



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
DE PUEBLA**

---

---

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UN  
RESTAURANTE TÍPICO EN ZACAPOAXTLA, PUEBLA**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑAS Y  
MEDIANAS EMPRESAS**

**PRESENTAN:**

**ALINEE SAN JUAN GARCÍA**

**ANA KAREN MARTÍNEZ MIGUEL**

**DIRECTOR DE TESIS:**

**DR. ALFREDO PÉREZ PAREDES**

**AGOSTO 2016**

## INTRODUCCIÓN

La interacción de las economías a los mercados extranjeros ha suscitado la búsqueda de mejores e innovadoras oportunidades de negocios por parte de empresarios, como se sabe día a día existe un acelerado intercambio de información entre países, sumergiéndolos en el fenómeno de la globalización. El sector gastronómico se encuentra involucrado y afectado por los cambios drásticos que se han provocado por este fenómeno globalizador.

El presente plan de negocios tiene como finalidad presentar una alternativa de proyecto para así asegurar que el negocio sea eficiente en los aspectos operativos y financieros, contando con los planes, conocimientos, presupuestos, lineamientos para un adecuado manejo administrativo antes de su puesta en marcha. Así mismo mediante la elaboración de este plan, se busca reducir riesgos del negocio, teniendo un control sobre los recursos materiales, financieros, humanos, productivos y de esa manera prevenir problemas potenciales.

Se observa la necesidad de formular estrategias para la apertura de una empresa, que en este caso estará enfocado al sector restaurantero dentro de la región de la sierra nororiental de Puebla en el municipio de Zacapoaxtla, debido a que su ubicación geográfica es reconocida a nivel nacional y es uno de los principales municipios del estado.

Buscando destacar y enriquecer la cultura mexicana a través de su cocina, con la creación de un restaurante de comida típica regional en el municipio, tomando en cuenta las tradiciones gastronómicas que han existido en esa región durante más de setenta años, mismas que han sido transmitidas de generación en generación, pueden ser el inicio de una aventura en la sierra nororiental de Puebla. Es por ello que el realizar un proyecto para la creación de un restaurante de comida típica puede ser una exitosa inversión que no solo traerá beneficios para los emprendedores del mismo sino para la región en su totalidad ya que se resaltan las características mismas de la población en su comida.

Por lo antes mencionado, el siguiente trabajo desarrollara a lo largo de cinco capítulos aspectos generales del trabajo de investigación como lo es el capítulo primero que consta del marco metodológico el cual indica el planteamiento del problema, su justificación, hipótesis, objetivos y alcance entre otros. En cuanto al capítulo segundo se definen aspectos teóricos de la empresa como lo son su concepto, clasificación e importancia de las mismas; por lo que respecta al tercer capítulo se dará a conocer un comparativo entre los diversos autores que manejan diferentes metodologías para la realización de un plan de negocios. Los aspectos técnicos, organizacionales, mercadológicos, financieros se desarrollan en el capítulo cuarto, así como la naturaleza del proyecto. Finalmente, las conclusiones y análisis de resultados se detallan en el capítulo quinto.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A mis padres por toda la confianza y apoyo durante este sueño, a Hugo y a mi hijo Axel Jesús por brindarme su amor incondicional.**

**Con todo cariño. Alinee**

**A mis padres y hermano, porque gracias a sus consejos y apoyo he llegado a realizar una de mis metas, la cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir.**

**Con admiración y respeto Ana**

## ÍNDICE

CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO .....	1
1.1 Objeto .....	1
1.2 Pregunta Inicial.....	1
1.3 Planteamiento del Problema .....	2
1.4 Delimitación .....	3
1.5 Justificación .....	4
1.6 Objetivo General .....	5
1.7 Objetivos Específicos .....	5
1.8 Hipótesis.....	5
1.9 Límites y Alcances.....	6
1.10 Proceso de Investigación .....	6
1.11 Diseño de la investigación.....	8
1.12 Investigación Cuantitativa .....	12
1.12.1 Proceso de investigación cuantitativo .....	13
1.13 Investigación cualitativa.....	14
1.13.1 Proceso de investigación cualitativo .....	15
1.14 Técnicas de investigación .....	17
1.14.1 Técnica documental.....	18
1.14.2 Técnica de campo.....	21
CAPÍTULO II. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA .....	29
2.1 Concepto y Elementos de la Empresa .....	29
2.2 Tipos de Empresa.....	31
2.3 Clasificación de empresas en México .....	32
2.4 Áreas funcionales y subsistemas de una empresa .....	32
2.5 Clasificación según su tamaño .....	34
2.6 Definición de MIPYME .....	36
2.7 Características de la MIPYMES de Servicios .....	37
2.8 Las MIPYMES en México y la planeación estratégica.....	38
2.9 Importancia de la planeación en las MIPYMES restauranteras .....	39

2.10 Unidades económicas.....	40
2.11 Emprendimiento en México y el Municipio de Puebla .....	52
<b>CAPITULO III. EL PLAN DE NEGOCIO COMO HERRAMIENTA PARA LA CREACION DE UNA NUEVA EMPRESA.....</b>	<b>54</b>
3.1. Definición de planeación.....	54
3.2 Tipos de planeación .....	55
3.3 Definición de plan de negocios y modelo de negocios.....	56
3.4 ¿Por qué elegir un plan de negocios?.....	57
3.5 Uso del plan de negocio .....	58
3.6 Ciclo de vida del plan de negocios.....	59
3.7 Importancia del plan de negocios.....	61
3.7.1 Ventajas del plan de negocios .....	63
3.8 Estructura del plan de negocios .....	65
<b>CAPÍTULO IV. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN RESTAURANTE TIPICO EN ZACAPOAXTLA, PUEBLA.....</b>	<b>82</b>
4.1 Naturaleza del proyecto.....	82
4.1.1 Descripción de la empresa.....	83
4.1.1.1 Nombre de la empresa.....	83
4.1.1.2 Giro.....	84
4.1.1.3 Tamaño.....	84
4.1.1.4 Ubicación.....	85
4.1.2 Misión .....	86
4.1.3 Visión.....	86
4.1.4 Objetivos .....	86
4.1.5 Ventajas Competitivas .....	87
4.1.6 Análisis de la Industria.....	87
4.1.7 Distribución del gasto.....	89
4.1.8 La Industria Restaurantera en el Estado de Puebla .....	89
4.2 Investigación de mercado.....	90
4.2.1 Objetivo de la investigación de mercado .....	90
4.2.2 Segmento de mercado .....	91
4.2.2.1 Criterios de segmentación .....	91

4.2.3 Determinación de la Muestra.....	92
4.2.4 Encuesta .....	93
4.2.5 Resultados obtenidos .....	95
4.2.6 Análisis de datos.....	102
4.2.7 Consumo aparente.....	103
4.2.8 Análisis de la oferta.....	104
4.2.9 Análisis de la Competencia.....	104
4.2.10 Publicidad .....	105
4.2.11 Promoción .....	108
4.2.12 Presupuesto publicidad .....	109
4.3 Estudio técnico.....	110
4.3.1 Especificaciones del producto o servicio .....	110
4.3.2 Descripción del proceso de producción .....	114
4.3.3 Cuadro de requerimientos.....	117
4.3.4 Proveedores .....	122
4.3.5 Distribución de planta .....	123
4.4 ESTUDIO ORGANIZACIONAL.....	126
4.4.1 Objetivo .....	126
4.4.2 Organigrama .....	126
4.4.3 Descripción y perfil de puestos .....	127
4.4.4 Reclutamiento .....	131
4.4.5 Selección .....	132
4.4.6 Contratación .....	133
4.4.7 Inducción.....	134
4.4.8 Capacitación.....	135
4.5 Finanzas.....	135
4.5.1 Estados financieros.....	136
4.6 Análisis de los estados financieros.....	157
4.7 Punto de equilibrio.....	158
REFERENCIAS .....	165

## **CAPÍTULO I. MARCO METODOLÓGICO**

Dentro de este capítulo se mencionan elementos clave que guían el desarrollo del plan de negocios, en cuanto a la metodología de investigación, así como la naturaleza del proyecto, dando a conocer el objeto de estudio, y los lineamientos necesarios para el desarrollo de este. Por lo tanto, es necesario describir el problema por el cual surge la necesidad de crear un restaurante de comida típica de la región nororiental de Puebla, específicamente en un municipio de este estado, para lo cual se proporcionan datos estadísticos que remarcan la importancia y justifican la línea de investigación.

Uno de los elementos que contiene el capítulo primero es la definición de objetivos generales y específicos que claramente delimitan el trabajo, dando a conocer los alcances del mismo, sin dejar a un lado la hipótesis que deberá ser demostrada o refutada. Lo anteriormente descrito es de vital importancia para iniciar el trabajo de investigación ya que al fijar el marco metodológico se pueden realizar los capítulos posteriores que se definirán más adelante.

### **1.1 Objeto**

Plan de negocios para la creación de un restaurante típico en Zacapoaxtla, Puebla.

### **1.2 Pregunta Inicial**

La metodología del plan de negocios en cuanto a estudio organizacional, mercadológico, técnico y financiero ¿Permitirá identificar la viabilidad del mismo para realizar una correcta toma de decisiones?

### **1.3 Planteamiento del Problema**

En el país existe una creciente tendencia a iniciar negocios propios, ya sea debido a la escasez de empleos bien remunerados o gracias a la iniciativa y entusiasmo que caracterizan a los mexicanos, tomando en cuenta el contexto mencionado anteriormente se logra identificar una situación vulnerable en el municipio de Zacapoaxtla, Puebla la cual consiste en la falta de un espacio que permita apreciar la comida típica de la región tanto para los turistas como para los habitantes del mismo municipio y del cual se pueden obtener beneficios en el emprendimiento de un negocio que ofrezca tal servicio.

Dentro del municipio se localizan dos restaurantes que ofrecen el servicio de preparación de comida y son el restaurante Plaza y el restaurante Molino Rojo, los cuales no maximizan los platillos de la región, conclusión obtenida mediante el análisis de su menú, por lo cual se considera una problemática ya que no se cuenta con un lugar que brinde comida típica de la región nororiental, dado que las exigencias de los clientes al llegar al municipio se alejan de alimentos chatarra para dar prioridad a una comida completa y sana.

Reflexionando sobre el escenario planteado, se localiza la necesidad de crear un restaurante que proporcione el servicio de comida característica de la región, contando con los lineamientos adecuados para la puesta en marcha de tal empresa. Considerando las dificultades provocadas por la falta de planeación dentro de una empresa, surge la propuesta de formular un plan de negocios que guie al empresario a enfrentar el complejo mundo en el que se desarrolla, y a la vez le facilite sus operaciones técnicas, financieras y organizacionales entre otras.

Cabe mencionar que en la actualidad las actividades empresariales están caracterizadas por cambios repentinos y continuos debido a las diversas fluctuaciones del mercado, esto implica una problemática para aquellos empresarios que tienen que adecuarse a estas drásticas y constantes transformaciones del sistema, por lo cual el empresario que cuenta con la preparación necesaria o básica para guiar el curso de la organización tiene la

ventaja de obtener más probabilidades de éxito que aquel que se aventura a iniciar una empresa sin previa comprensión de lo que significa administrar, como es el caso de las empresas de reciente creación donde generalmente la administración se guía mediante la intuición y no con un plan previamente establecido.

Lo cierto es que la mayoría de los emprendedores se lanzan al mercado sin un timón que los oriente y les permita realizar prospecciones incluso antes de comenzar, para lo cual el plan de negocios define y evalúa aspectos que integran el proyecto, de tal manera que se definan las actividades necesarias para el desarrollo del mismo.

#### **1.4 Delimitación**

La presente investigación se va a desarrollar en el periodo comprendido entre Abril 2014 a Mayo del 2016, en el cual se estarán desarrollando los elementos para la formulación del plan de negocios; es necesario destacar que este queda obsoleto en algún momento y para ello es necesario estar actualizándolo, la investigación se limita a aspectos socio culturales dentro de la región de Puebla, tomando las preferencias o comportamientos de empresarios, clientes, o factores ambientales para así tomar decisiones adecuadas al entorno del proyecto.

## **1.5 Justificación**

La presente línea de investigación remarca la importancia de establecer un espacio que ofrezca comida característica de la región nororiental en el municipio de Zacapoaxtla, Puebla; ya que como se ha analizado con anterioridad, el entorno actual no brinda este servicio adecuadamente, por lo cual mediante la comparación de restaurantes, fondas o puestos de comida se logra identificar la falta de este tipo de alimentos, y así surge la necesidad inmediata de crear un restaurante que ofrezca un menú que muestre las cualidades del área, logrando un impacto y reconocimiento de los clientes.

Otra de las razones que fortalece este plan, es la falta de fuentes de ingreso y trabajo debido a las circunstancias presentes en el país, por lo cual la creación de micro, pequeñas y medianas empresas es importante, debido a que impactan en la economía del país, fortaleciendo y contribuyendo al sistema económico con empleos, así como la generación de riqueza que se ve reflejada en el PIB del país.

Como se sabe, las PYMES son base y sustento de la estructura productiva del país, su desarrollo se ha incrementado considerablemente en los últimos años, la generación de este tipo de empresas en su mayoría no cuentan con la preparación, los conocimientos básicos o con el apoyo necesario para lograr consolidarse en el mercado, para lo cual se pretende enfatizar en la importancia de la planificación para la creación de una organización ya que la competitividad y los riesgos de emprender un negocio no solo son de tipo financiero, sino también social, cultural, político y tecnológico.

## **1.6 Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de plan de negocios que contribuya a la puesta en marcha de un proyecto de restaurante típico de la región nororiental del estado de Puebla.

## **1.7 Objetivos Específicos**

- Establecer la naturaleza del proyecto, mediante su descripción general. (Nombre, misión, visión, objetivos, giro, tamaño y ubicación)
- Realizar un análisis del entorno actual en el que se desarrollará la empresa.
- Efectuar un estudio de mercado obteniendo como resultado el consumo aparente.
- Establecer estrategias de publicidad y promoción.
- Desarrollar un estudio técnico, especificando las características del producto, descripción de procesos y distribución de planta.
- Constituir el aspecto organizacional de la empresa mediante la creación del organigrama y descripción de puestos.
- Formalizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación de la organización.
- Presentar estados financieros necesarios para la puesta en marcha del proyecto y que ayuden en la toma de decisiones.
- Determinar qué elementos del plan de negocios son fundamentales para el adecuado manejo de los recursos.

## **1.8 Hipótesis**

- La correcta elaboración del Plan de Negocios incrementa la probabilidad de que la puesta en marcha de un restaurante de comida típica de la región nororiental del estado de Puebla sea rentable y viable, debido a las

circunstancias actuales en las cuales se desenvuelve el proyecto por la falta de un entorno que permita identificar la comida característica de la zona.

## **1.9 Límites y Alcances**

### Límite

Se formula una propuesta de plan de negocios enfocada hacia el sector alimenticio, en donde se darán los lineamientos para la posible creación de un restaurante de comida típica de la región nororiental en el municipio de Zacapoaxtla, Puebla.

### Alcance

Se podrá realizar la puesta en marcha del plan de negocios propuesto, en un periodo no mayor a dos meses a partir de la culminación de este.

## **1.10 Proceso de Investigación**

El proceso sistemático por el cual se llevan a cabo la obtención, análisis y organización de datos se le conoce como investigación, la cual siguiendo una metodología culmina en la declaración de principios o hechos comprobables mediante la presentación de resultados y conclusiones, gracias a este proceso se obtienen datos e información útil, por tal motivo es imprescindible mencionar el valor que tiene este apartado, dedicado a la metodología de la investigación, Borsotti (2008:12) cito “El objetivo es demostrar la importancia, pertinencia, utilidad y factibilidad de su ejecución. Con la aplicación del proceso de investigación científica se generan nuevos conocimientos, los cuáles a su vez producen nuevas ideas e interrogantes para investigar, y es así cómo avanzan la ciencia y la tecnología”.

No se puede llegar un resultado sin antes ejecutar la metodología necesaria para la obtención de este, para ello existen componentes que conforman el proceso

de la investigación los cuales se deben realizar para afirmar o refutar lo propuesto, es aquí donde se menciona a Wright Mills (2002:17) que afirma “La práctica nos enseña que investigar es una tarea casi artesanal en la que es preciso unir el pensamiento riguroso con la imaginación”, ya que existe un método el cual se debe cumplir esa es la parte rigurosa y al mismo tiempo dinámica, esto es porque se encuentra en constante actualización de información y es posible tomar el curso que se decida según los resultados obtenidos.

