, el sector comercio se ha mantenido estable en los últimos años, por lo que el riesgo que se pudiera considerar, en un proyecto, atribuido a la inestabilidad de los sectores productivos del país queda reducido ya que el establecimiento propuesto en este estudio pertenece a dicho sector.

Uno de los factores que podría influir en el proyecto sería el aumento de la oferta por parte de empresas norteamericanas o canadienses (franquicias) que tendrán acceso al mercado gracias a la apertura comercial. Sin embargo como se puede ver en el análisis de mercado existe una gran demanda por el servicio de bares.

Gran parte de la población de la República Mexicana está compuesta por personas jóvenes, y son éstas las que comúnmente asisten a video-bares. Esto da una clara idea de que el mercado actual no se encuentra saturado y por tanto la barrera de entrada que pudiera representar la competencia es mínima.

Asimismo se pudo comprobar que en las ciudades más importantes del país existen muchos jóvenes dispuestos a consumir el servicio ofrecido en esta tesis y que los establecimientos que actualmente operan en esta ciudad resultan insuficientes para cubrir dicha demanda.

Debido a que el mercado del establecimiento planteado se caracteriza por estar compuesto por personas de nivel socioeconómico alto, los factores económicos y políticos que puedan influir en el desarrollo cotidiano de una empresa, no afectan de manera importante la demanda que se tiene en estas ciudades.

Las principales ciudades que cuentan con establecimientos parecidos al propuesto en esta tesis y que de alguna forma u otra tratan de satisfacer la misma necesidad, son la ciudad de México y los diferentes centros turísticos, principalmente las playas.

Una de las partes más importantes de un proyecto es el definir en dónde se va a llevar a cabo éste. Gracias al estudio técnico se pueden reducir las posibilidades a una sola localidad, la ciudad de Querétaro, Qro. Esto es debido al gran potencial que tiene de crecimiento tanto poblacional como económico, al igual que debido al gran número de universidades que existen en dicho estado.

Tecnológicamente se pudo comprobar que no existe ningún impedimento para la puesta en marcha de un video-bar como el planteado.

Otra necesidad que se podrá satisfacer con este proyecto, será la creación de nuevas fuentes de trabajo tanto directas como indirectas, con lo cual se cumple con la sociedad de participar en el desarrollo económico del país.

En lo que respecta a la parte legal de la constitución de una empresa, se puede concluir que no se tiene ningún impedimento para cumplir con los requisitos establecidos en las leyes mercantiles de comercio que rigen en el país.

Una vez que se comprobó que existe una demanda por satisfacer en el mercado de los bares, que a su vez no existe ningún impedimento legal o tecnológico para la constitución de la empresa, sólo quedó abierta la posibilidad de que económicamente no fuera rentable un proyecto con las características de éste.

Utilizando las técnicas de ingeniería económica y analizando los resultados obtenidos de éstas, se pudo demostrar que un video-bar como el planteado en esta tesis, representa un negocio atractivo para los diferentes empresarios que estén dispuestos a invertir en él.

Por último cabe mencionar que en general, todos los puntos investigados y desarrollados indican que la implementación del video-bar resulta factible considerando los criterios tomados para este estudio.

No se debe de olvidar que para el éxito de cualquier proyecto también se requiere de un poco de suerte.

## **BIBLIOGRAFIA**

**BIBLIOGRAFÍA.**

BÁEZ CASILLAS, SIXTO.

**Descripción de Puestos en Hoteles, Restaurantes y Bares.**

Editorial Continental, México.

BACA URBINA, G.

**Evaluación de Proyectos.**

Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, México 1993.

BLANK, LELAND T. Y TARQUIN, ANTHONY J.

**Ingeniería Económica.**

Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, México 1993

CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera Y ALIMENTOS  
CONDIMENTADOS.

**Revista "Restaurantes 2000", México 1994.**

CANADÁ, JOHN R.

**Técnicas de Análisis Económicos para Administradores e Ingenieros.**

Editorial Diana, México 1989.

COSS BU, RAÚL

**Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión.**

Editorial Limusa, Segunda Edición, México.

DIVISIÓN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS Y SOCIALES.

**Revista Mensual Banamex-Accival "Examen de la Situación Económica de México", No.**

818, Enero 1994 Y No. 819, Febrero 1994.

INEGI.

**XI Censo General de Población y Vivienda 1990.**

INEGI.

**X Censo Comercial y X Censo de Servicios, Censos Económicos 1989.**

INEGI.

**Sistema de Cuentas Nacionales de México.**

INEGI.

**X Censo Comercial y X Censo de Servicio, Querétaro.**

INEGI.

**X Censo Comercial y X Censo de Servicio, Guerrero.**

KAST, FERMONT E. Y ROSENZWEIG, JAMES E.

**Administración de las Organizaciones.**

Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición, México 1990.

**LEY FEDERAL DEL TRABAJO.**

MIRELES VÁZQUEZ, ALFREDO.

**El Servicio del Mesero.**

Editorial Limusa, México 1991.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO

**Introducción al Estudio del Trabajo.**

Editorial Limusa, Tercera Edición, México 1993.

SÁNCHEZ MEDAL, RAMÓN.

**De los Contratos Civiles.**

Editorial Porrúa.

SALINAS DE GORTARI, CARLOS.

**Quinto Informe de Gobierno.**

SALINAS DE GORTARI, CARLOS.

**Sexto Informe de Gobierno.**

SHERMAN, CHURDEN.

**Administración de Personal.**

C.E.C.S.A., México 1982.

SPIEGEL, MURRAY R.

**Estadística.**

Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, México 1991.

TENA, FELIPE DE JESÚS.

**Derecho Mercantil Mexicano.**

Editorial Porrúa.

WALPOLE, RONALD E. Y MYERS, RAYMOND H.

**Probabilidad y Estadística.**

Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición, México 1992.

WEIERS, RONALD.

**Investigación de Mercados.**

Editorial Prentice Hall, México 1990.

WESTON, J. FRED Y BRIGHAM, EUGENE F.

**Fundamentos de Administración Financiera.**

Editorial Mc Graw Hill, Décima Edición, México 1995.

308917

10

2ej



**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

**ESCUELA DE INGENIERIA**

Con estudios incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México.

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA IMPLANTACION DE UN VIDEO-BAR  
EN LA CIUDAD DE QUERETARO, QRO.**

**T E S I S**

Que para obtener el título de:

Ingeniero Mecánico Electricista, área: Ingeniería Industrial.

**P R E S E N T A N :**

José Ricardo Castañeda Calero  
Federico Mendoza Ralph

DIRECTOR

ING. ANTONIO CASTRO D'FRANCHIS

México D.F.

1996

**TESIS CON  
FOLIA DE OMBEN**

A DIOS

A MIS PADRES, JOSÉ LAVIN GALAS Y LEONILA CALERO DE LAVIN

A MIS HERMANAS, ADRIANA Y ERIKA

A ALEJANDRA KURI

A MIS AMIGOS

A MIS MAESTROS

GRACIAS POR HACER POSIBLE ESTA ETAPA DE MI VIDA

JOSÉ RICARDO CASTAÑEDA CALERO

A DIOS

A MIS PADRES, MARCIA Y ROBERTO

A MIS HERMANOS, ROBERTO, PATRICIO Y REGINA

A MIS AMIGOS

A SARA

A MIS MAESTROS

POR SU CONSTANTE APOYO Y COMPRENSIÓN, DURANTE ESTA  
ETAPA TAN IMPORTANTE DE MI VIDA.

FEDERICO MENDOZA RALPH

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>I</b>
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>1. ANALISIS DEL ENTORNO</b>	<b>2</b>
1.1. Evolución del Entorno Económico del País.	4
1.1.1. Inflación.	4
1.1.2. Tasas de Intereses.	5
1.1.3. Tipo de Cambio.	6
1.1.4. Balanza Comercial.	9
1.1.5. Producto Interno Bruto.	10
1.1.6. Principales Indicadores Económicos.	11
1.2. Características Generales del Sector Comercio.	12
1.2.1. Principales Variables Económicas que Inciden en el Desempeño del Sector.	15
1.2.1.1. Producto Interno Bruto.	15
1.2.1.2. Política Comercial y de Tipo de Cambio.	16
1.2.1.3. Política de Precios.	17
1.2.1.4. Tasas de Intereses.	18
1.2.2. Sector Restaurantero.	18
1.2.2.1. Establecimientos del Sector.	18
1.2.2.2. Características de los Establecimientos.	19
1.2.2.2.1. Tipos de Bares.	20
1.2.2.3. Valor del Capital de la Industria Restaurantera	21
1.2.2.4. Demanda por Servicios Restauranteros.	22
1.2.2.5. Composición de la Clientela del Segmento Organizado.	23

1.2.2.6. Evolución y Aportación a la Economía del Sector Restauranero.	24
1.2.2.7. Precios del Sector.	29
1.2.2.8. El TLC y la Industria Restaurantera.	29
1.2.2.9. Riesgos y Oportunidades del TLC.	30
<b>CAPITULO 2</b>	<b>32</b>
<b>2. ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>33</b>
2.1. Definición del Servicio.	33
2.1.1. Concepto y Tipo de Establecimiento.	34
2.2. Análisis de la Demanda.	35
2.2.1. Información Estadística.	35
2.2.2. Encuesta.	47
2.3. Estimación de la Demanda.	62
2.4. Análisis de la Oferta.	66
2.4.1. Información Estadística.	66
2.4.2. Características de los Principales Prestadores del Servicio.	67
2.5. Análisis de Precios.	68
2.5.1. Precio de Venta.	68
2.6. Composición de la Clientela.	70
2.7. Estrategia de Promoción del Establecimiento.	71
<b>CAPITULO 3</b>	<b>73</b>
<b>3. ESTUDIO TÉCNICO</b>	<b>74</b>
3.1. Localización.	74
3.1.1. Macrolocalización.	74

3.1.2. Microlocalización.	77
3.2. Ingeniería del Proyecto.	78
3.2.1. Diagramas de Flujo de Procesos.	78
3.2.2. Distribución del establecimiento.	82
3.3. Organización de los Recursos Humanos.	85
3.3.1. Organigrama.	85
3.3.2. Descripción de Puestos.	86
<b>CAPITULO 4</b>	<b>107</b>
<b>4. MARCO LEGAL</b>	<b>108</b>
<b>CAPITULO 5</b>	<b>116</b>
<b>5. ESTUDIO ECONÓMICO</b>	<b>117</b>
5.1. Volumen de Ventas Esperado.	117
5.2. Determinación de los Costos.	119
5.3. Determinación de las Políticas de Operación y Administración.	131
5.4. Escenarios.	132
5.5. Evaluación Financiera del Proyecto.	135
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>157</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>161</b>

**TESIS**

**COMPLETA**

## **INTRODUCCIÓN**

## **INTRODUCCION**

Siempre que exista una necesidad humana de un bien o un servicio, habrá necesidad de realizar un proyecto, pues hacerlo es la única forma de producir dicho bien o servicio. En la actualidad, una inversión inteligente requiere una base que la justifique. Dicha base es precisamente un estudio, bien estructurado, que indique la pauta que debe seguirse.

Uno de los principales objetivos de la ingeniería industrial es el de generar productos y servicios, en la cantidad requerida, con la calidad adecuada, en el tiempo oportuno y a un bajo costo, todo con el fin de satisfacer una necesidad humana.

Generalmente cuando se piensa en la aplicación de la ingeniería industrial, ésta se relaciona con los aspectos de producción de las grandes industrias, quedando eliminada cualquier otro tipo de empresa. Es una realidad que hoy en día no existe industria o empresa, no importando su giro, en la que la ingeniería industrial no tenga algo que aportar.

El ingeniero industrial tiene que realizar un "proyecto de inversión", el cual se puede describir como un plan que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, podrá producir un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad en general.

Cuando se realiza la evaluación de proyectos se mezclan varias disciplinas, ya que durante la elaboración de un estudio de este tipo se utilizan conocimientos tales como estadística, investigación de mercados, investigación de operaciones, ingeniería de proyecto, contabilidad en varios aspectos (como costos, balance general, estado de resultados, etcétera), distribución de planta, finanzas, y otras.

En muchos casos un ingeniero, mejor que un economista, contador, analista financiero, banquero o experto en impuestos, es quien lleva a cabo el estudio económico ya que los detalles técnicos son siempre conocidos por el ingeniero y así le es más fácil a éste manejar los procedimientos analíticos.

La evaluación de un proyecto de inversión tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable.

La decisión de poner en marcha un proyecto, siempre debe estar basada en el análisis de un sinnúmero de antecedentes, los cuales deben ser planteados en forma lógica tratando de abarcar todos los factores que participan y afectan al proyecto.

Debido a la gran variedad de formas de pensar y formas de evaluar un proyecto con el fin de tomar una decisión, se consideró que lo realmente válido es plantear premisas basadas en criterios matemáticos universalmente aceptados, es por esto que es importante introducir un estudio económico al principio de los ciclos de vida de los proyectos como componente integral del proceso de decisión.

Esta tesis debe ser pensada como un anteproyecto ya que profundiza en la investigación de mercado, detalla la distribución y localización que regirá al establecimiento, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en que se podrán apoyar los inversionistas para tomar una decisión.

La idea de considerar un estudio de factibilidad para un video-bar como tesis surge por dos razones importantes: el deseo de satisfacer una necesidad y porque como se verá más adelante en esta tesis, el video-bar es un negocio cuya rentabilidad es muy alta y por ende considerado como una buena opción de inversión.

Actualmente la humanidad vive con un gran sufrimiento de estrés durante todos los días de la semana, por lo que es necesario que los fines de semana se pueda contar con establecimientos recreativos y de esparcimiento con el fin de lograr una perfecta armonía entre el trabajo y la diversión.

El crecimiento que se ha dado en México en los últimos años, tanto en lo económico como en lo social, incluyendo éste, el crecimiento demográfico, ha obligado a la promoción y apertura de nuevos establecimientos comerciales y de servicio, principalmente en las grandes urbes de la República. Esta proliferación no ha sido extraña al área de alimentos y bebidas, al contrario, puesto que al observar a veces un aspecto recesivo en otros giros comerciales o de servicio, en éste en particular se contempla un auge y desarrollo. Esto es debido a que los establecimientos de este sector tienen toda la gama en su haber; desde los lugares económicos hasta aquéllos en donde se observa el lujo y la elegancia, con un servicio muy personal y distinguido.

Esto y el hecho de que la gran mayoría de la población a nivel nacional está compuesta por personas jóvenes, ha llevado a considerar que el mercado de dicho sector no se encuentra satisfecho.

El objetivo general de esta tesis es el de demostrar que el establecimiento planteado puede ser económicamente rentable y al mismo tiempo podrá satisfacer una necesidad humana a la que muchos no le prestan atención y que es la de divertirse.

Cada uno de los capítulos siguientes tiene un objetivo específico, el cual se mencionará a continuación.

**Análisis del entorno:** El objetivo de este capítulo será el de dar a conocer la situación económica, política y social por la cual atraviesa el país. Asimismo se mencionarán algunos indicadores claves para el desarrollo del proyecto.

Otro de los objetivos de este capítulo será el de establecer la situación del sector comercio ya que es en este sector en donde se encuentra el sector restaurantero que a su vez contiene la rama de bares en la cual se ubicará el establecimiento. Se mencionarán algunos indicadores de este sector con el fin de establecer la evolución del mismo a través de los años.

**Estudio de mercado:** En este estudio se pretende analizar la oferta y la demanda del establecimiento que se propone en esta tesis. Asimismo se realizará un análisis de precios con el fin de determinar precios competitivos para el video-bar.

También se realizará una proyección de ventas para poder establecer el crecimiento aproximado del establecimiento.

Debido a que el consumidor es lo más importante para que el proyecto sea favorable, se considerará como otro objetivo de este capítulo el determinar el tipo de clientela.

**Estudio técnico:** En este estudio se buscará obtener el sitio óptimo para el establecimiento.

También se hará una ingeniería de proyecto con el fin de describir los flujos de proceso y obtener la distribución óptima del video-bar que se planteará en esta tesis.

Otro objetivo de este capítulo será el de hacer una descripción de puestos con el fin de establecer el tipo de trabajadores con el que se desea contar para la puesta en marcha.

Marco legal: El objetivo de este capítulo es el de establecer las disposiciones legales que deben considerarse para la puesta en marcha del proyecto.

Estudio económico: Este capítulo será de gran utilidad ya que es en éste en el que se intentará demostrar que el proyecto es rentable.

Para esto se mencionará cómo se obtendrán las ventas, los costos y las políticas que influyen en la evaluación financiera.

Se consideró que el futuro de una nación siempre es incierto y por esta razón el dinero siempre se estará arriesgando. Pueden existir factores de tipo económico o político que afecten a una nación y por ende a la rentabilidad y estabilidad de una empresa. Asimismo existen factores de tipo fortuito que simplemente sería imposible de predecir, como son: huelgas, incendios, derrumbes, etcétera; y debido a que no es posible asegurar que una empresa de nueva creación o cualquier otra, está a salvo de éstos, en los cálculos no se verán reflejados de ninguna manera dichos factores.

# **CAPÍTULO 1**

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

## 1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Durante los años setenta y ochenta el sector privado demandaba del gobierno dejar en sus manos la marcha de la economía. La iniciativa privada demandó congruencia entre la política monetaria y la fiscal; equilibrar el presupuesto del sector público; una sana política de ingresos y la reducción en la de egresos. Asimismo, le pedía al gobierno dejar de ser empresario, modificar la política arancelaria, eliminar el control de precios y salarios, así como establecer una política de fomento de las exportaciones.

De 1900 a la fecha, México ha vivido tres procesos de ajuste. El primero de ellos (1915-1921) un proceso anti-inflacionario durante la época de Venustiano Carranza, quien logró bajar la inflación. El segundo, en la década de los cuarenta, a través de una corrección de las finanzas públicas. Pero no fue sino a partir del sexenio de Miguel de la Madrid Hurtado y particularmente en la administración del ex-presidente Carlos Salinas de Gortari que el sector privado se ha responsabilizado de la marcha de la economía nacional, viendo satisfecha su demanda de hace dos décadas.

Este último ajuste, a diferencia de los otros dos, se caracterizó por la apertura comercial, la cual trajo como consecuencia más competencia para los empresarios del país, y por consiguiente, un menor margen de utilidades.

El trabajo que realizó Carlos Salinas de Gortari durante el trayecto de su sexenio ha permitido que en diversas materias se esté formando una plataforma de despegue para el México del Siglo XXI.

De lo realizado por esta administración, cabe mencionar el adelgazamiento del sector público mediante la reprivatización de la banca, así como la desincorporación de empresas

paraestatales lo cual favoreció a la creación de un ambiente de confianza en el manejo de la economía del país. Dicho ambiente se dio a notar con el retorno de los capitales nacionales y con el crecimiento de inversión extranjera.

Las negociaciones para establecer un bloque comercial entre Estados Unidos, México y Canadá conocido como el Tratado de Libre Comercio, llegó a una favorable culminación el día 17 de noviembre de 1993.

Durante 1994 el país sufrió tres importantes acontecimientos que sirvieron para desestabilizar la economía, la política y la seguridad social del país. En enero inicia el conflicto armado en el estado de Chiapas, denotado por el levantamiento del EZLN (Ejército Zapatista de Liberación Nacional) y fundamentado en la búsqueda de un mejor nivel de vida. En marzo es asesinado Luis Donald Colosio Murrieta quien fuera el candidato a la presidencia del Partido Revolucionario Institucional. El tercer acontecimiento importante en este año, es el asesinato del secretario del Comité Ejecutivo Nacional del PRI, José Francisco Ruiz Massieu. Como consecuencia de estos acontecimientos, en diciembre tiene origen una devaluación de la moneda nacional frente al dólar, la Bolsa Mexicana de Valores comienza un período de pérdida constante, se da un aumento en las tasas de interés y se origina una fuga de capitales tanto nacionales como extranjeros.

## 1.1 EVOLUCIÓN DEL ENTORNO ECONÓMICO DEL PAÍS

### 1.1.1 INFLACIÓN

Desde los primeros tres meses de 1991 el índice de precios al consumidor estuvo por arriba de las expectativas oficiales, alcanzando un crecimiento del 18.8%, con lo que poco a poco se fueron limpiando los caminos para 1992.

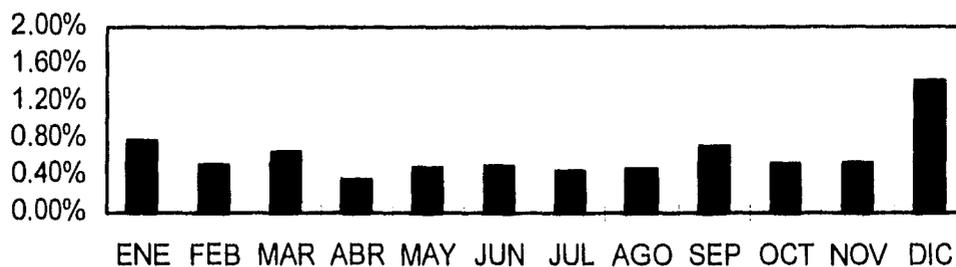
Para 1992, la meta se fijó en 9.7%. Pero para poder llegar a esta cifra se tuvo que sacrificar un poco el crecimiento económico. De alguna manera, la desaceleración económica permitió reducir la inflación pero no se logró el objetivo. El Índice de precios al consumidor creció 11.9%.

Para 1993, la meta se fijó en 7% la cual estuvo muy cerca de ser alcanzada, es un hecho que este año sería testigo de las tasa más bajas en los últimos 20 años, llegando a aumentar el Índice de precios al consumidor en sólo un 8% anual.

Esto se acompañó de un mayor nivel de abasto, el cual alcanzó un 98.9% para la canasta básica, factor que indica el carácter permanente de la reducción de la dinámica inflacionaria.

En 1994 se estimaba que la inflación sería de aproximadamente del 6.5% anual, la cual a principios de ese año parecía una meta alcanzable, pero debido a los diferentes acontecimientos políticos, sociales y económicos, que sorprendieron a los mexicanos y a la comunidad internacional, esta meta quedó por debajo de las expectativas; situándose el índice en 7.1% anual.

**INDICE NACIONAL DE PRECIOS  
AL CONSUMIDOR  
ENERO A AGOSTO DE 1994**



Fuente: Grupo Financiero Invermexico  
Gráfica 1.1

El Índice de precios al consumidor para 1995 se estimaba que fuera de 42% anual, pero como era esperado por el sector financiero y el industrial, la inflación según fuentes oficiales fue del 51.9% anual.

### 1.1.2 TASAS DE INTERÉS

Al entrar 1992, el CPP (Costo Porcentual Promedio) mantuvo su tendencia hasta el mes de mayo donde se colocó en 15.6%; sin embargo el financiamiento empezó a escasear debido a la política monetaria restrictiva, y el costo del dinero se incrementó. Por estas razones el CPP se revirtió y llegó a significar el 22.8% en el mes de diciembre.

Durante 1993, las tasas de interés mantuvieron su tendencia descendente, gracias a la disciplina fiscal y monetaria, aunada al abatimiento del ritmo de crecimiento de los precios, no obstante el ligero repunto que se observó en febrero de este año al ubicarse la tasa nominal de Cetes a 28 días en 17.73%, superior en 3.2 puntos porcentuales a lo alcanzado en el mismo periodo del año anterior.

En febrero de 1993 el banco central emitió nuevas disposiciones con el fin de prevenir movimientos especulativos y equilibrar sobregiros imprevistos en las instituciones financieras que pudieran afectar la estabilidad de réditos internos.

Las tasas de interés, al ofrecer mejores rendimientos en términos reales, alentaron una mayor captación y retención del ahorro interno y externo en el sistema financiero formal, contribuyendo a una mayor estabilidad de los mercados financiero y cambiario, así como a ampliar la disponibilidad de recursos para su canalización oportuna y eficiente hacia los sectores y actividades prioritarias.

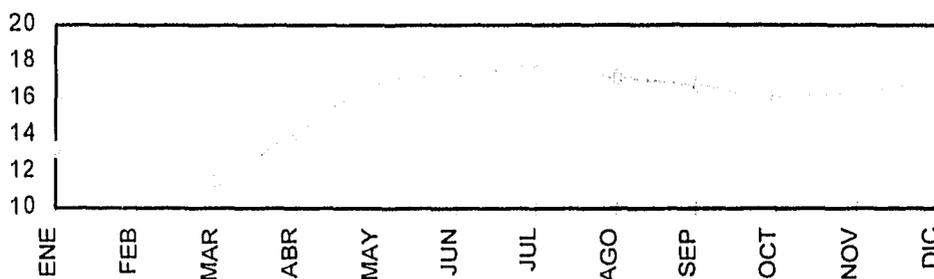
Para los primeros meses de 1994, las tasas de interés sufrieron un repunte a la baja, con una variación del 32% con respecto al mismo período de 1993 lo cual significa que el costo del dinero se redujo. Con esto se ha alentado a la inversión, nacional y extranjera, por medio de préstamos bancarios a largo plazo. El CPP durante los primeros tres trimestres de 1994 se situó en las siguientes tasas:

MES	TASA
Enero	13.22
Febrero	11.96
Marzo	11.53
Abril	14.16
Mayo	17.03
Junio	17.18

MES	TASA
Julio	17.82
Agosto	17.16
Septiembre	16.73
Octubre	15.96
Noviembre	16.34
Diciembre	16.96

Tabla 1.1

## TASA NOMINAL DE INTERESES



Fuente: Grupo Financiero Invermexico.  
Gráfica 1.2.

A partir de la devaluación de diciembre de 1994 las tasas de interés han observado una tendencia a la alza, esto debido a la incertidumbre que engloba la economía del país, llegando la TIIP a tener un valor de 54.02% y el CPP de 35.98% en el mes de febrero de 1995, aunque las expectativas oficiales son que se nivelen alrededor de 53.94% y 45.99% respectivamente.

### 1.1.3 TIPO DE CAMBIO

El tipo de cambio es un indicador que el Banco de México determina con base en las operaciones registradas en el mercado de divisas interbancarias y de ventanilla, el cual actualmente se rige por la fuerza de la oferta y la demanda.

En el año de 1993 el mercado cambiario registró una oferta significativa de dólares, como resultado de la mayor afluencia de inversión extranjera y repatriación de capitales, mismos que se canalizaron en el corto plazo en una proporción relativamente mayor al mercado de dinero (tesobonos) y también, aunque en menor medida, al mercado de capitales. La captación de estos recursos se debió principalmente a los mayores rendimientos reales que ofrecieron las tasas de interés del mercado secundario de dinero y el mercado bursátil del país frente a los instrumentos

del exterior, y por la mayor confianza de los inversionistas extranjeros en el avance de la estrategia de estabilización. Asimismo, esta tendencia se acentuó por la colocación de bonos de deuda en los mercados internacionales de capital por parte de agentes de los sectores privado y público.

Ante esta situación el Banco de México emitió en el mes de mayo de 1993 nuevas disposiciones para reducir y regular la participación de los intermediarios financieros en el mercado de coberturas cambiarias a partir del 12 de julio del mismo año. Adicionalmente, a partir de esta fecha se reglamentó la utilización del tipo de cambio interbancario a 48 horas vigente al cierre de la operación. El propósito de estas disposiciones fue permitir que el mercado determine su punto de equilibrio con base en las fuerzas de la oferta y la demanda reales y no por movimientos financieros especulativos. Es importante señalar que los niveles alcanzados por el tipo de cambio, reflejaban la estabilidad del mercado.

En la concertación del Pacto, celebrada el 3 de octubre de 1993, se decidió mantener el ritmo de deslizamiento de tipo de cambio hasta el 31 de diciembre de 1994.

En los primeros tres trimestres de 1994 el tipo de cambio se encontró de la siguiente manera:

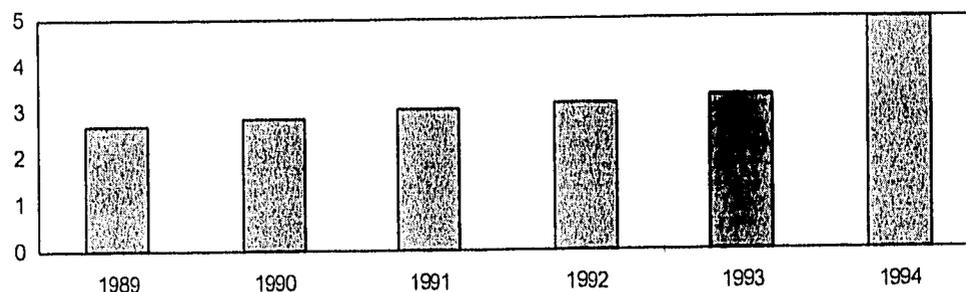
MES	N\$ por dólar
Enero	3.1040
Febrero	3.2050
Marzo	3.3580
Abril	3.2720
Mayo	3.3100
Junio	3.3850

MES	N\$ por dólar
Julio	3.3975
Agosto	3.3800
Septiembre	3.4010
Octubre	3.4280
Noviembre	3.4380
Diciembre	5.000

Fuente: Ediciones del último día de cada mes del periódico, *El Financiero*.  
Se tomó el dato de tipo de cambio promedio en casas de cambio.

Tabla 1.2.

### TIPO DE CAMBIO DE 1989 A 1994



\*\* Se tomó el tipo de cambio hasta el mes de agosto

Fuente: Grupo Financiero Invermexico.

Gráfica 1.3.

Como consecuencia de la devaluación del 20 de diciembre de 1994, se desencadenó una crisis financiera en nuestro país, la cual se debe principalmente a que la paridad del peso contra el dólar se devaluó en un 79% y en comparación al tipo de cambio de febrero de 1995 con la de febrero del año anterior, la devaluación fue del 80.1%.

Las autoridades gubernamentales tienen la expectativa de que el tipo de cambio durante 1995 se establezca en un promedio de 1 dólar por cada N\$ 4.50, pero el sector financiero y empresarial estima que se llegará a un tipo de cambio alrededor de los N\$ 5.25.

#### 1.1.4 BALANZA COMERCIAL

La balanza comercial, en los primeros 8 meses de 1993 registró un déficit de 12,338.3 millones de dólares, 7.7% menor a lo observado en un igual período de 1992, como resultado de una significativa reducción en el ritmo de crecimiento pronunciado de las exportaciones no petroleras. Este comportamiento se presenta por primera vez desde hace 5 años.