Retomando el concepto de investigación cabe mencionar a uno de los autores que se ha considerado para la realización del presente trabajo de investigación, Sampieri (2010:3) propone la siguiente definición “La investigación científica es un tipo de investigación, sólo que sigue procedimientos rigurosos y es cuidadosamente realizada. En otros términos, es sistemática, controlada y crítica. Sistemática y controlada quiere decir que hay una disciplina constante para hacer investigación científica y que no se dejan los hechos a la casualidad. Crítica, implica que se juzga constantemente de manera objetiva y se eliminan las preferencias personales y los juicios de valor

El método científico se convierte en la herramienta que guía el proyecto, en donde se toman en cuenta dos enfoques de investigación el cualitativo y el cuantitativo aplicados en las diferentes etapas de dicho proceso utilizando técnicas e instrumentos afines a cada uno. Sampieri (2010:8) afirma “En términos generales, los dos enfoques (cuantitativo y cualitativo) son paradigmas de la investigación científica, pues ambos emplean procesos cuidadosos, sistemáticos y empíricos en su esfuerzo por generar conocimiento y utilizan, en general, cinco fases similares y relacionadas entre sí.”

## 1.11 Diseño de la investigación

Diseño es, entonces un plan o estrategia para producir información válida y confiable, por lo que es fundamental recurrir a las técnicas más apropiadas y diseñar los instrumentos de recolección de datos correspondientes. Cada técnica implica la necesidad de realizar diversas actividades que requieren tiempo y recursos, a veces se necesita entrenar personas para garantizar que la obtención de la información sea confiable, así el producto final de un estudio tendrá mayores posibilidades de ser válido. La precisión de la información obtenida puede variar en función del diseño o de la estrategia seleccionada. Briones (2005:22) señala "Si el proverbio afirma que el buen planteamiento del problema es la mitad de su solución, también conviene tener presente que el método y las técnicas que tienen que ver con esa solución constituyen la segunda condición básica y, que el investigador debe conocerla en todos sus alcances y limitaciones."

Como se mencionó con anterioridad, se hace uso de dos enfoques el cualitativo y cuantitativo; por tal motivo a continuación se mencionarán características que según Grinnell (2002:72), comparten los dos tipos de investigación cualitativa y cuantitativa:

- Llevan a cabo observación y evaluación de fenómenos.
- Establecen suposiciones o ideas como consecuencia de la observación y evaluación realizadas.
- Demuestran el grado en que las suposiciones o ideas tienen fundamento.
- Revisan tales suposiciones o ideas sobre la base de las pruebas o del análisis.
- Proponen nuevas observaciones y evaluaciones para esclarecer, modificar y fundamentar las suposiciones e ideas; o incluso para generar otras.

En cuanto al diseño del método cualitativo se planifica su estructura para la correcta ejecución de la investigación, donde se establecerán previamente las estrategias a utilizar en cuanto a muestreo, entrevistas, análisis e interpretación de datos, para la cual es conveniente preguntarse lo siguiente:

- ¿Qué o quién va a ser estudiado?
- ¿Qué método de investigación se va a utilizar?
- ¿Qué tipo de técnicas e instrumentos de recolección de datos es el más apropiado?

Lo anterior ayuda a delimitar el proceso, estableciendo las fases, alcance, entorno, herramientas o elementos necesarios para el desarrollo de la investigación, partiendo de que el investigador debe contar con la capacidad de tomar decisiones en cada fase en caso de algún cambio en el entorno, que a su vez fue previamente seleccionado según las características de segmentación que más se apeguen al objeto de estudio, para lo cual se propone un diseño que contempla los principales aspectos del método y son:

- Objeto de estudio
- Marco teórico
- Método de investigación
- Técnicas e instrumentos de recolección de datos
- Análisis de datos
- Triangulación

En el diseño que se plantea debe ser incluido un presupuesto el cual contemple los costos de la investigación, considerando todos aquellos recursos, elementos, materiales y personal que serán utilizados a lo largo de las diferentes fases del proceso, ofreciendo vías de financiamiento que permitan la realización del estudio y no impactando en los resultados esperados.

Todos y cada uno de los métodos cuentan con sus ventajas, desventajas, alcances y limitaciones que se acoplan a un tipo de investigación en específico arrojando diversos resultados, debido a este aspecto es importante que el

investigador comprenda la variedad de métodos y tipo de información que arroja cada uno, para lo cual el investigador debe extender sus conocimientos y habilidades en las diferentes estrategias metodológicas que existen, mostrando flexibilidad y versatilidad.

La utilización de los diversos métodos puede ser ejecutada secuencial o simultáneamente aplicando los lineamientos especificados para cada uno de los métodos, sin caer en la mezcla para no perder la naturaleza y finalidad de la investigación científica, por consiguiente la pluralidad metodológica permita una visión global del objeto de estudio al contar con una perspectiva diferente, como lo es el caso de este plan de negocio donde se toman datos cuantitativos que son incorporados al estudio cualitativo.

En el desarrollo de la investigación se presenta la de tipo cuantitativa debido a que se utilizará el análisis estadístico para lograr conformar el plan de negocio, esto con el fin de contar con información precisa y confiable para la estructura del proyecto, basándose en los resultados obtenidos se toman decisiones que afectan el desarrollo del mismo y así alcanzar el éxito deseado.

La investigación cuantitativa es la que realiza un estudio de las variables relacionadas al objeto de estudio mediante la recolección de datos, en donde estudia la asociación de las mismas a través de los resultados obtenidos de la muestra, para hacer inferencia sobre la población de la cual los datos proceden y así explicar el porqué de la situación.

**Tabla 1. Fases principales de la investigación**



Fuente: Metodología de la investigación, Guía didáctica, pág. 17 (2011)

Como se menciona anteriormente una de las características de la investigación cualitativa es la parte inductiva, la consiste en ir de los casos particulares a la generalización. Caso contrario al método deductivo que va de lo general a lo particular. El proceso deductivo no es suficiente por sí mismo para explicar el conocimiento. Es útil principalmente para la lógica, donde los conocimientos de las ciencias pueden aceptarse como verdaderos por definición. Algo similar ocurre con la inducción, que solamente puede utilizarse cuando a partir de la validez del enunciado particular se puede demostrar el valor de verdad del enunciado general. La combinación de ambos métodos significa la aplicación de la deducción en la elaboración de hipótesis, y la aplicación de la inducción en los hallazgos. Inducción y deducción tienen mayor objetividad cuando son consideradas como probabilísticas.

La aplicación de más de un método en la investigación permite la triangulación metodológica, permitiendo ahondar y precisar aún más en los resultados, sin embargo, existen otros tipos de triangulación como los siguientes:

- Triangulación de datos
- Triangulación del investigador
- Triangulación teórica
- Triangulación metodológica

En cuanto a la triangulación de datos se deben emplear diferentes fuentes de datos, así como en la parte concerniente al investigador se puede utilizar diferentes agentes o evaluadores, en cuanto a la parte teórica se recomienda aplicar diversas perspectivas para la interpretación de los datos, y como se mencionó con anterioridad la triangulación metodológica utiliza diferentes métodos para el entendimiento y comprensión de un problema.

Como parte del proyecto de investigación en cuanto a diseño existen otros elementos que se deben considerar según Borsotti (2008:32), “El cronograma consiste, en la estimación del tiempo que demandará cada una de las actividades. El presupuesto, ya que la realización de cada actividad exige contar con distintos tipos de recursos personas, infraestructura, equipamiento, bibliografía y cada uno de ellos implica costos. Por último, debe dejarse constancia de la bibliografía consultada en la elaboración del proyecto. Se puede clasificar la bibliografía en citada y consultada y también puede clasificarse teniendo en cuenta las fuentes de información: primarias, secundarias.”

### **1.12 Investigación Cuantitativa**

Para la correcta formulación de resultados consideramos indispensable los dos tipos de investigación, ya que sus enfoques proporcionan los lineamientos necesarios para conformar el objeto de estudio, complementando la base cualitativa encontramos la cuantitativa que ofrece una estructura más sólida y definida en cuanto a los datos e información que se pretende obtener.

Citando a Sampieri (2010: 5) menciona que “El enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.”

A continuación, citaremos algunos de los aspectos que Sampieri menciona en cuanto a la investigación de tipo cuantitativo.

- Se debe plantear un estudio concreto y delimitado, en donde las preguntas de la investigación son específicas.
- Se realiza una investigación previa al problema de estudio planteado, y a esto Sampieri lo llama revisión de la literatura.
- De acuerdo a la información obtenida sobre la revisión de la literatura se estructura un marco teórico, y esta es la que dará curso al presente trabajo.
- Un aspecto clave en la investigación es la formulación de la hipótesis, la cual se deriva de la teoría recabada, la cual será probada o refutada.
- Las hipótesis son sometidas a prueba mediante el empleo de los diseños de investigación adecuados, al apoyar las hipótesis se genera confianza en la teoría que las sustenta. Si no es así, se descartan las hipótesis y, eventualmente, la teoría.
- Dentro de este proceso el investigador recaba datos numéricos de los objetos, fenómenos o participantes, que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos.

### **1.12.1 Proceso de investigación cuantitativo**

Como parte del enfoque cuantitativo se mencionan a continuación los elementos que conforman este proceso.

Previo a la recolección de datos se establecen las hipótesis. Una vez establecidas las hipótesis se inicia la recolección de datos, para poder cuantificarlos y medirlos, en cuanto a las variables consideradas en las hipótesis. Sampieri (2010:8) comenta que “Para lo cual es necesario emplear procedimientos y técnicas estandarizados y aceptados por una comunidad científica”

Los datos obtenidos ahora deben ser analizados mediante métodos estadísticos, ya que estos son datos numéricos productos de mediciones que deben

ser tratados para su correcta interpretación, buscando minimizar el error y la incertidumbre mediante el máximo control sobre las variables.

El enfoque cuantitativo fragmenta los datos para así poder responder al planteamiento del problema, comparando la información con las hipótesis y la teoría de estudios previos. Creswell (2011: 17) señala “La interpretación constituye una explicación de cómo los resultados encajan en el conocimiento existente.”

Una de las características más descriptivas de este enfoque es la objetividad. Los fenómenos que se observan y/o miden no deben ser afectados de ninguna forma por el investigador. Este debe evitar que sus temores, creencias, deseos y tendencias influyan en los resultados del estudio o interfieran en los procesos y que tampoco sean alterados por las tendencias de otros. En pocas palabras, se busca minimizar las preferencias personales.

Los resultados obtenidos de la muestra se pretenden generalizar a la población o universo del cual fue tomada la muestra, y por consiguiente que los estudios concluidos puedan replicarse en otras problemáticas.

El objetivo primordial de este tipo de investigación es construir y demostrar teorías que explican los fenómenos investigados buscando en todo momento las relaciones que existen entre las variables que conforman el objeto de estudio. Sampieri (2010: 11) menciona que “este enfoque utiliza la lógica o razonamiento deductivo, que comienza con la teoría y de esta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba.”

### **1.13 Investigación cualitativa**

Dentro del presente estudio se emplean los dos tipos de investigación la cualitativa y la cuantitativa, ya que esta última ayudara a corregir los sesgos propios de cada método, y se puede decir que el método cuantitativo facilita e incrementa la comprensión del universo. Por otro lado, una investigación cualitativa realiza una

observación detallada de las actividades y gustos de la población seleccionada dentro del universo el cual se estará estudiando.

El objetivo del enfoque cualitativo va dirigido a la descripción o comprensión del objeto de estudio, en donde el problema concerniente a la investigación se orienta a relaciones de sentido o funcionales, la naturaleza del método cualitativo es concluir la realidad de los hechos, el cómo se debe proceder utilizando una estrategia que permita la recolección, para la cual existen diversos diseños, como el etnográfico, estudios de caso, teoría fundada, entre otros.

Se genera un análisis de los hechos reales a partir de un relato objetivo, esto debido a las características de esta investigación, que son la parte descriptiva, inductiva y comprensiva del método, en el cual a partir de datos obtenidos del objeto de estudio se desarrolla el conocimiento, en donde cabe mencionar que se interactúa neutralmente con los participantes a través de diversas técnicas para la recolección de información.

El investigador desde el punto de vista cualitativo debe desprenderse de toda clase de creencias, prejuicios y orientaciones que desvían el conocimiento científico, eliminando por completo la subjetividad, ya que el investigador debe fungir un papel de agente externo, examinando al sujeto en su interacción con el entorno al cual pertenece, apoyándose de técnicas e instrumentos propios, en donde el investigador debe llevar de manera transparente, sistemática e imparcial las observaciones.

Sampieri (2010:11) menciona “El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.”

### **1.13.1 Proceso de investigación cualitativo**

De acuerdo con Sampieri, el investigador realiza varias etapas las cuales se describirán a continuación de forma muy general.

El investigador plantea un problema, pero no sigue un proceso definido. Sus planteamientos no son tan específicos como en el enfoque cuantitativo.

Grinnell (2002: 15) dice “Se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación.” En lugar de iniciar con una teoría particular y luego confirmar si esta es apoyada por los hechos, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría coherente con lo que observa que ocurre. Dicho de otra forma, las investigaciones cualitativas se fundamentan más en un proceso inductivo explorar y describir, y luego generar perspectivas teóricas. Es decir, procede caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

En la mayoría de los estudios cualitativos no se prueban hipótesis, estas se generan durante el proceso y van refinándose conforme se recaban más datos o son un resultado del estudio.

El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos como la observación no estructurada, entrevistas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, interacción con grupos

Corbetta (2010: 24) comenta “El enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir, no hay manipulación ni estimulación con respecto a la realidad”. El investigador se introduce en las experiencias individuales de los participantes y construye el conocimiento, siempre consciente de que es parte del fenómeno estudiado.

El enfoque cualitativo puede definirse como un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo visible, transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos.

Se interpreta, pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en términos de los significados que las personas les otorguen. Dentro del enfoque cualitativo existe una variedad de concepciones o marcos de interpretación, como ya se comentó,

pero en los implicados en el estudio Corbetta (2010:11) afirma “Hay un común denominador que podríamos situar en el concepto de patrón cultural”, que parte de la premisa de que toda cultura o sistema social tiene un modo único para entender situaciones y eventos.

Creswell (2011:27) describe “Las investigaciones cualitativas como estudios se conducen básicamente en ambientes naturales, donde los participantes se comportan como lo hacen en su vida cotidiana.”

Utiliza diversas técnicas de investigación y habilidades sociales de una manera flexible, de acuerdo con los requerimientos de la situación. Entiende a los participantes que son estudiados y desarrolla empatía hacia ellos; no solo registra hechos objetivos. Mantiene una doble perspectiva: analiza los aspectos explícitos, conscientes y manifiestos, así como aquellos implícitos, inconscientes y subyacentes.

Como un estudio cuantitativo se basa en otros previos, el estudio cualitativo se fundamenta en sí mismo. El primero se utiliza para consolidar las creencias formuladas de manera lógica en una teoría y establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población; y el segundo, para construir creencias propias sobre el fenómeno estudiado como lo sería un grupo de personas únicas.

#### **1.14 Técnicas de investigación**

En esta fase de la investigación se seleccionan los métodos, estrategias y técnicas que se emplearan para resolver el problema y comprobar la hipótesis, así como la manera en la que se recabara información especificando los procedimientos, e instrumentos necesarios.

Mediante una adecuada estructura de los instrumentos de recolección, la investigación alcanza objetividad entre teoría y hechos, se puede decir que gracias a ellos ambos términos efectivamente se vinculan. Si en una investigación los instrumentos son defectuosos, se producirán inevitablemente algunas dificultades y

errores en la toma de decisiones, señala Sabino (2005: 41) “Por ejemplo, los datos recogidos no servirán para satisfacer los interrogantes iniciales, o bien no se podrán obtener los datos que necesitamos, o vendrán falseados, distorsionados, porque el instrumento no se adecua al hecho en estudio. En ambos casos, habrá habido, seguramente, uno o más errores en las etapas anteriores del proceso de investigación, lo que hace necesario volver al investigador unos pasos atrás y revisar las distintas tareas realizadas, hasta alcanzar una mejor aproximación al problema.”

En cuanto a las técnicas e instrumentos empleados para la recopilación de información, se enlistan aquellos que proporcionan una medición precisa, tomando en cuenta los objetivos del estudio, como lo es el caso de la encuesta, en donde mediante un cuestionario se explora y conoce sobre las preferencias o gustos de cierta parte de la población llamada muestra.