Durante el período de enero a agosto de 1993 existieron los siguientes movimientos:

Las importaciones alcanzaron un monto de 45,506.5 millones de dólares, 6.3% de crecimiento anual, cifra inferior en 19 puntos porcentuales a lo observado el mismo período de tiempo de 1992.

Las exportaciones ascendieron a 33,168.2 millones de dólares, monto superior en 11.1% al mismo período de 1992.

### **1.1.5 PRODUCTO INTERNO BRUTO**

Uno de los aspectos más destacados de los últimos años es que se ha logrado mantener la economía creciendo aunque las autoridades se fijaron expectativas superiores a las logradas. En 1990 creció 4.4%, en 1991 creció 3.6%, en 1992 creció 2.6%, en 1993 creció 0.44% y en 1994 creció 2.9%.

En los criterios generales de la política económica para 1993, se previó un crecimiento del producto interno bruto inferior al de 1992. Al primer semestre de 1993 el crecimiento del PIB se situó en 1.3 por ciento, 1.5 puntos porcentuales menos que el observado en el año anterior. Esto se debió a la coyuntura por la que atravesó la economía internacional, caracterizada por una etapa recesiva, proteccionista y de débil recuperación de las economías de los países más industrializados, lo que en un contexto de creciente integración y competencia, ha propiciado a su vez una menor demanda de exportaciones y el deterioro de los términos de intercambio del país en los mercados internacionales. A los factores que han disminuido la demanda interna, que en parte se explica por tan estricta disciplina en el manejo de políticas fiscal y monetaria para abatir el fenómeno inflacionario, como condición necesaria para lograr tasas de crecimiento económico más elevadas y sostenibles en el mediano plazo. Asimismo, el menor ritmo de crecimiento

económico también se explica por las interrupciones temporales en la producción, derivadas de la aplicación de programas de cambio estructural en diversos sectores y ramas de la economía, lo cual ha dado lugar a una expansión moderada de la oferta interna.

### PRODUCTO INTERNO BRUTO

DE 1992 A 1994

(millones de nuevos pesos)

ACTIVIDAD	1992	1993	1994**
Total *	5,616.0	5,641.2	5,739.9
Agropecuario	408.6	416.4	398.7
Minería	192.9	195.1	196.5
Industria Manufacturera	1,280.7	1,261.7	1,301.8
Construcción	295.7	304.7	232.4
Electricidad	83.2	86.5	92.0
Comercio, Restaurantes y hoteles	1,464.3	1,447.0	1,456.6
Transporte	394.9	404.2	432.4
Financieros	612.4	642.5	667.3
Servicios Comunes	968.2	978.6	974.6

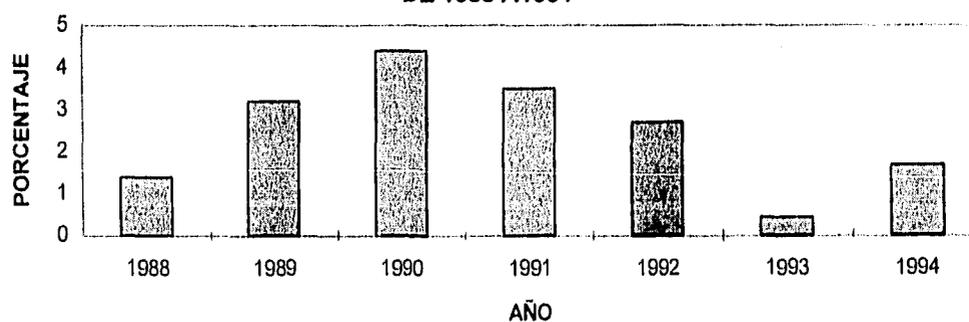
\* El total excluye los datos por concepto de servicios bancarios imputados.

\*\* Cifras preliminares. Considerando sólo 9 meses.

Tabla 1.3.

### VARIACION DEL P.I.B.

DE 1988 A 1994



Fuente: Quinto Informe de Gobierno CSG

Gráfica 1.4.

### 1.1.6 PRINCIPALES INDICADORES ECONÓMICOS

	ACTUAL	ESTIMADO 95
El Producto Interno Bruto de 1994 se situó en (miles de nuevos pesos a precios de 1980)	5,641.2 (millones de nuevos pesos)	ne
El tipo de cambio se situó en	3.4336	6.00
El Costo Porcentual Promedio (CPP)	16.73 %	45.99%
Los Certificados de la Tesorería (CETES)	13.76 %	46.41%
Crecimiento económico	2.5%	negativo
Inflación	9.7517 %	42.00%
Crecimiento exportaciones	12.31 %	ne
Crecimiento importaciones	5.21 %	ne

Fuente: Oficiales y Grupo Financiero Invermexico

ne.: no estimado

Tabla 1.4.

### 1.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR COMERCIO

El comercio es una actividad imprescindible para el buen funcionamiento de la economía, que comprende actividades diversas relacionadas directa e indirectamente con el acopio, abasto, distribución y venta de bienes o servicios. Esto crea una amplia red de relaciones con todos los sectores de la economía, constituyéndose en un factor impulsor del desarrollo de las mismas.

Esta actividad, sirve de eslabón entre el productor de bienes o servicios y el consumidor. El comerciante capta toda la información necesaria sobre los gustos de los consumidores y pone los bienes o servicios a la disposición de éstos en el lugar y con la oportunidad que se requieran, proporcionando con ello un mayor bienestar.

Frecuentemente, las unidades comerciales proporcionan innumerables servicios adicionales al consumidor después de la venta, entre los que se pueden destacar: crédito, transporte, instrucción sobre manejo, aplicación y uso de ciertos productos, mantenimiento,

reparación de artículos vendidos, seguros, pólizas de garantía, etc. Con la combinación de éstos y otros servicios se facilita la acción de compra del consumidor.

En el Sector Comercio coexisten estructuras que van desde un comercio tradicional y atomizado hasta un sector comercial moderno, comparable al de algunas naciones desarrolladas. Es decir, se trata de un sector notablemente heterogéneo en lo referente al tamaño del negocio, margen de utilidad, nivel de productividad, remuneraciones, volumen de ventas, diversidad de productos, atención a distintos estratos de la población, lógica empresarial, y otros elementos.

Esta situación dificulta sustentar un marco de referencia homogéneo que explique en conjunto el comportamiento del sector. De ahí que resulte conveniente dividir su caracterización al menos en tres grandes grupos, los cuales se desenvuelven en mercados diferentes.

Por un lado destaca un Sector Comercial moderno conformado por empresas de tamaño medio y grande. Se ubica principalmente en las grandes zonas urbanas y se caracteriza por alcanzar grados de integración significativos con las unidades productivas, lo que le da la posibilidad de operar con mayores niveles de eficiencia. Ofrece una gran diversidad de productos, no sólo de consumo final sino también de consumo intermedio demandados por la industria, la construcción y el transporte.

En términos generales, al interior de este sector prevalece una estructura oligopólica con diferenciación de productos, en la cual se establecen los precios de referencia para todo el sector. Las empresas que se incluyen en este segmento tienen mayor capacidad de autofinanciamiento al tener una estructura financiera más sólida; llevan a cabo estudios de mercado y aplican costosas campañas de venta; y disponen de sistemas avanzados de información, mercadotecnia y difusión publicitaria.

El segundo grupo corresponde al Sector Comercial Tradicional conformado por un sinnúmero de pequeños comercios que se dedican principalmente a la distribución de bienes de consumo generalizado -principalmente alimentos, bebidas y tabaco-. Por la reducida escala en que operan, estas unidades presentan escasas barreras a la entrada, tanto tecnológicas como económicas y organizativas, situación que facilita la proliferación de este tipo de unidades.

Los establecimientos que conforman el Sector Comercial Tradicional son comúnmente de tipo familiar, en los cuales el empleo asalariado es reducido; presentan baja integración vertical y horizontal; y escasos niveles de capitalización, volúmenes de ventas y productividad.

El Sector Comercio Tradicional no sólo enfrenta un elevado grado de competencia dentro de su propia estructura consecuencia del gran número de establecimientos y la ubicación tan cercana entre cada uno de ellos.

Finalmente, la naturaleza heterogénea del Sector Comercio no sólo se manifiesta en las diferencias entre los establecimientos que constituyen el estrato formal del sector -el comercio moderno y el tradicional-, sino también por la presencia significativa del estrato informal que conforma el Sector Comercial Ambulante.

Este segmento del comercio representa un recurso por medio del cual se aminoran los efectos del desempleo. Su existencia se facilita principalmente por los escasos requerimientos técnicos y económicos que demandan algunas actividades comerciales, así como por la garantía de obtención de recursos extraordinarios que no se obtendrían operando bajo el comercio legalmente establecido.

Al interior del Sector Comercio Ambulante se identifican dos grandes grupos: el Comercio Ambulante de Subsistencia y el Comercio Ambulante de Alta Rentabilidad. Ambas estructuras se

ubican en las zonas de mayor afluencia de consumidores. La diferencia entre estas estructuras radica en el tamaño de la inversión, la escala de ventas y en el nivel de ingresos que obtienen.

La importancia y la amenaza que representa actualmente el Sector Comercio Ambulante, se encuentra explicado por su elevado crecimiento, por su penetración en casi todos los giros del comercio formal, y por la evasión fiscal asociada a estos establecimientos, lo cual afecta y pone en desventaja a los comercios establecidos.

## **1.2.1 PRINCIPALES VARIABLES ECONÓMICAS QUE INCIDEN EN EL DESEMPEÑO DEL SECTOR**

En la evaluación del Sector Comercio tienen incidencia una serie de variables, entre las que sobresalen: el Producto Interno Bruto; la política comercial y de tipo de cambio; así como la política de precios, y la tasas de interés.

### **1.2.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO**

El sector comercio dada su naturaleza depende fuertemente del ingreso de la población, lo que conduce a que dicho sector tenga un carácter procíclico en relación a la evolución económica. Es decir, durante los períodos de auge, el comercio responde de manera más dinámica que la economía en su conjunto, mientras que en la recesión registra una contracción mayor.

Esta situación se explica en parte, porque el sector usualmente no requiere de proyectos de inversión de muy largo plazo. Asimismo, ante cambios en la demanda el sector responde con

la entrada y salida de nuevos establecimientos comerciales, lo que permite tener una capacidad de respuesta mayor a la del sector industrial.

### **1.2.1.2 POLÍTICA COMERCIAL Y DE TIPO DE CAMBIO**

Con la instrumentación del Pacto de Solidaridad Económica en diciembre de 1987, se aplicaron medidas conducentes a abrir la economía mexicana al exterior. De esta manera se realizaron modificaciones tanto en la estructura impositiva de las importaciones, como en los gravámenes arancelarios. Se suprimieron los aranceles de 25, 30, 33, 40%, sustituyéndose por una tarifa conformada por cinco niveles; exento, 5, 10, 15, 20%, lo que significó una disminución de la media arancelaria del 19.5% al 10 %.

La combinación de estas acciones junto con la estabilidad del tipo de cambio, significaron un mayor flujo de bienes. De esta manera, la apertura comercial ha permitido una mayor competencia en la actividad comercial, al ofrecer una mayor diversificación de productos y asegurar el abasto oportuno de los bienes.

Aunque actualmente por las circunstancias de la situación cambiaria se encuentran afectados directamente las importaciones ya que éstas se encarecieron.

### 1.2.1.3 POLÍTICA DE PRECIOS

Los precios de los bienes y servicios son un factor importante en el desempeño del Sector Comercio, en la medida en que influyen directamente sobre las ventas y el margen de comercialización.

Tradicionalmente, la estructura de precios, su nivel y su variación han estado sujetas a las condiciones prevalecientes en el mercado, con excepción de aquellos bienes de consumo básico que regula el Estado. Sin embargo en los últimos años, con la implementación del Pacto de Solidaridad Económica (P.S.E.) y el Pacto para la Estabilidad y Crecimiento Económico (PECE), el sistema de determinación de precios de productos que se encuentran fuera del control estatal se ha modificado, quedando supervisado el esquema de concertación.

Asimismo, el aceleramiento de la apertura comercial observada en los últimos años, ha generado una mayor disciplina en el proceso de formación de precios mediante el fácil acceso de productos importados.

De esta forma, tanto la política de concertación como la apertura comercial, han incidido favorablemente en la estabilización de los precios, significando para las empresas comerciales la imposibilidad de reflejar sus incrementos de costos en los precios finales de sus productos.

#### **1.2.1.4 TASAS DE INTERÉS**

En los últimos años, en términos generales, las tasas de interés se han mantenido en niveles elevados, repercutiendo en la evolución del sector comercio, el cual se caracteriza por financiar gran parte de su operación a través del crédito obtenido de sus proveedores.

A partir de finales de 1993 las tasas de interés y el costo del dinero, comenzaron una tendencia a la baja, lo cual ha dado la oportunidad al sector comercio de retomar fuerza en la participación económica del país, aumentando sus oportunidades de crecimiento.

Durante los últimos seis años el sector mantuvo una posición financiera solvente, a pesar de los altos niveles de endeudamiento que registraron algunas de las empresas. Se constata además, que la estructura de endeudamiento presentó un cambio a favor de las obligaciones a corto plazo sobre los pasivos a largo plazo. La liquidez del sector se mantuvo a niveles adecuados.

Actualmente las tasas de interés que rigen al país se encuentran muy elevadas lo cual afecta a los comerciantes ya que muchos tienen créditos a corto y largo plazo, los cuales difícilmente podrán cumplir.

### **1.2.2 SECTOR RESTAURANTERO**

#### **1.2.2.1 ESTABLECIMIENTOS DEL SECTOR**

El sector restaurantero, en su definición más amplia comprendió en 1993, 116,628 establecimientos en la República Mexicana, generando empleo para 381,251 personas según los

últimos censos económicos. En conjunto, la Ciudad de México y el Estado de México, participan con más del 25% de los establecimientos y el 30% del empleo de la industria. En provincia, los principales estados donde la actividad restaurantera tiene presencia relevante son Veracruz, Jalisco, Puebla y Chiapas.

El empleo promedio por establecimiento a nivel Nacional para 1993 fue de 3.3 personas, cifra que caracteriza al sector en general como una industria familiar y tradicional.

#### **1.2.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS ESTABLECIMIENTOS**

En el sector restaurantero existen varios tipos de establecimientos, lo cuales se diferencian por los servicios que ofrecen.

Restaurantes Formales. Este tipo de restaurantes son los más selectivos en cuanto a su clientela: son los que menos clientes atienden en promedio, aunque sus precios son los más elevados de la industria. Emplean una media de 55 empleados y tienen un ingreso promedio de N\$ 3,155,000.00 anuales. Después de las cafeterías, son los restaurantes con mayor costo promedio de instalación.

Restaurantes Especializados. Estos son menos selectivos que los formales ya que atienden a un mayor promedio de clientes, a precios más bajos. Emplean una media de 57 empleados y tienen un ingreso promedio de N\$ 3,099,000.00 anuales.

Restaurantes Informales. Restaurantes que por su menor precio y sofisticación, atienden un mercado masivo de clientela respecto a los formales y especializados. Son los que tienen el menor ingreso promedio y emplean 43 personas en promedio cada uno.

Comida Rápida. Estos establecimientos, debido al tipo de servicio que otorgan, son los que tienen un mayor nivel de ventas por asiento y por empleado y el menor nivel de empleo promedio.

Cafeterías. Este tipo de restaurantes tienen el menor precio promedio por cliente, aunque esto se debe a que su mayor flujo de ingresos se deriva por la venta del café. Sin embargo, por lo general ofrecen alimentos complementarios de cocinas internacionales, desde desayunos hasta carnes, aves y pescado. Generalmente pertenecen a grandes cadenas organizadas, lo que causa que sean los establecimientos que captan a mayor número de clientes y alcanzan el mayor nivel de ventas promedio por establecimiento ( N\$4,239,000.00). Por su nivel de organización, también son los establecimientos que mayor empleo promedio registran (75 ocupados por establecimiento), aunque son el tipo de establecimientos más caros de instalar.

#### **1.2.2.2.1 TIPOS DE BARES**

De la misma forma que los restaurantes, los bares se clasifican según el tipo de servicio que ofrecen. Los establecimientos que expenden bebidas alcohólicas, conocidos comúnmente como bares, también se diferencian por las características del servicio que proponen.

Existen principalmente 4 tipos de bares, los cuales son:

Bar tradicional: En este tipo de establecimiento, simplemente se expenden bebidas, el servicio que se ofrece sólo está relacionado con éstas. No cuenta con alimentos, juegos, o algún otro tipo de entretenimiento para la clientela.

Bar cantina: En establecimientos como éstos, además de vender bebidas, se ofrece a la clientela una gran variedad de botanas, desde las más sencillas hasta las más elaboradas

(dependiendo de cada establecimiento). En la mayoría de establecimientos de este tipo, se cuenta con juegos de dominó, cubilete, etc. Están muy enfocados a gente de edad adulta ya que se vive un ambiente más tranquilo y relajado.

En los bares tradicionales y cantinas en ocasiones encontramos tríos musicales o conjuntos de mariachis, los cuales amenizan a la clientela con canciones típicas mexicanas.

Bar de juegos: Es un tipo de bar que se está poniendo muy de moda ya que además de ofrecer la venta de bebidas y alimentos (botanas), pone a disposición de la clientela juegos de dominó, cubilete, dardos, billar, y hasta video juegos. El tipo de local, es un poco más moderno que el de las cantinas y es esto lo que muchas veces lo diferencia de éstas, además de que se emplea tecnología más avanzada, como son los video juegos, para en entretenimiento de la clientela. También ofrece música moderna lo cual agrega un poco de juventud al ambiente ya que es esta música la que gusta más entre la gente joven.

Video-bar: Estos establecimientos ofrecen a la clientela una gran variedad de bebidas y botanas, así como la proyección, tanto en monitores como en pantallas gigantes, de videos musicales de moda, caricaturas, películas, eventos especiales, etc. Estos bares actualmente son los que más han llamado la atención a la juventud ya que además de poder convivir con sus amigos, tomando una copa o probando alguna botana, éstos pueden pasar un rato agradable viendo en pantalla gigante algunos videos musicales, películas, o hasta eventos especiales como partidos de fútbol, peleas de box, etc.

En ninguno de estos establecimientos se cobra una cuota de admisión, aunque en ocasiones se exige un consumo mínimo por persona.

### **1.2.2.3 VALOR DEL CAPITAL DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera**

Según la encuesta realizada el costo de instalación promedio por restaurante organizado es de N\$3,482,000.00. Con esto, se infiere que el capital invertido en este segmento asciende a 8,300 millones de nuevos pesos. Por su parte, suponiendo una tasa de rendimiento similar para un restaurante tradicional, se puede estimar que su costo de instalación promedio es de 231 mil nuevos pesos. Con esto, se obtiene que el capital global de la industria restaurantera, a 1993, ascendió a 37 millones de nuevos pesos.

### **1.2.2.4 DEMANDA POR SERVICIOS RESTAURANteros**

El año en que el sector restaurantero enfrentó los mayores niveles de demanda fue 1982. Sin embargo, a partir de 1983 y hasta 1986, la crisis macroeconómica que sufrió el país se reflejó en un menor ingreso real de los consumidores y una menor actividad empresarial, por lo que la demanda de servicios restauranteros se fue reduciendo.

No obstante, a partir de 1987 y más intensamente de 1988, la demanda por estos servicios se ha reactivado considerablemente como resultado de la mayor estabilidad económica, del influjo de turistas y del crecimiento que se ha observado en el ingreso nacional. Así entre 1987 y 1992, la demanda creció en 32.7% real. Con esta recuperación, la demanda restaurantera real se localizó en 1992 en tan sólo un 3.4% por debajo de la registrada en 1982.

Sin embargo, los hábitos de consumo de las familias en este aspecto aún se encuentra muy rezagados respecto a los hábitos de consumo en países más desarrollados: mientras que una familia mexicana, en promedio, consume un 11% de sus gastos en alimentación fuera del hogar, la familia promedio en los Estados Unidos, lo hace en un 41%. A medida que México se desarrolle y ofrezca más oportunidades de trabajo, gradualmente se acercará más a los

estándares internacionales, lo que implica mayores oportunidades para el sector restaurantero de captar una demanda creciente de los consumidores nacionales.

El gobierno y las empresas tienen una participación del 13.7% dentro de la demanda restaurantera. Para 1992 estos gastos se estiman en N\$5,594,000.00. En general esta cifra se refiere a gastos de representación realizados en restaurantes. Si bien la participación en el total de este tipo de gastos parecería ser baja, cabe destacar como el segmento organizado de la industria es quien capta mayor magnitud de este tipo de demanda, lo que lo hace mucho más dependiente de este tipo de clientela.

La demanda ejercida en restaurantes por turistas extranjeros que visitan México, según datos de SECTUR, es del 30.3% del gasto medio por turista, esto representó, en 1991 cerca de \$1,197,000.00 Dls., lo que a su vez significa una participación del 8.8% dentro de la demanda total por servicios restauranteros. Cabe destacar que prácticamente la mitad de este gasto se realiza en restaurantes ubicados dentro de los hoteles, mientras que la otra mitad se realiza en restaurantes independientes a la actividad hotelera.

En 1993 el crecimiento del sector restaurantero y hotelero creció en 1.1% y se espera que para 1994 que el crecimiento sea del 4.25%.

#### **1.2.2.5 COMPOSICIÓN DE LA CLIENTELA DEL SEGMENTO ORGANIZADO**

Aquí destaca que en promedio, este segmento depende en mayor magnitud de la demanda que ejercen empleados de empresas que se alimentan fuera del hogar. Esta demanda representa el 34.3% del total, con una mayor importancia relativa en las ventas de informales con 37.3% y cafeterías con 36.9%. En segundo lugar, se encuentra el consumo familiar, que representa el

30% de la clientela. En promedio, el 24.8% de la clientela total de estos establecimientos es de negocios.

Por último, la clientela turística tiene en promedio una baja participación en las ventas de este segmento (8.7%), aunque mientras las cafeterías atienden un turista de cada 10 clientes, la clientela turística de los informales es de tan sólo un 2.6%.

En general, el 36.6% de los pagos al segmento organizado se realiza con tarjeta de crédito. Sin embargo, existen diferencias importantes por tipo de restaurante, ya que mientras los restaurantes formales, especializados e informales obtienen el 70% de sus ingresos mediante esta forma de pago, la clientela de comida rápida y cafeterías usa esa forma de pago en menos de una tercera parte.

Acercas de los niveles de consumo, se puede decir que como era de esperarse, los restaurantes con niveles de precios más elevados son los formales, seguidos por los especializados. Por su parte los informales, comida rápida, y sobre todo cafeterías, reflejan un menor consumo por cliente. Estas diferencias causan que la demanda sea más sensible a cambios en los precios o en el ingreso de los consumidores para los restaurantes más caros que para restaurantes con menor consumo por cliente.

### **1.2.2.6 EVOLUCIÓN Y APORTACIÓN A LA ECONOMÍA DEL SECTOR RESTAURANTERO**

Frente al panorama económico que se espera para 1996 se analizarán las perspectivas de la industria restaurantera, se realizó un análisis econométrico de las ventas restauranteras, tratando de establecer sus relaciones con la marcha de la actividad económica nacional y el

comportamiento sectorial de los precios relativos, es decir, de la evolución de los precios al consumidor de la industria restaurantera con relación a los precios nacionales al consumidor.

Las series analizadas abarcan información sobre las ventas de restaurantes, precios relativos y Producto Interno Bruto Total del país desde 1970 y hasta 1992.

PRODUCCIÓN BRUTA DE LA RAMA 630 RESTAURANTES Y BARES BASE 1980					
AÑO	VALORES		ÍNDICE DE PRECIOS IMPLÍCITOS	IPC	IPREST
	CORRIENTES	CONSTANTES			
1970	11,305.5	65,691.3	0.17	0.217214	0.792308
1971	13,577.9	72,831.9	0.19	0.227729	0.818338
1972	17,584.4	89,726.7	0.20	0.239116	0.819591
1973	20,888.1	96,107.3	0.22	0.267917	0.811227
1974	27,213.6	98,476.2	0.28	0.331547	0.833507
1975	34,226.8	102,960.8	0.33	0.381782	0.870721
1976	41,788.2	103,586.6	0.40	0.442063	0.912569
1977	53,130.0	99,729.6	0.53	0.569993	0.934644
1978	68,512.0	107,519.8	0.64	0.669792	0.951345
1979	90,167.4	117,644.7	0.77	0.791695	0.968098
1980	125,098.1	124,949.2	1.00	1.000000	1.001192
1981	177,821.5	134,320.4	1.32	1.279973	1.034288
1982	311,013.7	137,409.9	2.26	2.033490	1.113062
1983	577,577.0	123,120.0	4.69	4.105157	1.142751
1984	970,808.0	115,752.0	8.39	6.792364	1.234764
1985	1,526,105.0	104,524.0	14.60	10.714670	1.362667
1986	2,661,031.0	96,423.0	27.60	19.954450	1.383023
1987	6,429,667.0	98,470.0	65.30	46.259880	1.411497
1988	15,617,756.0	103,874.0	150.35	99.070330	1.517638
1989	22,639,088.0	117,052.0	193.41	118.89200	1.626775
1990	30,695,996.0	127,244.0	241.24	150.56710	1.602191
1991	38,938,261.0	134,145.0	290.27	184.68910	1.571668
1992	45,752,457.0	139,913.0	327.01	213.33050	1.532863

Tabla 1.5.

El análisis econométrico de esta serie arrojó los siguientes resultados:

1.- El coeficiente de elasticidad promedio de las ventas de restaurantes con relación al PIB Total es de 0.95, es decir que cuando el PIB Total aumenta o disminuye en 1%, las ventas de restaurantes aumentan o disminuyen en 0.95%.

2.- El coeficiente de elasticidad promedio de las ventas restauranteras con relación a sus precios relativos es de -0.65, es decir que cuando los precios de restaurantes aumentan 1% con relación al Índice nacional de precios al consumidor, las ventas restauranteras disminuyen en 0.65%.

Se puede decir que las ventas de restaurantes tienen una elasticidad casi unitaria con relación al PIB Total y que son inelásticas (-0.65) con relación al cociente entre los Índices de precios restauranteros y nacionales al consumidor.

Si se toma la proyección del PIB Total para 1994, planteada en los Criterios Generales de Política Económica, es decir un crecimiento real del 3%, las ventas restauranteras tendrán por efecto de este crecimiento un incremento real esto sin considerar inflación, del 2.85%.

Sin embargo, el comportamiento estimado final de las ventas restauranteras dependerá también del comportamiento de los precios de la industria en 1994 con relación al la inflación nacional.

Si los precios de la industria aumentan en la misma medida que la inflación proyectada en los Criterios Generales de Política Económica para 1994, que se estima alrededor del 5%, se estima que las ventas reales aumenten en 2.85% respecto a las de 1993, siendo esto un incremento nominal del 8%.

Sin embargo, el análisis que se presenta en el siguiente cuadro muestra que los precios de la industria restaurantera aumentaron menos que los del conjunto de la economía, partiendo de 1988, año en que inició el Pacto de Solidaridad.

**COMPARATIVO DE ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR**  
**RESTAURANTES vs OTRAS ACTIVIDADES**  
**ÍNDICES PROMEDIO**  
**TASAS DE CRECIMIENTO**

CONCEPTO	ENE-DIC 89 ENE-DIC 88	ENE-DIC 90 ENE-DIC 89	ENE-DIC 91 ENE-DIC 90	ENE-DIC 92 ENE-DIC 91	ENE-DIC 93 ENE-DIC 92
ÍNDICE GENERAL	20.0	26.7	22.7	15.5	10.2
INCREMENTO ACUMULADO	20.0	52.0	86.6	115.5	137.3
RESTAURANTES	29.6	22.3	17.7	11.2	10.0
INCREMENTO ACUMULADO	29.6	58.5	86.6	107.4	128.2
SERVICIOS BANCARIOS	102.2	97.7	6.1	46	5.7
INCREMENTO ACUMULADO	102.2	299.7	324.1	343.6	369.3
SERVICIO TELEFÓNICO	36.0	44.1	33.0	13.5	13.7
INCREMENTO ACUMULADO	36.0	96.0	160.6	195.8	131.2
LECHE, DER. LECHE Y HUEVO	32.1	23.3	16.1	13.2	8.2
INCREMENTO ACUMULADO	32.1	62.9	89.1	114.1	131.6
FRUTAS Y LEGUMBRES	36.3	37.2	14.9	10.0	3.1
INCREMENTO ACUMULADO	36.3	87.0	114.9	136.4	143.6
ALQUILER DE INMUEBLES	77.4	48.5	32.9	18.5	10.7
INCREMENTO ACUMULADO	77.4	163.4	250.1	314.9	359.1

FUENTE: Banco de México, cuaderno de índices de precios.

Tabla 1.6.

Por ello, es posible que ante la situación de reactivación económica que se espera para 1996 la industria podría recuperar parte de este desfase de sus precios relativos, mediante

incrementos algo mayores a la inflación proyectada en los Criterios Generales de Política Económica.

Como lo muestra el mismo cuadro, la industria ha acumulado en el período que abarcan los Pactos un desfase del 6.6 % con relación al índice nacional de precios al consumidor. En el supuesto de que en 1996 se recuperara la mitad del desfase, el índice de precios de restaurantes debería aumentar en 3.3 % por sobre la inflación nacional, lo cual provocaría un impacto negativo sobre sus ventas del 2.14 %. En este caso, el efecto neto de crecimiento real de las ventas sería del 0.7 % para 1996. El incremento nominal de las ventas, en esta opción, sería del 8.8 % resultado de montar al aumento de los precios el crecimiento de 0.7 %.

Las ventas y niveles de actividad de la industria restaurantera se deterioraron considerablemente, hecho apreciable sobre todo de la caída del PIB restaurantero en un 35.7% real. Sin embargo, a partir de 1987 y más vigorosamente entre 1988 y 1991 la industria ha venido recuperado sus niveles de actividad al crecer en un 38.9% real entre estos años. No obstante, las ventas del sector siguen siendo menores en un 4.8% respecto al máximo alcanzado en 1982, por lo que no se puede considerar que la recuperación en la demanda por servicios restauranteros ya haya sido completa.