Los datos se recolectan de una muestra y no de toda la población, una de las ventajas más significativas de esta técnica es el costo y lo práctico de la recolección de datos, ya que analizando una porción del universo se pueden generar conclusiones asertivas. Para establecer la muestra existen diversos métodos ya que puede ser probabilística o no probabilística, en donde se establecen procedimientos aleatorios de forma que cada miembro de la población tiene la misma posibilidad de ser seleccionado, mediante el azar, muestreo por conglomerados o estratificado.

#### **1.14.1 Técnica documental**

Dentro del proceso de investigación se hace uso de la información proveniente de fuentes ya sea primarias o secundarias, en donde la primera proviene de la aplicación de los instrumentos y técnicas mencionados anteriormente, en cuanto a la información requerida que se obtiene de fuentes secundarias, como boletines, monografías, base de datos, entre otros, serán manipuladas a medida que su análisis ayude al desarrollo del proyecto.

Las fuentes de información de segunda mano empiezan con la revisión literaria acudiendo a la biblioteca, hemeroteca, fuentes cibernéticas, entre otras. Esto nos lleva a dividir las fuentes de información en:

- Primarias: Estas fuentes son los documentos que registran o corroboran el conocimiento inmediato de la investigación e incluyen libros, revistas, informes técnicos y tesis.

Alguna de las características de las fuentes primarias de información que se mencionan con anterioridad es que se le llama libro a aquella publicación que tiene más de 49 páginas, y folleto a la que tiene entre cinco y 48 páginas, de acuerdo con la UNESCO (1964).

Según el tipo de usuarios los libros se clasifican en:

De tipo general. Expuestos en forma elemental.

De texto. Para el estudio de alguna disciplina.

Especializados. Para profesionales o investigadores.

Monografías son documentos en los cuales un asunto se trata exhaustivamente, dice Zubizarreta (2012:59) "El verdadero punto de partida de una monografía no es la necesidad de cumplir con una exigencia impuesta por las normas universitarias, sino el verdadero entusiasmo por un tema preferido...".

Las revistas son documentos de información reciente, por lo general publicaciones especializadas. Pueden ser profesionales, técnicas y científicas.

En los informes técnicos se incluyen las memorias de conferencias, los informes de congresos, reuniones y otros. Son importantes debido a que la información generalmente versa sobre asuntos de actualidad que afectan a una comunidad particular o son de interés grupal.

Diarios y periódicos son fuente de información en cuanto a hechos ocurridos en espacio y tiempo, pasado y presente.

La tesis es un documento de tipo académico, que exige una afirmación original acerca de un tema de estudio particular. Se espera una aportación y conocimientos nuevos, presentados como un sistema sólido de pruebas y conclusiones. En la tesis se describe el procedimiento empleado en la investigación, hallazgos y conclusiones.

- Secundarias: se incluyen las enciclopedias, los anuarios, manuales, almanaques, las bibliografías y los índices, entre otros; los datos que integran las fuentes secundarias se basan en documentos primarios.

### Depósitos de información

El primer paso para recabar datos es acudir a los centros de información, como biblioteca, hemeroteca, archivos y museos.

### Organización bibliotecaria

En la búsqueda de información en la biblioteca es importante tener algunas nociones sobre su organización y funcionamiento, tales como:

Los libros están ordenados de manera alfabética.

Se clasifican por fichas.

Se marca en los lomos del libro el código por fechas.

Se forman catálogos.

Se elaboran registros para localizar materiales afines a la obra.

La importancia de las fuentes de información que se utilizaran es relevante para la confiabilidad en los resultados de la investigación, es decir tener en cuenta de dónde se obtendrá la información más válida respecto del objeto de estudio o de sus diferentes aspectos. Borsotti (2008:36) menciona que “Hay que tener en cuenta quién puede proporcionar la información efectiva, es decir nuestra unidad informante. Entrevistar a alguien para determinar dónde puede encontrarse una fuente de información no convierte al entrevistado en una unidad informante. Así, un funcionario puede indicar donde se encuentra una fuente de información -

registros, memorias, etc., de un determinado organismo -unidad informante-, pero no por eso será una unidad informante”.

### **1.14.2 Técnica de campo**

Con lo ya mencionado se llega a una clasificación más y es la clasificación de la investigación de campo que se apoya en las diferentes Técnicas de campo como: observación, cuestionario, encuesta, entrevista formal y estructurada, entrevista dirigida y observación por encuesta. Todas las técnicas de recopilación de información se diseñan según el objeto de estudio de la investigación.

#### Objetivos de la observación

Explorar. Precisar aspectos previos a la observación estructurada y sistemática.

Reunir información para interpretar hallazgos.

Describir hechos.

#### Requisitos al observar

Delimitar los objetivos de la observación.

Especificar el procedimiento o instrumentos de observación.

Comprobación continua.

#### Tipos de observación

Gortaui (2011:41) dice "En la observación de campo es menester distinguir dos clases principales: la observación participante y la no participante. [En la primera participan] varios investigadores dispersos, con el fin de recoger reacciones colectivas. Otro tipo de investigación participante es aquella en la que los investigadores participan de la vida del grupo, con fines de acción social".

En la observación no participante el investigador es ajeno al grupo. Solicita autorización para permanecer en él, y observar los hechos que requiere.

La observación simple no controlada se realiza con el propósito de "explorar" los hechos o fenómenos de estudio que permitan precisar la investigación.

La observación sistemática se realiza de acuerdo con un plan de observación preciso, en el que se han establecido variables y sus relación, objetivos y procedimientos de observación.

Instrumentos para investigación de campo

Para la observación simple, los instrumentos más comunes son:

Ficha de campo.

Diario.

Registros.

Tarjetas.

Notas.

Mapas.

Diagramas.

Cámaras.

Grabadoras.

Para la observación sistemática, los instrumentos más comunes son:

Plan de observación.

Entrevistas.

Cuestionarios.

Inventarios.

Mapas.

Registros.

Formas estadísticas.

Medición.

Ficha de campo. Esta ficha se utiliza para anotar los datos recogidos mediante la observación. Por lo general se usan tarjetas de 21 x 13 cm. El orden de los datos es:

Nombre del lugar donde se realizó la observación.

Nombre del informante o informantes.

Fecha.

Aspecto de la guía de observación en el ángulo superior derecho.

Tema, al centro.

Texto: descripción de la observación.

Iniciales del investigador, en el ángulo inferior izquierdo.

Entrevista. La encuesta es una pesquisa o averiguación en la que se emplean cuestionarios para conocer la opinión pública. Consiste en el acopio de testimonios orales y escritos de personas vivas. En la investigación de campo, para la recopilación de información pueden utilizarse las entrevistas, los cuestionarios y el muestreo, entre otros. La entrevista es una de las técnicas más usuales en ciencias sociales. Puede definirse como la relación que se establece entre el investigador y los sujetos de estudio. Puede ser individual o grupal, libre o dirigida.

Objetivos de la entrevista:

1. Obtener información sobre el objeto de estudio.
2. Describir con objetividad situaciones o fenómenos.
3. Interpretar hallazgos.
4. Plantear soluciones.

Pasos de la entrevista. Son: planeación, ejecución, control y cierre.

Planeación de la entrevista

Elaborar la guía.

Definir de manera clara los propósitos de la misma.

Determinar los recursos humanos, tiempo y presupuesto necesarios.

Planear las citas con los entrevistados, mostrando respeto por el tiempo del mismo.

#### Ejecución de la entrevista

Propiciar durante ésta un ambiente positivo.

Presentarse y explicar los propósitos de la misma.

Mostrar interés y saber escuchar.

Actuar con naturalidad.

No mostrar prisa.

Hacer las preguntas sin una respuesta implícita.

Emplear un tono de voz modulado.

Ser franco.

No extraer información del entrevistado sin su voluntad.

No apabullar con preguntas.

Evitar aparecer autocrático.

Permitirle salidas airoosas.

#### Control de la entrevista

Verificar si todas las preguntas han tenido respuesta.

Detectar contradicciones.

Detectar mentiras, dándole a conocer lo que se conoce del hecho.

Evitar desviaciones del tema y oportunidades para distraer la atención.

#### Cierre de la entrevista

Concluir la antes que el entrevistado se canse.

Despedirse, dejando el camino abierto por si es necesario volver.

Si se requiere de una entrevista larga, programarla en sesiones.

#### Cuestionario

El cuestionario es una técnica de investigación de fácil acceso y menos costosa en la cual se puede recabar información sobre un tema de interés, el cual consiste en un conjunto de preguntas breves, coherentes y secuenciales que se aplican a la muestra seleccionada para su posterior cuantificación e interpretación.

La técnica del cuestionario utiliza una serie de preguntas las cuales cuentan con una clasificación, pueden ser de tipo abiertas o cerradas, en donde las abiertas son aquellas que no limitan la posible respuesta por lo tanto la cantidad de información se vuelve infinita y a su vez la clasificación e interpretación de los datos se vuelve más compleja. Por otro lado el tipo de pregunta cerrada ofrece diferentes opciones de respuesta previamente establecidas por el encuestador, por consiguiente se selecciona la opción de mayor interés por el encuestado; el tipo de pregunta cerrada se clasifica en dicotómica en la cual se proponen dos respuestas o por otro lado múltiples alternativas de respuesta.

El tipo de preguntas depende del tipo de investigación que se realiza así como de la necesidad de la información, ya que cada tipo de pregunta responde a diferentes situaciones y problemáticas, contando con sus respectivas ventajas y desventajas.

**Tabla 2. Tipos de preguntas**

<b>TIPO DE PREGUNTA</b>	
<b>CERRADA</b>	<b>ABIERTA</b>
Ventajas: Análisis, interpretación y manipulación de datos fácil. Menor tiempo y esfuerzo por parte del encuestado	Ventajas: Respuestas con mayor exactitud y profundidad para el caso de estudio conociendo la opinión real del encuestado.
Desventajas: Limitan las posibles respuestas. No existe exactitud en la descripción de la respuesta	Desventajas: Se necesita más tiempo y esfuerzo por parte del encuestado para la descripción de la respuesta. Su análisis y clasificación se vuelve complejo.

Fuente: Creación Propia (2015)

En cuanto a la elaboración del cuestionario se sigue una metodología la cual consiste en los siguientes pasos:

1. Establecer el propósito de la investigación, ya que de este dependerán las preguntas del cuestionario y así obtener información útil.
2. Definición de las preguntas, recordando las características principales en cuanto a breves, coherentes y de fácil comprensión.
3. Especificar el tipo de pregunta a emplear en el cuestionario, así como la cantidad y la secuencia de estas.
4. Redactar las preguntas, opciones de respuesta e instrucciones para la selección de las mismas.

### Objetivos

Uniformar la observación.

Fijar la atención en los aspectos esenciales del objeto de estudio.

Aislar problemas y precisar los datos requeridos.

## Reglas para el diseño de cuestionarios

Hacerlos cortos.

Utilizar términos claros y precisos, y una redacción sencilla.

El tamaño debe facilitar su manejo.

De preferencia, hacer preguntas cerradas, para facilitar el procesamiento de la información.

Adjuntar instrucciones para su manejo.

## Tipos de cuestionarios

Por cuadros, con datos objetivos.

De opinión.

De organización y funcionamiento. .

## Desventajas del cuestionario

1. Sólo se puede aplicar a personas que sepan leer.
2. Las respuestas pueden falsearse.
3. Puede haber preguntas sin respuesta.
4. Debe ser perfectamente estructurado.

## Ventajas del cuestionario

1. Económico.
2. Puede enviarse a lugares distantes.
3. Aplicable a grandes grupos de población.

## Prueba del cuestionario

Una vez redactado el cuestionario, se somete a una prueba de validez, confiabilidad y operatividad. Se aplica en forma experimental a un pequeño grupo de personas. Tendrá validez si en verdad se recogen los datos esperados. Si,

independientemente de quien lo aplique, produce el mismo resultado, es confiable.  
Será operativo cuando los términos empleados generen la misma interpretación.

## **CAPÍTULO II. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA**

La información a continuación mencionada hace referencia a uno de los principales conceptos que se manejarán a lo largo del desarrollo del plan de negocios, la cual cabe destacar es la base del desarrollo económico del país y se conoce con el nombre de empresa, que específicamente en el presente trabajo serán tomadas para estudio las organizaciones del sector restaurantero.

Al momento de citar el concepto empresa surge una necesidad inmediata de comprender su significado, para tener una idea clara de cuáles son sus funciones y que la constituye, es por eso que en este segundo apartado se dará una definición específica de empresa así como los elementos por los cuales está conformada, siguiendo de una clasificación de la misma, sus subsistemas y la importancia de estas en el desarrollo del país.

### **2.1 Concepto y Elementos de la Empresa**

Se debe partir de la definición de empresa ya que al tener clara la naturaleza, características y elementos de este tipo de organismos se puede comprender y analizar la esencia u objetivos de estas, la cual se puede concebir como una unidad económica capaz de generar bienes o servicios mediante la utilización de diversos recursos, llamándole recursos a materiales, tecnología, capital financiero y humano.

De acuerdo a la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, esta define a la MIPYME como “Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida por la Secretaría, de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y publicada en el Diario Oficial de la Federación.

Se puede enunciar un concepto más de acuerdo a los elementos mencionados anteriormente y es el de un organismo integrado por recursos que

aplica el proceso administrativo para el logro de objetivos organizacionales que impactan en el desarrollo económico del país.

Considerando la definición de lo que es empresa y tomando en cuenta las MIPYMES se debe mencionar que estas cuentan con escasos recursos para el desarrollo de sus actividades, como lo es el capital financiero que al ser limitado los obliga a operar con un esfuerzo mayor para la consecución de objetivos, a su vez toman recursos de la naturaleza, realizan trabajo en conjunto mediante esfuerzo familiar la mayoría de las veces, sin dejar a un lado la falta de preparación y el escaso o nulo conocimiento de la administración de una empresa complica el progreso de estas.

Dentro de los elementos que conforman a la empresa, cabe mencionar un elemento más que interviene directamente en el sistema y es el administrador o emprendedor del negocio, ya que es el agente que determina la dirección, control, distribución y la organización de los recursos mencionados anteriormente, en la cual la finalidad de toda empresa es optimizar recursos organizacionales para incrementar el rendimiento de la misma.

Considerando lo anteriormente mencionado se debe hacer una diferenciación entre un organismo llamado empresa y uno llamado negocio, por tal razón menciona Valencia (2011:80) “El objetivo de la permanencia permite distinguir el concepto de empresa del concepto de negocio, la empresa busca permanencia, el negocio no.”

En el emprendimiento de un negocio se busca una transacción a corto plazo, no se establece un plan de continuidad o permanencia que de respaldo al servicio o producto que se ofrezca, ya que el negocio es creado de manera temporal con la falta de objetivos, planeación, estructura administrativa, entre otros. En cambio la empresa es considerada como un sistema interrelacionado para la consecución de objetivos organizacionales que son previamente establecidos según las necesidades y requerimientos del propietario o administrador.

Por otro lado es de vital importancia mencionar que en la realización o creación de una empresa incorporamos y se ponen en riesgo recursos como lo es el capital, así como el trabajo que realiza el emprendedor para poner en marcha su negocio, son todos y cada uno de los recursos con los que se cuentan los que se ponen en acción y los que están en incertidumbre por los diversos factores del entorno que impactan a la empresa.

## **2.2 Tipos de Empresa**

En la actualidad la clasificación de las empresas está determinada por el giro o tamaño de esta, por lo cual una empresa puede pertenecer al sector industrial, comercial o de servicios, así como por su tamaño encontramos empresas micro, pequeñas y medianas. Otra clasificación importante es la que va de acuerdo a su actividad como lo es empresas del sector primario, las cuales utilizan elementos de la naturaleza como recurso principal. Por otro lado en el sector secundario se transforma la materia prima en algo más mediante diversos procedimientos o métodos, y por último empresas en el sector terciario se utilizan otro tipo de recursos como la capacidad intelectual ofrecida como servicio.

Una clasificación aún más general es la que hace referencia al tipo de capital que se emplea en la constitución de la empresa, ya sea que ese financiamiento provenga del estado o gobierno es de tipo pública, si por otro lado se hacen inversiones de tipo particular son empresas privadas, y por último la combinación de capital estatal como de privado permite la creación de empresas mixtas.

Cabe mencionar que independientemente del tipo y tamaño de empresa que se analice estas realizan diversas funciones en el desarrollo del país, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Ofertan bienes o servicios que satisfacen la demanda del consumidor
- Son generadoras de empleos
- Contribuyen al crecimiento

- Cuentan con recursos de tipo financiero, humano, material, entre otros.