Considerando los efectos que causa la actividad restaurantera sobre las ramas agropecuaria e industrial, se estima que el sector restaurantero apoya en un total del 3.6% del PIB y un 3.7% del empleo nacional.

### **1.2.2.7 PRECIOS DEL SECTOR**

La industria restaurantera, entre 1980 y 1988 había incrementado sus precios siempre por encima de la inflación, sin embargo, a partir de 1989 y hasta 1992 el esquema de control de precios implícitos en el PECE ha propiciado una caída en los márgenes de utilidad de la industria restaurantera, ya que los precios no han crecido al ritmo de los costos y que se han aplicado dos paquetes específicos de apoyo al pacto: el 5% de descuento general y la oferta de un menú solidaridad. Destaca que el primer paquete de descuento redujo las utilidades de los restaurantes en un promedio de 9.2%, mientras que el del segundo paquete fue de 5.4%.

### **1.2.2.8 EL TLC Y LA INDUSTRIA RESTAURANTERA**

Actualmente las empresas mexicanas padecen la escasez o el encarecimiento del crédito, aunada a la baja de sus ventas, tal situación se debe a las estrategias económicas del Gobierno Federal.

Por otro lado, una encuesta que aplicó el Centro de Estudios Económicos del Sector Privado, en la cual se sondeó al empresario nacional respecto a si se siente capaz de enfrentar y competir en el mercado de América del Norte, algunos de los resultados fueron los siguientes, en las diferentes zonas del país se obtuvo un respuesta optimista por ejemplo Mérida 55%; Distrito Federal 77.7%; León, Monterrey y Jalisco 51.9%, 76.6% y 68% respectivamente. A nivel nacional fue del 69.1%.

Del total de ventas, la proporción de la industria restaurantera mexicana frente a su similar norteamericana fue del 5.4%, lo que indica que la industria restaurantera norteamericana es casi 20 veces más grande que la mexicana. Esta diferencia se debe a que cada establecimiento

mexicano vende, en promedio, una tercera parte de lo que vende un restaurante típico en E.U.A. Además, a estas diferencias se debe añadir el hecho de que el financiamiento a los restaurantes en los Estados Unidos es más flexible en cuanto a plazos, condiciones y disponibilidad que en México. Por esto la apertura financiera mexicana prevista en el TLC puede ser un elemento favorable para la industria restaurantera, que con ella encontrará créditos competitivos para su capitalización.

A pesar de estas diferencias, cabe destacar dos elementos de importancia. En primer lugar, las ventas por empleado son superiores en México en un 19% respecto a los Estados Unidos, lo que indica alta productividad en la industria mexicana. Por otro lado el segmento organizado en la industria mexicana vende tres veces el promedio de los Estados Unidos, lo que pone a este segmento al nivel de los restaurantes estadounidenses.

#### **1.2.2.9 RIESGOS Y OPORTUNIDADES DEL TLC**

Los principales riesgos se derivan de la entrada de restaurantes extranjeros que harán competencia a los nacionales.

Es importante considerar que es muy probable un aumento en la competencia, que tenderá a redundar en menor clientela para los restaurantes que no se ajusten (por medio de calidad y precio) a este entorno competitivo. Los restaurantes con menor posibilidad de ajustarse son los tradicionales, lo cual favorece a los organizados.

A cerca de la mano de obra, el aumento en su costo causará que la nómina gane participación en los costos de la actividad, lo que podría afectar a los restaurantes más intensivos en mano de obra. Aunque este riesgo se puede contrarrestar con mano de obra más capacitada y productiva.

A cerca del financiamiento, este riesgo tenderá a desaparecer, a medida que el restaurantero nacional encuentre fuentes competitivas de recursos crediticios.

Las principales oportunidades del TLC derivan de dos fuentes. La primera (global), indica que dado el crecimiento económico que propiciará el TLC, la posibilidad de aprovechar mercados ampliados en crecimiento se incrementa, sobre todo en algunos segmentos como cafetería y comida rápida.

La segunda fuente deriva de las oportunidades de importar materias primas más baratas y de mejor calidad, así como de aprovechar tecnologías restauranteras más modernas.

Sin embargo, estas oportunidades se aprovecharán sólo si se capitaliza el sector en términos de equipo y sistemas modernos de producción y servicio. Por lo tanto se presentan las siguientes propuestas y posiciones que los restauranteros declararon que el gremio debe tomar ante el TLC.

- a) Cursos y capacitación adecuada del personal.
- b) Mejor calidad de alimentos y servicio.
- c) Establecer sistemas de control de calidad.

**CAPÍTULO 2**  
**ESTUDIO DE MERCADO**

## 2 ESTUDIO DE MERCADO

### 2.1 DEFINICIÓN DEL SERVICIO

El servicio que se pretende brindar en este establecimiento es la venta de bebidas y alimentos propios de un bar, dándole al consumidor un lugar agradable para disfrutar de éstas acompañado de música. Será un lugar de esparcimiento en donde los clientes reciban la atención y calidad que se merecen con el fin de pasar un rato agradable, olvidándose de las actividades cotidianas.

El servicio consta de 5 factores principales, cuyo cumplimiento será la garantía para una completa satisfacción del cliente. Dichos factores son los siguientes:

- Amabilidad
- Rapidez
- Ambiente
- Comodidad
- Calidad

Cada factor consiste en:

-Amabilidad: Ofrecer un excelente trato de los empleados hacia el cliente, "El Cliente Siempre tiene la Razón".

-Rapidez: Es la agilidad en el servicio en cuanto a la atención brindada al cliente en cualquiera de las fases del servicio.

-Ambiente: Cuidar que exista una relación de camaradería entre: Comensal-Comensal, Comensal-Epleado, Empleado-Empleado.

-Comodidad: Garantizar un espacio confortable para el libre esparcimiento de las actividades del local.

-Calidad: Cubrir las necesidades del cliente, satisfaciendo todas sus expectativas, "Dar al Cliente lo que Pide."

### **2.1.1 CONCEPTO Y TIPO DE ESTABLECIMIENTO**

Definición Video-Bar

Bar:

(Diccionario) Despacho de bebidas, generalmente tomadas de pie, y de manjares ligeros que las acompañan.

(Definición Popular) Lugar de recreación en el cual se ofrece: el servicio de venta y consumo de bebidas alcohólicas y no alcohólicas, el espacio y comodidad para el convivio de la clientela, y en algunos la venta de alimentos tipo botanas para acompañar su bebidas.

Video-Bar (Definición Popular) Bar que además de ofrecer los servicio de un bar convencional, ofrece la atracción de música acompañada de imágenes.

El establecimiento que se propone en esta tesis es el de un video-bar en el que se contará con el servicio de venta y consumo de bebidas alcohólicas, no alcohólicas y botanas.

Se contará con un sistema de proyección de videos musicales y de eventos especiales tales como partidos de fútbol, funciones de box, etc. En todo momento se podrá contar con la reproducción de música.

El servicio que se brindará contará siempre con los 5 factores mencionados en la definición de servicio.

Todo esto con el fin de crear un ambiente agradable en el establecimiento, satisfaciendo de esta manera las expectativas de los clientes.

## **2.2 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

En este subcapítulo se identificará el mercado potencial de los establecimientos que cumplen con las características del propuesto en esta tesis.

### **2.2.1 INFORMACIÓN ESTADÍSTICA**

Para el estudio de la información estadística se consideraron 3 poblaciones: Querétaro, Querétaro; Acapulco, Guerrero y Distrito Federal. Sólo se tomaron en cuenta estas poblaciones ya que cada una de ellas tiene gran potencial de clientela por satisfacer. Son ciudades cuyo crecimiento en los últimos años ha dejado a muchos jóvenes con la falta de satisfacción de la necesidad de poder ir a un lugar de recreación nocturno.

Las estadísticas que se obtuvieron del Censo Poblacional de 1990 arrojan la siguiente información:

**POBLACIÓN DEL ESTADO DE QUERÉTARO  
DE ARTEAGA**

<b>EDADES</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
0 a 14 AÑOS	436,262	41.5 %
15 a 19 AÑOS	127,200	12.1 %
20 a 24 AÑOS	100,918	9.6 %
25 a 29 AÑOS	80,946	7.7 %
MAYORES DE 29 AÑOS	305,909	29.1 %
<b>TOTAL</b>	<b>1'051,235</b>	<b>100 %</b>

Fuente: INEGI

Tabla 2.1.

Tasa de crecimiento del estado: 3.6 %.

Edad media: 18 Años.

El 49.1 % es de sexo masculino, y el 50.9 % de sexo femenino.

**TABLA DE POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE QUERÉTARO**

<b>EDADES</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
0 a 14 AÑOS	173,826	38.1 %
15 a 19 AÑOS	55,204	12.1 %
20 a 24 AÑOS	43,799	9.6 %
25 a 29 AÑOS	35,130	7.7 %
MAYORES DE 29 AÑOS	148,277	32.5 %
<b>TOTAL</b>	<b>456,236</b>	<b>100 %</b>

Fuente: INEGI

Tabla 2.2.

El 43.4 % de la población del estado vive en el municipio de Querétaro.

Tasa de crecimiento del municipio: 4.5 %

Edad media. 19 Años.

El 96.5 % de la población del estado es de religión católica.

El 42.8 % de la población del estado es económicamente activa.

Al sector terciario ( Comercio y Servicio), se dedican 120,738 personas.

**TABLA DE INGRESO MENSUAL  
DEL ESTADO DE QUERÉTARO DE  
ARTEAGA**

<b>SALARIOS MÍNIMOS</b>	<b>PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
NO RECIBE	22,252	7.7 %
MENOS DE 1	46,239	16.0 %
DE 1 A 2	106,350	36.8 %
DE 2 A 3	45,661	15.8 %
DE 3 A 5	30,922	10.7 %
MÁS DE 5	27,166	9.4 %
<b>NO ESPECIFICADO</b>	<b>10,404</b>	<b>3.8 %</b>

Fuente: INEGI

Tabla 2.3.

**POBLACIÓN DEL ESTADO  
DE GUERRERO**

<b>EDADES</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
0 a 14 AÑOS	1'119,012	42.7 %
15 a 19 AÑOS	301,373	11.5 %
20 a 24 AÑOS	217,513	8.3 %
25 a 29 AÑOS	180,824	6.9 %
MAYORES DE	801,915	30.6 %
<b>TOTAL</b>	<b>2'820,637</b>	<b>100 %</b>

Fuente: INEGI

Tabla 2.4.

Tasa de crecimiento del estado es: 2.2 %

Edad media es de: 17 Años.

El 48.9 % es de sexo masculino y el 51.1 % es de sexo femenino.

**TABLA DE POBLACIÓN DEL  
MUNICIPIO DE ACAPULCO DE JUÁREZ**

0 a 14 AÑOS	224,234	37.8 %
15 a 19 AÑOS	68,219	11.5 %
20 a 24 AÑOS	49,236	8.3 %
25 a 29 AÑOS	40,932	6.9 %
MAYORES DE 29 AÑOS	210,591	35.5 %

Fuente: INEGI

Tabla 2.5.

El 22.6 % de la población del estado vive en el municipio de Querétaro.

Tasa de crecimiento del municipio: 3.9 %

Edad media. 20 Años.

El 90.0 % de la población del estado es de religión católica.

**TABLA DE INGRESO MENSUAL  
DEL ESTADO DE GUERRERO**

NO RECIBE	89,928	14.7 %
MENOS DE 1	141,927	23.2 %
DE 1 A 2	182,914	29.9 %
DE 2 A 3	86,869	14.2 %
DE 3 A 5	43,435	7.1 %
MAS DE 5	27,529	4.5 %

Fuente: INEGI

Tabla 2.6.

**POBLACIÓN DEL  
DISTRITO FEDERAL.**

<b>EDADES</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
0 a 14 AÑOS	3'467,248	42.1 %
15 a 19 AÑOS	971,818	11.8 %
20 a 24 AÑOS	898,114	10.9 %
25 a 29 AÑOS	774,160	9.4 %
MAYORES DE 29 AÑOS	2'124,822	25.8 %
<b>TOTAL</b>	<b>8,235,744</b>	<b>100 %</b>

Fuente: INEGI

Tabla 2.7.

Tasa de crecimiento del estado es: 0.89 %

Edad media es de: 18 Años.

El 47.8 % es de sexo masculino y el 52.2 % es de sexo femenino.

**TABLA DE INGRESO MENSUAL  
DEL DISTRITO FEDERAL.**

<b>SALARIOS MÍNIMOS</b>	<b>PERSONAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
NO RECIBE	30,429	1.05 %
MENOS DE 1	545,441	18.91 %
DE 1 A 2	1'168,598	40.51 %
DE 2 A 3	443,807	15.38 %
DE 3 A 5	316,737	10.98 %
MÁS DE 5	292,270	10.14 %
<b>NO ESPECIFICADO</b>	<b>87,530</b>	<b>3.03 %</b>

Fuente: INEGI

Tabla 2.8.

**TABLA COMPARATIVA DE  
LAS POBLACIONES**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>	<b>PERSONAS DE 15 A 30 AÑOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
QUERÉTARO, QRO.	456,236	134,133	29.4 %
ACAPULCO, GRO.	593,212	158,387	26.7 %
MÉXICO, D.F.	8'235,744	2'644,092	32.1 %

(Tablas anteriores)

Tabla 2.9.

**TABLA COMPARATIVA DE  
LOS INGRESOS**

<b>POBLACIÓN</b>	<b>No. DE PERSONAS</b>	<b>SALARIOS MÍNIMOS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
QUERÉTARO, QRO.	27,166	MAS DE 5	9.4 %
ACAPULCO, GRO.	27,529	MAS DE 5	4.5 %
MÉXICO, D.F.	292,270	MAS DE 5	10.14 %

(Tablas anteriores)

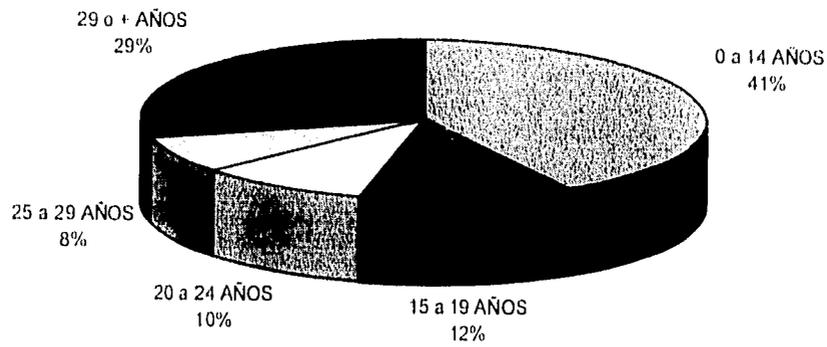
Tabla 2.10.

Gracias a las tablas comparativas se puede observar que México D.F., cuenta con el porcentaje más alto de personas entre los 15 y los 30 años de edad. Así como el porcentaje más alto de personas con ingresos superiores a los 5 salarios mínimos.

Esta información será considerada más adelante para la realización del estudio de macro localización que se realizará en el capítulo tercero de esta tesis.

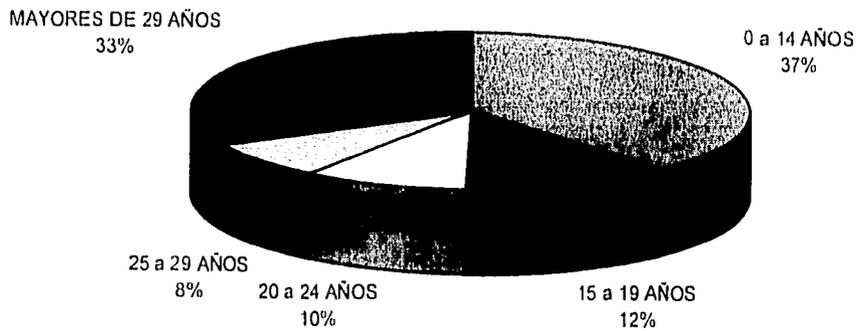
A continuación se muestran gráficas en donde se representan de forma visual los datos recabados en las tablas anteriores. Estas gráficas ayudarán a comprender mejor la situación de las tres entidades mencionadas.

### POBLACION DEL ESTADO DE QUERETARO



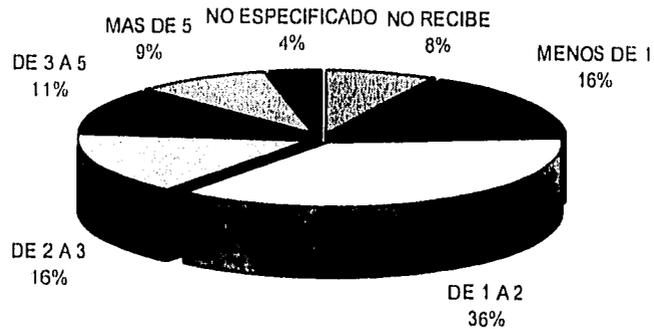
Gráfica 2.1.

### POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE QUERETARO



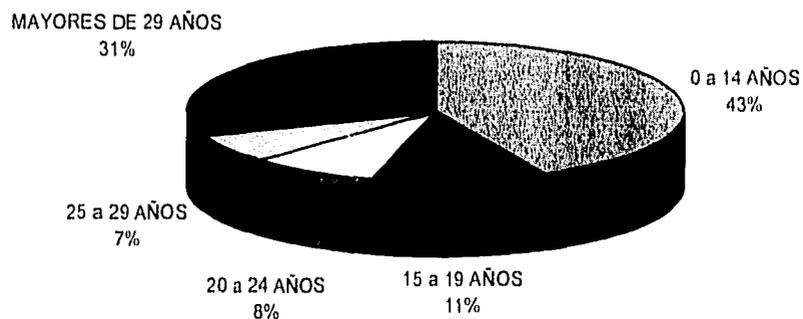
Gráfica 2.2.

### INGRESO MENSUAL POR PERSONA DEL ESTADO DE QUERETARO



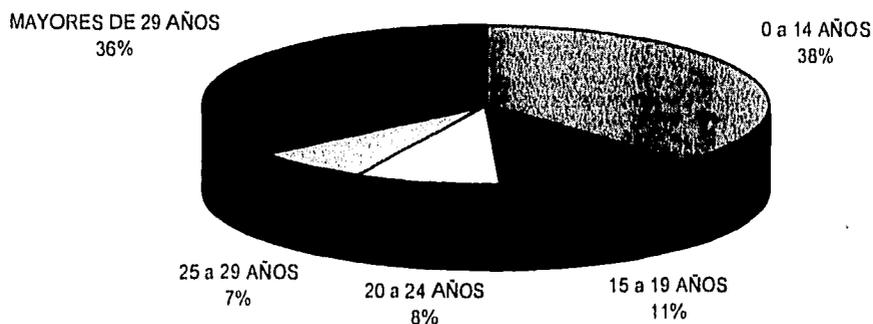
### POBLACION DEL ESTADO DE GUERRERO

44



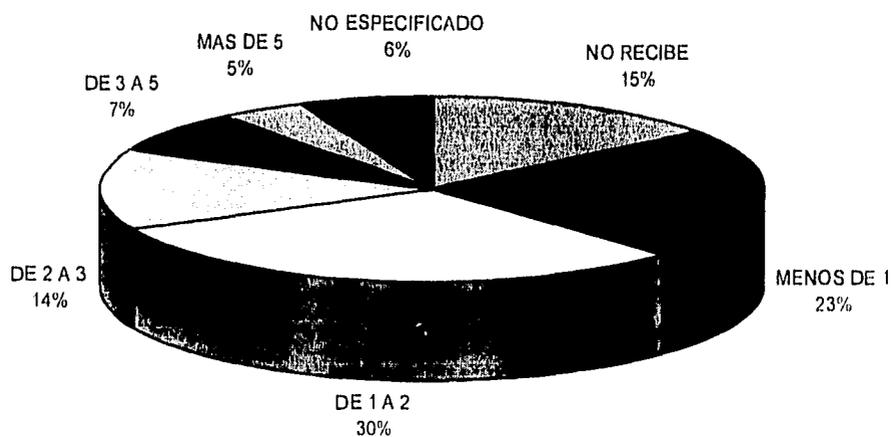
Gráfica 2.4.

### POBLACION DEL MUNICIPIO DE ACAPULCO

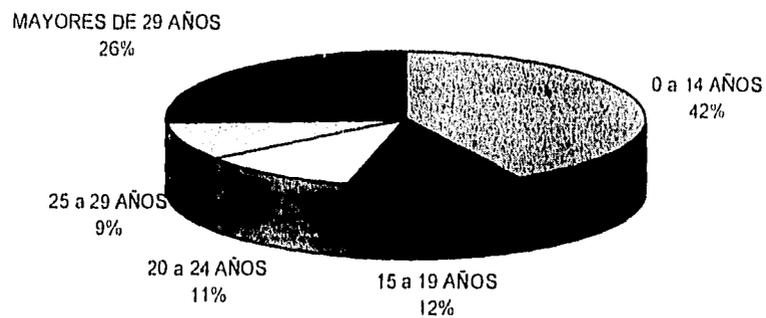


Gráfica 2.5.

### INGRESO MENSUAL POR PERSONA DEL ESTADO DE GUERRERO

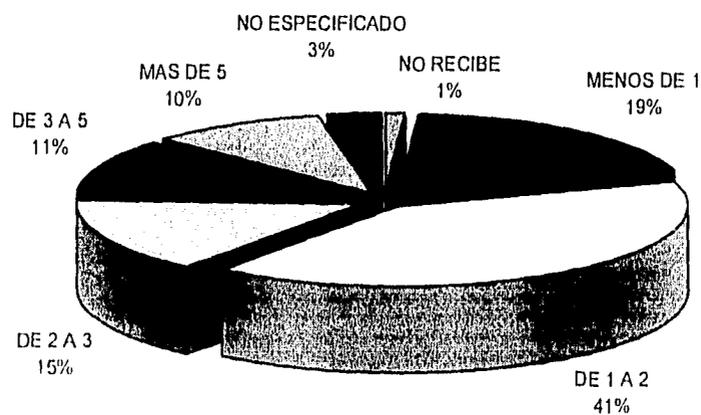


### POBLACION DEL DISTRITO FEDERAL



Gráfica 2.7.

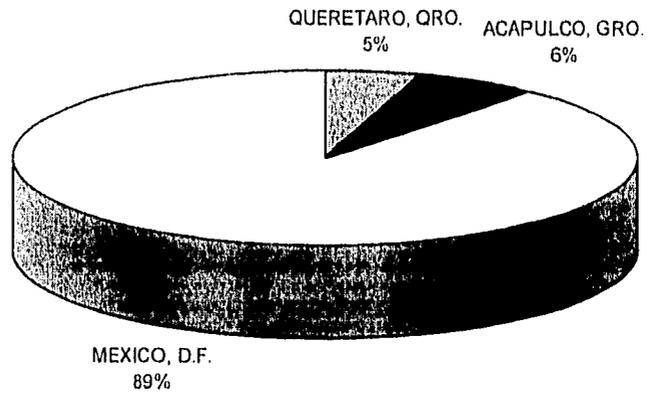
### INGRESO MENSUAL POR PERSONA DEL DISTRITO FEDERAL



Gráfica 2.8.

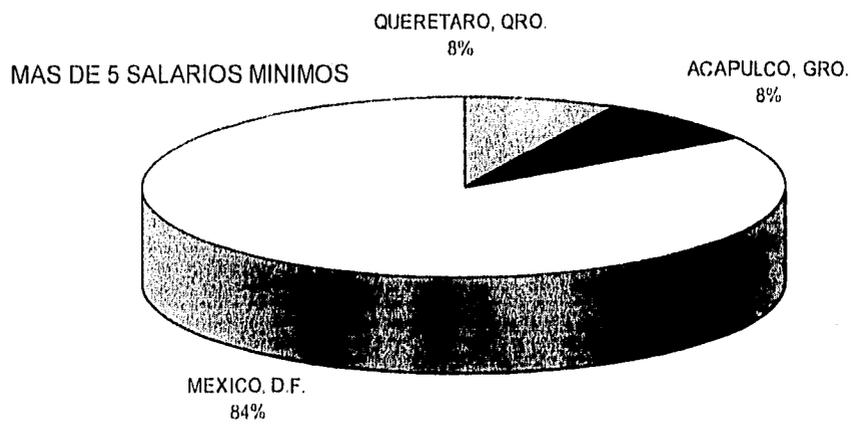
### DISTRIBUCIÓN DE POBLACIÓN

46



Gráfica 2.9.

### PORCENTAJE DE INGRESOS



Gráfica 2.10.

## 2.2.2. ENCUESTA

En base al estudio de macrolocalización del establecimiento realizado en el capítulo tercero de esta tesis, se realizó una encuesta en la ciudad de Querétaro, con el fin de analizar más detalladamente la demanda del servicio que en esta tesis se pretende brindar.

La encuesta constó de las siguientes preguntas:

1.- EDAD \_\_\_\_\_ SEXO \_\_\_\_\_ OCUPACIÓN \_\_\_\_\_

2.- ¿ Con qué frecuencia acude usted a un bar (días al mes)?.

3.- ¿ En qué días de la semana va principalmente ?.

(domingo a miércoles) \_\_\_\_\_ (jueves a sábado) \_\_\_\_\_

4.- ¿ Le gusta que existan "snacks" o botanas en un Video-Bar ?.

si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

Antojitos mexicanos \_\_\_\_\_

Tacos \_\_\_\_\_

Hot-Dog \_\_\_\_\_

Sushi \_\_\_\_\_

5.- ¿Qué tipo de bebida consume ?.

Nacional \_\_\_\_\_

Importada \_\_\_\_\_

6.- ¿Qué medios de comunicación acostumbra usted a usar ?.

Radio \_\_\_\_\_

Prensa \_\_\_\_\_

Revistas \_\_\_\_\_

7.- ¿Qué opina usted de los Video-Bares existentes ?.

---

---

---

---

8.- ¿Aproximadamente cuánto gasta cuando sale a un bar ?.

N \$ 0 a 50 \_\_\_\_\_

N \$ 150 a 200 \_\_\_\_\_

N \$ 50 a 100 \_\_\_\_\_

N \$ 200 o más \_\_\_\_\_

N \$ 100 a 150 \_\_\_\_\_

9.- ¿Cuántas bebidas toma usted cuando sale ?.

Alcohólicas \_\_\_\_\_

Refrescos \_\_\_\_\_

10.- ¿Qué forma de pago utiliza ?.

Efectivo \_\_\_\_\_ Tarjeta de Crédito \_\_\_\_\_

Esta encuesta se aplicó a 270 personas, ya que éste fue el tamaño de muestra que se obtuvo de los siguientes cálculos:

#### DATOS:

Municipio de Querétaro, Querétaro De Arteaga

Población total : 456,236

Porcentaje de gente entre 15 a 30 años : 29.4 %

Porcentaje de personas con más de 5 salarios mínimos: 9.4 %

#### CÁLCULOS:

Para la determinación de la muestra se deben tomar en cuenta algunas propiedades de ella y el error máximo que se permitirá en los resultados. Para el calculo de "n" (tamaño de la muestra) se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$n = (\sigma^2 \times z^2) / E^2 \quad \text{Fórmula 2.1}$$

Donde " $\sigma$ " es la desviación estándar que puede calcularse por criterio, por referencia a otros estudios o utilizando una prueba piloto. "z" es el nivel de confianza deseado, el cual se acepta que sea del 95% en la mayoría de las investigaciones. Su valor entonces se obtiene mediante el uso de la tabla de probabilidades de una distribución normal. Para un nivel de confianza del 95%,  $z = 1.96$  lo que significa que con una probabilidad total de 0.05 la media de la

población caería fuera del intervalo  $3\sigma$ . Finalmente "E" es el error máximo permitido y se puede interpretar como la mayor diferencia permitida entre la media de la muestra y la de la población,  
 $E = x_m - x_p$ .

Para obtener el tamaño de la muestra se tomó una prueba piloto donde se preguntó a 30 personas el número de veces que asistían a un bar en un mes, obteniendo los resultados mostrados en la siguiente tabla.

**TABLA DE RESULTADOS DE LA PRUEBA PILOTO**

<b>Número de observación</b>	<b>Asistencia mensual</b>	<b>Desviación Estándar</b>	<b>Cuadrado de la Desviación estándar</b>
1	8	3.50	12.25
2	2	-2.50	6.25
3	4	-0.50	0.25
4	4	-0.50	0.25
5	8	3.50	12.25
6	1	-3.50	12.25
7	5	0.50	0.25
8	1	-3.50	12.25
9	3	-1.50	2.25
10	7	2.50	6.25
11	5	0.50	0.25
12	3	-1.50	2.25
13	1	-3.50	12.25
14	1	-3.50	12.25
15	5	0.50	0.25
16	7	2.50	6.25
17	3	-1.50	2.25
18	5	0.50	0.25
19	6	1.50	2.25

Número de observación	Asistencia mensual	Desviación Estándar	Cuadrado de la Desviación estándar
20	5	0.50	0.25
21	3	-1.50	2.25
22	4	-0.50	0.25
23	8	3.50	12.25
24	3	-1.50	2.25
25	9	4.50	20.25
26	3	-1.50	2.25
27	7	2.50	6.25
28	6	1.50	2.25
29	6	1.50	2.25
30	2	-2.50	6.25
	<b>135</b>		<b>109.50</b>

Tabla 2.11.

Mediante utilización de fuentes secundarias y tomando en cuenta los datos considerados para este estudio, se obtuvo una media de la población de 4.22 veces de asistencia mensual a un bar.

Se usaron las siguientes fórmulas para el análisis del tamaño de muestra.

$$\sigma = ((\sum xs^2) / (n-1))^{1/2} \quad \text{Fórmula 2.2}$$

$$x_n = (\sum x) / n \quad \text{Fórmula 2.3}$$

Donde:  $x_s$  = la desviación de la media

$n$  = número de encuestados

$x_n$  = promedio de la muestra

$$\sigma = ((159.5) / (30-1))^{1/2} = 2.3452$$

$$x_m = (135) / 30 = 4.5$$

$$E = 4.5 - 4.22 = 0.28$$

Por lo tanto se tiene:

$$z^2 = 3.842$$

$$\sigma^2 = 5.5$$

$$E^2 = 0.0784$$

Aplicando la fórmula 1.1 se obtiene:

$$n = (5.49 \times 3.842) / 0.0784 = 269.52806$$

## **RESULTADO:**

Por lo que el tamaño de la muestra será de 270 encuestas.

Los resultados que se obtuvieron de la encuesta realizada en la ciudad de Querétaro, en la localidad de Plaza del Parque, bajo la autorización de la administración del mismo, ubicada en el Blvd. Bernardo Quintana (libramiento a San Luis Potosí), fueron los siguientes:

Se encuestaron 270 personas al azar procurando que cumplieran con los requisitos para ser clientes del establecimiento ( Edad entre 15 y 30 años, posición socioeconómica media-alta, alta).

De estas 270 personas 132 fueron de sexo masculino, que representa el 48.88 % y 138 de sexo femenino, que a su vez representa el 51.12 %. Acercándose estos resultados a los porcentajes en cuanto a sexo masculino y femenino de la población total del estado, 49.1 % y 50.9 % respectivamente.

**TABLA DE EDADES  
DE LA MUESTRA**

<b>EDADES</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>FEMENINO</b>
15	0	12
16	0	6
17	6	6
18	12	24
19	24	18
20	6	24
21	0	12
22	18	0
23	6	0
24	6	18
25	6	6
26	18	0
27	12	6
28	6	6
29	0	0
30	6	0
31	6	0
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>138</b>

Tabla 2.12.

Promedio de edades:

Masculino: 23 años

Femenino: 20.26 años

**TABLA DE ASISTENCIA A UN BAR**

(días al mes)

DÍAS	MASCULINO	FEMENINO
0	0	12
1	18	30
2	18	24
3	12	12
4	18	30
5	6	12
6	0	0
7	0	0
8	36	12
9	0	0
10	6	6
11	6	0
12	12	0
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>138</b>

Tabla 2.13.

Promedio de asistencia

Masculino            5.68    días

Femenino            3.26    días

Los días de la semana en que se acostumbra asistir a este tipo de establecimientos son los jueves, viernes y sábados, mientras que los demás días sólo se asiste en ocasiones especiales como eventos, siendo así los tres primeros los de mayor actividad.

**TABLA DE ACEPTACIÓN DE BOTANAS**

	<b>MASCULINO</b>	<b>FEMENINO</b>
<b>SI</b>	120	120
<b>NO</b>	12	6
<b>INDIFERENTE</b>	0	12

Tabla 2.14.

**TABLA DE TIPO DE  
BOTANAS**

<b>TIPO DE BOTANA</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>FEMENINO</b>
<b>ANTOJITOS MEXICANOS</b>	54	66
<b>TACOS</b>	18	30
<b>HOT-DOG</b>	0	6
<b>SUSHI</b>	6	6
<b>GENERAL</b>	42	24
<b>NO</b>	12	6

Tabla 2.15.

**TABLA DE TIPO DE  
BEBIDA**

TIPO DE BEBIDA	MASCULINO	FEMENINO
NACIONAL	48	66
IMPORTADA	54	24
NO TOMA	0	18
AMBAS	30	30

Tabla 2.16.

Los medios de comunicación que las personas encuestadas usan, son: radio, prensa, revista, entre otros. De los cuales 72 hombres y 90 mujeres usan la radio, 30 hombres y 36 mujeres usan la prensa, y 42 hombres y 84 mujeres usan las revistas.

**TABLA DE GASTOS POR PERSONA  
(cada día que salen)**

CANTIDAD (N\$)	MASCULINO	FEMENINO
0 a 50	0	66
50 a 100	42	12
100 a 150	60	30
150 a 200	18	12
200 o más	12	18

Tabla 2.17.

Promedio de gasto por salida.

Masculino: 125.00 N\$.

Femenino: 90.00 N\$.

**TABLA DE CONSUMO DE  
BEBIDAS  
(Por noche)**

<b>CANTIDAD</b>	<b>ALCOHÓLICAS</b>		<b>REFRESCOS</b>	
	<b>MASCULINO</b>	<b>FEMENINO</b>	<b>MASCULINO</b>	<b>FEMENINO</b>
<b>2</b>	0	24	18	48
<b>3</b>	24	18	0	6
<b>4</b>	18	18	0	24
<b>5</b>	24	0	0	6
<b>6</b>	12	18	0	18
<b>7</b>	0	0	0	0
<b>8</b>	24	0	0	0
<b>9</b>	0	0	0	0
<b>10</b>	24	0	0	0
<b>11</b>	0	0	0	0
<b>12</b>	6	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>132</b>	<b>78</b>	<b>18</b>	<b>102</b>

Tabla 2.18.

Promedio de consumo de bebidas alcohólicas:

Masculino: 6.3 copas / persona por noche.

Femenino: 2.0 copas / persona por noche.

Promedio de consumo de refrescos:

Masculino: 0.2 refrescos/persona por noche.

Femenino: 2.5 refrescos/persona por noche.

TABLA DE FORMA DE PAGO

FORMA DE PAGO	MASCULINO	FEMENINO
TARJETA	18	6
EFFECTIVO	102	126
AMBOS	12	6

Tabla 2.19.

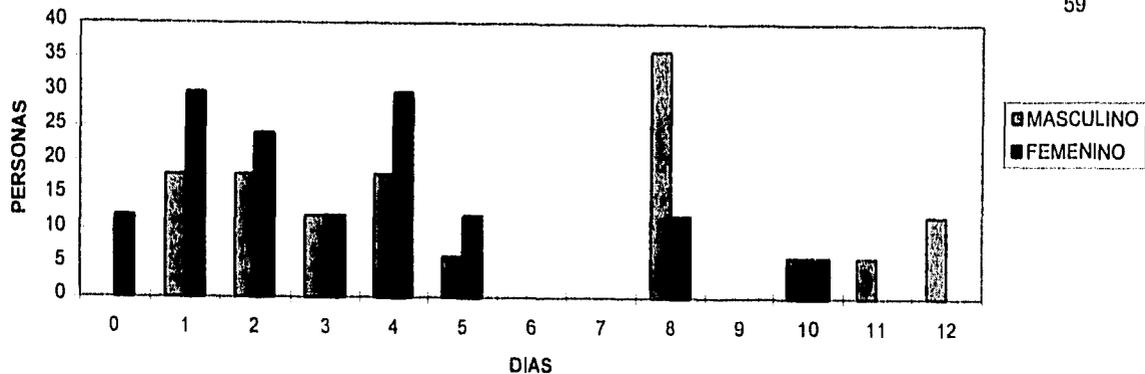
De los hombres el 77.2 % usa como forma de pago el efectivo, 13.6 % emplea las tarjetas de crédito para liquidar sus cuentas, y el 9.2 % utiliza ambas formas de pago.

De las mujeres 91.4 % pagan con efectivo, 4.3 % usan las tarjetas de crédito como forma de pago y el 4.3% paga de ambas formas.

A continuación se muestran las gráficas correspondientes a las tablas anteriores. En éstas se podrá ver de manera más clara con ayuda visual los resultados reportados anteriormente.

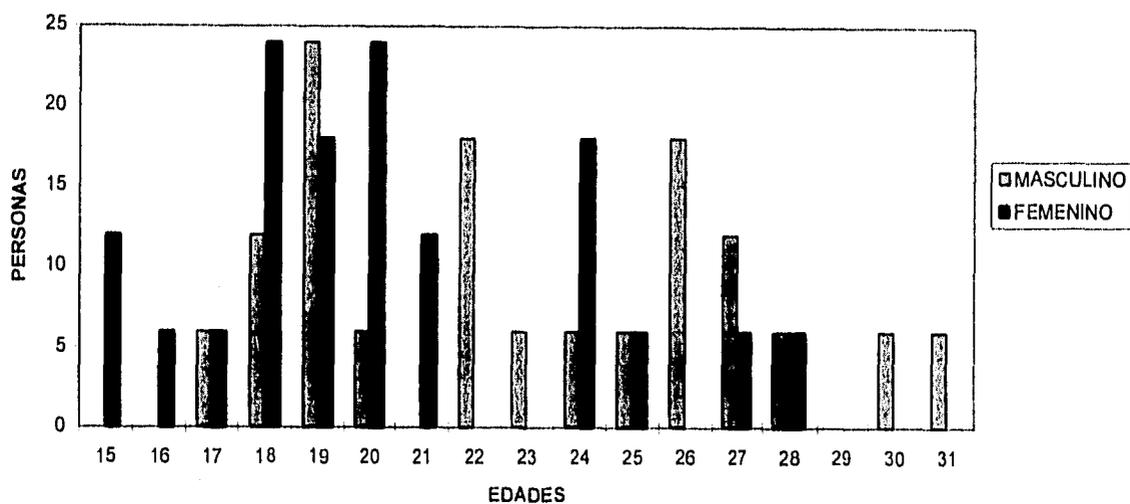
### ASISTENCIA A UN BAR

59



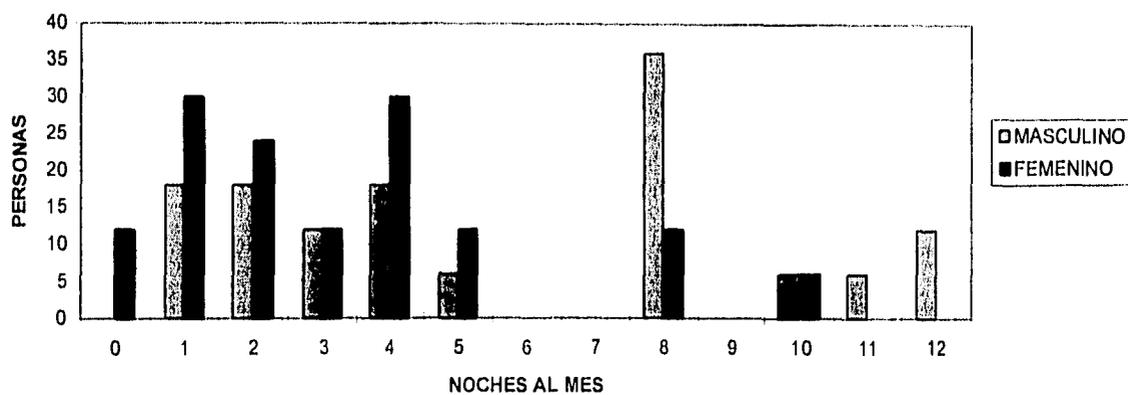
Gráfica 2.11.

### EDADES DE LAS PERSONAS ENCUESTADAS



Gráfica 2.12.

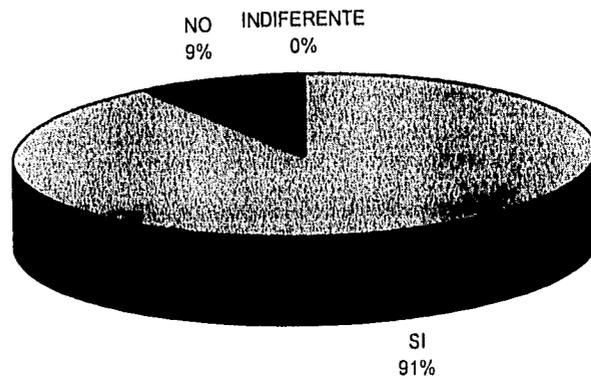
### ASISTENCIA A UN BAR



Gráfica 2.13.

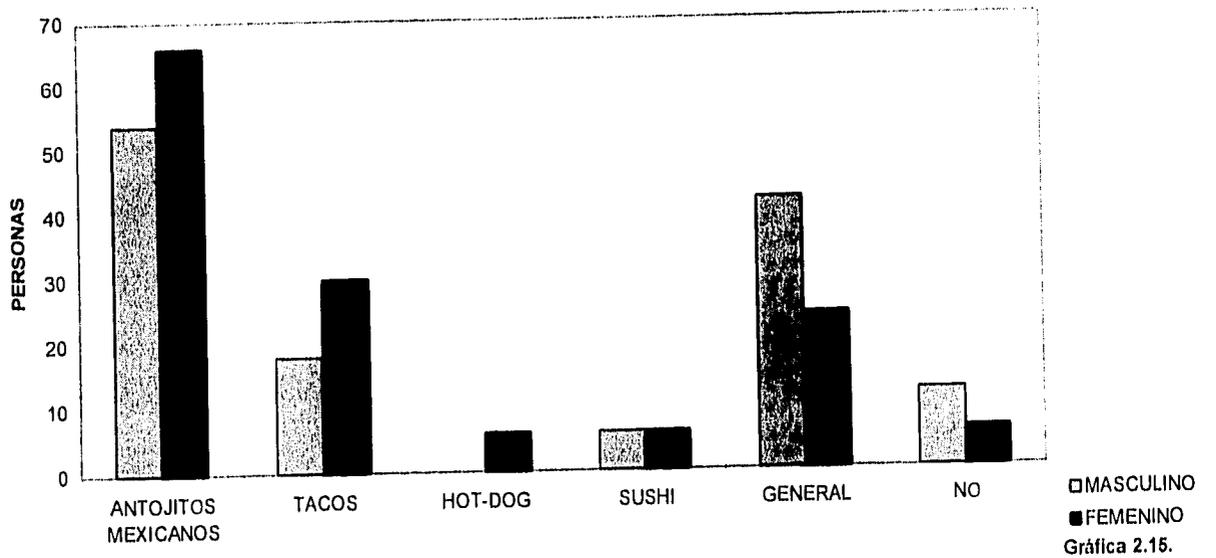
### ACEPTACIÓN DE BOTANAS

60



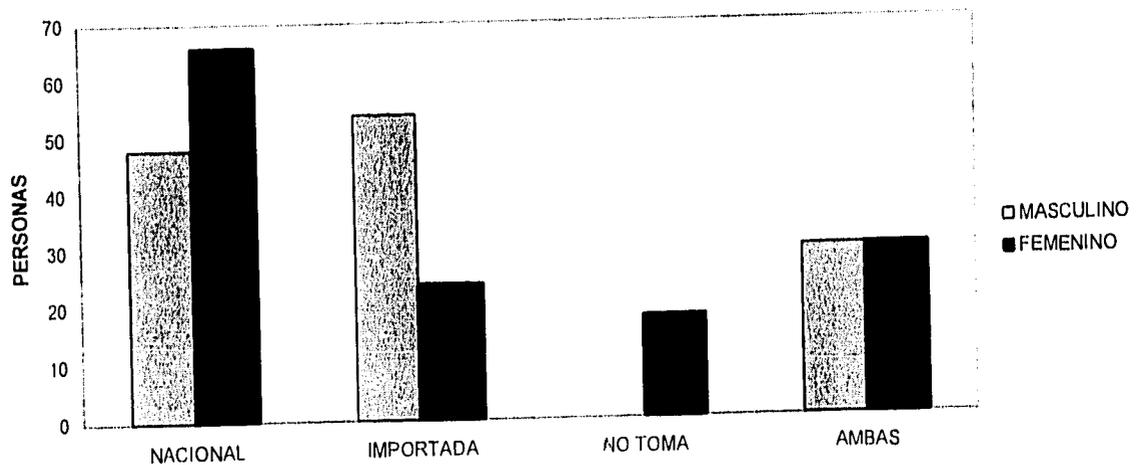
Gráfica 2.14.

### TIPO DE BOTANA



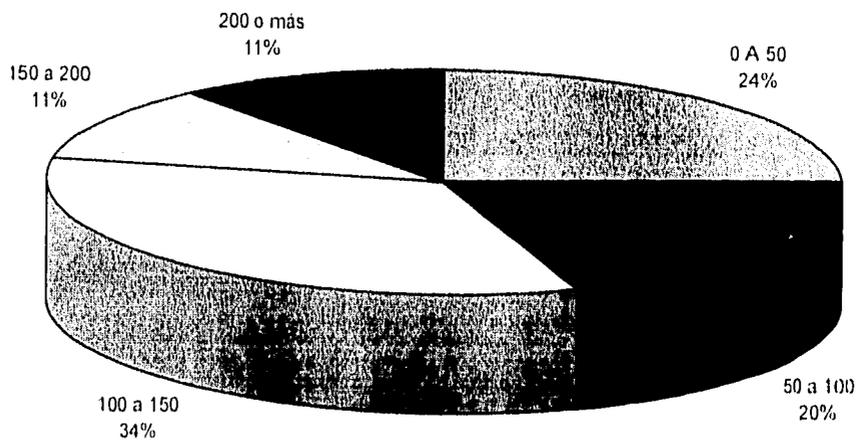
Gráfica 2.15.

### TIPO DE BEBIDA



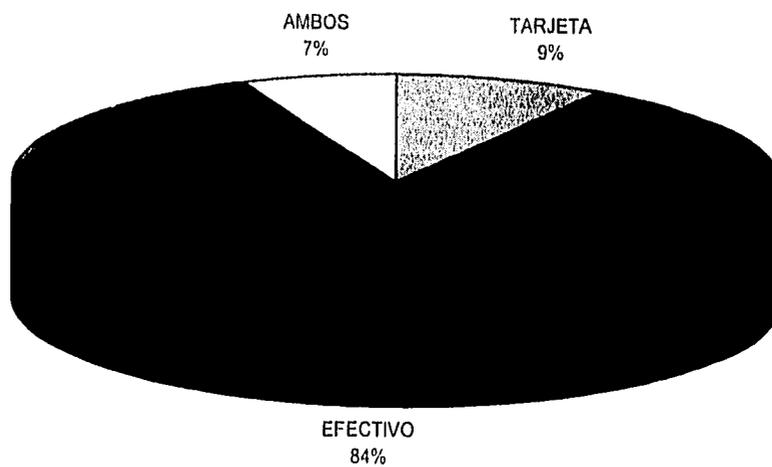
### CONSUMO POR PERSONA POR NOCHE

61



Gráfica 2.17.

### FORMA DE PAGO POR EL CONSUMO



Gráfica 2.18.

### 2.3 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Utilizando el método de experimentación, se logró obtener información sobre el comportamiento de las ventas de un video-bar, esto con el fin de establecer una ecuación que permita observar y pronosticar el comportamiento de las ventas y así poder hacer una estimación de la demanda.

**VENTAS DE UN VIDEO-BAR (miles de N\$)**

MES	1990	1991	1992	1993	1994
ENERO	180	194	186	210	200
FEBRERO	188	195	190	213	211
MARZO	192	197	198	213	216
ABRIL	190	189	203	211	218
MAYO	193	193	196	215	220
JUNIO	189	195	205	218	218
JULIO	190	197	199	218	222
AGOSTO	183	196	208	219	200
SEPTIEMBRE	191	201	214	221	215
OCTUBRE	196	202	211	220	221
NOVIEMBRE	200	198	210	200	220
DICIEMBRE	191	180	208	198	202

Tabla 2.20.

Para la obtención de una ecuación que describa el comportamiento de estos datos, se utilizará el método de regresión lineal de matrices.

En este método se cuenta con tres fórmulas primordiales:

$$Y = aX + b$$

Fórmula 2.4

$$a = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{n\sum x^2 - (\sum x)^2} \quad \text{Fórmula 2.5}$$

$$b = \frac{\sum y - a(\sum x)}{n} \quad \text{Fórmula 2.6}$$

A los meses de cada año se les otorgaron números secuenciales de forma que esto representó la columna de "x". El valor de la venta producido en cada mes representa la columna de "y".

De esta manera se obtienen los siguientes datos:

$n = 60$  (puesto que los datos recopilados son 12 meses por 5 años)

$\sum x = 1,830$

$\sum y = 12,167$

$\sum x^2 = 73,810$

$\sum xy = 380,811$

Sustituyendo estos valores en la fórmula 2.5 se obtiene el siguiente resultado:

$$a = \frac{(60)(380,811) - (1,830)(12,167)}{(60)(73,810) - (1,830)^2} = 0.54$$

Aplicando la fórmula 2.6 se puede obtener el valor de b:

$$b = \frac{12,167 - (0.54)(1,830)}{60} = 186.31$$

Una vez que se obtienen los valores para  $a$  y para  $b$ , éstos se utilizarán para encontrar el valor de los siguientes meses (pronóstico), de la siguiente manera:

A cada uno de los siguientes meses se les da un número consecutivo a los 60 meses anteriores. De esta manera el mes de enero de 1995 es el mes 61, el mes de febrero es el mes 62 y así sucesivamente.

En la fórmula 2.4, estos valores de cada mes son representados por  $X$  y  $Y$  representa el valor pronosticado de las ventas para ese mes.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

$$Y = (0.54)(61) + 186 = 219.25$$

$$Y = (0.54)(62) + 186 = 219.79$$

$$Y = (0.54)(63) + 186 = 220.33$$

$$Y = (0.54)(64) + 186 = 220.87$$

$$Y = (0.54)(65) + 186 = 221.41$$

$$Y = (0.54)(66) + 186 = 221.95$$

$$Y = (0.54)(67) + 186 = 222.49$$

$$Y = (0.54)(68) + 186 = 223.03$$

$$Y = (0.54)(69) + 186 = 223.57$$

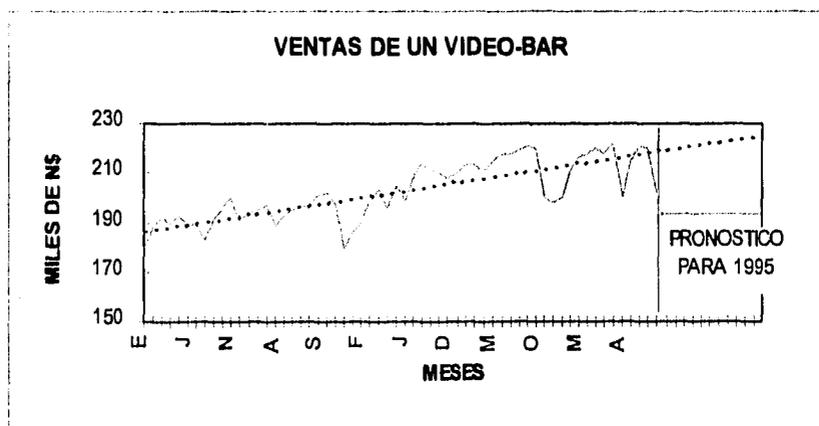
$$Y = (0.54)(70) + 186 = 224.11$$

$$Y = (0.54)(71) + 186 = 224.65$$

$$Y = (0.54)(72) + 186 = 225.19$$

MES	PRONOSTICO
ENERO	219.25
FEBRERO	219.79
MARZO	220.30
ABRIL	220.87
MAYO	221.41
JUNIO	221.95
JULIO	222.49
AGOSTO	223.03
SEPTIEMBRE	223.57
OCTUBRE	224.11
NOVIEMBRE	224.65
DICIEMBRE	225.19

Tabla 2.21.



Gráfica 2.19.

Se puede observar una clara tendencia a la alza, de las ventas de un video-bar, lo cual es buena señal para el proyecto. Esto se puede considerar como un aliciente para la creación de un nuevo establecimiento.

## 2.4 ANÁLISIS DE LA OFERTA

Se cuenta con una oferta competitiva o de libre mercado, esto con relación al número de oferentes. Esto se debe sobre todo a que la participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio que se ofrece al consumidor. También se observa que ningún establecimiento tiene dominio del mercado, por lo que la entrada a este sector no es complicada.

### 2.4.1 INFORMACIÓN ESTADÍSTICA

En base al tipo de establecimiento que se plantea en esta tesis, corresponde la información referente a:

**Sector 9 :** Servicios comunales y sociales; hoteles y restaurantes; profesionales, técnicos y personales. Incluye los servicios a la agricultura, ganadería, construcción, transportes, financieros y comercio.

**Subsector 93:** Servicios de hoteles y restaurantes.

**Rama 9310:** Servicio de restaurantes, bares y centros nocturnos.

**Clase 931031:** Servicio de cantinas y bares.

La información que se recopiló es la referente a la cantidad de establecimientos que existen en las ciudades consideradas como posibles ubicaciones del video-bar.

<b>ENTIDAD FEDERATIVA</b>	<b>NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS</b>	<b>PERSONAL OCUPADO TOTAL</b>	<b>ACTIVOS TOTALES</b>	<b>INGRESO BRUTOS TOTALES</b>	<b>INSUMO TOTAL</b>
			millones de pesos		
<b>QUERÉTARO</b>	95	188	1,080.3	2,247.3	1,266.4
<b>GUERRERO</b>	104	304	2,491.9	4,521.1	2,598.9
<b>MÉXICO</b>	242	1,604	7,399.8	24,720.2	15,148.6

Fuente: INEGI

Tabla 2.22.

## 2.4.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRINCIPALES PRESTADORES DEL SERVICIO

En base a los resultados obtenidos del estudio de macrolocalización del establecimiento se realizó un estudio de los establecimientos que se encuentran en la ciudad de Querétaro, Qro., con el fin de identificar las características de la oferta de la parte del sector que corresponde a la investigación que se realiza en este proyecto.

Este estudio consistió en preguntar a los encargados de los diferentes establecimientos que se pueden considerar como la competencia, las características que conforman sus locales, buscando principalmente aquellas que se deben de observar en un análisis de oferta como son: tipo de productos, precio de sus productos, capacidad de servicio, personal ocupado, etc.

En la siguiente tabla se muestran los resultados de la investigación:

## ESTABLECIMIENTOS

CARACTERÍSTICAS	CLUB X	GIU	CHAMPS	JEM	O'BRIAN	ROCK STONE
TIPO	Video-disco música viva	Discoteca	Restaurante- Bar	Bar música viva	Video-bar	Restaurante- Bar
CAPACIDAD	380	1,000	180	350	350	200
DÍAS ÓPTIMOS	jue, vie, sab	jue*, vie, sab	jue, vie, sab	jue, vie, sab	jue, vie, sab	jue, vie, sab
Nº MESAS	52	135	60	60	60	65
Nº ZONAS	10	12	6	12	12	3
Nº MESEROS	9	27	15 (meseras)	12	12	8
Nº CARROTTEROS	4	27	5	12	12	5
COSTO DE ALMORZADO	no	N\$ 30.00	no	no	no	no
Nº TUBERAS	1	1	2	1	1	2
CANTIDAD DE PERSONAL PROMEDIO	12 nac. 20 import.	15 nac. 25 import.	15 nac. 18 import.	15 nac. 20 import.	12 nac. 15 import.	15 nac. 18 import.
PERSONAL DE SEGURIDAD	5	15	3	6	6	2
CONSUMO PROM. POR NOCHE	4	3	3	5	5	4

\* Únicamente abierto para cocteles o fiestas privadas.

Tabla 2.23.

De los resultados anteriores, se pueden interpretar las siguientes características:

- Los días óptimos para operar el establecimiento son los jueves, viernes y sábados.
- El tipo de establecimientos más frecuentados son los bares (en cualquiera de sus tipos), ya que éstos no cobran cuotas de admisión y parece que esto le agrada a los clientes.
- Los establecimientos cuentan con alrededor de 60 o 70 mesas, las cuales se dividen en zonas siendo éstas entre 10 y 12 zonas de servicio.
- La capacidad de los establecimientos es de 300 a 350 personas. Lo cual ofrece un mejor control de la clientela así como un mejor ambiente.

## **2.5 ANÁLISIS DE PRECIOS**

### **2.5.1 PRECIO DE VENTA**

Para la determinación del precio de venta de los productos que se ofrecerán en el establecimiento, en este caso las bebidas principalmente, se tomaron en cuenta los datos obtenidos en el inciso 2.3.2.

Los resultados obtenidos indican que los precios de venta en promedio de las bebidas son:

Bebidas nacionales:	15 N\$
Bebidas importadas:	22 N\$
Cervezas:	10 N\$
Mezcladores (refrescos, jugos, etc.)	10 N\$

Lo cual confirma la información dada por varias personas que trabajan en el sector restaurantero con respecto a que el costo de elaboración de bebidas debe ser de entre 9 y 11 % del precio de venta, obteniendo así un gran margen de utilidad.

Es importante mencionar que para tener una imagen más prestigiada del establecimiento, los precios con los cuales se debe de entrar al mercado, serán precios altos aunque no por encima de los precios de la competencia pero si iguales a los más elevados del mercado. Además de que los precios no parecerían caros ya que la calidad de los productos (bebidas y del servicio será la más alta posible con el fin de satisfacer al máximo los deseos de los clientes.

El precio de venta tendrá un carácter de precio local ya que será únicamente para la población en específico.

## **2.6 COMPOSICIÓN DE LA CLIENTELA**

Las principales características que deben tener las personas a las cuales se desea ofrecer el servicio propuesto en esta tesis corresponde al perfil del cliente deseado para conservar las características del establecimiento, para así poder brindar un excelente servicio.

Las características que se buscan en los clientes son las siguientes:

Edad: entre 18 y 30 años, sin excluir a personas de otras edades.

Este rango de edad se escogió ya que generalmente las personas jóvenes son las que más asisten a estos establecimientos. Se considera como límite inferior los 18 años por cuestiones legales.

Sexo: masculino y femenino.

Es importante tomar en cuenta que dentro de un video-bar debe existir un balance de personas de ambos sexos ya que esto favorece a la armonía y a la reputación del lugar.

Nivel socio económico: medio-alto, alto.

Se busca que en las personas que asistan al video-bar exista una homogeneidad de estrato social con el fin de que exista una mejor convivencia entre ellas. Ayudando con un poco de promoción como puede ser la de boca a boca.

Cabe aclarar que éstas son características más no reglas. Quiriendo decir con esto que el acceso al video-bar quedará exento de cualquier tipo de discriminación.

Se negará el servicio a personas que por su actitud y comportamiento puedan crear un ambiente impropio dentro del video-bar. Esto con el fin de mantener el nivel de servicio, la satisfacción y la seguridad de los clientes (reservando el derecho de admisión).

## **2.7 ESTRATEGIA DE PROMOCION DEL ESTABLECIMIENTO**

El establecimiento principalmente se promocionara mediante el ofrecimiento de eventos especiales comúnmente conocidos como "Cocteles", los cuales se ofrecerán en los días miércoles y jueves de cada semana ya que éstos representan los días menos concurridos para el establecimiento. Se considerará como un posible cliente para estos eventos a las diferentes facultades de escuelas superiores de la localidad ya que éstas en la búsqueda de fondos para sus fiestas de graduación, generalmente consideran este tipo de eventos.