### **2.3 Clasificación de empresas en México**

De acuerdo a su tamaño las empresas se clasifican en micro, pequeña y mediana; siendo micro empresas aquella que tienen un máximo de 10 trabajadores, en las cuales sus ventas anuales oscilan hasta por \$4 millones de pesos con un tope máximo de \$4.6 millones de pesos, esto aplicado a empresas comerciales, industriales, o de servicios.

Por otro lado, se pueden considerar pequeñas empresas del sector comercial aquellas que tienen desde 11 hasta 50 trabajadores, y ventas anuales de \$4.01 hasta \$100 millones de pesos con un tope de \$93 millones de pesos; en lo correspondiente a las empresas industriales y de servicios cuando el número de trabajadores es de 11 hasta 50, con ventas anuales desde \$4.01 hasta \$100 millones de pesos con un tope máximo de \$95 millones de pesos.

Finalmente se puede considerar como mediana empresa a aquellas empresas comerciales y de servicios que cuentan desde 31 hasta 100 trabajadores, en las cuales sus ventas anuales son de \$100.01 hasta \$250 millones de pesos, con un tope máximo de \$235 millones de pesos; para las empresas industriales aquellas que cuentan de 51 hasta 250 trabajadores, cuyas ventas anuales van desde \$100.01 hasta \$250 millones de pesos.

### **2.4 Áreas funcionales y subsistemas de una empresa**

Generalmente una empresa consta de al menos 5 áreas funcionales básicas de trabajo:

➤ Área de Dirección General de la Empresa:

Esta consiste en la cabeza de la empresa., es quien sabe hacia dónde va la empresa y establece los objetivos de la misma, se basa en su plan de negocios, sus metas personales y sus conocimientos por lo que toma las decisiones en situaciones críticas. Muchas veces es el representante de la empresa y quien lleva las finanzas de la misma.

➤ Área de Administración y Operaciones:

Esta área toma en cuenta todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa. Es la operación del negocio en su sentido más general, desde la contratación del personal hasta la compra de insumos, el pago del personal, la firma de los cheques, verificar que el personal cumpla con su horario, la limpieza del local, el pago a los proveedores, el control de los inventarios de insumos y de producción, la gestión del negocio son parte de esta área. Por lo general, es el emprendedor o propietario quien se encargará de esta área en su fase inicial. Más adelante puede contratar un administrador para que lleve la operación del negocio sin que usted, como propietario esté presente todo el tiempo.

➤ Área Contable y Financiera

Toda empresa debe llevar un sistema contable en el que se detallen los ingresos y egresos monetarios en el tiempo. La emisión de facturas, las proyecciones de ingresos por ventas y los costos asociados con el desarrollo del negocio son

tomados en cuenta en esta área. El mismo propietario puede llevar los registros contables o bien contratar a una persona dedicada a esta disciplina: Un contador o contadora.

➤ Área de Mercadeo y Ventas:

En esta área se detallarán las funciones, capacidades y cualidades de quien será el responsable y el personal involucrado en la estrategia de mercadeo del negocio, es decir, la publicidad, el diseño del empaque y la marca del producto o servicio, la distribución del mismo y el punto de venta, la promoción y la labor de ventas.

➤ Área de Producción.

En una empresa esta área la conforman aquellos que realizan los procesos operativos e intelectuales para la producción, desarrollo y elaboración del producto.

## **2.5 Clasificación según su tamaño**

Una de las clasificaciones más sencillas es la del número de trabajadores con las que cuenta la empresa, pero esta a su vez varía según el país o las condiciones en las que se encuentre este, por tal motivo para comprender la clasificación de los tipos de empresa según su tamaño se deben mencionar otros factores como el entorno, giro, producción y financiamiento.

Comenzando con el factor entorno, ya que una misma empresa considerada pequeña en un país desarrollado puede ser considerada mediana, en otro en vías

de desarrollo o subdesarrollado, las condiciones económicas de los países son determinadas por factores que varían de una nación a otra.

El segundo elemento es el giro de la organización, dependerá del sector industrial, comercial o de servicios, en el que se desarrolla la empresa, cabe mencionar que Arteaga menciona en su artículo “Los 5 sectores que impulsaran a México en 2015” que el sector automotriz se verá beneficiado por las grandes inversiones extranjeras que se posicionaran en México, como sabemos la instalación de plantas automotrices como Honda, Mazda en el país y Audi en la ciudad de Puebla, que bien nos indica que los pequeños empresarios proveedores de autopartes tendrán un incremento considerable en cuanto a demanda.

El factor de la producción también es un determinante en la determinación del tamaño de la empresa, al tomar en cuenta la capacidad de producción, la demanda del mercado. Por último consideramos el factor financiamiento, donde la organización es constituida según el capital con el que se cuente, las inversiones varían dependiendo del tipo de empresa que se emprenda, no es el mismo tipo de capital para un taller artesanal que para uno del sector siderúrgico.

Analizando los factores que atañen el tamaño de la empresa llegamos a dos generales que indica Valencia (2011:29) y es “Los de orden cualitativo y los de orden cuantitativo” donde el primero hace referencia a componentes como el recurso humano, el tipo de tecnología que utilice, y el mercado en el que participa. Por otro lado el aspecto cuantitativo comprende aspectos el capital invertido o con el que cuenta para sus operaciones así como personal y la capacidad de producción.

Tomando a consideración los aspectos relacionados con la tecnología podemos profundizar en el tipo de herramientas o maquinaria utilizada ya que mientras en una pequeña se puede fabricar pieza a pieza con la mano de obra indispensable, en otra se puede manejar una producción semiautomática, con un mayor uso de maquinaria o herramental y la reducción en cuanto a empleados en el área productiva, que van de acuerdo al tipo de producto y la capacidad de producción.

## 2.6 Definición de MIPYME

Tomando en cuenta la clasificación según tamaño, llegamos a las empresas comerciales, industriales o de servicios, que tienen un número reducido de empleados y registra ingresos moderados llamadas MIPYMES, este tipo de empresa como se ha venido mencionando desde el principio, son una de las principales generadoras de empleo y de PIB del país, y como todo organismo tienen sus elementos, sistemas y características que la conforman.

Otra definición que se hace respecto a las MIPYMES es según el criterio de ingresos, puede ser llamada Micro empresa si sus ventas anuales son alrededor de \$4 millones de pesos con un número de trabajadores máximo de 10 personas, por otro lado la pequeña empresa según ingreso se puede subdividir según el sector si es comercial de 11 a 30 trabajadores con ventas anuales de \$4 hasta \$100 millones, la de tipo industrial y servicios con un número de empleados entre 11 y 50 con el mismo tipo de ingreso, por último las medianas empresas también se subdividen según el sector, si es el comercial con ventas anuales de hasta \$250 millones contando de 31 hasta 100 empleados, las de tipo industrial y servicios el mismo monto de ventas pero trabajadores de 51 hasta 250.

Este tipo de empresas que se ve afectada por la falta de financiamiento, planeación, apoyo por parte del gobierno, impuestos, precios, competencia y sin fin de factores que dificultan su actividad económica se ha colocado como uno de los principales motores del país.

Alguna de las ventajas que caracterizan a las MIPYMES es la flexibilidad o dinamismo que las puede llevar al crecimiento y convertirse en una gran empresa, por otro lado desventajas de esta es la falta de organización de planificación para enfrentar los riesgos que se presentan en el entorno al no establecer un plan de acción que guíe sus actividades es difícil que se encuentren preparadas para sobrevivir después de los dos años como lo demuestran las estadísticas.

## 2.7 Características de la MIPYMES de Servicios

Es muy común que las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) compartan en la mayoría de los casos características muy similares como las que se mencionan a continuación:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad y por lo general son de carácter familiar.
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
- Personal poco calificado o no profesional.
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo.
- Falta de información acerca del entorno y el mercado.
- Falta de innovación tecnológica, puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.
- Falta de políticas de capacitación, se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- Tienen a realizar sus procesos de la misma forma con la idea de que cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores.
- Falta de liquidez.

## **2.8 Las MIPYMES en México y la planeación estratégica**

La Comisión Económica para América Latina CEPAL, afirma que en los países subdesarrollados entre el 65% y el 75% de las pequeñas empresas dejan de existir durante los primeros 2 años, estas cifras son a nivel internacional, mencionando la situación actual en México de cada 10 empresas solo 2 llegan al segundo año, las demás por consiguiente fracasan por diversos factores que serán mencionados posteriormente.

En la actualidad el contar con capital o fuente de financiamiento que sostenga a la empresa no asegura que esta permanecerá en el mercado, o que llegara a posicionarse, tomando en cuenta la situación de las MIPYMES podemos destacar factores tanto internos como externos, la falta de preparación por parte de los pequeños empresarios, el escaso apoyo gubernamental, y los factores de riesgo que siempre rodean el entorno económico.

La realidad en nuestro país es que el emprendedor se lanza al mercado con una idea de producto o servicio sin una previa preparación en el área en la cual se desenvolverá, la operación este tipo de organizaciones no ocurre en condiciones estables o continuas, si no en un ambiente de incertidumbre donde no se puede controlar al 100% el comportamiento del mercado, la inflación, innovación tecnológica, entre otras. pero se puede trabajar y planificar para reducir el riesgo y así proporcionar la información necesario y actuar en los momentos adecuados.

Enfocándose en las MIPYMES podemos mencionar las causas generales por las cuales este tipo de organismo desaparece y son las siguientes:

- Falta de Experiencia (conocimiento, habilidad, liderazgo)
- Falta de Conocimiento del sector no conocer el mercado, comportamientos,
- Inflación Alza en los precios

## 2.9 Importancia de la planeación en las MIPYMES restauranteras

Gestionar una empresa puede convertirse en algo realmente complicado y difícil de administrar, ya que con los cambios repentinos del medio en el que se desenvuelve la actividad económica de la empresa dificultan el manejo de esta. Se debe mencionar que este tipo de cambio es continuo e incontrolables, por tal motivo no se debe dejar en segundo plano la acción de la planeación.

La planeación es un proceso que no solo afecta a las empresas, sino a todo tipo de organización, institución de tipo privado o público que tenga objetivos y metas a alcanzar, a su vez la planeación se ejecuta de manera cotidiana a nivel personal, ya que cada individuo necesita de esta planeación para establecer el cómo, cuándo y mediante que lograremos alcanzar los propósitos previamente definidos.

Anteriormente se ha destacado la importancia que tiene el planificar, el motivo por el cual se deben establecer los objetivos organizacionales y las rutas o planes de acción para el logro de estos, a su vez se deben destacar los beneficios que trae consigo, como lo es:

- Incrementa las probabilidades de éxito de la empresa
- Establece planes de acción sobre los cuales operara la empresa
- Disminuye los niveles de incertidumbre que están presentes en el medio en el que se desenvuelve la empresa aunque no los elimina
- Optimiza los recursos de la empresa
- Proporciona una guía para los empleados en cuanto a desarrollo

La industria restaurantera, ha concurrido en constantes cambio económicos, a causa de la llegada de la globalización a nivel mundial, tras hacer el intento de salir a flote de los mercados con gran desequilibrio, en los cuales la oferta aumenta y la demanda disminuye, trayendo consigo la decadencia en la utilidad.

De ello surge la necesidad del negocio alimenticio de formar una estructura que la haga llegar a niveles de mayor competitividad en el mercado, y en conjunto con ello reconquistar al mercado disipado, mediante la adquisición de estrategias encaminadas a aumentar su productividad y mejorar procesos en la calidad de los servicios ofertados, lo cual le abrirá nuevas puertas a la innovación, con el objetivo de alcanzar el éxito esperado.

Una de las principales razones por las cuales es de suma importancia la implementación de una adecuada planeación en el negocio de la alimentación, es la de perfeccionar el ofrecimiento de sus productos en lo que respecta a su precio y calidad, lo cual se verá expresado en un mayor margen de utilidad.

## **2.10 Unidades económicas**

Es de suma importancia conocer el panorama en el cual se encuentran las empresas hoy en día, por lo tanto, de acuerdo al DENUE (Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas), se muestran a continuación cifras reales de cuántas unidades económicas existen en nuestro país, de acuerdo a cada actividad económica en la que se encuentran.

El municipio de Puebla ocupa en el año 2016, el quinto puesto de estados de la República Mexicana con el mayor número de empresas en el país, con 303 233. De esta totalidad, 290 887 cuentan con uno a diez empleados, esto significa que el 95% de las pequeñas y medianas empresas generan empleos en la entidad.

De acuerdo a datos arrojados por el INEGI, se dice que la entidad cuenta con 321 grandes empresas, es decir, brindan empleo a 250 personas o más. Las grandes empresas representan el 0.0 por ciento del total de unidades económicas del país, y emplean el 16 por ciento de la población.

**Tabla 3. Unidades económicas: Todos los tamaños, todo el país**

CANTIDAD	UNIDAD	ACTIVIDAD ECONOMICA	TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO	AREA GEOGRAFICA
20,901	Unidades Económicas	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	TODOS LOS TAMAÑOS	TODO EL PAIS
3,581	Unidades Económicas	Minería		
8,025	Unidades Económicas	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final		
25,751	Unidades Económicas	Construcción		
524,717	Unidades Económicas	Industrias manufactureras		
144,126	Unidades Económicas	Comercio al por mayor		
2,098,862	Unidades Económicas	Comercio al por menor		
36,142	Unidades Económicas	Transportes, correos y almacenamiento		
19,284	Unidades Económicas	Información en medios masivos		
54,399	Unidades Económicas	Servicios financieros y de seguros		
68,274	Unidades Económicas	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles		
98,770	Unidades Económicas	Servicios profesionales, científicos y técnicos		
430	Unidades Económicas	Corporativos		
103,907	Unidades Económicas	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación		
139,501	Unidades Económicas	Servicios educativos		
207,071	Unidades Económicas	Servicios de salud y de asistencia social		
64,471	Unidades Económicas	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos		
575,198	Unidades Económicas	<b>Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas</b>		
728,524	Unidades Económicas	Otros servicios excepto actividades gubernamentales		
83,052	Unidades Económicas	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales		
<b>5,004,986</b>				

Fuente: Creación Propia (2016)

**Tabla 4. Unidades económicas: 0-5 personas, todo el país**

CANTIDAD	UNIDAD	ACTIVIDAD ECONOMICA	TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO	AREA GEOGRAFICA
15,540	Unidades Económicas	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	0-5 PERSONAS	TODO EL PAIS
2,226	Unidades Económicas	Minería		
4,339	Unidades Económicas	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final		
12,661	Unidades Económicas	Construcción		
463,359	Unidades Económicas	Industrias manufactureras		
103,863	Unidades Económicas	Comercio al por mayor		
1,996,365	Unidades Económicas	Comercio al por menor		
21,329	Unidades Económicas	Transportes, correos y almacenamiento		
13,791	Unidades Económicas	Información en medios masivos		
34,964	Unidades Económicas	Servicios financieros y de seguros		
59,610	Unidades Económicas	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles		
79,372	Unidades Económicas	Servicios profesionales, científicos y técnicos		
215	Unidades Económicas	Corporativos		
92,194	Unidades Económicas	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación		
45,584	Unidades Económicas	Servicios educativos		
177,718	Unidades Económicas	Servicios de salud y de asistencia social		
55,809	Unidades Económicas	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos		
519,650	Unidades Económicas	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas		
679,709	Unidades Económicas	Otros servicios excepto actividades gubernamentales		
40,166	Unidades Económicas	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales		
4,418,464				

Fuente: Creación Propia (2016)

**Tabla 5. Unidades económicas: 6-10 personas, todo el país**

CANTIDAD	UNIDAD	ACTIVIDAD ECONOMICA	TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO	AREA GEOGRAFICA
16,831	Unidades Económicas	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	6-10 PERSONAS	TODO EL PAIS
15,721	Unidades Económicas	Minería		
16,481	Unidades Económicas	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final		
18,435	Unidades Económicas	Construcción		
43,408	Unidades Económicas	Industrias manufactureras		
33,042	Unidades Económicas	Comercio al por mayor		
74,098	Unidades Económicas	Comercio al por menor		
19,609	Unidades Económicas	Transportes, correos y almacenamiento		
2,089	Unidades Económicas	Información en medios masivos		
11,674	Unidades Económicas	Servicios financieros y de seguros		
5,236	Unidades Económicas	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles		
10,559	Unidades Económicas	Servicios profesionales, científicos y técnicos		
16	Unidades Económicas	Corporativos		
3,834	Unidades Económicas	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación		
30,501	Unidades Económicas	Servicios educativos		
14,993	Unidades Económicas	Servicios de salud y de asistencia social		
4,625	Unidades Económicas	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos		
33,046	Unidades Económicas	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas		
30,389	Unidades Económicas	Otros servicios excepto actividades gubernamentales		
15,283	Unidades Económicas	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales		
399,870				