Al quedar satisfecha la clientela con el servicio otorgado por el establecimiento se logrará que se le haga publicidad al mismo de boca a boca. Es decir que un comensal satisfecho con sus buenos comentarios le hará publicidad con sus conocidos.

## **CAPÍTULO 3**

### **ESTUDIO TÉCNICO**

### **3. ESTUDIO TÉCNICO**

El estudio técnico ayudará a definir lo que respecta principalmente a la localización tanto a nivel Macro como a nivel Micro del Video-Bar, la distribución de sus áreas, el análisis de los procesos más importantes que se llevan a cabo en éste y la organización de los recursos humanos de la empresa.

#### **3.1. LOCALIZACIÓN**

El encontrar el lugar más adecuado donde ubicar un nuevo proyecto es fundamental para aspirar al éxito de éste, ya que gran parte de los factores que intervienen en el buen desarrollo y funcionamiento de un negocio son de carácter local, y más aún en lo que respecta a una empresa de servicios como lo es un video-bar.

##### **3.1.1. MACROLOCALIZACIÓN**

La macrolocalización del establecimiento se hará utilizando el método cualitativos por puntos, en el cual se utilizarán los factores que se consideran de mayor influencia para la decisión final.

Las siguientes entidades son las que se consideran como posibles para el establecimiento del video-bar.

Acapulco de Juárez, Guerrero.

México, Distrito Federal.

Querétaro, Querétaro.

Se tomaron en cuenta estas tres opciones, debido a que por el potencial de mercado que representan se puede ofrecer un servicio con las características del planteado en esta tesis.

En el caso de Acapulco, influyó que la principal actividad económica del puerto es el turismo y por consiguiente los centros de esparcimiento, además de el aumento que ha tenido la población local en los últimos años.

La Ciudad de México es considerada ya que al ser la más grande del país y del mundo siempre representará un mercado potencial para casi cualquier tipo de negocio.

En lo que respecta a la Ciudad de Querétaro las razones por la cual se tomó en cuenta como una de las posibilidades fueron: su cercanía a la Ciudad de México, su tendencia de crecimiento tanto social como económico convirtiéndola en una de las ciudades más importantes de la república, el alto porcentaje de población joven en la ciudad, así como en el estado, y la gran afluencia de estudiantes de nivel superior de los estados colindantes.

Para realizar la tabla de comparación del método cualitativo por puntos se tomaron los siguientes factores:

**Servicios Públicos y Privados:** Suministro de agua, energía eléctrica, recolección de basura, servicios bancarios, vías de comunicación, etc.

**Otras Empresas Existentes:** lo que se estará calificando con este factor es el número de establecimientos que puedan competir directa o indirectamente con el propuesto en esta tesis.

Condiciones y Nivel de Vida: Recursos socioeconómicos de la comunidad, e idiosincrasia de la población de la localidad.

Disponibilidad de Inmuebles: Existencia y oferta de terrenos o locales en los cuales se podría establecer una empresa del giro.

Costo del Inmueble: Los precios de los bienes raíces (compra o renta) por metro cuadrado en las diferentes entidades consideradas para este estudio.

Constancia de la Clientela: Este punto indica la frecuencia con la que las personas que solicitarán el servicio asistirían al establecimiento.

A los factores mencionados anteriormente se le asignará un valor porcentual según su importancia para el estudio, la suma de dicho porcentajes deberá ser igual a 1 (uno).

Se otorgará una calificación a cada una de las posibilidades en los distintos factores, éstas serán de rango entre 0 (cero) a 10 (diez) puntos, siendo cero la más baja y diez la de mayor valor. Al terminar la asignación de las calificaciones éstas se multiplicarán por el porcentaje correspondiente a cada factor; posteriormente se sumarán los productos obtenidos, siendo éstos los resultados a analizar.

TABLA DE METODO CUALITATIVO POR PUNTOS

FACTOR	%	ACAPULCO, GRO.		MÉXICO, D.F.		QUERÉTARO, QRO.	
		Calif.	Producto	Calif.	Producto	Calif.	Producto
Servicios	0.10	8.0	0.80	9.0	0.90	8.0	0.80
Competencia	0.30	4.0	1.20	3.0	0.90	7.0	2.10
Nivel de Vida	0.15	8.0	1.20	10.0	1.50	7.0	1.05
Terreno	0.20	3.0	0.60	2.0	0.40	7.0	1.40
Clientela	0.25	3.0	0.75	8.0	2.00	8.0	2.00
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>4.55</b>		<b>5.70</b>		<b>7.35</b>

Tabla 3.1.

Como se puede observar en la tabla anterior, el resultado más alto en la puntuación ponderada fue el de la ciudad de Querétaro, QRO, obteniendo ésta un total de 7.35 puntos.

Debido a este resultado se determinó que la macrolocalización óptima para el establecimiento de este proyecto es la ciudad de Querétaro, QRO., por lo cual los estudios que componen la evaluación de este proyecto deberán basarse únicamente en lo que respecta a esta localidad.

### 3.1.2. MICROLOCALIZACIÓN

Por razones de mercado, la microlocalización del establecimiento propuesto en este estudio será en una de las principales avenidas de la ciudad, siendo esta el Boulevard Bernardo Quintana, en lo que comprende el fraccionamiento Loma Dorada, en el cual se encuentran los demás establecimientos que representan la competencia directa del video-bar. Por dicha razón

se deberá encontrar un local que se adecue a las necesidades de tamaño, distribución y funcionalidad de un establecimiento.

### 3.2 INGENIERÍA DEL PROYECTO

En la ingeniería del proyecto lo que se busca determinar principalmente son los procesos de servicio que ofrece el video-bar, así como la determinación de la distribución del establecimiento y la funcionalidad de éste.

#### 3.2.1. DIAGRAMAS DE FLUJO DE PROCESOS

Para realizar los diagramas de flujo de procesos se utilizarán los símbolos aceptados internacionalmente para representar las operaciones efectuadas, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

**TABLA DE SIMBOLOGÍA INTERNACIONAL**

DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO
Operación	
Transporte	
Demora	<b>D</b>
Almacenamiento	
Inspección	
Operación combinada	

Tabla 3.2.

Para efectos de esta tesis se estudiarán las 5 operaciones de mayor importancia para el establecimiento. Estas se presentan en la siguiente lista:

- Proceso de recepción de la clientela
- Proceso de Atención al cliente
- Limpieza continua de mesas
- Cobro al cliente
- Recepción de materiales

Proceso de recepción de la clientela

DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO	DURACIÓN
Llegada del cliente a la puerta	○	1
Espera en el vestíbulo	D	5
Asignación de mesa	○	1
Se lleva al cliente a su mesa	➔	0.5
El cliente se sienta	○	0.5
	<b>Total</b>	<b>8.0 min.</b>

Proceso de Atención al cliente

DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO	DURACIÓN
El mesero se presenta y toma la orden	○	2
Mesero llena por triplicado las comandas	○	1
Mesero va a caja	➔	0.5
Cajero sella comandas	○	0.5
Mesero va a barra o cocina	➔	0.5
Entrega comanda sellada y espera servicios	◻	0.5
Barman o cocinero prepara comanda	○	2

Barra o cocina entrega servicio al mesero	○	0.5
El mesero revisa la orden	□	0.5
El mesero lleva la orden a la mesa	➔	0.5
El mesero entrega el servicio en la mesa (el garrotero asiste)	○	1
	<b>Total</b>	<b>9.5 min.</b>

## Limpieza continua de mesas

DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO	DURACIÓN
Garrotero revisa mesas	□	0.5
Garrotero recoge servicios sucios	○	0.5
Garrotero cambia ceniceros sucios	○	0.5
Va a estación de trabajo	➔	0.5
Limpia ceniceros	○	0.5
Va a barra o cocina	➔	0.5
Deja servicios sucios en barra o cocina	○	0.5
Regresa al área de servicios	➔	0.5
	<b>Total</b>	<b>4.0 min.</b>

## Cobro al cliente

DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO	DURACIÓN
Cliente solicita cuenta al mesero	○	0.5
Mesero va a caja y la solicita al cajero	◻	0.5
Mesero regresa al área de servicio	➔	0.5
Cajero prepara cuenta	○	5.0
Mesero regresa a caja	➔	0.5
Cajero entrega cuenta a mesero	○	0.5

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Mesero va a la mesa		0.5
Mesero entrega cuenta al cliente		0.5
Cliente paga a mesero		5
Mesero va a caja		0.5
Mesero entrega pago al cajero		1
Mesero regresa a la mesa		0.5
Mesero entrega cambio y despide al cliente		1
Cliente sale		1
Jefe de puesta despide al cliente invitándolo a regresar		0.5
<b>Total</b>		<b>18.0 min.</b>

## Recepción de materiales

DESCRIPCIÓN	SÍMBOLO	DURACIÓN
Gerente revisa consumo de la semana		120
Gerente define materias primas a comprar		60
Dirección autoriza compras		30
Gerente realiza pedido a proveedor		30
Espera de pedido	<b>D</b>	2,880 (2 días)
Subgerente recibe pedido		30
Subgerente revisa pedido		60
Pedido se almacena		60
<b>Total</b>		<b>3,270 min.</b>

### 3.2.2. DISTRIBUCIÓN DEL ESTABLECIMIENTO

Una buena distribución de planta es aquella que proporciona condiciones de trabajo aceptables y permite la operación mas económica, a la vez que mantiene las condiciones óptimas de seguridad para los trabajadores y clientes.

En la distribución se buscan básicamente cinco puntos:

1. Integración Total.
2. Mínima distancia de recorrido.
3. Utilización del espacio.
4. Seguridad y bienestar para el trabajador y el cliente.
5. Flexibilidad.

El método que se utilizará para obtener una distribución óptima será el SLP (Systematic Layout Planning), éste se basa en proponer distribuciones con base en la conveniencia de cercanía entre las distintas áreas que conforman el establecimiento.

El primer paso es el de construir una matriz de correlación, se le asignará a cada área un número que la identifique:

Entrada =	1
Vestíbulo =	2
Baños =	3
Caja =	4
Cocina =	5

Barra =	6
Oficinas y almacén =	7
Mesas =	8

Para realizar la matriz, se emplearán los siguientes símbolos internacionales:

### TABLA DE SIMBOLOGÍA INTERNACIONAL

SÍMBOLO	ORDEN DE PROXIMIDAD	VALOR EN LÍNEAS
A	Absolutamente necesaria	4 líneas
E	Especialmente importante	3 líneas
I	Importante	2 líneas
O	Ordinaria o normal	1 línea
U	Unimportant (Sin importancia)	Sin línea
X	Indeseable	Línea punteada
XX	Muy indeseable	Doble línea punteada

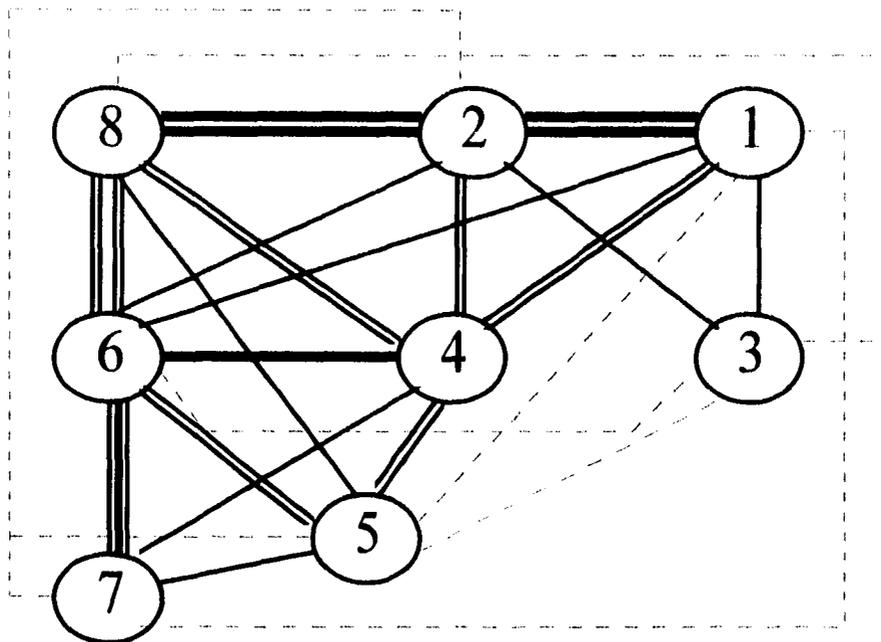
Tabla 3.3.

### MATRIZ DE CORRELACIÓN

Departamento	2	3	4	5	6	7	8
1	A	O	I	X	O	X	U
2		O	I	X	O	X	A
3			U	X	X	U	X
4				I	I	O	I
5					I	O	O
6						E	A
7							U

Una vez realizada esta tabla de correlación se procederá a realizar un diagrama de hilos, usando el valor de las líneas en el código de proximidad:

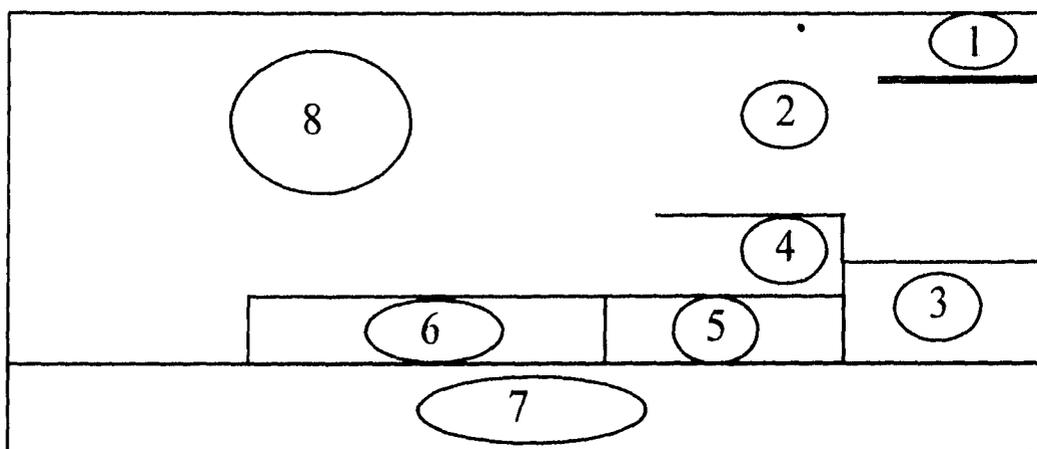
### DIAGRAMA DE HILOS



Tanto la tabla de correlación como el diagrama de hilos son considerados como la base para realizar la distribución óptima del establecimiento.

Por lo tanto la distribución del establecimiento quedaría como la que se puede observar en siguiente esquema, buscando que el local se adecúe a las necesidades de operación establecidas en esta tesis.

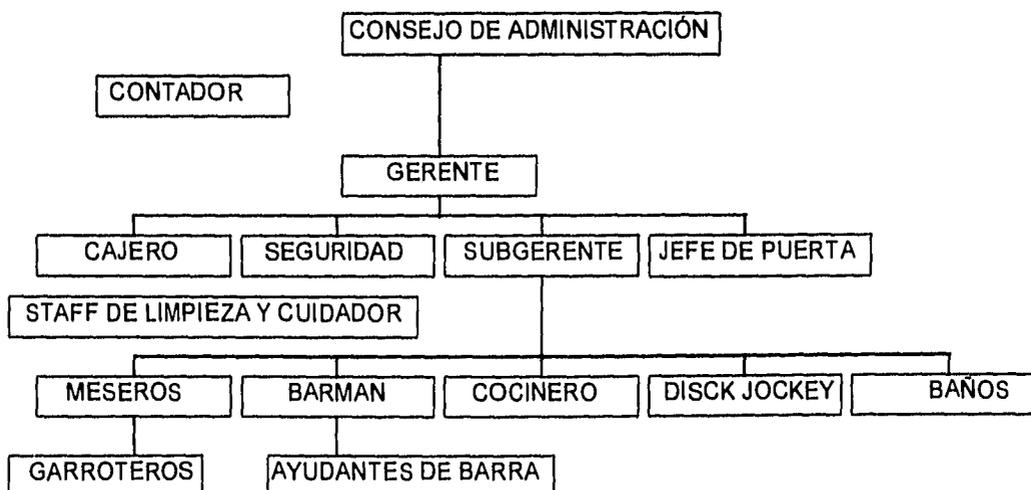
### DISTRIBUCIÓN ÓPTIMA DEL ESTABLECIMIENTO



### 3.3 ORGANIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

En esta parte se dará a conocer el organigrama propuesto para la empresa y se describirán los puestos que conforman dicho organigrama.

#### 3.3.1. ORGANIGRAMA



### 3.3.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

A continuación se hará una descripción de los requisitos que deben de tener las personas para ocupar los puestos descritos en el organigrama. Asimismo se mencionará el objetivo de cada puesto y sus responsabilidades y funciones más usuales.

#### GERENTE DEL BAR

##### Perfil del puesto

Edad:	25 a 45 años
Sexo:	Masculino
Nivel académico	Licenciado en administración, administración de empresas turísticas.
Conocimientos básicos	Conocimientos a nivel gerencia del manejo operativo y administrativo de un establecimiento de alimentos y bebidas. Estar familiarizado con el uso de sistemas computarizados del establecimiento. Conocimientos básicos del idioma inglés.
Experiencia	Dos años en la industria restaurantera a nivel gerencia o en puesto que implique trato directo con el público y manejo de personal.
Características personales	Excelente presentación. Desenvuelto y con gran criterio para enfrentar distintas situaciones que puedan presentarse dentro del establecimiento.

Honestidad extrema.

Habilidad y criterio para supervisar, evaluar y motivar al personal a su cargo.

Capacidad para relacionarse en forma satisfactoria con los clientes y empleados.

Caracter firme, capaz de inspirar confianza entre sus subordinados.

Creatividad e iniciativa para mejorar y perfeccionar permanentemente los procesos operativos y administrativos de la unidad.

### **Objetivo del puesto**

Incrementar las ventas y la base de clientes, mediante la optimización de la operación y la excelencia en el servicio con apego a las políticas y las normas establecidas por la dirección.

### **Funciones y responsabilidades**

1. Garantizar el cumplimiento de las políticas y normas de servicio.
2. Garantizar que el servicio y la atención al cliente sean excelentes.
3. Vigilar que el bar se mantenga en perfectas condiciones de limpieza.
4. Vigilar que todo el personal desempeñe adecuadamente sus funciones.
5. Programar y supervisar los horarios de trabajo y la asistencia y puntualidad de todo el personal del bar apoyándose con los subgerentes.
6. Participar en la elaboración de programas de mantenimiento y de prevención de accidentes.
7. Realizar y coordinar juntas de trabajo con el personal del bar.

8. Asistir y participar activamente en las juntas de supervisión y evaluación periódicas con los directivos.
9. Atender y dar solución inmediata a los problemas que se presenten durante el servicio.
10. Garantizar la adecuada utilización de los formatos de control del bar.
11. Coordinar y revisar que se lleven a cabo las actividades de mantenimiento necesarias para el buen funcionamiento del bar.
12. Revisar la carpeta de pendientes para el área administrativa.
13. Controlar y supervisar la utilización de los recursos de la caja chica.
14. Elaborar y entregar oportunamente los reportes de supervisión y evaluación.
15. Supervisar y dar el visto bueno al corte de caja y cotejar con reporte de sistema de caja.
16. Elaborar reporte mensual de productividad del bar.
17. Revisar conjuntamente con compras los cargos que por concepto de abasto se hagan al bar.
18. Apoyar las actividades establecidas por la Dirección.
19. Supervisar, coordinar, tramitar y dar solución a todos los asuntos relacionados con el personal.
20. Estimular y canalizar adecuadamente la creatividad del personal a su cargo en materia de procedimientos de trabajo más eficientes.
21. Verificar periódicamente máximos y mínimos de vinos y licores con que debe contar.
22. Autorizar requisiciones de mercancía.
23. Asignar mesas en caso que sea necesario.
24. Autorizar cuentas en coordinación con los subgerentes.
25. Autorizar descuentos y cortesías.
26. Ofrecer incentivos a los empleados de manera que el personal se sienta que forma parte de la empresa.

**SUBGERENTE****Perfil del puesto**

Edad:	25 a 45 años.
Sexo:	Masculino.
Nivel académico	Técnico en turismo.
Conocimientos básicos	Conocimientos sobre vinos, licores, cremas, bebidas en general, y sobre el manejo de un establecimiento de alimentos y bebidas.
Experiencia	Dos años en la industria de alimentos y bebidas en puesto de servicio al cliente.
Características personales	Excelente presentación. Actitud de servicio, iniciativa y sentido de la responsabilidad y de la organización. Excelente trato con el cliente y con sus compañeros de trabajo. Honestidad extrema. Habilidad, criterio y capacidad para manejar situaciones que se puedan presentar durante el servicio. Creatividad e iniciativa para mejorar y perfeccionar los procesos operativos y administrativos de la unidad.

**Objetivo del puesto**

Ofrecer a los clientes del video-bar una atención personalizada y garantizar la excelencia en el servicio, a través de la coordinación eficiente de los meseros y ayudantes.

**Funciones y responsabilidades**

1. Realizar el abre y cierre del establecimiento.
2. Es responsable de la correcta supervisión de los meseros y sus gariteros.
3. Revisar el aseo del personal.
4. Revisar que los meseros estén equipados con dos bollgrafos, un encendedor, un descorchador, una lámpara, blocs de comandas que se requieran para el servicio y uniforme completo.
5. Asignar mesas personalmente de acuerdo a las reglas estipuladas y ofrecer el primer trago.
6. Dar atención personalizada a los clientes evitando conversaciones largas.
7. Supervisar al personal para que lleve a cabo sus labores correctamente.
8. Presionarlos para que mantengan limpia el área de trabajo.
9. Supervisar que los meseros o gariteros no fumen, tomen, saquen tragos sin comanda, pierdan el tiempo y/o exijan propina de mala manera.
10. Recabar quejas o anomalías del personal, reportarlas y solucionarlas.
11. Revisar el audio y video, supervisar que la música, videos o eventos que se transmitan sean los apropiados.
12. Autorizar cuentas.
13. Utilizar formatos de control adecuadamente.
14. Firmar de visto bueno las hojas de salida de mercancía y supervisarlos con el jefe de barra.
15. Intervenir en la puerta cuando sea necesario.
16. Coordinarse con la puerta para el acceso y distribución de la clientela.
17. Incrementar ventas.
18. Asumir el papel de intermediario entre la clientela y el personal para solucionar los problemas que puedan presentarse y reportar a la gerencia las anomalías observadas durante el servicio.

**BARMAN****Perfil del puesto**

Edad:	25 a 35 años.
Sexo:	Masculino.
Nivel académico	Preparatoria o técnico en hotelería.
Conocimientos básicos	Conocimientos sobre vinos, licores, cremas, bebidas en general. Preparación de todo tipo de bebidas, así como el manejo de equipo y utensilios de bar.
Experiencia	Dos años como barman.
Características personales	Excelente presentación. Actitud de servicio, iniciativa y sentido de la responsabilidad y de la organización. Excelente trato con el cliente y con sus compañeros de trabajo. Honestidad extrema. Agilidad y destreza manual, sociabilidad, creatividad. Disponibilidad para trabajar en diferentes horarios.

**Objetivo del puesto**

Mantener siempre los estándares de calidad establecidos por la Dirección Operativa. Así como proporcionar en todo momento el servicio de bebidas a los meseros en el bar y seguir las recetas establecidas, elaborándolas con productos y procedimientos de excelente calidad.

**Funciones y responsabilidades**

1. Conocer a la perfección el recetario de bebidas.
2. Revisar diariamente la existencia de vinos, cervezas, refrescos, hielo, etc., y asentar en la hoja de pedido los insumos y materias primas necesarios para el buen funcionamiento de la barra.
3. Conservar su área de trabajo en perfecto orden y limpieza.
4. Aplicar las normas de higiene establecidas por la empresa para el manejo del hielo destinado a consumo de los clientes, a fin de evitar su contaminación, y el de las bebidas que requieren de este producto para su preparación.
5. Asegurar el buen uso y manejo de todos los materiales y equipos a su cargo.
6. Cuidar que las bebidas compuestas salgan con la mejor preparación y presentación, sin desperdiciar sus ingredientes.
7. Cuidar que las bebidas de la barra salgan únicamente bajo control de la empresa responsabilizándose de los faltantes que hubiere; para evitar que el personal llegue a tomar durante el servicio.
8. Vigilar que todas las botellas estén debidamente marbeteadas y cuenten con todos los requisitos que señala la ley.
9. Iniciar el servicio en su puesto y debidamente uniformado.
10. Al final de la jornada anotará en la hoja de pedido su requisición de insumos para el día siguiente.
11. Controlar el inventario de equipo, utensilios e insumos del área a su cargo.
12. Generar reporte de pérdidas y mermas del bar, así como de las descomposturas del equipo a su cargo.
13. Desconectar todos los aparatos eléctricos y se guardarán bajo llave todos los utensilios del bar, así como las botellas.

**AYUDANTE DE BARRA****Perfil del puesto**

Edad:	20 a 25 años.
Sexo:	Masculino.
Nivel académico	Preparatoria.
Conocimientos básicos	Preparación de todo tipo de bebidas, así como el manejo de equipo y utensilios de bar.
Experiencia	Mínima en la preparación de bebidas.
Características personales	Excelente presentación. Actitud de servicio, iniciativa y sentido de la responsabilidad y de la organización. Excelente trato con el cliente y con sus compañeros de trabajo. Honestidad extrema. Agilidad y destreza manual, sociabilidad, creatividad.

**Objetivo del puesto**

Proporcionar en todo momento el servicio de bebidas a los meseros, manteniendo siempre los estándares de calidad establecidos por la dirección operativa.

**Funciones y responsabilidades**

1. Arreglar y limpiar las botellas, cristalería y demás implementos del bar, manteniendo todo en condiciones óptimas para el servicio.

2. Preparar los jugos y frutas necesarios y arreglar en general todos los ingredientes que deban utilizarse para las bebidas compuestas.
3. La primera actividad del día, previa a la apertura del servicio, es el montaje del área de trabajo. El refrigerador deberá llenarse con cervezas y vinos, así como tener los refrescos y hielo listos para el servicio.
4. Al final del evento deberá limpiar su área de trabajo.
5. Una vez por semana lava los refrigeradores.
6. Una vez por semana limpia las marimbas.
7. Acomodar todos los envases vacíos de refresco, en sus cajas correspondientes, así como los envases de cerveza guardarlos en el almacén.

## **JEFE DE PUERTA**

### **Perfil del puesto**

Edad:	25 a 30 años.
Sexo:	Masculino.
Nivel académico	Preparatoria.
Conocimientos básicos	Estar familiarizado con el trato a todo tipo de clientela. Tener amplio criterio.
Experiencia	2 a 3 años en puerta de centro nocturno.
Características personales	Excelente presentación. Actitud de servicio, iniciativa y sentido de la responsabilidad y de la organización. Honestidad extrema.

**Objetivo del puesto**

Mantener siempre el orden y la imagen del establecimiento, ya que del buen trato que se les de a los clientes a la hora del acceso al bar, dependerá la asistencia complementando con el servicio.

**Funciones y responsabilidades**

1. Supervisión de seguridad en la puerta.
2. No hacer esperar a los clientes frecuentes.
3. No dar acceso a clientes que lleguen con tenis.
4. Invitar a los clientes a que regresen
5. Preguntar cómo los atendieron.
6. Coordinarse con los subgerentes para el acceso de la clientela.
7. No tener actitudes discriminatorias, ni racistas.
8. Saber dar una respuesta cordial a las personas que no reúnan los requisitos para entrar.

**ELEMENTOS DE SEGURIDAD****Perfil del puesto**

Edad:	28 a 45 años.
Sexo:	Masculino.
Nivel académico	Preparatoria.
Conocimientos básicos	Primeros auxilios y en equipos de incendio, conocimiento de la seguridad en bares, centros nocturnos, etc.
Experiencia	2 mínimos en el área de seguridad de empresas de servicio.

**Características personales**

Excelente presentación.

Actitud de servicio, iniciativa y sentido de la responsabilidad y de la organización.

Honestidad extrema.

Criterio amplio

Responsable.

**Objetivo del puesto**

Controlar la seguridad de la unidad cumpliendo con las políticas y normas establecidas por la dirección.

**Funciones y responsabilidades**

1. Debe tener radio comunicadores, para estar en contacto con los demás elementos de seguridad.
2. Mantener el orden dentro del lugar.
3. Avisar al jefe de seguridad en caso de que se suscite algún problema.
4. Evitar pleitos, y si éstos suceden, evitar que se use violencia física.
5. Acatar toda orden del jefe de seguridad.

**ENCARGADO DE BAÑOS****Perfil del puesto**

Edad:

20 años en adelante.

Sexo:

Masculino o femenino dependiendo del baño.

Nivel académico

Secundaria

Conocimientos básicos	Conocimientos sobre material para limpieza
Experiencia	No necesaria.
Características personales	Excelente presentación. Actitud de servicio, iniciativa y sentido de la responsabilidad y de la organización. Honestidad extrema. Responsable.

### **Objetivo del puesto**

Dar un excelente servicio al cliente, manteniendo en perfecto estado de limpieza el baño que tenga asignado a su cargo.

### **Funciones y responsabilidades**

1. Se encargará de mantener en perfectas condiciones de limpieza el baño que tenga a su cargo.
2. Deberá vigilar que este contenga todos los suministros necesarios para su buen funcionamiento.
3. Deberá solicitar a su jefe inmediato los suministros necesarios mediante una requisición.
4. Deberá reportar a su jefe inmediato cualquier anomalía o desperfecto, para que se repare lo antes posible.
5. Dará aviso a seguridad en caso de que se suscite algún disturbio.
6. Deberá de dar un excelente servicio a la clientela.
7. Podrá tener a la venta artículos, siempre y cuando le sean autorizados por la gerencia.

**MESERO****Perfil del puesto**

Edad:	18 a 40 años.
Sexo:	Masculino
Nivel académico	Secundaria
Conocimientos básicos	Familiarizado con las actividades de servicio en el ramo de alimentos y bebidas.
Experiencia	Un año en la industria de alimentos y bebidas en puesto de servicio con trato directo con los clientes.
Características personales	Excelente presentación. Actitud de servicio, iniciativa y sentido de la responsabilidad y de la organización. Dinámico y con gran energía para afrontar el ritmo cotidiano de trabajo. Sentido común y capacidad para manejar situaciones difíciles derivadas del trato con los clientes. Habilidad verbal para poder entablar comunicación efectiva con los clientes. Honestidad extrema. Responsable.

**Objetivo del puesto**

Ofrecer a los clientes del establecimiento una esmerada atención profesional garantizando la excelencia en el servicio personalizado e incrementar las ventas.

### **Funciones y Responsabilidades**

1. Supervisar la limpieza del área de servicio.
2. Verificar la limpieza del equipo de trabajo.
3. Colocar mantelería.
4. Montar mesar y equipar las estaciones de trabajo con todo lo necesario.
5. Cuidar su arreglo personal con su uniforme completo y limpio además de contar con pluma, encendedor, descorchador y lámpara.
6. Proporcionar un servicio directo al cliente con amabilidad y cortesía.
7. Presentarse por su nombre y saludar a los clientes en el momento de ocupar su mesa y atenderlos utilizando el sistema de numeración de comensales.
8. Antes de distribuir las bebidas y alimentos, verificar que éstos coincidan con lo asentado en su comanda de servicio y que reúnan los estándares de calidad.
9. Supervisar constantemente su estación para asegurarse de que no falte nada en ninguna de sus mesas.
10. Atender permanentemente su estación y dar un servicio esmerado a los clientes acudiendo inmediatamente a cualquier llamado de los mismos, aunque no correspondan a la estación señalada.
11. Conocer con todo detalle las bebidas que son servidas en el establecimiento.
12. Adoptar una actitud activa en la promoción de bebidas y botanas y realizar permanentemente labor de ventas.
13. Dejar en caja el original de las comandas, para que éstas sean registradas en el sistema, dejar la copia en la barra para su preparación.
14. Dar seguimiento a sus comandas. Si existiera algún retraso deberá reportarlo al gerente y ofrecer disculpas al cliente.
15. Deberá utilizar charolas para transportar las bebidas y botanas.

16. Evitar tomar los vasos, copas o demás utensilios por las partes que tienen contacto con la boca del comensal.
17. La cuenta le será entregada al cliente una vez que éste la haya solicitado, previa verificación del cheque para asegurarse de que el cobro sea el correcto.
18. El mesero deberá despedir cordialmente a los clientes de su estación agradeciéndoles su visita e invitándoles a regresar.
19. Al finalizar la jornada deberá entregar las comandas no utilizadas al subgerente o gerente para que éstos puedan llevar un control.
20. Desmontarán las mesas.
21. Guardar los artículos e insumos de la estación.
22. Deberá conocer la numeración de las mesas.
23. Nunca recargarse en las paredes o muebles, ni apoyarse con las manos en las mesas o en los respaldos de las sillas.
24. No aparentar estar sin qué hacer, viendo los televisores, platicando, etc.
25. Jamás discutir con los clientes aunque ellos lo deseen hacer. Evadir cualquier tipo de provocación en este sentido de una forma cortés pero firme. Informar al subgerente.
26. Hacerse acreedor a la propina a través de un buen servicio pero jamás exigirla.
27. No deberá servir a los clientes en vasos rotos o cuarteados.
28. Considerar en todo momento que el cliente tiene la razón.

**GARROTERO****Perfil del puesto**

Edad:	18 a 25 años.
Sexo:	Masculino
Nivel académico	Secundaria
Conocimientos básicos	Familiarizado con las actividades de servicio en el ramo de alimentos y bebidas.
Experiencia	No necesaria
Características personales	Excelente presentación. Actitud de servicio, iniciativa y sentido de la responsabilidad y de la organización. Dinámico y con gran energía para afrontar el ritmo cotidiano de trabajo. Honestidad extrema. Responsable.

**Objetivo del puesto**

Apoyar al mesero en todas sus funciones, a fin de ofrecer al cliente un servicio ágil y eficaz cumpliendo con los estándares de calidad.

**Funciones y responsabilidades**

1. Brindar un buen servicio a los clientes, de acuerdo a los estándares de calidad.
2. Mantener todos los utensilios de servicio a la mano, en buen estado y perfectamente limpios.

3. Supervisar permanentemente la limpieza del establecimiento antes, durante y al terminar el servicio.
4. Obedecer las órdenes de los meseros y capitanes para poder brindar un servicio organizado y eficiente.
5. Conocer la distribución y numeración de las mesas así como el ciclo de servicio del salón.
6. Ayudar a los meseros a montar las mesas antes de empezar la jornada.
7. Deberá tener conocimiento suficiente de las bebidas que se ofrecen en el bar.
8. Deberá auxiliar a los meseros en el retiro de platos y vacos sucios, cambio de ceniceros y limpieza de las mesas.

## **DISCK JOCKEY**

### **Perfil del puesto**

<b>Edad:</b>	21 a 30 años.
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Nivel académico</b>	Preparatoria
<b>Conocimientos básicos</b>	Familiarizado con el manejo de equipo de cabina de sonido. Saber combinar todo tipo de música en cualquier formato (CD, discos de vinil, videos, minidisk, etc.) Saber diferenciar el tipo de música con el tipo de gente.
<b>Experiencia</b>	2 años en bar o discoteca
<b>Características personales</b>	Excelente presentación. Actitud de servicio, iniciativa y sentido de la responsabilidad y de la organización. Creatividad e iniciativa. Honestidad extrema y responsable.

**Objetivo del puesto**

Ofrecer la mejor calidad de música mediante la optimización y creatividad en la combinación de la misma, con apego a la filosofía, las políticas y las normas de servicio establecidas.

**Funciones y responsabilidades**

1. Mantener en perfecto estado el equipo e instalaciones de cabina.
2. Saber llevar el tipo de música en ritmo y estilo según horario y cantidad de invitados.
3. Variar adecuadamente la música para no caer en rutinas.
4. Actualizar constantemente el material de trabajo.
5. Elaborar semanalmente un inventario de material nuevo.
6. Revisar el funcionamiento de equipo al abrir y cerrar la cabina mediante una lista de chequeo.
7. Supervisar el nivel de audio a un volumen moderado.
8. Coordinar audio y video de eventos que serán transmitidos de fuente externa.
9. Este tiene la enorme responsabilidad de que la gente se encuentre a gusto en el establecimiento, ya que la música es muy importante.

**COCINERO****Perfil del puesto**

Edad:	25 a 35 años.
Sexo:	Femenino
Nivel académico	Preparatoria
Conocimientos básicos	Conocimiento de elaboración y almacenamiento de

	alimentos.
	Conocimiento de normas de salubridad en cuanto a la preparación de los alimentos.
Experiencia	1 año en la preparación de alimentos
Características personales	Excelente presentación.
	Excelentes hábitos de higiene.
	Creatividad e iniciativa.
	Honestidad extrema.
	Responsable.

### **Objetivo del puesto**

Organizar el servicio de cocina. Mantener siempre los estándares de calidad establecidos por la dirección. Así como la creación de nuevos platillos.

### **Funciones y responsabilidades**

1. Conocer las recetas estándar del establecimiento.
2. Preparar los platillos según las comandas.
3. Cumplir con los requisitos de calidad del establecimiento.
4. Llevar el control y mantenimiento de los inventarios de insumos para la preparación de alimentos.
5. Vigilar que se cumplan las reglas de salubridad en su cocina.
6. Controlar el gasto de agua, gas, etc., así como la vida útil de su equipo.
7. Realizar la limpieza de la cocina.
8. Reportar al subgerente del bar cualquier anomalía en la cocina.

**CAJERO****Perfil del puesto**

Edad:	25 a 35 años.
Sexo:	Masculino
Nivel académico	Preparatoria
Conocimientos básicos	Operaciones aritméticas básicas. Operación de equipos y programas de cómputo.
Experiencia	1 año en el manejo de efectivo y operaciones de caja.
Características personales	Excelente presentación. Capacidad de concentración para realizar actividades minuciosas en un ambiente de gran actividad y presión. Discreción y reserva en el manejo de información confidencial. Honestidad extrema. Responsable.

**Objetivo del puesto**

Realizar el oportuno cobro de los consumos de los clientes, cuando éstos lo soliciten a través del mesero. Responsabilizarse del control y manejo óptimo de la caja y del sistema de cómputo.

**Funciones y responsabilidades**

1. Captar en el sistema de caja las comandas con los consumos de los clientes y verificar que los datos registrados correspondan a lo vendido.
2. Solicitar periódicamente la papelería necesaria para la operación óptima de la caja.

3. Elaborar en la computadora los cheques de consumo (cuentas) en forma correcta y entregarlas a los meseros para su cobro.
4. Realizar el corte de caja diario al finalizar la jornada, elaborar y transmitir el reporte correspondiente.
5. Verificar diariamente el monto correcto de fondo de caja y responsabilizarse de contar siempre con cambio suficiente para atender adecuadamente las operaciones.
6. Garantizar el uso correcto del dinero que este bajo su responsabilidad y haciéndose cargo de los faltantes.
7. Sellar las comandas que les entreguen los meseros como una forma de autorización para que la barra y/o cocina realicen la preparación de la comanda.

## **CAPÍTULO 4**

### **MARCO LEGAL**

#### **4. MARCO LEGAL**

En todo país existen una serie de reglas que regulan las relaciones de las personas dentro de una sociedad. En nuestro país este conjunto de reglas se denomina "Constitución". A esta norma le siguen una serie de códigos de la más diversa índole, como el fiscal, el sanitario, el civil y el penal. Finalmente, existe una serie de reglamentaciones de carácter local o regional, casi siempre sobre los mismos aspectos.

Al momento de planear un proyecto, no se debe pasar por alto tanto a la Constitución, como a una gran parte de los códigos y reglamentos locales, regionales y nacionales, ya que estos repercuten de alguna manera sobre el proyecto.

No hay que olvidar que un proyecto, por muy rentable que sea, antes de ponerse en marcha debe incorporarse y acatar las disposiciones jurídicas vigentes. Desde la primera actividad al ponerlo en marcha, que es la constitución legal de la empresa, la Ley indica la forma en la que debe hacerse. Asimismo se encuentra que para cada parte de un proyecto como son el mercado, la localización, la tecnología, la administración y organización y el aspecto financiero y contable, la ley tiene una serie de reglas a seguir.

El máximo ordenamiento jurídico que rige es la Constitución, ordena que todo acto de autoridad que se dicte deberá estar fundado; por lo que todas las leyes y reglamentos que son aplicables a nuestra actividad deben ajustarse a tal principio de legalidad, teniendo en consideración que la actividad aquí tratada es la apertura de un video-bar.

En la ciudad de Querétaro se tiene determinada la competencia de la autoridad del Municipio de Querétaro, en materia de licencias para giros mercantiles en la Ley Orgánica.

Considerando la jerarquía jurídica de las normas, se tiene el Reglamento General para Establecimientos Mercantiles y Espectáculos Públicos en Querétaro, que establece los requisitos y formas de obtener licencias y autorizaciones para los giros necesarios, así como las obligaciones a cumplir en cada caso para mantener la vigencia de los permisos.

A continuación se listan los requerimientos necesarios para el establecimiento de un video-bar:

Constitución legal de la empresa: La empresa se constituirá bajo el régimen mercantil de: Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A. de C.V.). Este tipo de sociedad se basa en que los capitales son por acciones y el capital social inicial debe de ser mayor o igual a N\$ 50,000. En ésta la responsabilidad de los socios es limitada. El número de socios debe de ser igual o mayor a dos.

Para la puesta en marcha de una sociedad anónima se deben realizar lo siguientes trámites:

- Obtener el permiso de la Secretaría de Relaciones Exteriores.
- Elaboración de la escritura constitutiva ante notarios públicos.
- Registrarse en el Registro Público de Comercio.
- Obtener el R.F.C. (Registro Federal de Contribuyentes).
- Avisar a la dirección general de estadística de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Inscribirse a la Cámara Restaurantera (opcional).

Constancia de zonificación: Para obtener esta constancia, es necesario presentar un estudio de posesión y vigencia de los títulos de bienes raíces, así como presentar la solicitud correspondiente con un croquis de la ubicación del establecimiento.

Licencia de construcción: Antes de efectuar cualquier cambio al local (si éste ya existe) o realizar la obra del mismo, se deberá presentar una solicitud especificando el tipo de obra que se va a realizar, además se deben presentar planos arquitectónicos, planos estructurales, plano de instalaciones eléctricas, hidrosanitarias y aire acondicionado, plano de acabados, cortes por fachada, memoria de cálculo, y contrato de arrendamiento. Es obvio señalar que todos los planos deberán ser realizados considerando todos los criterios de seguridad y sanitación necesarios para la aprobación de la licencia.

Como ejemplo de las consideraciones que se deben de realizar al presentar los planos para su autorización, se tiene el caso del estacionamiento el cual según el reglamento deberá contar con un cajón de estacionamiento por cada 7.5 m<sup>2</sup> de construcción, esto es si en el establecimiento existe el consumo de bebidas alcohólicas.

Alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público: Para poder dar de alta a la empresa en la SHCP, se deberá presentar el visto bueno de uso y ocupación presentando copias de planos autorizados, así como la solicitud correspondiente.

Visto bueno de bomberos: Se deberá presentar la solicitud debidamente llenada, se espera que el departamento de bomberos de la zona realice una visita con el fin de verificar que la empresa cumpla con los siguientes requerimientos: contar con las instalaciones y equipos requeridos para prevenir incendios, utilizar material a prueba de fuego o con aplicación de retardantes al fuego, los extinguidores deberán ser revisados cada año, utilizar cancelles a prueba

de fuego, los plafones, chimeneas y campanas se construirán con materiales a prueba de incendios y los pavimentos en las áreas de circulación también deberán ser a prueba de fuego.

Aviso de apertura del establecimiento a Salubridad: Se presentarán la solicitud y el alta de la SHCP y posteriormente los inspectores debidamente acreditados harán una visita para revisar que las instalaciones cumplan con los requerimientos de la Secretaria de Salubridad, expidiendo una copia del Acta de Verificación cuya vigencia es de dos años a menos que se haga otra verificación extraordinaria.

Licencia nueva de funcionamiento: Esta licencencia se podrá obtener una vez que se haya presentado la constancia de zonificación autorizada, la licencia de uso de suelo, el alta en la SHCP, el aviso de apertura (salubridad), la autorización de uso y ocupación, el contrato de arrendamiento, el libro de visitas con solicitud original y dos copias, el acta constitutiva de la empresa y el recibo de pago de derechos de dicha licencia cuyo costo es de N\$ 423.00. Todos los documentos anteriores deberán ser los originales y acompañados de dos copias. Sin ser necesario para obtener la licencia de funcionamiento, se necesita tramitar las licencias de anuncio e inscribirse a alguna de las cámaras de SECOFI, en este caso la cámara correspondiente es la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados).

Inscripción a la CANIRAC: Todo restaurante o bar tiene la obligación de inscribirse anualmente a la CANIRAC. Esta obligación está a cargo de la persona física o moral que opera el establecimiento. Es conveniente que todo establecimiento proteja el uso exclusivo de su nombre comercial, para lo cual deberá tramitar ante la Dirección General de Inversiones y Marcas, la protección de su nombre comercial se realiza con el fin de evitar que otros establecimientos lo usen indebidamente.

Procuraduría Federal del Consumidor: La Ley Federal de Protección al Consumidor, establece diversas obligaciones a cargo de quienes operan los servicios de bar, las principales son las siguientes: La tarifa de los servicios debe fijarse a la vista del público, se prohíbe establecer preferencia o discriminación alguna en los clientes, expedir comprobante o nota de consumo al cliente, respetar los plazos, términos y fechas de una reservación. Esta, sólo tiene atribuciones para imponer multas, como medio para obligar a las partes a cumplir con los requerimientos que exige la ley, en caso de detectar violaciones en materia de precios y otras irregularidades está obligada a denunciar los hechos a las autoridades competentes.

Toda vez que los trámites anteriores hayan sido autorizados, se podrá llevar a cabo el establecimiento físico del video-bar, dejando como siguiente paso la realización del contrato de trabajo en donde se establece la relación que llevarán la empresa con los trabajadores y viceversa.

Contrato de trabajo: En los contratos de trabajo individuales, se establecen varios puntos, nombre, nacionalidad, sexo, edad y estado civil del trabajador y del patrón, la duración de la jornada, se especifica si la relación de trabajo es para obra o tiempo determinado o indeterminados, se determina con precisión el servicio o servicios que se vayan a prestar, el lugar en donde se va a cumplir el trabajo, la forma y el monto del salario, y finalmente el día y el lugar de pago del salario.

El salario deberá pagarse oportunamente en el tiempo y lugar convenidos. Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores a una semana para aquellas personas que desempeñan un trabajo físico y de 15 días para los demás trabajadores. El salario se integrará con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo.

La jornada es de ocho horas tratándose de trabajo diurno y de 7 horas si la jornada es nocturna aunque si la jornada es mixta ésta se limitará a seis horas y media. Todo trabajo que exceda a los horarios ya mencionados, será considerado como tiempo extraordinario de trabajo, el cual deberá ser retribuido con un 100% sobre el importe del salario ordinario; está permitido prolongar la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias sin que nunca exceda de 3 horas diarias y de 3 veces a la semana. Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor al permitido y en caso de que laboren en exceso, el patrón queda obligado a pagar al trabajador el exceso del tiempo permitido con un 200% más del salario ordinario sin perjuicio de ser sancionado en los términos que fija la Ley.

Como norma general los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios en sus días de descanso; si se requiere el servicio de trabajadores en uno de estos días, deberá determinarse el número de trabajadores que deban prestar sus servicios, en estos casos, si quedan obligados los trabajadores a prestar sus servicios, con la retribución establecida. Por cada seis días de trabajo, el trabajador disfrutará de por lo menos un día de descanso con goce de salario íntegro. Es conveniente advertir que, cuando no haya laborado todos los días de la semana, tendrá derecho a que se le pague la parte proporcional del salario del día de descanso, calculada sobre el salario de los días que hubiese trabajado.

En cuanto a vacaciones, la Ley Federal del Trabajo, establece que los trabajadores que tengan más de un año prestando sus servicios, disfrutarán de un periodo de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser menor a seis días laborales, aumentándose en dos días laborales hasta llegar a doce, por cada año subsecuente. Después del cuarto año, el periodo de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicio.

El aguinaldo deberá ser entregado por el patrón antes del día 20 de diciembre y éste deberá ser equivalente a 15 días de salario como mínimo.

En cuanto al reparto de utilidades la Ley Federal del Trabajo estipula que el reparto de utilidades deberá ser entregado al trabajador antes del 31 de mayo, como máximo (si el ejercicio fiscal es de enero a diciembre). Este será equivalente al 10% de las utilidades de la compañía, repartido en forma proporcional entre los empleados, de acuerdo al número de días trabajados ya al salario base diario para cada empleado. Lo que normalmente se aplica aquí, obviamente en caso de que existan utilidades, es que se maneja como bono, por lo mismo, se fijan bonos de reparto de utilidades de un mes de sueldo, 25 días, 60 días, etc.

Dentro de la operación de pago al trabajador, se deben incluir cuotas obligatorias que cubren la asociación del trabajador a ciertos organismos gubernamentales. Dichos organismos son los siguientes:

IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social): La cuota de este organismo sirve como Instrumento básico de la seguridad social, establecido como un servicio al público de carácter nacional.

Las obligaciones a cargo de los patrones serán:

- Registrarse e inscribir a sus trabajadores en el IMSS, comunicar sus altas y bajas, las modificaciones de sus salarios y los demás datos que señale la ley y sus reglamentos, dentro de plazos no mayores de cinco días, contados a partir de la celebración del hecho.
- Llevar registros de sus trabajadores, tales como nóminas y listas de raya.
- Enterar al IMSS el importe de las cuotas obrero-patronales.
- Facilitar las inspecciones y visitas domiciliarias que practique el Instituto.

- Pagar íntegra la cuota del seguro de sus trabajadores que perciben el salario mínimo como cuota diaria.

Infonavit: La Ley del Instituto Nacional de la Vivienda, creó el organismo de servicio social del mismo nombre, y su objetivo es:

- Administrar los recursos del Infonavit.
- Establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato.
- Coordinar y financiar programas de construcción de habitaciones destinadas a ser adquiridas en propiedad de los trabajadores.

La información descrita anteriormente ayudará a que la relación obrero patronal sea buena evitando con esto posibles problemas legales, paros, etcétera.

## **CAPÍTULO 5**

### **ESTUDIO ECONOMICO**

## **5 ESTUDIO ECONÓMICO**

Una vez realizadas las demás partes de este estudio, se ha logrado determinar que existe un mercado potencial por cubrir y tecnológicamente no existe ningún impedimento para llevar a cabo el proyecto.

El proyecto del video-bar se evaluará según las características determinadas a lo largo de todo el estudio de factibilidad.

El objetivo particular de esta parte del estudio es el de determinar la inversión inicial, las ventas, y los gastos del establecimiento. Así como los diferentes escenarios de evaluación que determinen la factibilidad del proyecto.

### **5.1 VOLUMEN DE VENTAS ESPERADO**

Aquí se determinará el volumen de ventas utilizando el universo de mercado para este establecimiento así como su consumo promedio en bares.

De la tabla de población del municipio de Querétaro que se encuentra en el inciso 2.2.1 del estudio de mercado de esta tesis se considera que existen 78,929 personas entre los 20 y 29 años de edad las cuales representan el 17.30% de la población total de este municipio.

De la tabla de ingresos mensuales del estado Querétaro de Arteaga, se determinó el que 36% de las personas que habitan este estado, tienen ingresos por arriba de los 2 salarios mínimos.

Suponiendo una relación igual para las personas entre 20 y 29 años de edad, se tiene que 28,335 personas representan nuestro universo de mercado cumpliendo con las características mencionadas en el inciso 2.5 de esta tesis. Este resultado se obtuvo de la siguiente manera:

78,929 personas entre 20 y 29 años por 36% personas con ingreso mayor a 2 salarios mínimos, igual a 28,335 personas entre 20 y 29 años con ingresos mayores a 2 salarios mínimos.

Este resultado comprueba que existe suficiente demanda por satisfacer, ya que la competencia directa es de 6 establecimientos que cuya capacidad instalada total es de 2,500 personas aproximadamente. Por lo que queda un total de 25,835 personas consideradas como posibles clientes. Suponiendo que solamente el 50% de estas personas están interesadas en asistir a un video-bar, se tiene un mercado potencial de más de 12,000 personas.

La mayor frecuencia de asistencia a un bar de la población de la ciudad de Querétaro es de 8 veces al mes. Esto pasado a semanas significa que las personas asisten generalmente 2 veces por semana a un bar.

El promedio de consumo de las personas que asisten a bares es de N\$ 125.00 por hombre y N\$ 90 por mujer, lo cual da un promedio general de N\$ 107.50 pesos por día.

El promedio de consumo de copas por persona en un bar es de 6.3 copas, a un costo promedio de 17.5 N\$/copa nos da un total de 110.25 N\$ por persona diario. Este resultado ayuda a comprobar el resultado anterior.

Para efectos de esta tesis se considerara el promedio de estos dos resultados el cual es de 108.88 N\$/ por persona diario lo cual es aproximadamente 109 N\$/por persona diario.

Considerando una capacidad instalada de 350 personas por noche y un total de 2.5 noches por semana (viernes 100%, sábado 100% y jueves 50%), se obtiene el siguiente resultado de volumen de ventas:

$350 \text{ personas por noche} \times 109 \text{ N\$/ por persona} = 38,150 \text{ N\$/ noche.}$

$38,150 \text{ N\$/noche} \times 2.5 \text{ noches / semana} = 95,375 \text{ N\$/ semana.}$

$95,375 \text{ N\$/ semana por 52 semanas / año} = 4,959,500 \text{ N\$/ año.}$

$4,959,500 \text{ N\$/ año / 12 meses / año} = 413,292 \text{ N\$/ mes.}$

## 5.2 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS

Para la determinación de los costos operativos del proyecto se tomarán en cuenta los siguientes factores:

- Materias primas. (inventario inicial)
- Materiales indirectos. (accesorios)
- La mano de obra directa e indirecta.
- Costo de los insumos. (luz, renta, teléfono, agua)
- Depreciaciones y amortizaciones.
- Gastos financieros.

El tipo de materias primas que se utilizan en este tipo de establecimientos, son productos terminados cuyo proceso de transformación es mínimo o incluso no existe ya que varios de estos productos se pueden ofrecer a la clientela con la misma presentación y características con que son adquiridos. El valor agregado que reciben estos productos es el servicio y el entretenimiento ofrecidos en el video-bar.

En las siguientes tablas se pueden observar las materias primas que resultan indispensables para la puesta en marcha del proyecto. Con esto se determina el costo del inventario inicial mínimo.

**TABLA DE ABARROTES**

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Jugo de naranja	Lt	20	4.00	80.00
Jugo de piña	Lt	10	4.00	40.00
Jugo de uva	Lt	15	4.00	60.00
Jugo de tomate	Lt	15	4.00	60.00
Jugo de toronja	Lt	10	4.00	40.00
Jugo de almeja	Lt	10	4.00	40.00
Leche evaporada	Lata	24	3.50	84.00
Kalahua	Lata	24	5.10	122.40
Sal	Bote	2	1.95	3.90
Chile piquin	Frasco	10	3.80	38.00
Pimienta	Frasco	5	7.40	37.00
Limón fresco	Kg	5	7.20	36.00
Salsa maggi	Frasco	5	7.45	37.25
Salsa Tabasco	Frasco	5	9.00	45.00
Salsa inglesa	Frasco	5	8.35	41.75
Agitadores	Pieza	2000	0.10	200.00
Palillos	Caja	5	4.50	22.50
Servilletas	Paquete	5	9.30	46.50
Porta-vasos	Piezas	1500	0.10	150.00
Popotes	Caja	20	2.80	56.00
Aceitunas	Frasco	2	5.00	10.00
Cerezas	Frasco	2	10.90	21.80
Agua natural	Botella	100	3.00	300.00
Cilindro de gas carbónico	Cilindro	5	200.00	1,000.00
Cilindro de coca cola	Cilindro	1	200.00	200.00
Cilindro de extra poma	Cilindro	1	200.00	200.00
Cilindro de agua tónica	Cilindro	1	200.00	200.00
Cilindro de naranja	Cilindro	2	200.00	400.00
Cilindro de sprite	Cilindro	1	200.00	200.00
Jarabe natural	Botella	5	9.40	47.00
Jarabe de granadina	Botella	5	9.40	47.00
Pastillas de menta	Bolsa	1	12.20	12.20
		<b>3,821</b>		<b>3,878.30</b>

Tabla 5.1.