Fuente: Creación Propia (2016)

**Tabla 6. Unidades económicas: 11-30 personas, todo el país**

CANTIDAD	UNIDAD	ACTIVIDAD ECONOMICA	TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO	AREA GEOGRAFICA
2,315	Unidades Económicas	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	11-30 PERSONAS	TODO EL PAIS
472	Unidades Económicas	Minería		
1,361	Unidades Económicas	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final		
5,601	Unidades Económicas	Construcción		
17,372	Unidades Económicas	Industrias manufactureras		
14,644	Unidades Económicas	Comercio al por mayor		
31,085	Unidades Económicas	Comercio al por menor		
5,769	Unidades Económicas	Transportes, correos y almacenamiento		
1,936	Unidades Económicas	Información en medios masivos		
6,658	Unidades Económicas	Servicios financieros y de seguros		
2,688	Unidades Económicas	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles		
6,450	Unidades Económicas	Servicios profesionales, científicos y técnicos		
63	Unidades Económicas	Corporativos		
3,252	Unidades Económicas	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación		
47,237	Unidades Económicas	Servicios educativos		
8,514	Unidades Económicas	Servicios de salud y de asistencia social		
2,778	Unidades Económicas	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos		
16,610	Unidades Económicas	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas		
15,901	Unidades Económicas	Otros servicios excepto actividades gubernamentales		
15,526	Unidades Económicas	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales		
206,232				

Fuente: Creación Propia (2016)

**Tabla 7. Unidades económicas: 31-50 personas, todo el país**

CANTIDAD	UNIDAD	ACTIVIDAD ECONOMICA	TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO	AREA GEOGRAFICA
745	Unidades Económicas	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	31-50 PERSONAS	TODO EL PAIS
134	Unidades Económicas	Minería		
380	Unidades Económicas	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final		
1,732	Unidades Económicas	Construcción		
4,206	Unidades Económicas	Industrias manufactureras		
3,219	Unidades Económicas	Comercio al por mayor		
5,122	Unidades Económicas	Comercio al por menor		
1,766	Unidades Económicas	Transportes, correos y almacenamiento		
637	Unidades Económicas	Información en medios masivos		
656	Unidades Económicas	Servicios financieros y de seguros		
387	Unidades Económicas	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles		
1,605	Unidades Económicas	Servicios profesionales, científicos y técnicos		
48	Unidades Económicas	Corporativos		
1,248	Unidades Económicas	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación		
8,536	Unidades Económicas	Servicios educativos		
2,262	Unidades Económicas	Servicios de salud y de asistencia social		
453	Unidades Económicas	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos		
3,260	Unidades Económicas	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas		
2,186	Unidades Económicas	Otros servicios excepto actividades gubernamentales		
4,149	Unidades Económicas	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales		
42,731				

Fuente: Creación Propia (2016)

**Tabla 8. Unidades económicas: 51-100 personas, todo el país**

CANTIDAD	UNIDAD	ACTIVIDAD ECONOMICA	TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO	AREA GEOGRAFICA
514	Unidades Económicas	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	51-100 PERSONAS	TODO EL PAIS
110	Unidades Económicas	Minería		
353	Unidades Económicas	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final		
1,377	Unidades Económicas	Construcción		
4,135	Unidades Económicas	Industrias manufactureras		
2,706	Unidades Económicas	Comercio al por mayor		
3,925	Unidades Económicas	Comercio al por menor		
1,459	Unidades Económicas	Transportes, correos y almacenamiento		
462	Unidades Económicas	Información en medios masivos		
212	Unidades Económicas	Servicios financieros y de seguros		
211	Unidades Económicas	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles		
353	Unidades Económicas	Servicios profesionales, científicos y técnicos		
33	Unidades Económicas	Corporativos		
1,053	Unidades Económicas	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación		
5,275	Unidades Económicas	Servicios educativos		
1,639	Unidades Económicas	Servicios de salud y de asistencia social		
411	Unidades Económicas	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos		
1,728	Unidades Económicas	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas		
186	Unidades Económicas	Otros servicios excepto actividades gubernamentales		
3,552	Unidades Económicas	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales		
29,694				

Fuente: Creación Propia (2016)

**Tabla 9. Unidades económicas: 101-250 personas, todo el país**

CANTIDAD	UNIDAD	ACTIVIDAD ECONOMICA	TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO	AREA GEOGRAFICA
201	Unidades Económicas	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	101-250 PERSONAS	TODO EL PAIS
68	Unidades Económicas	Minería		
234	Unidades Económicas	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final		
865	Unidades Económicas	Construcción		
3,826	Unidades Económicas	Industrias manufactureras		
1,521	Unidades Económicas	Comercio al por mayor		
3,103	Unidades Económicas	Comercio al por menor		
980	Unidades Económicas	Transportes, correos y almacenamiento		
235	Unidades Económicas	Información en medios masivos		
105	Unidades Económicas	Servicios financieros y de seguros		
100	Unidades Económicas	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles		
256	Unidades Económicas	Servicios profesionales, científicos y técnicos		
32	Unidades Económicas	Corporativos		
1,238	Unidades Económicas	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación		
1,828	Unidades Económicas	Servicios educativos		
1,106	Unidades Económicas	Servicios de salud y de asistencia social		
307	Unidades Económicas	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos		
585	Unidades Económicas	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas		
111	Unidades Económicas	Otros servicios excepto actividades gubernamentales		
2,715	Unidades Económicas	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales		
19,416				

Fuente: Creación Propia (2016)

**Tabla 10. Unidades económicas: 251 y más personas, todo el país**

CANTIDAD	UNIDAD	ACTIVIDAD ECONOMICA	TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO	AREA GEOGRAFICA
38	Unidades Económicas	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza	251 Y MAS PERSONAS	TODO EL PAIS
133	Unidades Económicas	Minería		
160	Unidades Económicas	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final		
363	Unidades Económicas	Construcción		
3,694	Unidades Económicas	Industrias manufactureras		
414	Unidades Económicas	Comercio al por mayor		
447	Unidades Económicas	Comercio al por menor		
513	Unidades Económicas	Transportes, correos y almacenamiento		
134	Unidades Económicas	Información en medios masivos		
130	Unidades Económicas	Servicios financieros y de seguros		
42	Unidades Económicas	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles		
175	Unidades Económicas	Servicios profesionales, científicos y técnicos		
23	Unidades Económicas	Corporativos		
1,088	Unidades Económicas	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación		
541	Unidades Económicas	Servicios educativos		
839	Unidades Económicas	Servicios de salud y de asistencia social		
87	Unidades Económicas	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos		
319	Unidades Económicas	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas		
42	Unidades Económicas	Otros servicios excepto actividades gubernamentales		
1,661	Unidades Económicas	Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales y extraterritoriales		
10,843				

Fuente: Creación Propia (2016)

**Tabla 11. Unidades económicas: Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta de comida corrida, todo el país**

CANTIDAD	UNIDAD	ACTIVIDAD ECONOMICA	TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO	AREA GEOGRAFICA
40,125	Unidades Económicas	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	0-5 PERSONAS	TODO EL PAIS
8,119	Unidades Económicas		6-10 PERSONAS	
5,263	Unidades Económicas		11-30 PERSONAS	
1,497	Unidades Económicas		31-50 PERSONAS	
897	Unidades Económicas		51-100 PERSONAS	
178	Unidades Económicas		101-250 PERSONAS	
24	Unidades Económicas		251 Y MAS PERSONAS	
<b>56,103</b>				

Fuente: Creación Propia (2016)

**Tabla 12. Unidades económicas: Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta de comida corrida, Puebla, Pue.**

CANTIDAD	UNIDAD	ACTIVIDAD ECONOMICA	TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO	AREA GEOGRAFICA
2,073	Unidades Económicas	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	0-5 PERSONAS	PUEBLA, PUEBLA
278	Unidades Económicas		6-10 PERSONAS	
194	Unidades Económicas		11-30 PERSONAS	
51	Unidades Económicas		31-50 PERSONAS	
25	Unidades Económicas		51-100 PERSONAS	
8	Unidades Económicas		101-250 PERSONAS	
0	Unidades Económicas		251 Y MAS PERSONAS	
<b>2,629</b>				

Fuente: Creación Propia (2016)

**Tabla 13. Unidades económicas: Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta de comida corrida, Zacapoaxtla, Pue.**

CANTIDAD	UNIDAD	ACTIVIDAD ECONOMICA	TAMAÑO DEL ESTABLECIMIENTO	AREA GEOGRAFICA
33	Unidades Económicas	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	0-5 PERSONAS	ZACAPOAXTLA, PUEBLA
0	Unidades Económicas		6-10 PERSONAS	
0	Unidades Económicas		11-30 PERSONAS	
0	Unidades Económicas		31-50 PERSONAS	
0	Unidades Económicas		51-100 PERSONAS	
0	Unidades Económicas		101-250 PERSONAS	
0	Unidades Económicas		251 Y MAS PERSONAS	
33				

Fuente: Creación Propia (2016)

## **2.11 Emprendimiento en México y el Municipio de Puebla**

Una de las prioridades que enfrenta México se refiere a ampliar su capacidad de generar riqueza, actualmente se tienen millones de mexicanos que se encuentran excluidos y que viven en condiciones de pobreza, este es el reto de las futuras generaciones. Cuidar, fomentar los emprendimientos de alto impacto y significativamente ampliar el número y la calidad de las empresas del país.

El director de Wayra México - Marcus Dantus (incubadora autorizada por el INADEM de alto impacto 2013) menciona: “las empresas de alto impacto son empresas de reciente creación, generalmente asociadas a alguna innovación y con un alto y evidente potencial de crecimiento. Son usualmente ideas que se generan en respuesta a alguna necesidad patente que resuelven de una manera diferenciada a las soluciones actuales, proveyendo de mayores beneficios a sus clientes” que “para ser exitosas, requieren de una estrategia clara y una detallada planeación financiera que les permita conseguir capital para acelerar su crecimiento”.

Los emprendimientos de alto impacto se dan de manera conjunta, es necesaria una actitud emprendedora que se focalice en lo sistemático y con una dirección futura, es indispensable la generación de un ecosistema de emprendimiento.

En lo que se refiere al municipio de Puebla, la mayoría de los emprendedores buscan apoyo del gobierno, y pocos se arriesgan a pedir financiamiento a las instituciones bancarias.

Como lo mencionan Pérez Paredes y Torralba Flores (2015): “El 56% de la población adulta tiene la percepción de que ser emprendedor e iniciar tu propio negocio es una opción de carrera deseable. Por otro lado, más del 70% de la población considera a los emprendedores como acreedores de respeto y estatus social.”

Es importante destacar que el emprendimiento es uno de los mayores motores que están impulsando al país, debido a que las personas requieren invertir para lograr una independencia en su vida y de cierto modo una estabilidad económica. Tomando

en cuenta el alto nivel de desempleo que existe en la actualidad, así como la baja calidad de los mismos, ha provocado ese interés en las personas por generar sus propios recursos, dando un gran salto de ser empleados a ser sus propios jefes. Por lo tanto, en México como en Puebla, se han generado instituciones especializadas a apoyar a las personas a generar sus propios negocios, ofreciéndoles los pasos necesarios para que en la mayoría de los casos logren el éxito deseado.

Para concluir con el tema del emprendimiento, es importante señalar que es uno de los mejores caminos para crecer económicamente, para tener una calidad de vida que se adecue a lo que se quiere lograr en la vida, y estabilidad en la misma, no dejando de lado el desarrollar una cultura de emprendimiento, deslindándose de la resistencia al cambio de ser simples empleados a empleadores.

## **CAPITULO III. EL PLAN DE NEGOCIO COMO HERRAMIENTA PARA LA CREACION DE UNA NUEVA EMPRESA**

En el presente capítulo se muestra teóricamente la importancia que muestra realizar un Plan de Negocios, tomando en cuenta que al momento de emprender un negocio, se debe considerar la creación de un proyecto escrito el cual se encargue de evaluar los aspectos relacionados con la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales.

Por lo tanto, se puede afirmar que el plan de negocios es un paso esencial que debe tomar en cuenta todo empresario prudente, muy independiente de la magnitud del negocio.

### **3.1. Definición de planeación**

Antes de iniciar cualquier emprendimiento, es imprescindible la determinación de los puntos clave que se pretenden alcanzar, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para lograr el éxito deseado, por lo tanto, los empresarios deben tomar en cuenta la planeación como parte fundamental para llevar a cabo la buena realización de la idea en mente.

Partiendo de la definición básica, la planeación es trazar o formar el plan de una obra, esto consigo indica una acción en la cual se deben estructurar elementos para alcanzar una o varias metas. Por otro lado menciona Koontz (2012:53) "Planear es decidir de antemano que hacer, como hacerlo, cuando y quien deberá llevarlo a cabo", de las definiciones antes mencionadas se puede deducir que la planeación es parte vital e inicial del proceso administrativo, ya que partiendo de ella se llega a las etapas de organización, coordinación y control.

Reyes Ponce menciona "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización".

L. J. Kazmier comenta que "La planeación consiste en determinar los objetivos y formular políticas, procedimientos y métodos para lograrlos".

De acuerdo a Henry Fayol, menciona que "La planeación es visualizar el futuro y trazar el programa de acción".

Para finalizar, es necesario reforzar que dentro de una planeación eficaz se toman en cuenta todas las áreas que integran a la empresa, como lo es el área comercial, finanzas, recursos humanos, mercadotecnia, entre otras, dependiendo del giro y sector en el que se encuentre, pero independientemente del sector existen elementos vitales dentro de una planeación que no se pueden minimizar o eliminar del proceso y son los objetivos organizacionales.

### **3.2 Tipos de planeación**

En el camino que se sigue para administrar una empresa es posible encontrar oportunidades, las cuales se pueden aprovechar y obtener beneficios de ellas, pero a su vez existen riesgos relacionados a cada una de las oportunidades, por tal motivo es necesaria escoger un tipo de planeación y seguir los lineamientos que en ella se establecen.

Los aspectos que se deben considerar dentro de la planeación dependerán de los objetivos empresariales, existen diversos tipos de planeación que se mencionaran a continuación, como primer lugar tenemos la planeación operativa donde se establecen los objetivos en los mandos superiores al área operativa, y se caracterizan por ser a corto plazo, para ejemplificar este tipo de planeación es cuando se establecen los medios para producir cierta cantidad de un producto o varios productos.

La planeación táctica sin embargo escoge tanto los medios como las metas para lograr objetivos que fueron impuestos por un mando superior, puede ser la gerencia general, la planeación estratégica se caracteriza por ser a largo plazo de 5 años en adelante, y esta elige tanto los medios, metas y objetivos.

### **3.3 Definición de plan de negocios y modelo de negocios**

Para iniciar una empresa, es de suma importancia contar con una guía para el emprendedor o empresario, la cual describa y analice la situación del mercado, para establecer acciones futuras, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, para la promoción por tratarse de un servicio.

Es necesario tener en claro lo que varios autores consideran un plan de negocios y un modelo de negocios, por lo que a continuación se detallan algunas definiciones básicas.

Según Jack Fleitman un plan de negocios se define “como un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa. Así como una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa”.

El profesor Ignacio de la Vega García-Pastor del Instituto de Empresa afirma: “que el plan de negocios identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio. Examina su viabilidad tanto técnica y económica como financiera, a su vez sostiene que el plan de negocios es una herramienta indispensable para el desarrollo de una empresa”.

Rodríguez (2001) “Engloba el plan de negocios en lo que él llama ‘Planes de Acción’ refiriéndose a ellos como una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones, y procedimientos de la dirección superior”.

Alcaraz (2011:38) define “Un modelo de negocio (también conocido como diseño de negocios) describe la forma en que una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social.”

Un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio.” Según Amit y Zott (2001: 511).

Chesbrough y Rosenbloom (2001) definen el modelo de negocio de una forma más detallada pues para ellos es necesario, después de tener una idea de valor e identificar el segmento de mercado, poner atención en los costos y en las estrategias a utilizar.

Osterwalder, Pigneur y Tucci, definen al modelo de negocio como una herramienta conceptual; lo aprecian como un diagrama que los llevará a posteriori a la ejecución del proyecto. A partir de esta herramienta conceptual se podrá establecer la “lógica del negocio de un modelo específico” (Osterwalder, Pigneur y Tucci, 2005).

Según Zimmerer (2005), un modelo de negocio (para él es equivalente al esquema de un plan de negocios) es un resumen escrito de la propuesta del negocio emprendedor, sus detalles financieros y operacionales, sus oportunidades y estrategias de marketing y las habilidades de sus administradores.

Conforme a lo expuesto, un modelo de negocio se podría tomar en cuenta como un esquema de los elementos clave de una empresa que se requiere poner en marcha. Es una distribución muy útil si se siguen paso a paso los mecanismos que forman parte de él.

### **3.4 ¿Por qué elegir un plan de negocios?**

Para efectos del presente trabajo de investigación, se elige el plan de negocios como el ideal para la preparación de un proceso continuo y en segundo término como el medio para llegar a un producto o resultado final.

Dentro de la idea principal de elegir elaborar un plan de negocios es mejorar la idea del plan de negocio; es importante que el emprendedor no se case con la primera idea que le llegue a la cabeza, sino que debe considerar los detalles que la futura empresa pueda implicar.

Como segundo término, se tienen que llevar a cabo los pasos señalados en el plan de negocios, con la finalidad de contar con las estrategias adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa.

Otro punto a considerar, es analizar si la empresa cuenta con la capacidad suficiente para producir utilidades en el corto plazo, lo que conlleva a saber si es necesario buscar un financiamiento para la apertura de la empresa.

Por lo anterior mencionado, si se desea aumentar las posibilidades de lograr el éxito deseado, minimizando los riesgos y llevar a cabo un proceso organizado, lo ideal será elaborar un plan de negocios.

### **3.5 Uso del plan de negocio**

Comúnmente se piensa que un plan de negocios es algo que solo le corresponde a las grandes empresas; lo cierto es que sin importar que se trate de una empresa grande o pequeña, el desarrollo de un plan de negocios es una fase por la que todo emprendedor debe pasar al momento de ponerlo en marcha, sobre todo hoy en día, en donde debido a la gran competencia existente, las posibilidades de sacar adelante una nueva empresa son poco favorables.

Balanko (2008:6) afirma que “Un plan de negocio se utiliza para comunicar la forma en que su estrategia aumentará su probabilidad de éxito en una nueva empresa o mejorará el rendimiento de un negocio existente. Además, puede emplearse para facilitar la deliberación entre socios de negocios que necesitan acordar y documentar sus planes. También puede utilizarse para facilitar la comunicación con los funcionarios de gobierno a quienes les puede ser necesario aprobar aspectos del plan y, por supuesto, con inversionistas potenciales, instituciones financieras, burocráticas o individuos que pueden decidir financiar el negocio o su ampliación”

Se requiere de gran dedicación para elaborar un adecuado plan de negocios para cualquier organización, ya que esto es la base del éxito que obtengan los futuros empresarios, es importante contar con conocimientos en el ámbito culinario, administrativo, financiero y mercadológico para poder enfrentar la realidad comercial, esto con el propósito de tener presentes los problemas que nos hemos de enfrentar en la operación cotidiana.

### 3.6 Ciclo de vida del plan de negocios

Pedraza Rendón (2015: IV) dice que “Las partes que integran un plan tienen como referencia al tipo de negocio y a la experiencia de quien realiza el plan e integra el documento. De lo que se trata es de articular la importancia y las implicaciones de la información que se maneja con relación al negocio para que se ha utilizado como un documento donde los inversionistas plasmen sus ideas, formulen estrategias y desarrollen sus planes.

Un buen plan de negocios debe ser eficaz, estructurado y comprensible. Debe de considerar los beneficios ambientales y sociales del negocio como un aspecto secundario. El objetivo de un plan de negocios es ayudar a los inversionistas los detalles esenciales del negocio y, sobre todo; ayudar a dirigir la elaboración del proyecto para la elaboración de un negocio o la ampliación de uno ya existente.

Es por ello que se afirma que no hay dos negocios iguales, por lo tanto se deben tener razones para elaborar un plan de negocios.

-Tener un instrumento para presentar un proyecto y gestionar recursos financieros.

-Determinar la viabilidad económica de la inversión propuesta y establecer escenarios de operación y riesgos que enfrentar.

-Plantear un esquema de ejecución e instalación del plan de negocio y servir de guía para la propuesta en marcha.

-Establecer tiempos de actividades antes de la operación.

-Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.

Durón García (2014:28, 31) Contar con un plan de negocios va a facilitar la interpretación de las distintas circunstancias donde se van a desarrollar las actividades de la empresa, tomando en cuenta la complejidad y dinámica a resolver única de los mercados actuales. Así mismo es necesario señalar que en toda organización siempre

están presentes el riesgo y la incertidumbre asociados con el éxito y el fracaso de la misma. La planificación contribuye a resolver un número importante de problemas que tienen las pequeñas y medianas empresas.

Es prudente considerar que ninguna empresa restaurantera, la cual pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros; por tanto se debe mostrar en un documento el o los escenarios gastronómicos más probables con todas sus variables para facilitar un análisis integral y su presentación a las partes involucradas en el proyecto.

El plan de negocios recorre todos los aspectos de un proyecto, por lo que dentro de sus componentes se consideran el análisis e investigación de mercados, sus recursos, análisis FODA, estudio de competencia, estrategia, factores críticos de éxito, plan de marketing, tecnología de producción, recursos financieros, factibilidad técnica, económica, financiera; análisis sensitivo, dirección y gerencia, conclusiones y anexos.

Todo esto lo integramos en tres grandes componentes

1.-Definición del negocio restaurantero

2.-El ambiente de negocio

3.-Descripción de áreas funcionales.

Pérez Paredes (2012) menciona que “todo plan de negocio así como la vida tienen un principio y un fin; es por ello que en los planes de negocio se tienen que visualizar cinco actividades básicas que son: identificación, formulación, evaluación, selección y administración”.

Cabe señalar que el ciclo de vida está ligado a dos fases de gran importancia que son la reinversión y la inversión; en la primera se realiza un estudio de la idea y su análisis, el estudio preliminar de factibilidad, el estudio de factibilidad y los estudios al detalle y otros estudios.

En el estudio de la idea y su análisis se denomina un documento llamado perfil, en este hay que tomar en cuenta los siguientes puntos: el volumen del mercado,

disponibilidad de materias primas, tamaño y tecnología, inversión estimada, beneficios esperados, y un marco institucional.

En el estudio preliminar de factibilidad, es importante considerar los antecedentes del proyecto en los cuales se deben de analizar los siguientes preceptos: aspectos de mercado y comercialización, técnicos, financieros, evaluación del proyecto, organizativos, así como las conclusiones y recomendaciones.

Al llegar al estudio de factibilidad se pueden tomar decisiones sobre el factor recursos es decir, se tomará en cuenta: el estudio de mercado y comercialización, disponibilidad de materia prima e insumos, localización y tamaño, ingeniería del proyecto, inversiones y financiamiento, presupuesto de ingresos y egresos, proyecciones financieras y evaluación financiera económica y social; organización del proyecto y recomendaciones para la implementación del mismo.

Por ello, se conoce a ciencia cierta que es un plan de negocios, tomando como dato importante que es un documento que analiza la oportunidad de emprender un negocio, en el cual se examina la viabilidad comercial técnica y económica, así como la legal administrativa, social y ambiental para implementar procedimientos y estrategias necesarias para convertir dicha oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

Un plan de negocios se puede describir de manera general de la siguiente manera: serie de pasos para la creación de una nueva empresa, un sistema de planeación, selección organizada de información para facilitar la toma de decisiones y una guía específica para canalizar eficientemente los recursos disponibles.

### **3.7 Importancia del plan de negocios**

Uno de los principales conceptos que todo emprendedor de negocios debe tener en mente es el de rentabilidad, ya que de este depende el fracaso o éxito de su idea, este elemento está muy bien definido en el modelo de plan de negocios, debido a que se miden, se planean y estructuran las áreas necesarias para la continuidad del mismo,

tomando como base el margen de utilidades que incrementa las oportunidades de crecer y mantenerse en el mercado en el cual se está introduciendo ya sea el servicio o producto de nueva creación.

Un concepto que se debe recordar es el de empresa, para lo cual Alcaraz (2010) menciona “La empresa es el instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar su objetivo, la organización analiza del entorno los factores que emplea en la producción, tales como insumos, maquinaria y equipo, recurso humano y capital financiero.” Ya que en esta definición se mencionan los componentes importantes que darán rentabilidad a la empresa.

Se debe recordar que un plan de negocios es una base y guía para la creación de empresas, para Longenecker (2007) es “Un documento en el que se describe la idea básica que fundamenta una empresa y en el que se detallan consideraciones relacionadas con su inicio y su operación futura, otro concepto menciona que es una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir, cómo ir rápidamente, o que hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos.” Lo cual reafirma la importancia de esta metodología.

Este plan de negocios considera los componentes necesarios y fundamentales para la creación de una empresa, toma en cuenta la opinión del mercado al cual se está introduciendo ya que de este depende la aceptación o rechazo, así como la competencia a la cual nos enfrentamos, los recursos que se necesitan, costos, el financiamiento que se utilizara, los valores del negocio sus objetivos y metas a alcanzar.

Considerando los puntos antes mencionados se puede decir que al conocer la mayor parte de aspectos y elementos que rodean a una idea de negocio se puede tener un mayor control sobre la funcionalidad y operación de la empresa, por lo tanto se reducen los riesgos y existen mayores probabilidades de éxito, debido a que antes de poner en marcha la idea ya se conocen los gastos y costos en los que se incurrirán,

por la tanto brinda una visión más amplia y un panorama que se debe considerar y evaluar seriamente considerando los pro y contra.

Otro punto que demuestra la importancia del plan de negocios es que marca formalidad y demuestra confiabilidad en la empresa en caso de que se requiera algún tipo de aprobación o financiamiento de alguna institución o de socios particulares, ya que así se demuestra que se realizaron los estudios pertinentes para estructurar un plan, el cual generara en cierto periodo ganancias para los inversionistas, logrando un nivel de seguridad mayor.

Michael Porter (2007:15) menciona “La importancia de los planes de negocios para la organizaciones ha crecido tanto en los últimos tiempos, sobre todo con la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas es decir: tener un buen precio, calidad en los productos, entregas a tiempo y con cumplir con las especificaciones que el cliente le solicite.” y este autor menciona otro punto importante en el servicio o producto que se introducirá en el mercado y es el precio y la calidad, ya que de este dependerá la preferencia de los consumidores y la permanencia en el mismo.

Considerando lo antes señalado se puede decir que el plan de negocios es un faro perfecto que guía el desarrollo y puesta en marcha de la empresa, para lo cual también es necesario conocer algunas de las ventajas de utilizar este modelo.

### **3.7.1 Ventajas del plan de negocios**

Dentro de las ventajas que existen al realizar un adecuado plan de negocios se encuentran las siguientes descritas por Alcaraz (2010):

- El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios futuros y más probables con todas sus variables, con el fin de facilitar un análisis integral que pueda ser presentado a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes, accionistas).

- Permite imaginar ideas, soluciones y resultados, sin embargo es más importante tener en claro cómo transformarlas en realidad.
- Un plan de negocio es muy flexible y adaptable ya que se hace de acuerdo al momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse.
- Con un plan de negocio se asegura de que un negocio tenga sentido financiero y operativo, antes de su puesta en marcha.
- A través de un plan de negocio, se busca la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Se crea una imagen que permita identificar necesidades, así como prever problemas de recursos y su asignación en el tiempo, teniendo como consecuencia un ahorro.
- Evalúa el desempeño que tiene un negocio en marcha.
- Ayuda a hacer una evaluación de la empresa en caso de fusión o venta.
- Es una guía para iniciar un emprendimiento o negocio.
- En las pequeñas y medianas empresas, el elaborar un plan de negocios, permite establecer una distancia considerable y necesaria entre los cambios sin fundamento (ocurrencias) y las decisiones de negocios con fundamento tomadas en base a la información y análisis.

Es necesario tomar en cuenta que el proceso que se debe perseguir para realizar un plan de negocios va a ser variable para cada una de las empresas, sin embargo debemos tomar en consideración lo siguiente:

- Puntualizar la idea del negocio que se quiere poner en marcha
- Establecer la información disponible para tener en cuenta los riesgos en la operación del negocio y en su caso reunir la información faltante para lograr dicho objetivo.
- Valorar si uno mismo puede realizar el plan o se requiere de la participación de un equipo.

Al conocer los principales puntos por los cuales un plan de negocios es importante y las ventajas que conlleva al ponerlo en acción, se puede concluir que el riesgo de emprender y crear una empresa se reduce en gran medida gracias a la evaluación y

control que se genera debido a los estudios que el plan indica, para lo cual es importante conocer las partes o la estructura de esta valiosa herramienta, como se analizara en el punto siguiente.

### **3.8 Estructura del plan de negocios**

A continuación se detalla la estructura que sigue el plan de negocios, considerando diversos autores, que complementan esta metodología, la cual como ya sabemos es de vital importancia para lograr la rentabilidad necesaria para permanecer y alcanzar el éxito, por tal motivo surge la necesidad de mencionar las estrategias técnicas económicas, tecnológicas y financieras, tanto a corto y como mediano plazo haciendo una descripción de los servicios y productos que se ofrecen, las oportunidades de mercados y los recursos que permiten competitividad y diferenciación entre otros competidores y aliados.

Al tomar en cuenta que el plan de negocios es un documento que compila toda la información indispensable para la correcta valoración de un negocio, y nos da una serie de pautas específicas para ponerlo en marcha, es importante resaltar que debe conformar una estructura común que incluye todas las partes que debería tener un plan de negocio, como los siguientes apartados:

- Definición del negocio: en la definición del negocio se describe el negocio y los productos o servicios que se van a ofrecer, los objetivos del negocio y las estrategias que permitirán alcanzar dichos objetivos, y se indican los datos básicos del negocio, tales como el nombre y la ubicación.
- Estudio de mercado: en el estudio de mercado se describen las principales características del público objetivo y la futura competencia, y se desarrolla el pronóstico de la demanda y el plan de comercialización.
- Estudio técnico: en el estudio técnico se describen los requerimientos físicos necesarios para el funcionamiento del negocio, el proceso productivo, la infraestructura y el tamaño del local, la capacidad de producción y la disposición de planta.

- Organización: en la organización se describe la estructura jurídica y orgánica del negocio, las áreas o departamentos, los cargos y funciones, el requerimiento de personal, los gastos de personal y los sistemas de información.
- Estudio de la inversión y financiamiento: en esta parte se señala la inversión que se va a requerir para poner en marcha el negocio y hacerlo funcionar durante el primer ciclo productivo, y el financiamiento externo que se va a buscar si fuera el caso.
- Estudio de los ingresos y egresos: en esta parte se desarrollan las proyecciones de los ingresos y egresos del negocio, incluyendo el presupuesto de ventas, el presupuesto de efectivo o flujo de caja proyectado, y el presupuesto operativo o estado de ganancias y pérdidas proyectado.
- Evaluación del proyecto: por último, en esta parte se desarrolla la evaluación financiera del futuro negocio, la cual incluye el cálculo del periodo de recuperación de la inversión y los resultados de los indicadores de rentabilidad utilizados.
- Resumen ejecutivo: el resumen ejecutivo es un resumen de las demás partes del plan de negocios, que incluye una breve descripción del negocio, las razones que justifican su puesta en marcha, el equipo de trabajo, la inversión requerida y la rentabilidad del proyecto.

En el documento se establece la naturaleza del negocio, los objetivos del empresario y las acciones que se requieren para lograrlos. Es similar a un “mapa de rutas”, pues debe ser capaz de guiar al empresario a través de un laberinto de decisiones de negocios y alternativas para evitar “camino equivocados” y “callejones sin salida”.

La implantación de un proyecto no depende sólo de una “buena idea”, también es necesario demostrar que es viable desde el punto de vista económico y financiero. Predominan los aspectos económicos y financieros, pero también es fundamental la información que está relacionada con los recursos humanos, las propuestas estratégicas, comerciales y operativas.

A continuación se menciona la estructura básica del plan de negocios que maneja Alcaraz, el cual considera cinco grandes apartados los cuales son la naturaleza del proyecto, el mercado, producción, la organización y el aspecto financiero, a su vez se mencionan algunos apartados que maneja otro autor como Greg Balanko-Dickson.

#### Naturaleza del proyecto

Alcaraz detalla la forma en la que puede determinar la idea de negocio o proyecto, puede ser mediante una lluvia de ideas y así determinar la más factible de todas las propuestas, así como técnicas y criterios de evaluación que ayudan determinar la idea final, la justificación de esta, así como la propuesta de valor que es de vital importancia ya que será la que convencerá al consumidor o cliente de las ventajas o beneficios que obtendrá.