## TABLA DE BEBIDAS

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
<b>RONES</b>				
Appleton State ¾	Botella	8	88.99	711.92
Appleton Especial ¾	Botella	8	30.82	246.56
Appleton Blanco ¾	Botella	8	29.56	36.48
Baraima Añejo ¾	Botella	4	22.12	88.48
Baraima Blanco ¾	Botella	4	20.10	80.40
Don Q Oro ¾	Botella	4	34.56	138.24
Habana Club 7 Años ¾	Botella	4	52.73	210.92
Habana Club 5 Años ¾	Botella	4	42.45	169.80
Habana Club 3 Años ¾	Botella	4	34.78	139.12
Habana Club Silver ¾	Botella	4	33.58	134.32
Bacardi Blanco ¾	Botella	20	17.22	344.40
Bacardi Blanco Lto.	Botella	5	22.87	114.35
Bacardi Añejo ¾	Botella	20	24.00	480.00
Bacardi Añejo Lto.	Botella	5	30.63	153.15
Bacardi Carta De Oro Lto.	Botella	4	16.18	64.72
Bacardi Solera ¾	Botella	6	40.78	244.68
Matusalén Blanco ¾	Botella	2	13.00	26.00
Matusalén Reserva ¾	Botella	2	14.85	29.70
Malibu ¾	Botella	5	71.73	358.65
Blanco Madero Lto.	Botella	2	16.00	32.00
Cacique	Botella	3	26.25	78.75
Flor de Caña Gran reserva	Botella	3	52.60	157.80
Flor de Caña Etiqueta negra	Botella	3	37.60	112.80
Flor de Caña Oro	Botella	3	30.60	91.80
<b>VODKAS</b>				
Zubrowka ¾	Botella	2	35.45	70.90
Absolut ¾	Botella	8	75.49	603.92
Absolut Citron ¾	Botella	8	88.41	707.28
Absolut Pepper ½	Botella	4	54.00	216.00
Stolichnaya ¾	Botella	6	64.75	388.50
Wiborowa ¾	Botella	4	38.26	153.04
Smirnoff Lto.	Botella	3	23.48	70.44
Smirnoff ¾	Botella	6	20.88	125.28
<b>TEQUILAS</b>				
Cuervo 1800 ¾	Botella	4	75.65	302.60
Herradura Añejo ¾	Botella	2	89.99	179.98
Herradura Reposado ¾	Botella	5	56.35	281.75
Herradura Blanco ¾	Botella	4	34.55	138.20
Cazadores Lto.	Botella	2	56.53	113.06
Don Julio ¾	Botella	4	113.58	454.32
Conmemorativo ¾	Botella	3	31.00	93.00
Sauza Hornitos Lto.	Botella	2	34.55	69.10
Sauza Blanco Lto.	Botella	2	18.26	36.52
7 Leguas ¾	Botella	2	44.54	89.08

Cuervo Especial Lto	Botella	2	23.48	46.96
Centenario Lto	Botella	2	37.27	74.54
Tres Generaciones ¾	Botella	2	77.28	154.56
Cuervo Tradicional ½	Botella	2	45.21	90.42
3 Magueyes Reposado ¾	Botella	2	31.22	62.44
Jimador Lto.	Botella	2	44.00	88.00
<b>GINEBRAS</b>				
Oso Negro Lto.	Botella	2	19.63	39.26
Gornon's	Botella	2	34.25	68.50
Gilbey's	Botella	2	35.45	70.90
Beefeater	Botella	2	58.64	117.28
Tanqueray	Botella	2	45.73	91.46
Larios	Botella	2	35.45	70.90
<b>WHISKIES</b>				
Chivas Regal ¾	Botella	8	144.36	1,154.88
J.B. ¾	Botella	6	84.62	507.72
Etiqueta Negra ¾	Botella	5	176.08	880.40
Etiqueta Roja ¾	Botella	5	88.36	441.80
Buchannans ¾	Botella	5	210.00	1,050.00
Balientines ¾	Botella	2	36.99	73.98
Old Parr ¾	Botella	2	97.98	195.96
Jack Daniels ¾	Botella	2	136.36	272.72
Jim Beam ¾	Botella	1	36.36	36.36
Seagrams 100 Pipers ¾	Botella	1	40.40	40.40
Passport ¾	Botella	3	63.13	189.39
Glendfich ¾	Botella	2	153.64	307.28
Cutti Sark ¾	Botella	2	44.54	89.08
<b>BRANDIES</b>				
Carlos 1 ¾	Botella	2	106.82	213.64
Cardenal De Mendoza ¾	Botella	1	87.65	87.65
Don Pedro ¾	Botella	5	19.54	97.70
Presidente ¾	Botella	5	15.45	77.25
Duque De Alba ¾	Botella	1	131.81	131.81
Terry Centenario ¾	Botella	8	48.18	385.44
Fundador ¾	Botella	6	47.66	285.96
Lepanto ¾	Botella	1	153.63	153.63
Magno ¾	Botella	4	68.19	272.76
Azteca De Oro ¾	Botella	2	34.45	68.90
<b>CONACS</b>				
Remi Martin V.S.O.P ¾	Botella	2	122.63	245.26
Henessy V.S.O.P. ¾	Botella	2	181.95	363.90
Henessy X.O. ¾	Botella	2	230.43	2,260.86
Martell Cordon Bleu ¾	Botella	1	724.35	724.35
Martell V.S.O.P. ¾	Botella	3	1,667.27	5,001.81
Martell V.S. ¾	Botella	3	158.23	474.69
Courvoisier V.S.O.P ¾	Botella	2	135.45	270.90
Courvoisier 3 Estrellas	Botella	1	119.10	119.10
<b>LICORES</b>				

Chaurteusse Verde ¾	Botella	2	87.10	174.20
Chaurteusse Amarillo ¾	Botella	2	83.28	166.56
Damiana ¾	Botella	1	12.72	12.72
Sisca ¾	Botella	1	55.57	55.57
Pages De Fresa ¾	Botella	1	55.57	55.57
Kalhua Lto	Botella	2	25.00	50.00
Licor De Frambuesa ¾	Botella	1	55.57	55.57
Licor De Melocoton ¾	Botella	1	55.57	55.57
Licor De Cereza ¾	Botella	1	55.57	55.57
Licor 43	Botella	2	60.00	120.00
Cacao Blanco Hv ¾	Botella	1	8.81	8.81
Cacao Oscuro Hv ¾	Botella	1	12.72	12.72
Controy Lto.	Botella	1	16.27	16.27
Cointreau ¾	Botella	1	50.00	50.00
Crema De Amor ¾	Botella	1	16.00	16.00
Midori ¾	Botella	1	68.70	68.70
Menta Verde Hv ¾	Botella	1	12.72	12.72
Menta Blanca Hv ¾	Botella	1	12.72	12.72
Parroquete Bleu ¾	Botella	1	41.82	41.82
Curacao Azul ¾	Botella	1	22.72	22.72
Marrasquinho Hv ¾	Botella	1	14.54	14.54
Galliano ¾	Botella	1	57.28	57.28
Sambuca Galliano ¾	Botella	1	33.39	33.39
Anis Dulce Domeq Lto	Botella	1	12.56	12.56
Anis Seco Domeq Lto.	Botella	1	12.56	12.56
Anis Dulce Cadenas Lto	Botella	1	25.45	25.45
Anis Dulce Chinchon Lto	Botella	1	27.27	27.27
Anis Seco Chinchon Lto	Botella	1	27.27	27.27
Anis Del Mono Seco Lto.	Botella	1	32.72	32.72
Anis Del Mono Dulce Lto.	Botella	1	32.72	32.72
Amareto Di Sanono Imp.	Botella	2	77.25	154.50
Amareto Conti ¾	Botella	2	34.56	69.12
Grand Marnier Cj ¾	Botella	2	150.00	300.00
Baileys ¾	Botella	3	95.65	286.95
Frangelico ¾	Botella	2	32.71	65.42
Strega ¾	Botella	1	59.00	59.00
Rompopo Lto.	Botella	1	17.39	17.39
Passoa ¾	Botella	2	31.81	63.62
Drambuie ¾	Botella	2	109.10	218.20
Amareto Casanova	Botella	1	28.70	28.70
<b>APERITIVOS</b>				
Campari Lto.	Botella	2	59.04	118.08
Cinzano Rojo Dulce Lto.	Botella	2	21.81	43.62
Cinzano Verde Seco Lto.	Botella	2	22.72	45.44
Martini Rossi Lto	Botella	2	22.72	45.44
Amargo De Angostura L.	Botella	1	15.55	15.55
Dubonet ¾	Botella	1	47.27	47.27
Pernod ¾	Botella	1	77.28	77.28

Fernet Lto.	Botella	1	15.55	15.55
<b>JERECES</b>				
Tio Pepe ¾	Botella	1	44.22	44.22
Dry Sack ¾	Botella	1	37.63	37.63
La Ina ¾	Botella	1	41.54	41.54
<b>CHAMPANAS</b>				
Cristal Lto.	Botella	3	626.95	1,880.85
Don Perignon ¾	Botella	3	627.27	1,881.81
Moet Chandon ¾	Botella	3	259.14	777.42
Viuda De Clicot ¾	Botella	3	176.56	529.68
<b>VINOS BLANCOS</b>				
Calafia ¾	Botella	3	13.05	39.15
Chateau Dom. ¾	Botella	1	23.63	23.63
Oppenheimer ¾	Botella	2	27.82	55.64
Liefraumiclh ¾	Botella	2	13.63	27.26
<b>VINOS TINTOS</b>				
Calafia ¾	Botella	3	13.05	39.15
Chateau Dom ¾	Botella	2	23.63	47.26
<b>TOTAL</b>		<b>417</b>	<b>12,443.36</b>	<b>34,424.75</b>

Tabla 5.2.

Se consideró también la siguiente lista de materiales indirectos o accesorios los cuales son empleados en la preparación de las bebidas. Dentro de esta lista se consideró la cristalería. Debido a que son materiales indispensables para la operación del video-bar, el costo total de éstos se sumará al costo total de materias primas para determinar el costo de los insumos iniciales.

#### TABLA DE ACCESORIOS Y VASOS

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL
Vasos desechables	Paquete	10	3.75	37.50
High ball	Pieza	800	2.90	2,320.00
Copa vino tinto	Pieza	50	14.00	700.00
Copa vino blanco	Pieza	130	14.00	1,820.00
Martinera	Pieza	36	10.00	360.00
Champaña	Pieza	36	17.00	612.00
Coñac	Pieza	108	17.00	1,836.00
Flauta	Pieza	60	17.00	1,020.00
Coctel	Pieza	36	15.00	540.00
Tarro	Pieza	108	6.00	648.00
Globo	Pieza	24	20.00	480.00
Vaso (del lugar)	Pieza	32	20.00	640.00

Old fashion	Pieza	24	6.90	165.60
Cheiser	Pieza	72	2.90	208.80
Caballo 2 oz.	Pieza	150	2.90	435.00
Cenicero	Pieza	120	2.90	348.00
Jarra 1 lt	Pieza	30	35.50	1,065.00
Salero	Pieza	60	3.86	231.60
Charolas	Piezas	20	25.00	500.00
Pinzas	Piezas	36	5.75	207.00
Enfriaderas	Piezas	9	60.00	540.00
Hieleras	Piezas	72	25.00	1,800.00
Licauadoras	Piezas	3	200.00	600.00
Baillarinas	Piezas	9	15.00	135.00
Pica hielos	Piezas	3	9.90	29.70
Triple	Piezas	3	40.00	120.00
Shaker	Piezas	2	30.00	60.00
Exprimidor	Piezas	1	15.50	15.50
Cuchillo	Piezas	2	30.00	60.00
Vaso licuadora	Piezas	3	50.00	150.00
Vaso batidora	Piezas	3	50.00	150.00
Batidoras	Piezas	2	220.00	440.00
Descorchador	Piezas	2	30.00	60.00
Abrelatas	Piezas	2	10.20	20.40
Coladeras	Piezas	2	10.00	20.00
Embudos	Piezas	2	5.00	10.00
Tupperware c/tapa	Piezas	2	7.50	15.00
Dosificadores	Piezas	18	12.50	225.00
Trapos de barra	Piezas	10	2.50	25.00
Escarchadores	Piezas	1	13.00	13.00
Tabla para picar	Piezas	2	13.25	26.50
Destapadores	Piezas	4	3.05	12.20
<b>TOTAL</b>		<b>2,099</b>		<b>18,701.80</b>

Tabla 5.3.

Como en todo establecimiento de servicio se debe contar con personal calificado para ofrecer el servicio de más alta calidad en el mercado.

En el video-bar propuesto en esta tesis se considera como necesaria la siguiente fuerza laboral la cual representa un equipo de trabajo que individual y conjuntamente ofrezcan a los comensales el nivel de servicio que éstos exigen.

Aunque se pueda considerar como alto el número de personas empleadas en el video-bar, esto es justificado por la razón mencionada en el párrafo anterior y por el deseo de la empresa de participar en el desarrollo personal y profesional de los habitantes del país por medio de la generación de nuevos empleos.

**TABLA DE PERSONAL**

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	MENSUAL	TOTAL MES.	TOTAL ANUAL
Gerente	1	7,000.00	7,000.00	84,000.00
Subgerente	1	5,000.00	5,000.00	60,000.00
Jefe de puerta	2	1,000.00	2,000.00	24,000.00
Barmans	3	1,000.00	3,000.00	36,000.00
Ayudante Bar	1	800.00	800.00	9,600.00
Seguridad	6	1,000.00	6,000.00	72,000.00
D.j.	2	3,000.00	6,000.00	72,000.00
Meseros	12	1,000.00	12,000.00	144,000.00
Garroteros	6	800.00	4,800.00	57,600.00
Cocineros	2	800.00	1,600.00	19,200.00
Cajero	2	1,200.00	2,400.00	28,800.00
Baños	2	660.00	1,320.00	15,840.00
Limpieza	4	600.00	2,400.00	28,800.00
Cuidador	2	800.00	1,600.00	19,200.00
<b>TOTAL</b>	<b>46</b>		<b>55,920.00</b>	<b>671,040.00</b>

Tabla 5.4.

Los costos de los insumos como son la renta, la luz, el agua y el teléfono los determinan propiamente el Gobierno del Estado a través del municipio (esto en cuanto a luz y agua), la

compañía de Teléfonos de México y el mercado inmobiliario propio de la zona. Se buscará minimizar estos costos mediante la conscientización de las personas que los utilicen.

Lo que respecta a mantenimiento, papelería, publicidad y discos son costos difíciles de medir ya que tienen una gran variabilidad dependiendo de las necesidades cotidianas, así como del desarrollo de medio artístico (esto en cuanto a discos). Por lo cual se asigna un presupuesto estimado.

#### TABLA DE GASTOS

<b>GASTOS MENSUALES</b>	
<b>Costos Variables</b>	<b>Nuevos pesos</b>
Materias primas	103,323.00
Luz	3,000.00
Agua	1,500.00
Teléfono	500.00
Mantenimiento	1,000.00
Otros gastos	2,000.00
<b>Subtotal</b>	<b>111,323.00</b>

<b>Costos Fijos</b>	
Mano de obra indirecta	55,920.00
<b>Subtotal</b>	<b>55,920.00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>167,243.00</b>

<b>SEGUROS Y RENTA MENSUALES</b>	
Seguros	3,000.00
Renta	10,000.00

Tabla 5.5.

En la depreciación de los equipos de luz y sonido así como de los equipos auxiliares y mobiliario se empleo el método de depreciación en línea recta ya que éste es el más utilizado en México, considerando esta depreciación a 10 años a partir del inicio de la operación.

La amortización se realiza sobre el gasto de remodelación eliminando de éste el costo total de mobiliario (N\$ 200,000), tomando sólo la parte que corresponde a la inversión hecha al edificio y por tanto se considera como un activo diferido. Asimismo se amortizarán los seguros pagados por adelantado y las patentes y licencias.

#### TABLA DE DEPRECIACION Y AMORTIZACION

CONCEPTO	IMPORTE	TASA DE DEPR.	AÑO					VALOR DE SALV.
			1	2	3	4	5	
Equipo de luz y sonido	15,650	10%	15,065	15,065	15,065	15,065	15,065	75,325
Equipos auxiliares	106,145	10%	10,615	10,615	10,615	10,615	10,615	53,073
Mobiliario	200,000	10%	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	100,000
<b>Subtotal</b>			<b>45,680</b>	<b>45,680</b>	<b>45,680</b>	<b>45,680</b>	<b>45,680</b>	<b>228,398</b>
Remodelación edificio	400,000	5%	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	300,000
Seguros	36,000	5%	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800	27,000
Patentes y licencias	350,000	5%	17,500	17,500	17,500	17,500	17,500	262,500
<b>Subtotal</b>			<b>39,300</b>	<b>39,300</b>	<b>39,300</b>	<b>39,300</b>	<b>39,300</b>	<b>589,500</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,242,795</b>		<b>84,980</b>	<b>84,980</b>	<b>84,980</b>	<b>84,980</b>	<b>84,980</b>	<b>817,898</b>

Tabla 5.6.

A continuación se presenta la tabla de gastos financieros los cuales varían según los escenarios planteados. Estos escenarios se basan en la proporción de capital propio y financiamientos obtenidos. El capital e intereses se liquidarán anualmente durante un período de 5 años, el pago a capital corresponde al 20% de éste y la tasa de interés utilizada para el cálculo de éstos es el CPP de 16.73% más diez puntos porcentuales resultando una tasa de 26.73%.

#### TABLAS DE GASTO FINANCIERO SEGÚN APALANCAMIENTO

**INVERSION INICIAL** 1,883,140.85  
**TASA DE INTERES** 26.73%  
**PLAZO** 5 Años  
**PAGOS** Anuales iguales, de capital + intereses

**FINANCIAMIENTO** 100%  
**MONTO DEL CRÉDITO** 1,883,140.85

<b>AÑO</b>	<b>MONTO</b>	<b>INTERESES</b>	<b>PAGO A PPAL</b>	<b>SALDO</b>
<b>1</b>	1,883,140.85	503,363.55	376,628.17	1,506,512.68
<b>2</b>	1,506,512.68	402,690.84	376,628.17	1,129,884.51
<b>3</b>	1,129,884.51	302,018.13	376,628.17	753,256.34
<b>4</b>	753,256.34	201,345.42	376,628.17	376,628.17
<b>5</b>	376,628.17	100,672.71	376,628.17	0.00

Tabla 5.7.

**FINANCIAMIENTO** 75%  
**MONTO DEL CRÉDITO** 1,412,355.64

<b>AÑO</b>	<b>MONTO</b>	<b>INTERESES</b>	<b>PAGO A PPAL</b>	<b>SALDO</b>
<b>1</b>	1,412,355.64	377,522.66	282,471.13	1,129,884.51
<b>2</b>	1,129,884.51	302,018.13	282,471.13	847,413.38
<b>3</b>	847,413.38	226,513.60	282,471.13	564,942.26
<b>4</b>	564,942.26	151,009.06	282,471.13	282,471.13
<b>5</b>	282,471.13	75,504.53	282,471.13	0.00

Tabla 5.8.

**FINANCIAMIENTO** 50%

**MONTO DEL CRÉDITO** 941,570.43

<b>AÑO</b>	<b>MONTO</b>	<b>INTERESES</b>	<b>PAGO A PPAL</b>	<b>SALDO</b>
<b>1</b>	941,570.43	251,681.77	188,314.09	753,256.34
<b>2</b>	753,256.34	201,345.42	188,314.09	564,942.26
<b>3</b>	564,942.26	151,009.06	188,314.09	376,628.17
<b>4</b>	376,628.17	100,672.71	188,314.09	188,314.09
<b>5</b>	188,314.09	50,336.35	188,314.09	0.00

Tabla 5.9.

**FINANCIAMIENTO** 25%

**MONTO DEL CRÉDITO** 470,785.21

<b>AÑO</b>	<b>MONTO</b>	<b>INTERESES</b>	<b>PAGO A PPAL</b>	<b>SALDO</b>
<b>1</b>	470,785.21	125,840.89	94,157.04	376,628.17
<b>2</b>	376,628.17	100,672.71	94,157.04	282,471.13
<b>3</b>	282,471.13	75,504.53	94,157.04	188,314.09
<b>4</b>	188,314.09	50,336.35	94,157.04	94,157.04
<b>5</b>	94,157.04	25,168.18	94,157.04	0.00

Tabla 5.10.

### **5.3 DETERMINACIÓN DE LAS POLÍTICAS DE OPERACIÓN Y ADMINISTRACIÓN**

A continuación se explicarán las políticas de operación y administración para el establecimiento. Dentro de éstas se considera necesario conocer cómo se calculará el monto total para las inauguraciones así como el capital de trabajo para la puesta en marcha del video-bar. También se determinará el nivel de rotación del inventario.

El monto calculado para realizar una inauguración del lugar es la cuarta parte del gasto mensual total eliminando \$13,000 que suman los rubros de renta y seguros, teniendo como resultado un total de \$ 40,000 nuevos pesos aproximadamente por inauguración.

Se tiene contemplado realizar cuatro inauguraciones con lo cual cubrimos un mes de operación. Se escogieron cuatro inauguraciones ya que se realizará una por semana durante un mes. La asistencia a estas inauguraciones será únicamente para personas que reciban invitaciones de esta manera se podrá controlar el tipo de clientela que asiste al principio de la vida del establecimiento.

Estas inauguraciones se realizarán los días viernes de cada semana, y el sábado de dicha semana el establecimiento abrirá sus puertas al público en general, dando así la posibilidad a personas que no fueron consideradas para las inauguraciones que conozcan el video-bar y disfruten de los servicios que ofrece éste.

Para el cálculo del capital de trabajo que se requerirá durante la puesta en marcha del establecimiento, se consideraron dos meses de gastos de operación más el pago de seguro anual el cual al ser pagado por adelantado ya que esto resulta un costo menor para la empresa.

A estos gastos se les deberán restar las depreciaciones y amortizaciones, ya que éstas se realizarán hasta el final del primer año y seguirán realizándose de forma anual.

Para la rotación de inventarios se considera que el inventario inicial es suficiente para satisfacer la demanda de una semana de operación, considerando que los días de operación semanales serán de 2.5 días, número de días que se considerarán para determinar las ventas.

Por lo anterior se considerara como política del establecimiento en cuanto a rotación de inventarios, que lo consumido durante la operación de la semana sea repuesto en los días no operacionales de la siguiente semana. Dicho de otra manera el inventario rotará aproximadamente cincuenta y dos veces durante un año.

Del total del costo de las diferentes botellas que ofrecerá el establecimiento, se restan N\$12,443.36 que representan el costo de mantener una botella de cada tipo de bebida, las cuales se utilizarán como parte de la decoración del establecimiento, específicamente la de la barra. Cabe mencionar que aunque de estas bebidas se solicite un cierto número de copas, esto no implicará que se dejen de considerar como artículos decorativos, los cuales llegarán al fin de su vida útil una vez que se encuentren vacías, punto en el cual se considerará la reposición de dicho artículo decorativo.

Como política de ventas se deberán establecer que los costos promedio de venta son el 25% de las ventas del período, más los otros costos variables.

## 5.4 ESCENARIOS

Para el cálculo de la inversión inicial del establecimiento se consideraron las características mencionadas en los incisos anteriores por lo que el resultado se puede observar en la siguiente tabla:

**TABLA DE INVERSION INICIAL**

DESCRIPCIÓN	MONTO
Remodelación interior	600,000.00
Sonido y luces	150,650.00
Licencias y permisos	350,000.00
Insumos iniciales	25,859.69
Equipos Auxiliares	106,145.16
Inaguraciones	160,000.00
Rentas y seguros por adelantado	156,000.00
Capital de trabajo	334,486.00
<b>TOTAL</b>	<b>1,883,140.85</b>

Tabla 5.11.

Como se puede observar la inversión total es de N\$ 1,883,144.85, por ser ésta una suma elevada, se considerarán distintos escenarios en cuanto al financiamiento, que a su vez se afectarán en las variables que corresponden a las ventas anuales y a los gastos de ventas anuales.

Esto lleva a tener 20 tipos de escenarios diferentes de los cuales se definirá el más adecuado a las posibilidades de los socios que integren la empresa. A continuación se pueden observar los diferentes tipos de escenarios.

TABLA DE ESCENARIOS

ESCENARIO	1.1	1.2	1.3	1.4
Capital propio	100%	100%	100%	100%
Crédito	0%	0%	0%	0%
Ventas	100%	80%	100%	80%
Costo de ventas	100%	100%	120%	120%

ESCENARIO	2.1	2.2	2.3	2.4
Capital propio	75%	75%	75%	75%
Crédito	25%	25%	25%	25%
Ventas	100%	80%	100%	80%
Costo de ventas	100%	100%	120%	120%

ESCENARIO	3.1	3.2	3.3	3.4
Capital propio	50%	50%	50%	50%
Crédito	50%	50%	50%	50%
Ventas	100%	80%	100%	80%
Costo de ventas	100%	100%	120%	120%

<b>ESCENARIO</b>	<b>4.1</b>	<b>4.2</b>	<b>4.3</b>	<b>4.4</b>
Capital propio	25%	25%	25%	25%
Crédito	75%	75%	75%	75%
Ventas	100%	80%	100%	80%
Costo de ventas	100%	100%	120%	120%

<b>ESCENARIO</b>	<b>5.1</b>	<b>5.2</b>	<b>5.3</b>	<b>5.4</b>
Capital propio	0%	0%	0%	0%
Crédito	100%	100%	100%	100%
Ventas	100%	80%	100%	80%
Costo de ventas	100%	100%	120%	120%

Tabla 5.12.

## 5.5 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

A continuación se presenta la evaluación económica de cada uno de los escenarios utilizando los estados de resultados proyectados a 5 años con el fin de determinar los flujos netos de efectivo y con estos la TIR (Tasa interna de retorno) la cual es un indicador de los resultados del proyecto.

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	1.1				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal	3,463,624.00	3,911,183.10	4,416,574.45	4,987,270.95	5,631,711.14
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad Bruta	2,792,584.00	3,153,433.33	3,560,910.52	4,021,040.70	4,540,627.51
Impuestos (35%)	977,404.40	1,103,701.66	1,246,318.68	1,407,364.24	1,589,219.63
Utilidad Neta	1,815,179.60	2,049,731.66	2,314,591.84	2,613,676.45	2,951,407.88
Pago a Principal	-	-	-	-	-
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,900,159.12	2,134,711.18	2,399,571.35	2,698,655.97	3,036,387.40

TIR 109%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	1.2				
	1	2	3	4	5
Ventas	3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas	1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal	2,471,724.00	2,791,112.76	3,151,771.98	3,559,034.50	4,018,922.26
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad Bruta	1,800,684.00	2,033,362.98	2,296,108.05	2,592,804.24	2,927,838.63
Impuestos (35%)	630,239.40	711,677.04	803,637.82	907,481.49	1,024,743.52
Utilidad Neta	1,170,444.60	1,321,685.94	1,492,470.23	1,685,322.76	1,903,095.11
Pago a Principal	-	-	-	-	-
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,255,424.12	1,406,665.46	1,577,449.75	1,770,302.27	1,988,074.62

TIR 71%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	1.3				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	3,196,448.80	3,609,484.32	4,075,891.06	4,602,565.48	5,197,295.18
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad Bruta	2,525,408.80	2,851,734.55	3,220,227.13	3,636,335.22	4,106,211.55
Impuestos (35%)	883,893.08	998,107.09	1,127,079.50	1,272,717.33	1,437,174.04
Utilidad Neta	1,641,515.72	1,853,627.46	2,093,147.64	2,363,617.89	2,669,037.51
Pago a Principal	-	-	-	-	-
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,726,495.24	1,938,606.97	2,178,127.15	2,448,597.41	2,754,017.02

TIR 99%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	1.4				
	1	2	3	4	5
Ventas	3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	2,204,548.80	2,489,413.98	2,811,088.59	3,174,329.02	3,584,506.30
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	-	-	-	-	-
Utilidad Bruta	1,533,508.80	1,731,664.21	1,955,424.66	2,208,098.77	2,493,422.67
Impuestos (35%)	536,728.08	606,082.47	684,398.63	772,834.57	872,697.93
Utilidad Neta	996,780.72	1,125,581.73	1,271,026.03	1,435,264.20	1,620,724.73
Pago a Principal	-	-	-	-	-
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,081,760.24	1,210,561.25	1,356,005.55	1,520,243.72	1,705,704.25

TIR 60%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	2.1				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal	3,463,624.00	3,911,183.10	4,416,574.45	4,987,270.95	5,631,711.14
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	125,840.89	100,672.71	75,504.53	50,336.35	25,168.18
Utilidad Bruta	2,666,743.11	3,052,760.62	3,485,405.99	3,970,704.34	4,515,459.33
Impuestos (35%)	933,360.09	1,068,466.22	1,219,892.10	1,389,746.52	1,580,410.77
Utilidad Neta	1,733,383.02	1,984,294.40	2,265,513.89	2,580,957.82	2,935,048.57
Pago a Principal	94,157.04	94,157.04	94,157.04	94,157.04	94,157.04
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,724,205.50	1,975,116.87	2,256,336.37	2,571,780.30	2,925,871.04

TIR 100%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	2.2				
	1	2	3	4	5
Ventas	3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas	1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal	2,471,724.00	2,791,112.76	3,151,771.98	3,559,034.50	4,018,922.26
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	125,840.89	100,672.71	75,504.53	50,336.35	25,168.18
Utilidad Bruta	1,674,843.11	1,932,690.27	2,220,603.52	2,542,467.89	2,902,670.45
Impuestos (35%)	586,195.09	676,441.60	777,211.23	889,863.76	1,015,934.66
Utilidad Neta	1,088,648.02	1,256,248.68	1,443,392.29	1,652,604.13	1,886,735.79
Pago a Principal	94,157.04	94,157.04	94,157.04	94,157.04	94,157.04
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,079,470.50	1,247,071.15	1,434,214.76	1,643,426.60	1,877,558.27

TIR 62%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	2.3				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	3,196,448.80	3,609,484.32	4,075,891.06	4,602,565.48	5,197,295.18
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	125,840.89	100,672.71	75,504.53	50,336.35	25,168.18
Utilidad Bruta	2,399,567.91	2,751,061.84	3,144,722.60	3,585,998.87	4,081,043.37
Impuestos (35%)	839,848.77	962,871.64	1,100,652.91	1,255,099.60	1,428,365.18
Utilidad Neta	1,559,719.14	1,788,190.20	2,044,069.69	2,330,899.26	2,652,678.19
Pago a Principal	94,157.04	94,157.04	94,157.04	94,157.04	94,157.04
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,550,541.62	1,779,012.67	2,034,892.16	2,321,721.74	2,643,500.67

TIR 90%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	2.4				
	1	2	3	4	5
Ventas	3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	2,204,548.80	2,489,413.98	2,811,088.59	3,174,329.02	3,584,506.30
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	125,840.89	100,672.71	75,504.53	50,336.35	25,168.18
Utilidad Bruta	1,407,667.91	1,630,991.50	1,879,920.13	2,157,762.41	2,468,254.49
Impuestos (35%)	492,683.77	570,847.02	657,972.04	755,216.84	863,889.07
Utilidad Neta	914,984.14	1,060,144.47	1,221,948.08	1,402,545.57	1,604,365.42
Pago a Principal	94,157.04	94,157.04	94,157.04	94,157.04	94,157.04
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	905,806.62	1,050,966.95	1,212,770.56	1,393,368.04	1,595,187.89

TIR 51%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

<b>ESCENARIO</b>	<b>3.1</b>					
	<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas		4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas		1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal		3,463,624.00	3,911,183.10	4,416,574.45	4,987,270.95	5,631,711.14
Costos Generales		671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros		251,681.77	201,345.42	151,009.06	100,672.71	50,336.35
Utilidad Bruta		2,540,902.23	2,952,087.91	3,409,901.46	3,920,367.99	4,490,291.16
Impuestos (35%)		889,315.78	1,033,230.77	1,193,465.51	1,372,128.80	1,571,601.90
Utilidad Neta		1,651,586.45	1,918,857.14	2,216,435.95	2,548,239.19	2,918,689.25
Pago a Principal		188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09
Depreciación y Amort.		84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo		1,548,251.88	1,815,522.57	2,113,101.38	2,444,904.62	2,815,354.68

TIR 92%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

<b>ESCENARIO</b>	<b>3.2</b>					
	<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Ventas		3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas		1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal		2,471,724.00	2,791,112.76	3,151,771.98	3,559,034.50	4,018,922.26
Costos Generales		671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros		251,681.77	201,345.42	151,009.06	100,672.71	50,336.35
Utilidad Bruta		1,549,002.23	1,832,017.56	2,145,098.98	2,492,131.53	2,877,502.27
Impuestos (35%)		542,150.78	641,206.15	750,784.64	872,246.04	1,007,125.80
Utilidad Neta		1,006,851.45	1,190,811.42	1,394,314.34	1,619,885.50	1,870,376.48
Pago a Principal		188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09
Depreciación y Amort.		84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo		903,516.88	1,087,476.85	1,290,979.77	1,516,550.93	1,767,041.91