Por otro lado se mencionan aspectos internos necesarios para la creación de la empresa como es el nombre de esta, los objetivos, misión y visión que guiaran el curso y las operaciones de la misma, dándole forma y diferenciándola de las ya existentes.

Balanko, maneja algunos puntos más en cuanto al inicio de un plan de negocios, por ejemplo coloca el análisis de la industria como primer apartado de las secciones de su plan de negocios, en la cual considera el enfoque externo, ambiente competitivo, tendencia de la industria, ambiente de mercado, así como el clima económico, el papel de la tecnología, regulaciones gubernamentales y tendencias demográficas, como bien dice Balanko (2010:23) “ Los análisis de la industria intentan identificar los factores que influirán en el ambiente externo en el cual opera el negocio, mientras que las otras secciones de su plan de negocios se enfocan en el ambiente interno sobre el cual usted tiene control. A pesar de que los análisis de la industria y del mercado observan el ambiente externo, lo hacen con lentes distintos.”

Uno de las herramientas de estudio que se mencionan en el capítulo es el análisis FODA, el cual expone aquellas áreas de oportunidad en las cuales se puede o debería trabajar como lo son las debilidades, en tanto que las amenazas

conociéndolas se puede trabajar en un plan de prevención, por otro lado las fortalezas y oportunidades son características favorables o diferenciadoras de las demás y aspectos que pueden ser aprovechados para incrementar el posicionamiento de esta.

Un elemento interno que guía las operaciones de la empresa y especifica la razón por la cual está en marcha es la misión, la cual debe ser amplia, motivadora y congruente, por otro lado se encuentra la Visión de la empresa la cual declara el futuro de la empresa siendo realista y motivadora y congruente a su vez.

En la planeación de un proyecto se deben plantear los objetivos tanto a corto como a largo plazo, en donde son propósitos que deben ser cumplidos en cierto tiempo, por lo tanto deben ser medibles y deben cumplirse según cursos de acción pre establecidos.

Las ventajas competitivas son aquellas que lo hacen diferente o lo distinguen de los ya existentes, ya sea agregando un extra al producto o servicio existente, o en la creación de algo totalmente nuevo e innovador. Un aspecto más a considerar es el análisis de la industria o sector ya que se debemos tomar en cuenta el comportamiento que tiene y que presentara a futuro el sector en el cual se participara.

Dentro del mismo capítulo Balanko analiza la salud financiera, así como la tendencia demográfica, la cual incluye a los diferentes tipos de generaciones que existen y así poder elegir la mejor área con las características demográficas adecuadas para apoyar el desarrollo del negocio. Por otra parte en cuanto al papel que juega la tecnología Balanko (2010:28) aconseja “Cuando esté en el proceso de elaboración de su plan de negocios, asegúrese de identificar cómo apalancará la utilización de tecnología para competir o ganar una ventaja tecnológica.” Por ello se debe analizar la mayor cantidad de elementos y componentes involucrados ya que así se tendrá un mayor conocimiento y tomar las decisiones correctas.

En cuanto a la naturaleza del proyecto Balanko y Alcaraz complementan la estructura del plan de negocios que se maneja dentro del presente trabajo, y por

consiguiente en el siguiente apartado del estudio de mercado se siguen mencionando a los mismos autores que han sido seleccionados.

## Mercado

Dentro del análisis de mercado Alcaraz incluye aspectos a considerar para la aceptación, desarrollo, crecimiento y comercialización del servicio o producto; en donde encontramos el proceso conocido como marketing, que como se sabe es la metodología que indica el cómo indagar sobre las preferencias, necesidades y gustos de los posibles clientes, así como establecer las estrategias de promoción, distribución, precio y venta. Al empezar el proceso de marketing se establecen objetivos de este, como el definir el área del mercado que se pretende impactar, conocida como segmento de mercado así como el tiempo que se tomará para logra dichos objetivos y el cómo.

Una de las principales actividades del marketing es la investigación de mercado la cual tiene por objetivo indagar los gustos , preferencias o necesidades de los posibles consumidores dentro del segmento que se haya establecido, para tal caso el segmento se debe delimitar por ciertos criterios como puede ser espacio geográfico, edad, sexo, nivel socioeconómico etc. Una vez establecido el segmento se realiza la recolección de información mediante diversas técnicas como lo son las encuestas, entrevistas entre otras, que proporcionaran la información necesaria para determinar el consumo aparente que habría del producto o servicio ofrecido, identificando los posibles clientes, a su vez será posible determinar el consumo potencial.

Dentro de la investigación el objetivo principal es conocer la opinión del cliente en cuanto a preferencias de precio, color, cantidad, uso, entre otros, y así dentro de la planeación poder tomar decisiones y determinar los aspectos claves con ayuda de la información obtenida, como se mencionaba anteriormente una de las técnicas de obtención de información es la encuesta donde las preguntas contenidas en ella deben ser redactadas claramente y que en su respuesta se pueda obtener la información esperada, por tal motivo se recomienda aplicar la encuesta a dos o tres personas para confirmar si están redactadas de manera correcta, así como es

importante determinar en donde y a cuantas personas aplicarla. Por ultimo al obtener los resultados de la aplicación de la encuesta se debe graficar estos para sus análisis y determinar la factibilidad del proyecto.

El apartado concerniente a el mercado, la estrategia para este, así como el plan financiero son los tres grandes pilares del plan de negocios según Balanko, en cuanto al análisis del mercado y a la estrategia que se utilizara, esta debe responder a algunas preguntas que menciona el autor tales como:

- ¿Qué quieren comprar los clientes?
- ¿Cómo quieren comprarlo?
- ¿Cuándo quieren comprarlo?
- ¿Cuáles son sus preferencias, comportamiento de compra y percepciones?
- ¿En dónde está localizado el mercado?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado o el número total de compradores potenciales de sus servicios o productos?
- ¿Cuáles son los factores externos que influyen en la actividad del negocio de este mercado?

La promoción en cuanto al lanzamiento del producto o servicio se refiere al acto de dar a conocer el producto en sí, marca, etiquetas, la publicidad del mismo y a su vez incrementar el consumo o preferencia de este; en cuanto a publicidad se refiere a las actividades de comunicar un mensaje al mercado y lograr el impacto adecuado mediante el uso de diversos medios de comunicación como lo es la radio, tv, periódicos.

Uno de los aspectos claves en el lanzamiento es la fijación de precio, se debe tener en cuenta a que sector va dirigido, el tipo de política de precio que se utilizara, así como el precio en ventas de mayoreo o al público en general, una de las estrategias en cuanto a fijación de precio es la de introducirse con un precio elevado si así se desea, o un precio más bajo al de la competencia y diferenciarse de esa manera o tal

vez un precio similar teniendo en cuenta las ventajas o desventajas de cada una y tomar la mejor decisión., así como determinar los márgenes de ganancia en cuanto a los diversos compradores.

Debe formularse un plan de introducción al mercado, que contempla la manera en la que será distribuido, si habrá promociones, el tipo de medios de comunicación que se emplearan; Así como la prevención ante cambios o fluctuaciones del mercado mediante un análisis de riesgos y oportunidades de mercado tomando en cuenta las posibles acciones de la competencia, nuevas reformas o cambios gubernamentales, cambios en preferencias del consumidor entre otros.

Por último se menciona que una vez determinado el producto, precio, plaza viene la parte de la comercialización donde se llevan a cabo las ventas, para ello el autor menciona que se debe segmentar el mercado una vez más, así como la organización del área destinada a las ventas, una de las principales actividades es la establecer un organigrama que indique la estructura de este departamento así como las funciones correspondientes a cada uno.

Continuando con Balanko, se puede decir que en su sección de análisis de mercado el considera los beneficios de esta sección, la identificación de su competencia, la recopilación de información de los competidores, así como las ventas y utilidades por segmento de mercado, después menciona el tamaño y participación del mercado y el cómo determinar el tamaño del mismo, analizar todo lo anterior es de vital importancia ya que como Balanko (2010:39) dice “Uno de los errores más fáciles de cometer en su plan de negocios es suponer que hay un mercado para lo que produce. Sólo porque usted piensa que tiene una gran idea no significa que exista un mercado o que esté accesible sin gastar mucho dinero.” Este análisis debe incluir factores sociales, económicos y del ambiente en el que se desenvolverá el negocio.

## Producción

El área de producción como las demás tiene sus propios objetivos y estos deben tener características de ser medibles, cuantificables y ser a corto, mediano y largo plazo. El

producto o servicio que se ofertara debe contar con ciertas características que menciona el autor como facilidad de uso, confiabilidad y calidad, mediante un control y conocimiento del proceso de producción, que son todas aquellas actividades destinadas a la fabricación de un bien a el ofrecimiento de un servicio.

El proceso de producción se resume en establecer las actividades necesarias o requeridas, segundo organizar esas actividades de manera secuencial y por último asentar los tiempos para cada una de esas tareas. Un elemento grafico que ayuda en la representación del proceso de producción o de una actividad determinada es el diagrama de flujo de proceso, que muestra paso a paso , las actividades realizadas en cuanto a operaciones, inspecciones, transporte, retraso y almacenamiento, dando a su vez a conocer las especificaciones de cada acción, como medidas, responsables y tiempos.

Dentro de la producción la tecnología empleada en esta debe ser adecuada al tipo de proyecto que se realizara, ya que debemos tomar en cuenta la capacitación para el personal, así como los costos para la obtención de esa tecnología, a su vez se debe tener en cuenta el tipo de maquinaria en cuanto a equipo e instalaciones por eso se debe elaborar un listado de toda herramienta necesaria en cada actividad básica del proceso de producción así como el tener en cuenta el espacio físico necesario para la realización de cada tarea, tomando en cuenta su respectivo plan de mantenimiento que ayude a la prevención de fallas y optimizar el tiempo de vida del equipo.

Para la elaboración de los bienes o servicios finales se utilizan los medios básicos o insumos básicos que son la materia prima empleada, no dejando a un lado la calidad necesaria para satisfacción del cliente así como el costo de estos, el cual nos conlleva a otro elemento de la planeación que es establecer a los proveedores y la realización de cotizaciones, tomando en cuenta que el proveedor debe cumplir con las siguientes características de confiabilidad en cuanto a cumplir en fecha de entrega, calidad, un precio adecuado, créditos etc. Y poder elegir aquel proveedor que facilitara la relación laboral. En cuanto a las compras que se realizan continuamente para la obtención de insumos, se debe considerar las políticas de compra que guían estas actividades indicando en qué circunstancias comprar, cantidades, el momento

adecuado, así como los costos de fletes y de posibles incrementos en el precio de la materia prima.

La ubicación que se elegirá para instalar la empresa debe considerar los siguientes aspectos como la distancia a clientes, proveedores, distancia de los trabajadores a su centro de trabajo así como las políticas y disposiciones legales, una vez establecido el área destinada a la empresa dentro de ella se debe hacer una distribución y diseño de la distribución de la planta, así como de las oficinas y el lugar de trabajo que es el área destinada para la realización de las actividades , donde se encuentran las herramientas, insumos, para elaborar el producto tomando en cuenta el diagrama de flujo del proceso para así realizar una distribución optima tanto de maquinaria, herramientas y seguir con la secuencia del proceso de producción y no alejar las estaciones de trabajo más de lo necesario para no afectar la productividad.

Dentro de la producción se cuenta con un recurso indispensable y es la mano de obra encargada de la transformación del producto o de realizar un servicio, dentro de todos y cada uno de los elementos anteriormente mencionados se debe incorporar el proceso de mejora continua donde encontramos a el concepto de control de la calidad que tiene por objetivo asegurar que en el producto final se aprecien las características exigidas por el cliente, mediante la correcta planeación de todas y cada una de las actividades necesarias para la entrega del mismo, con la ayuda del programa de producción que establece las operaciones necesarias para cumplir con los objetivos.

Para Balanko el siguiente apartado lo denomina productos y servicios, el cual incluye la definición de la línea de productos o servicios que se ofertaran, costos de puesta en marcha y expansión, documentación de ingresos, costos y utilidades, ciclo de vida del servicio, perfil del cliente, análisis y preferencias del cliente, para lo cual Balanko (2010: 59) aconseja “El siguiente paso en la creación de su plan de negocios es elaborar una descripción de lo que su negocio vende. No minimice esta sección. Sólo porque está familiarizado con los productos o servicios que vende no significa que también lo están el banquero o el inversionista que lean su plan.”

En esta sección Balanko resalta la importancia de definir los productos, respondiendo algunas preguntas como las siguientes:

- ¿Qué planea vender, cómo se usan y cuál es la característica principal del producto
- ¿Cuáles son los diversos productos o servicios que ofrece su negocio?
- ¿Cuántas posibles variaciones presenta un servicio en particular?

Se debe explicar el número de productos o servicios que se proporciona y describa todos los servicios, lo cual implica explicar las diferentes características que ofrecen cada uno de ellos, así mismo describa el surtido de servicios que ofrece.

Balancko (2010: 66) afirma “80 por ciento de sus ingresos provendrán del 20 por ciento de sus servicios. Mientras más capaz sea de identificar ese 20 por ciento, más grande será su probabilidad de éxito. Escriba un párrafo o dos acerca de los servicios o productos que usted planea vender. Luego, construya una tabla que ilustre la mezcla, profundidad y amplitud de sus ofrecimientos.”

## Organización

Para la adecuada organización de una empresa Alcaraz menciona la estructura organizacional, las funciones y requisitos necesarios para cada puesto, así como la forma en la que se recluta al personal, su selección y capacitación, y todos aquellos trámites legales necesarios para el funcionamiento de esta.

En cuanto a la organización Alcaraz (2010:155) menciona “organización forma en que se dispone y asigna el trabajo entre el personal de la empresa para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos.” Esta definición va acompañada de los objetivos de cada área que llegan a uno solo que al final es el objetivo final de toda la organización.

Para Balanko la organización de la empresa en su estructura la nombra descripción del negocio, en donde se define la visión, misión, las metas, la estructura

legal, así como el tipo de instalaciones, para lo cual se debe describir su personalidad, propósito, la dirección del negocio, su historia y lo que hace. El lector debe ser capaz de entender cómo planea operar su negocio, qué personal le ayudará a hacerlo y por qué su negocio es único.

Esta sección debe responder a algunas preguntas como las siguientes:

- ¿Por qué sus bienes o servicios atraerán a los clientes?
- ¿Cuáles son las principales diferencias entre su empresa y sus competidores?
- ¿Cuáles son los principales factores que llevan a los clientes a preferir su negocio en vez de otro?
- ¿Será rentable el negocio?
- ¿Cuál es la condición financiera del negocio?
- ¿Cómo se opera el negocio actualmente o cómo se operará en el futuro?
- ¿Quién guiará y administrará los asuntos cotidianos?

Se debe tomar en cuenta los procesos operativos que son las funciones que se llevan a cabo, para así conocer con que elementos se realiza, en donde se realiza, los tiempos, y con esa información poder realizar una descripción de puestos, la cual debe realizarse por la similitud de las funciones, creando los puestos según las actividades correspondientes, y así poder estructurar el organigrama. Así mismo la definición del perfil del puesto en función de lo que se requiere de habilidades, preparación académica, características físicas, habilidades técnicas y la experiencia laboral.

Alcaraz (2010:156) menciona “Cuanto más específico sea el perfil, más seguro será cubrir las necesidades del puesto, aunque será más difícil conseguir a la persona. Es también necesario tener presente que contar con el perfil detallado por puesto no garantizará que la persona sea la más adecuada; quizá sea más sencillo que al cumplir con dichas características se pueda poner una mayor atención a aspectos tan importantes como la actitud, lo cual, a veces, es mucho más importante que sus conocimientos o habilidades.”

El establecer las funciones por cada puesto, permite visualizar las interrelaciones de los mismos y de las áreas, así como fijar responsabilidades y redactar los manuales de procedimientos que a su vez sirven para el establecimiento de políticas de la empresa.

Alcaraz hace énfasis en la importancia de la captación del personal, la cual comprende diversas actividades, para encontrar al personal adecuado que cuente con las características indispensables, en donde debe determinarse el proceso y el costo que se está dispuesto a pagar por llevarlo a cabo. En cuanto a la selección se considera la solicitud de empleo, la entrevista, tal vez algún tipo de examen que pueden ser psicométricos, de conocimiento y en algunos casos físicos.