TIR 54%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	3.3				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	3,196,448.80	3,609,484.32	4,075,891.06	4,602,565.48	5,197,295.18
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	251,681.77	201,345.42	151,009.06	100,672.71	50,336.35
Utilidad Bruta	2,273,727.03	2,650,389.13	3,069,218.07	3,535,662.51	4,055,875.19
Impuestos (35%)	795,804.46	927,636.20	1,074,226.32	1,237,481.88	1,419,556.32
Utilidad Neta	1,477,922.57	1,722,752.93	1,994,991.74	2,298,180.63	2,636,318.88
Pago a Principal	188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,374,588.00	1,619,418.36	1,891,657.17	2,194,846.06	2,532,984.31

TIR 82%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	3.4				
	1	2	3	4	5
Ventas	3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	2,204,548.80	2,489,413.98	2,811,088.59	3,174,329.02	3,584,506.30
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	251,681.77	201,345.42	151,009.06	100,672.71	50,336.35
Utilidad Bruta	1,281,827.03	1,530,318.79	1,804,415.60	2,107,426.06	2,443,086.31
Impuestos (35%)	448,639.46	535,611.58	631,545.46	737,599.12	855,080.21
Utilidad Neta	833,187.57	994,707.21	1,172,870.14	1,369,826.94	1,588,006.10
Pago a Principal	188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	729,853.00	891,372.64	1,069,535.57	1,266,492.37	1,484,671.53

TIR 42%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	4.1				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal	3,463,624.00	3,911,183.10	4,416,574.45	4,987,270.95	5,631,711.14
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	377,522.66	302,018.13	226,513.60	151,009.06	75,504.53
Utilidad Bruta	2,415,061.34	2,851,415.20	3,334,396.92	3,870,031.63	4,465,122.98
Impuestos (35%)	845,271.47	997,995.32	1,167,038.92	1,354,511.07	1,562,793.04
Utilidad Neta	1,569,789.87	1,853,419.88	2,167,358.00	2,515,520.56	2,902,329.94
Pago a Principal	282,471.13	282,471.13	282,471.13	282,471.13	282,471.13
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,372,298.26	1,655,928.27	1,969,866.39	2,318,028.95	2,704,838.32

TIR 84%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	4.2				
	1	2	3	4	5
Ventas	3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas	1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal	2,471,724.00	2,791,112.76	3,151,771.98	3,559,034.50	4,018,922.26
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	377,522.66	302,018.13	226,513.60	151,009.06	75,504.53
Utilidad Bruta	1,423,161.34	1,731,344.85	2,069,594.45	2,441,795.18	2,852,334.10
Impuestos (35%)	498,106.47	605,970.70	724,358.06	854,628.31	998,316.93
Utilidad Neta	925,054.87	1,125,374.16	1,345,236.39	1,587,166.87	1,854,017.16
Pago a Principal	282,471.13	282,471.13	282,471.13	282,471.13	282,471.13
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	727,563.26	927,882.54	1,147,744.78	1,389,675.25	1,656,525.55

TIR 45%

## ESTADO DE RESULTADOS ANUAL

ESCENARIO AÑO	4.3				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	3,196,448.80	3,609,484.32	4,075,891.06	4,602,565.48	5,197,295.18
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	377,522.66	302,018.13	226,513.60	151,009.06	75,504.53
Utilidad Bruta	2,147,886.14	2,549,716.42	2,993,713.53	3,485,326.16	4,030,707.02
Impuestos (35%)	751,760.15	892,400.75	1,047,799.74	1,219,864.15	1,410,747.46
Utilidad Neta	1,396,125.99	1,657,315.67	1,945,913.80	2,265,462.00	2,619,959.56
Pago a Principal	282,471.13	282,471.13	282,471.13	282,471.13	282,471.13
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,198,634.38	1,459,824.06	1,748,422.19	2,067,970.39	2,422,467.95

TIR 74%

## ESTADO DE RESULTADOS ANUAL

ESCENARIO AÑO	4.4				
	1	2	3	4	5
Ventas	3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	2,204,548.80	2,489,413.98	2,811,088.59	3,174,329.02	3,584,506.30
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	377,522.66	302,018.13	226,513.60	151,009.06	75,504.53
Utilidad Bruta	1,155,986.14	1,429,646.08	1,728,911.06	2,057,089.70	2,417,918.13
Impuestos (35%)	404,595.15	500,376.13	605,118.87	719,981.40	846,271.35
Utilidad Neta	751,390.99	929,269.95	1,123,792.19	1,337,108.31	1,571,646.79
Pago a Principal	282,471.13	282,471.13	282,471.13	282,471.13	282,471.13
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	553,899.38	731,778.34	926,300.58	1,139,616.70	1,374,155.18

TIR 34%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	5.1				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal	3,463,624.00	3,911,183.10	4,416,574.45	4,987,270.95	5,631,711.14
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	503,363.55	402,690.84	302,018.13	201,345.42	100,672.71
Utilidad Bruta	2,289,220.45	2,750,742.49	3,258,892.39	3,819,695.28	4,439,954.80
Impuestos (35%)	801,227.16	962,759.87	1,140,612.34	1,336,893.35	1,553,984.18
Utilidad Neta	1,487,993.29	1,787,982.62	2,118,280.05	2,482,801.93	2,885,970.62
Pago a Principal	376,628.17	376,628.17	376,628.17	376,628.17	376,628.17
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,196,344.64	1,496,333.96	1,826,631.40	2,191,153.28	2,594,321.97

TIR 76%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	5.2				
	1	2	3	4	5
Ventas	3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas	1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal	2,471,724.00	2,791,112.76	3,151,771.98	3,559,034.50	4,018,922.26
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	503,363.55	402,690.84	302,018.13	201,345.42	100,672.71
Utilidad Bruta	1,297,320.45	1,630,672.14	1,994,089.92	2,391,458.82	2,827,165.92
Impuestos (35%)	454,062.16	570,735.25	697,931.47	837,010.59	989,508.07
Utilidad Neta	843,258.29	1,059,936.89	1,296,158.45	1,554,448.24	1,837,657.85
Pago a Principal	376,628.17	376,628.17	376,628.17	376,628.17	376,628.17
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	551,609.64	768,288.24	1,004,509.79	1,262,799.58	1,546,009.19

TIR 37%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	5.3				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	3,196,448.80	3,609,484.32	4,075,891.06	4,602,565.48	5,197,295.18
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	503,363.55	402,690.84	302,018.13	201,345.42	100,672.71
Utilidad Bruta	2,022,045.25	2,449,043.71	2,918,209.00	3,434,989.80	4,005,538.84
Impuestos (35%)	707,715.84	857,165.30	1,021,373.15	1,202,246.43	1,401,938.59
Utilidad Neta	1,314,329.41	1,591,878.41	1,896,835.85	2,232,743.37	2,603,600.25
Pago a Principal	376,628.17	376,628.17	376,628.17	376,628.17	376,628.17
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,022,680.76	1,300,229.76	1,605,187.20	1,941,094.72	2,311,951.59

TIR 66%

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	5.4				
	1	2	3	4	5
Ventas	3,967,600.00	4,480,281.37	5,059,209.89	5,712,945.81	6,451,155.53
Costo de Ventas	1,763,051.20	1,990,867.39	2,248,121.30	2,538,616.79	2,866,649.23
Utilidad Marginal	2,204,548.80	2,489,413.98	2,811,088.59	3,174,329.02	3,584,506.30
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	503,363.55	402,690.84	302,018.13	201,345.42	100,672.71
Utilidad Bruta	1,030,145.25	1,328,973.37	1,653,406.53	2,006,753.35	2,392,749.96
Impuestos (35%)	360,550.84	465,140.68	578,692.29	702,363.67	837,462.49
Utilidad Neta	669,594.41	863,832.69	1,074,714.24	1,304,389.68	1,555,287.47
Pago a Principal	376,628.17	376,628.17	376,628.17	376,628.17	376,628.17
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	377,945.76	572,184.03	783,065.59	1,012,741.02	1,263,638.82

TIR 25%

Como se puede observar en las TIR de cada uno de los escenarios anteriores, ésta tiene una gran variabilidad debido principalmente a la proporción del financiamiento contra la inversión aportada por los socios.

Tomando en cuenta esto, se considera el mejor escenario el número 3 ya que en este el riesgo del proyecto es igual tanto para el financiamiento externo como el interno. Asimismo un escenario con estas características facilitaría la obtención de los recursos tanto de la parte de los socios como la autorización del crédito por una institución financiera, dando en garantía los propios activos fijos de la empresa.

Por dichas razones se optará por realizar una evaluación económica más precisa al tercer escenario. En ésta se evaluarán tanto el estado de resultados como los balances generales proforma obteniendo el valor de la TIR, el valor presente neto, y las razones financieras del proyecto.

**TASAS UTILIZADAS**

Inflación	9.75%	
CPP	16.73%	
Aumento ventas	3.17%	
Aumento PIB	2.90%	
Credito	26.73%	
Inversión inicial	1,883,140.85	
Ventas	4,959,500.00	
Costo de ventas	1,335,876.00	111,323.00 (Mensual)
Gastos generales	671,040.00	55,920.00 (Mensual)
TMAR	46.48%	

**ESTADO DE RESULTADOS ANUAL**

ESCENARIO AÑO	3.1				
	1	2	3	4	5
Ventas	4,959,500.00	5,600,351.71	6,324,012.36	7,141,182.26	8,063,944.41
Costo de Ventas	1,495,876.00	1,689,168.61	1,907,437.91	2,153,911.31	2,432,233.27
Utilidad Marginal	3,463,624.00	3,911,183.10	4,416,574.45	4,987,270.95	5,631,711.14
Costos Generales	671,040.00	757,749.78	855,663.93	966,230.25	1,091,083.63
Costos Financieros	251,681.77	201,345.42	151,009.06	100,672.71	50,336.35
Utilidad Bruta	2,540,902.23	2,952,087.91	3,409,901.46	3,920,367.99	4,490,291.16
Impuestos (35%)	889,315.78	1,033,230.77	1,193,465.51	1,372,128.80	1,571,601.90
Utilidad Neta	1,651,586.45	1,918,857.14	2,216,435.95	2,548,239.19	2,918,689.25
Pago a Principal	188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09	188,314.09
Depreciación y Amort.	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52	84,979.52
Flujo neto de Efectivo	1,548,251.88	1,815,522.57	2,113,101.38	2,444,904.62	2,815,354.68
TIR (Tasa interna de retorno)	92%				
Valor presente neto	1,120,111.21				

El VPN consiste en trasladar al presente todos los flujos futuros del proyecto, a una tasa de descuento igual a la TMAR (Tasa mínima aceptable de rendimiento, la cual se determinó en base al CPP (Costo porcentual promedio) más la inflación más 20 puntos porcentuales como premio al riesgo), sumar todas las ganancias y restarlas a la inversión inicial en tiempo cero. Será favorable al proyecto si este valor es mayor a cero, ya que esto representaría ganar la TMAR más el valor positivo del resultado.

El cálculo de la TIR se lleva a cabo igualando la suma de los flujos descontados a la inversión. Para aceptar la inversión el valor que se obtenga en la TIR deberá ser mayor al de la TMAR.

Como se puede observar el resultado del VPN es de N\$ 1,120,111.21, lo cual indica la ganancia por arriba de la TMAR que se obtendría del proyecto.

En cuanto a la TIR se puede observar que ésta tiene un valor del 92%, lo cual es casi el doble de la TMAR que se ubicó en 46.48%.

Para el análisis de los balances generales se consideraron algunas razones financieras que se consideraron de relevancia para el estudio, las cuales fueron las siguientes:

Razones de Liquidez.

Liquidez: Mide la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

Prueba del Acido: Mide la capacidad de la empresa de cubrir sus pagos a corto plazo sin recurrir a la venta de inventarios.

### Razones de Apalancamiento.

**Índice de Activo Total a Pasivo Total:** Este nos indica el número de veces que se podrían pagar los pasivos, haciendo capitalizables los activos.

**Razón de Deuda:** Este indica el porcentaje de activos que están financiados por instituciones externas (pasivos).

**Razón de independencia financiera:** Esta indica el porcentaje de activos que están financiados por capitales de la empresa.

**Razón de Apalancamiento:** Esto indica la relación que existe entre capitales externos y capitales internos.

### Otros Indicadores.

**Rotación de inventario:** Como se definió anteriormente se busca que el inventario de bebidas del establecimiento se renueve 52 veces en el año.

**Margen de utilidad neta:** Este indica el porcentaje de ganancia neta que se obtendrá de las ventas totales del establecimiento.

**BALANCE GENERAL AL INICIO**

## ESCENARIO 3

**ACTIVO****Activo Circulante**

Caja y Bancos	494,486.00
Inventario	25,859.69

**Total A. Circulante** 520,345.69

**Activo Fijo**

Equipo	256,795.16
Mobiliario	200,000.00
Depreciación	-

**Total A. Fijo** 456,795.16

**Activo Diferido**

Gastos de instalación	400,000.00
Patentes y licencias	350,000.00
Prima de seguro	36,000.00
Rentas por adelantado	120,000.00
Amortización	-

**Total A. Diferido** 906,000.00

**TOTAL ACTIVO** 1,883,140.85

**PASIVO****Pasivo Circulante**

Proveedores	25,859.69
Acredores	-

Préstamos bancarios 188,314.09

**Total P. Circulante** 214,173.78

**Pasivo Largo Plazo**

Financiamiento L.P. 753,256.34

**Total P. Largo Plazo** 753,256.34

**TOTAL PASIVO** 967,430.12

**CAPITAL**

Capital social 915,710.74

Utilidad neta del ejercicio -

Utilidad ejercicios anteriores -

Dividendos -

**TOTAL CAPITAL** 915,710.74

**PASIVO + CAPITAL** 1,883,140.85

**RAZONES DE LIQUIDEZ**

Liquidez	2.43
Prueba del ácido	2.31

**RAZON DE APALANCAMIENTO**

Índice de activo total a pasivo total	1.95
Razón de deuda	51%
Razón de independencia financiera	49%
Razón de apalancamiento	95%

**BALANCE GENERAL AL AÑO 1****ESCENARIO 3****ACTIVO****Activo Circulante**

Caja y Bancos	2,042,737.88
Inventario	29,201.20

**Total A. Circulante** 2,071,939.08

**Activo Fijo**

Equipo	256,795.16
Mobiliario	200,000.00
Depreciación	(45,679.52)

**Total A. Fijo** 411,115.65

**Activo Diferido**

Gastos de instalación	400,000.00
Patentes y licencias	350,000.00
Prima de seguro	36,000.00
Rentas por adelantado	120,000.00
Amortización	(39,300.00)

**Total A. Diferido** 866,700.00

**TOTAL ACTIVO** 3,349,754.72

**PASIVO****Pasivo Circulante**

Proveedores	29,201.20
Acreedores	-
Préstamos bancarios	188,314.09

**Total P. Circulante** 217,515.29

**Pasivo Largo Plazo**

Financiamiento L.P.	564,942.26
---------------------	------------

**Total P. Largo Plazo** 564,942.26

**TOTAL PASIVO** 782,457.54

**CAPITAL**

Capital social	915,710.74
Utilidad neta del ejercicio	1,651,586.45
Utilidad ejercicios anteriores	-
Dividendos	-

**TOTAL CAPITAL** 2,567,297.18

**PASIVO + CAPITAL** 3,349,754.72

**RAZONES DE LIQUIDEZ**

Liquidez	9.53
Prueba del ácido	9.39

**RAZON DE APALANCAMIENTO**

Índice de activo total a pasivo total	4.28
Razón de deuda	23%
Razón de independencia financiera	77%
Razón de apalancamiento	328%

Rotación de inventarios	51.23
Margen de utilidad neta	33%

**BALANCE GENERAL AL AÑO ?****ESCENARIO 3****ACTIVO**

<b>Activo Circulante</b>	
Caja y Bancos	2,206,674.00
Inventario	32,974.49
<b>Total A. Circulante</b>	<b>2,239,648.49</b>
<b>Activo Fijo</b>	
Equipo	256,795.16
Mobiliario	200,000.00
Depreciación	(91,359.03)
<b>Total A. Fijo</b>	<b>365,436.13</b>
<b>Activo Diferido</b>	
Gastos de instalación	400,000.00
Patentes y licencias	350,000.00
Prima de seguro	36,000.00
Rentas por adelantado	120,000.00
Amortización	(78,600.00)
<b>Total A. Diferido</b>	<b>827,400.00</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3,432,484.62</b>

**PASIVO**

<b>Pasivo Circulante</b>	
Proveedores	32,974.49
Acredores	-
Préstamos bancarios	188,314.09
<b>Total P. Circulante</b>	<b>221,288.58</b>
<b>Pasivo Largo Plazo</b>	
Financiamiento L.P.	376,628.17
<b>Total P. Largo Plazo</b>	<b>376,628.17</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>597,916.75</b>
<b>CAPITAL</b>	
Capital social	915,710.74
Utilidad neta del ejercicio	1,918,857.14
Utilidad ejercicios anteriores	1,651,586.45
Dividendos	(1,651,586.45)
<b>TOTAL CAPITAL</b>	<b>2,834,567.88</b>
<b>PASIVO + CAPITAL</b>	<b>3,432,484.62</b>

**RAZONES DE LIQUIDEZ**

Liquidez	10.12
Prueba del ácido	9.97

**RAZON DE APALANCAMIENTO**

Índice de activo total a	
pasivo total	5.74
Razón de deuda	17%
Razón de independencia	
financiera	83%
Razón de apalancamiento	474%
Rotación de Inventarios	51.23
Margen de utilidad neta	34%

**BALANCE GENERAL AL AÑO 3****ESCENARIO 3****ACTIVO****Activo Circulante**

Caja y Bancos 2,400,918.24

Inventario 37,235.36

**Total A. Circulante 2,438,153.60****Activo Fijo**

Equipo 256,795.16

Mobiliario 200,000.00

Depreciación (137,038.55)

**Total A. Fijo 319,756.61****Activo Diferido**

Gastos de instalación 400,000.00

Patentes y licencias 350,000.00

Prima de seguro 36,000.00

Rentas por adelantado 120,000.00

Amortización (117,900.00)

**Total A. Diferido 788,100.00****TOTAL ACTIVO 3,546,010.21****PASIVO****Pasivo Circulante**

Proveedores 37,235.36

Acredores -

Préstamos bancarios 188,314.09

**Total P. Circulante 225,549.44****Pasivo Largo Plazo**

Financiamiento L.P. 188,314.09

**Total P. Largo Plazo 188,314.09****TOTAL PASIVO 413,863.53****CAPITAL**

Capital social 915,710.74

Utilidad neta del ejercicio 2,216,435.95

Utilidad ejercicios anteriores 1,918,857.14

Dividendos (1,918,857.14)

**TOTAL CAPITAL 3,132,146.68****PASIVO + CAPITAL 3,546,010.21****RAZONES DE LIQUIDEZ**

Liquidez 10.81

Prueba del ácido 10.64

**RAZON DE APALANCAMIENTO**Indice de activo total a  
pasivo total 8.57

Razón de deuda 12%

Razón de independencia  
financiera 88%

Razón de apalancamiento 757%

Rotación de Inventarios 51.23

Margen de utilidad neta 35%

**BALANCE GENERAL AL AÑO 4**

## ESCENARIO 3

**ACTIVO****Activo Circulante**

Caja y Bancos	2,629,386.91
Inventario	42,046.80

**Total A. Circulante** 2,671,433.71

**Activo Fijo**

Equipo	256,795.16
Mobiliario	200,000.00
Depreciación	(182,718.06)

**Total A. Fijo** 274,077.10

**Activo Diferido**

Gastos de instalación	400,000.00
Patentes y licencias	350,000.00
Prima de seguro	36,000.00
Rentas por adelantado	120,000.00
Amortización	(157,200.00)

**Total A. Diferido** 748,800.00

**TOTAL ACTIVO** 3,694,310.81

**PASIVO****Pasivo Circulante**

Proveedores	42,046.80
Acreedores	-
Préstamos bancarios	188,314.09

**Total P. Circulante** 230,360.88

**Pasivo Largo Plazo**

Financiamiento L.P.	-
---------------------	---

**Total P. Largo Plazo** -

**TOTAL PASIVO** 230,360.88

**CAPITAL**

Capital social	915,710.74
Utilidad neta del ejercicio	2,548,239.19
Utilidad ejercicios anteriores	2,216,435.95
Dividendos	(2,216,435.95)

**TOTAL CAPITAL** 3,463,949.93

**PASIVO + CAPITAL** 3,694,310.81

**RAZONES DE LIQUIDEZ**

Liquidez	11.60
Prueba del ácido	11.41

**RAZON DE APALANCAMIENTO**

Índice de activo total a pasivo total	16.04
Razón de deuda	6%
Razón de independencia financiera	94%
Razón de apalancamiento	1504%

Rotación de inventarios	51.23
Margen de utilidad neta	36%

**BALANCE GENERAL AL AÑO 5**

ESCENARIO 3

**ACTIVO****Activo Circulante**

Caja y Bancos	2,896,502.41
Inventario	47,479.96

**Total A. Circulante** 2,943,982.37

**Activo Fijo**

Equipo	256,795.16
Mobiliario	200,000.00
Depreciación	(228,397.58)

**Total A. Fijo** 228,397.58

**Activo Diferido**

Gastos de instalación	400,000.00
Patentes y licencias	350,000.00
Prima de seguro	36,000.00
Rentas por adelantado	120,000.00
Amortización	(196,500.00)

**Total A. Diferido** 709,500.00

**TOTAL ACTIVO** 3,881,879.95

**PASIVO****Pasivo Circulante**

Proveedores	47,479.96
Acreedores	-
Préstamos bancarios	188,314.09

**Total P. Circulante** 235,794.05

**Pasivo Largo Plazo**

Financiamiento L.P.	(188,314.09)
---------------------	--------------

**Total P. Largo Plazo** (188,314.09)

**TOTAL PASIVO** 47,479.96

**CAPITAL**

Capital social	915,710.74
Utilidad neta del ejercicio	2,918,689.25
Utilidad ejercicios anteriores	2,548,239.19
Dividendos	(2,548,239.19)

**TOTAL CAPITAL** 3,834,399.99

**PASIVO + CAPITAL** 3,881,879.95

**RAZONES DE LIQUIDEZ**

Liquidez	12.49
Prueba del ácido	12.28

**RAZON DE APALANCAMIENTO**

Índice de activo total a pasivo total	81.76
Razón de deuda	1%
Razón de independencia financiera	99%
Razón de apalancamiento	8076%

Rotación de inventarios	51.23
Margen de utilidad neta	36%

Como se puede observar en las razones financieras de los balances generales proforma, el Índice de liquidez siempre es mayor que uno lo cual indica que la empresa siempre podrá cumplir con sus obligaciones a corto plazo aún sin considerar los inventarios como capitalizables, situación que se puede observar con la prueba del ácido. Estas razones van creciendo ya que siempre va quedando un saldo a favor en la cuenta de caja y bancos superior a los años anteriores debido a que el margen de utilidad neto va aumentando.

Asimismo se puede observar que las razones de apalancamiento se mueven de manera favorable a los intereses de los socios, ya que en caso de ser necesario utilizar los activos de la empresa para liquidar los pasivos de la misma, ésta aún quedaría con un beneficio para los socios.

Durante los primeros 5 años de operación de la empresa se puede observar que ésta pasa a pertenecer exclusivamente a los socios, ya que se liquida todo tipo de financiamiento, quedando como única fuente de apalancamiento los proveedores y el capital social.

Estas razones comprueban los resultados obtenidos con el valor presente neto y la tasa interna de retorno, por lo que el proyecto es económicamente rentable y proporciona un beneficio adicional a los socios.

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

A través de esta investigación se pretendió estructurar la implementación de un video-bar en la ciudad de Querétaro, Qro., y analizar su factibilidad tanto de mercado, su parte técnica y su viabilidad económica. En el desarrollo del estudio realizado en esta tesis, fueron utilizadas diversas técnicas de ingeniería industrial enfocadas a la evaluación de proyectos de inversión.

La situación actual tanto política como económica se encuentran en un desequilibrio con las teorías y modelos utilizados en el pasado lustro. Siendo esto un claro indicativo que cualquier tipo de estudio podría sufrir cambios imposibles de predecir en cualquiera de sus variables, por lo cual se basó este análisis en un esquema estable como el que vivió el país en 1994.

Como se pudo constatar, el sector comercio se ha mantenido estable en los últimos años, por lo que el riesgo que se pudiera considerar, en un proyecto, atribuido a la inestabilidad de los sectores productivos del país queda reducido ya que el establecimiento propuesto en este estudio pertenece a dicho sector.

Uno de los factores que podría influir en el proyecto sería el aumento de la oferta por parte de empresas norteamericanas o canadienses (franquicias) que tendrán acceso al mercado gracias a la apertura comercial. Sin embargo como se puede ver en el análisis de mercado existe una gran demanda por el servicio de bares.

Gran parte de la población de la República Mexicana está compuesta por personas jóvenes, y son éstas las que comúnmente asisten a video-bares. Esto da una clara idea de que el mercado actual no se encuentra saturado y por tanto la barrera de entrada que pudiera representar la competencia es mínima.

Asimismo se pudo comprobar que en las ciudades más importantes del país existen muchos jóvenes dispuestos a consumir el servicio ofrecido en esta tesis y que los establecimientos que actualmente operan en esta ciudad resultan insuficientes para cubrir dicha demanda.

Debido a que el mercado del establecimiento planteado se caracteriza por estar compuesto por personas de nivel socioeconómico alto, los factores económicos y políticos que puedan influir en el desarrollo cotidiano de una empresa, no afectan de manera importante la demanda que se tiene en estas ciudades.

Las principales ciudades que cuentan con establecimientos parecidos al propuesto en esta tesis y que de alguna forma u otra tratan de satisfacer la misma necesidad, son la ciudad de México y los diferentes centros turísticos, principalmente las playas.

Una de las partes más importantes de un proyecto es el definir en dónde se va a llevar a cabo éste. Gracias al estudio técnico se pueden reducir las posibilidades a una sola localidad, la ciudad de Querétaro, Qro. Esto es debido al gran potencial que tiene de crecimiento tanto poblacional como económico, al igual que debido al gran número de universidades que existen en dicho estado.

Tecnológicamente se pudo comprobar que no existe ningún impedimento para la puesta en marcha de un video-bar como el planteado.

Otra necesidad que se podrá satisfacer con este proyecto, será la creación de nuevas fuentes de trabajo tanto directas como indirectas, con lo cual se cumple con la sociedad de participar en el desarrollo económico del país.

En lo que respecta a la parte legal de la constitución de una empresa, se puede concluir que no se tiene ningún impedimento para cumplir con los requisitos establecidos en las leyes mercantiles de comercio que rigen en el país.

Una vez que se comprobó que existe una demanda por satisfacer en el mercado de los bares, que a su vez no existe ningún impedimento legal o tecnológico para la constitución de la empresa, sólo quedó abierta la posibilidad de que económicamente no fuera rentable un proyecto con las características de éste.

Utilizando las técnicas de ingeniería económica y analizando los resultados obtenidos de éstas, se pudo demostrar que un video-bar como el planteado en esta tesis, representa un negocio atractivo para los diferentes empresarios que estén dispuestos a invertir en él.

Por último cabe mencionar que en general, todos los puntos investigados y desarrollados indican que la implementación del video-bar resulta factible considerando los criterios tomados para este estudio.

No se debe de olvidar que para el éxito de cualquier proyecto también se requiere de un poco de suerte.

## **BIBLIOGRAFIA**

**BIBLIOGRAFÍA.**

BÁEZ CASILLAS, SIXTO.

**Descripción de Puestos en Hoteles, Restaurantes y Bares.**

Editorial Continental, México.

BACA URBINA, G.

**Evaluación de Proyectos.**

Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, México 1993.

BLANK, LELAND T. Y TARQUIN, ANTHONY J.

**Ingeniería Económica.**

Editorial Mc Graw Hill, Tercera Edición, México 1993

CÁMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera Y ALIMENTOS  
CONDIMENTADOS.

**Revista "Restaurantes 2000", México 1994.**

CANADÁ, JOHN R.

**Técnicas de Análisis Económicos para Administradores e Ingenieros.**

Editorial Diana, México 1989.

COSS BU, RAÚL

**Análisis y Evaluación de Proyectos de Inversión.**

Editorial Limusa, Segunda Edición, México.

DIVISIÓN DE ESTUDIOS ECONÓMICOS Y SOCIALES.

**Revista Mensual Banamex-Accival "Examen de la Situación Económica de México", No.**

818, Enero 1994 Y No. 819, Febrero 1994.

INEGI.

**XI Censo General de Población y Vivienda 1990.**

INEGI.

**X Censo Comercial y X Censo de Servicios, Censos Económicos 1989.**

INEGI.

**Sistema de Cuentas Nacionales de México.**

INEGI.

**X Censo Comercial y X Censo de Servicio, Querétaro.**

INEGI.

**X Censo Comercial y X Censo de Servicio, Guerrero.**

KAST, FERMONT E. Y ROSENZWEIG, JAMES E.

**Administración de las Organizaciones.**

Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición, México 1990.

**LEY FEDERAL DEL TRABAJO.**

MIRELES VÁZQUEZ, ALFREDO.

**El Servicio del Mesero.**

Editorial Limusa, México 1991.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO

**Introducción al Estudio del Trabajo.**

Editorial Limusa, Tercera Edición, México 1993.

SÁNCHEZ MEDAL, RAMÓN.

**De los Contratos Civiles.**

Editorial Porrúa.

SALINAS DE GORTARI, CARLOS.

**Quinto Informe de Gobierno.**

SALINAS DE GORTARI, CARLOS.

**Sexto Informe de Gobierno.**

SHERMAN, CHURDEN.

**Administración de Personal.**

C.E.C.S.A., México 1982.

SPIEGEL, MURRAY R.

**Estadística.**

Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, México 1991.

TENA, FELIPE DE JESÚS.

**Derecho Mercantil Mexicano.**

Editorial Porrúa.

WALPOLE, RONALD E. Y MYERS, RAYMOND H.

**Probabilidad y Estadística.**

Editorial Mc Graw Hill, Cuarta Edición, México 1992.

WEIERS, RONALD.

**Investigación de Mercados.**

Editorial Prentice Hall, México 1990.

WESTON, J. FRED Y BRIGHAM, EUGENE F.

**Fundamentos de Administración Financiera.**

Editorial Mc Graw Hill, Décima Edición, México 1995.