El tercer paso se conoce como contratación, proceso que debe realizarse de manera cuidadosa, ya que se conforma por aspectos legales que están implicados en la relación laboral, para lo cual se debe mencionar al contrato, para lo cual Alcaraz (2010:164) define “es el documento legal con el que se registra a un trabajador en una empresa.” Una vez contratado el personal se debe realizar una inducción por parte de la empresa hacia el nuevo integrante, al cual se le presentan la misión y valores de la compañía, así como sus funciones con el puesto que va a desempeñar; en ellas se ofrece al trabajador una panorámica, y en este proceso se debe considerar a las personas que se encargaran de realizarla, el material de apoyo y los costos en los que se incurrirá, requisitos que también deben ser considerados para la capacitación, a lo cual Alcaraz (2010:179) define “Es el entrenamiento avanzado que se proporciona.”

Para el establecimiento de sueldos y salarios se debe jerarquizar los puestos, esto con ayuda de la descripción de puestos y perfiles por puesto y el organigrama de la empresa y así determinar cuánto se le pagará a cada quien, para que la remuneración sea justa y acorde con sus responsabilidades y obligaciones. Para lo cual se puede acudir a las tablas de sueldos y salarios que algunas organizaciones realizan en forma periódica.

Un apartado que se encuentra dentro de la organización de la empresa, es el marco legal, el cual constituye legalmente a la organización, para lo cual se debe tomar en cuenta número de socios, capital social, responsabilidades que se adquieren frente a terceros, gastos de constitución de la empresa, trámites a realizar, obligaciones fiscales, y la constitución de la empresa puede ser de las siguientes formas según Alcaraz (2010:183):

Persona física. En la que todas las decisiones relativas al manejo o administración del negocio recaen sobre la persona del dueño.

Sociedad anónima. Es un grupo de personas físicas o morales que se unen para llevar a cabo actividades comerciales y cuya obligación sólo se limita al pago de sus acciones. Sociedad de responsabilidad limitada. Es una organización empresarial constituida entre socios, los cuales solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables.

En cuanto a la estructura legal del plan de negocios, se debe documentar la constitución o cuándo inició operaciones. Aquí también debe detallar la información acerca de la estructura del negocio. Si está comprando un negocio, será especialmente importante en este punto trazar la historia del negocio y señalar cualquier problema legal específico o por resolver.

Algunas preguntas por considerar cuando esté redactando esta sección son:

- ¿Constituirá una empresa o la operará como un negocio propio o una sociedad?
- ¿Cuál es la estructura accionaria?
- ¿Cuánta participación está dispuesto a ceder para obtener financiamiento?

Aspecto Financiero.

Como bien se menciona a lo largo de los capítulos del presente trabajo, la rentabilidad es importante al poner en marcha un negocio, para lo cual se debe pasar por una serie

de análisis de mercado, técnico, organizacionales y así poder definir la parte financiera que incluye todos aquellos, gastos, costos, recursos en los que se incurre para poder constituir, y poner en marcha y en operación la empresa. Realizando las proyecciones financieras necesarias y mencionando a su vez las posibles fuentes de financiamiento.

Para la definición de sistema contable Alcaraz (2010:190) dice “Sistema contable es el proceso que sirve para llevar las cuentas de una empresa, conocer su situación y buscar opciones que le permitan ahorrar, así como aumentar su rendimiento.” Esto permite un constante monitoreo de las actividades y por su puesto de la correcta toma de decisiones.

En cuanto al plan financiero Balanko aconseja recabar, organizar y capturar información, estructurar el presupuesto de caja, preparar el estado de resultados, flujo de caja, balance general, punto de equilibrio, todo esto para ser utilizado como una herramienta de planeación financiera. Balanko (2010: 126) asegura “Un plan de negocios sin un plan financiero es como un coche sin ruedas: no irá a parte alguna.” Para lo cual la estructura de este apartado funciona como el motor que guía y da funcionamiento a la empresa.

Una de las formas de saber cuánto cuesta llevar a cabo ciertas actividades, es mediante el sistema contable, el cual permite mantener en forma ordenada el registro de cada operación económica realizada durante cierto periodo, por lo cual es indispensable planear con cuidado este proceso.

El área de finanzas de la empresa debe tener objetivos claros y concretos, ya que todo el manejo económico depende de ella y cualquier error se reflejara en su salud financiera.

Alcaraz menciona que día a día se efectúan actividades u operaciones monetarias, al realizar la venta de productos o servicios a los clientes, realizar compras de equipo, de materia prima, salidas y entrada de dinero. Para lo cual el autor utiliza el catálogo de cuentas para anotar estas operaciones de manera ordenada y facilitar el

proceso contable. El catalogo debe relacionar los números y los nombres o títulos de las cuentas, las que deben llevarse por separado para cada activo, pasivo, capital, ingresos y gastos, y para cada uno de los conceptos antes mencionados se utiliza una cuenta por separado, y con todo este control se adquiere un historial o registro contable de los sucesos.

Como se mencionó con anterioridad los costos son considerados en el plan de negocios ya que al conocerlos dan una perspectiva de los gastos y costos en los que se incurrirán, y este según Alcaraz (2010:213) los define como “El costo es cualquier cantidad de dinero que se debe erogar para pagar lo que se requiere en la operación de la empresa, no tiene como fin la ganancia, en tanto que el gasto si se desembolsa con el objetivo de obtener utilidades; por ejemplo, la luz sería un costo, mientras que un anuncio de radio sería un gasto.”

Dentro del concepto de costo existe una sub clasificación de los diferentes tipos de este, como por ejemplo los costos variables, los cuales cambian de acuerdo a determinada actividad o el volumen de esta, por otro lado los costos fijos, son aquellos que permanecen constantes en un periodo determinado, sin importar si cambia el volumen de ventas.

Algunos conceptos que menciona el autor y que se manejan en este apartado son el capital social, crédito, entradas, salidas, flujo de efectivo entre otras, para lo cual el capital social es aquel dinero que los socios aportan a la empresa para iniciar sus operaciones, en tanto que el crédito es aquella aportación económica utilizada para enfrentar los compromisos que no pueden solventarse con el capital de la misma, otros dos conceptos son las entradas y salidas, las primeras son los ingresos de dinero a la empresa y las segundas son los egresos de dinero lo cual ayuda a elaborar el flujo de efectivo, el cual según Alcaraz (2010: 217) es “Un estado financiero que muestra el total de efectivo que ingreso o salió de la empresa, durante un periodo determinado.”

Una de las formas de tomar decisiones adecuadas, en cuanto a las cantidades de dinero que serán necesarias es mediante la utilización del flujo de efectivo ya que

este permite proyectar, de manera concreta y confiable, la situación económica de la empresa a futuro. Para lo cual el autor da a conocer algunos conceptos como son los siguientes:

- Saldo inicial de la cuenta de flujo de efectivo, el cual corresponde a la cantidad de efectivo con la que se cuenta al inicio del periodo.
- Entradas de operación es la suma de todos los ingresos o recursos de efectivo en el periodo, que corresponden al giro principal del negocio
- Cuentas por cobrar. Las empresas venden sus productos a crédito, por tanto se refieren a la cantidad que se cobra en efectivo, como resultado de sus ventas a crédito.
- Ventas de contado, aquellas que se pagan al momento en efectivo, en su totalidad.
- Salidas de operación, son todos los gastos o desembolsos de efectivo del periodo que corresponden al giro principal del negocio:
- Cuentas por pagar, son el efectivo de las cuentas por pagar, las cuales son adeudos a los proveedores en mercancías o materias primas adquiridas a crédito en periodos anteriores.
- Compras de contado, son las compras o adquisiciones que se realizan de materia prima o materiales, lo cual es pagado en efectivo.

El propósito de este apartado es colocar los cimientos de los conceptos y la estructura que se requiere para establecer un plan financiero para su negocio. Un plan financiero sólido es un indicador clave de que el propietario del negocio es una persona equilibrada ya que demuestra que entiende los factores que contribuyen al éxito y al fracaso, la importancia de la administración financiera y las habilidades que se requieren para operar el negocio.

Los estados financieros muestran lo que el propietario planea hacer en el futuro con las finanzas de los negocios. Los estados financieros pasados muestran todo lo que ha ocurrido en el pasado.

En las distintas etapas de vida de una organización restaurantera es necesario establecer por medio de un documento los aspectos esenciales de proyectos que pueden estar relacionados con: lanzamiento de nuevos platillos o servicios, mejorar los existentes, cambiar o ampliar locales para aumentar la capacidad de producción y/o venta, apoyar la solicitud de un crédito o interesar a un socio potencial. Posibilita, por medio de un documento, reunir toda la información necesaria para valorar un negocio y establecer los parámetros generales para ponerlo en marcha.

Durón (2014:27) nos indica el proceso de planificación de un plan de negocios en la industria restaurantera: “El plan de negocios es un documento que ayuda al empresario restaurantero a analizar su mercado y a planificar la estrategia del negocio. Se utiliza tanto para una gran empresa gastronómica como para un pequeño restaurante”, por ello en esta sección se detallaron las características que deben cumplir cada uno de los apartados contenidos en el plan.

La metodología del plan de negocios es aplicable para una amplia variedad de ideas, ya que considera los aspectos necesarios para todas ellas, en el presente trabajo esta metodología se enfoca al sector restaurantero, aplicando y orientando los análisis al mismo, después de haber revisado diversos autores decidimos realizar el modelo que maneja Alcaraz, debido a la similitud y concordancia con sus ideas.

## **CAPÍTULO IV. PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UN RESTAURANTE TIPICO EN ZACAPOAXTLA, PUEBLA**

Dentro del capítulo cuarto se abordará de manera específica y detallada el contenido del plan de negocios para la creación del restaurante de comida típica de la región nororiental de Zacapoaxtla, Puebla, en el cual se desarrollan los requerimientos para su efectividad en los procesos administrativos, operativos, técnicos, financieros y de calidad en el servicio de preparación de alimentos.

A continuación se presentan los elementos básicos para la creación de una empresa, como lo son su tamaño, giro, misión, visión, objetivos así como el asentar el nombre de la organización que habrá de distinguirla de las demás. Por otro lado la parte encargada de determinar la viabilidad del proyecto está a cargo de la investigación de mercado, la cual estimará el consumo aparente, establecerá la publicidad y promoción, los cuales son obtenidos de la aplicación de encuestas a la muestra seleccionada de la población. Más adelante el estudio técnico da a conocer las especificaciones del producto que se pretende ofrecer, así como la descripción general del proceso de producción y la distribución física del local. Constituir una empresa que cuente con el personal adecuado en los puestos adecuados es una de las tareas principales del estudio organizacional que a su vez determina el organigrama de la misma. Por ultimo dentro del capítulo cuarto se tiene al estudio financiero que sirve para señalar la inversión necesaria en la apertura, funcionamiento y desarrollo del restaurante.

### **4.1 Naturaleza del proyecto**

Todo plan de negocio antes tuvo que haber pasado por un proceso creativo; es decir, una simple idea que luego pudo ser evaluada y, posteriormente, materializada en la realidad. Este proceso creativo incluye definir elementos como el nombre, los objetivos, la visión y otros.

No basta con tener una idea creativa si el nombre elegido es incapaz de reflejarla. No es de dudarse que el nombre de la empresa resulta ser un rasgo distintivo de la misma y puede ayudar a crear una imagen favorable o no. Allí radica su



importancia; es por ello que debe adecuarse a ciertas características específicas, tales como: descriptivo, original, atractivo, claro, simple, significativo y agradable.

#### **4.1.1 Descripción de la empresa**

En cuanto a la descripción de la empresa se definirá el nombre, giro, tamaño, ubicación, misión, visión y objetivos los cuales guían el desarrollo del plan de negocio.

##### **4.1.1.1 Nombre de la empresa**

El nombre que se selecciona para identificar al restaurante, es elegido de acuerdo a una serie de elementos que reflejen y distingan a la empresa de las demás, por lo cual es indispensable tomar en cuenta ciertas características específicas, tales como: descriptivo, original, atractivo, claro, simple, significativo y agradable.

Tomando en cuenta que en la zona en la cual estará ubicado el restaurante existe una familia muy reconocida por la preparación de alimentos, para lo cual se toma el nombre de una persona conocida como Carmelita, la cual estará presente en la parte de creatividad y elección de los menús.

Cumpliendo con la característica de significativo, claro, simple y agradable el nombre seleccionado proporciona una imagen cálida, algo conocido para el consumidor lo cual refuerza la imagen de sazón casero que se pretende reflejar.

En cuanto al estilo y color de la letra cabe mencionar que es un diseño original creado e inspirado en el concepto de sazón casero, teniendo como finalidad impactar visualmente al cliente y atrayéndolo para que consuma.

En cuanto al estilo de la letra es una fuente original tipo cursiva la cual pretende reflejar un concepto delicado, suave, fino, haciendo contraste con el tono color rojo quemado que en cuanto a significado de colores señalan que es sumamente atractivo y memorable.

#### **4.1.1.2 Giro**

En el país, de acuerdo con la Secretaría de Economía (SE) existen tres giros bajo los cuales las empresas pueden constituirse: la comercial, la industrial y de servicios. Las empresas de servicios son aquellas que ofrecen un producto intangible a los consumidores y buscan obtener dinero a cambio.

De acuerdo con lo anterior, el giro de la empresa será de Servicios, ya que se pretende obtener un lucro al brindar un servicio a la comunidad por medio de la entrega de alimentos de calidad.

#### **4.1.1.3 Tamaño**

Las especificaciones respecto al tamaño también están establecidos por la SE y las divide en Micro, Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas, determinadas cada una por cierto número de empleados, variando según el giro. En el cuadro siguiente podemos apreciar dicha clasificación.

**Tabla 14. Estratificación de las empresas**

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Fuente: Secretaría de Economía (2014)

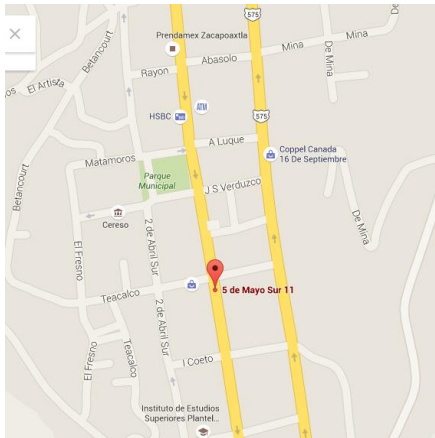
El restaurante “Carmelita” será una Micro Empresa, debido a que se tiene estimado que el número de trabajadores no exceda de los 10 y los ingresos que se obtendrán con la prestación del servicio de preparación de comida corrida no serán muchos de inicio aunque -claro está- se espera ir creciendo a medida que se vayan ganando adeptos en el mercado.

#### **4.1.1.4 Ubicación**

Para que una empresa tenga éxito es de suma importancia encontrar un buen lugar para que las personas tengan un acceso rápido y cómodo, es por ello que se tiene planeado que el mejor lugar para ubicar el restaurante sea en Av. 5 de Mayo No. 11, Col. Centro, Zacapoaxtla, Puebla, ya que es una zona con mucha concurrencia de comercios y automovilistas con la opción de satisfacer sus necesidades de

alimentación. A continuación se muestra un croquis con la ubicación antes mencionada.

**Tabla 15. Mapa de ubicación restaurante “Carmelita”**



Fuente: Google Maps (2016)

<https://www.google.com.mx/maps/place/5+de+Mayo+Sur+11,+Centro,+73680+Zacapoaxtla,+Pue./@19.8715888,-97.5906039,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x85da97381f80fa35:0xea87a721cbb8954b!8m2!3d19.8715838!4d-97.5884152>

#### **4.1.2 Misión**

Preparar alimentos típicos de la región nororiental con un sazón casero que nos diferencie en la zona, brindando un servicio de calidad que exceda las expectativas del cliente, contando con personal comprometido y altamente calificado.

#### **4.1.3 Visión**

Ser la empresa restaurantera de mayor preferencia y reconocimiento en la zona, regidos por normas de calidad e higiene y certificaciones que nos respalden.

#### **4.1.4 Objetivos**

Corto Plazo:

- Posicionarse como la alternativa de preferencia para los consumidores en un periodo no mayor a cuatro meses.
- Disminuir el tiempo de espera en la entrega de los alimentos.

Mediano Plazo:

- Aumentar el menú ofertado a los clientes.
- Introducirse en la zona denominada “El Triunfo”, en Zacapoaxtla, Puebla.

#### **4.1.5 Ventajas Competitivas**

- Entregar los alimentos para llevar en cajas herméticas con la finalidad de conservar su sabor y temperatura.
- Contar con un servicio de entrega inmediata.
- Ofrecer comidas completas de cuatro tiempos (entrada, guarnición, plato fuerte y postre).

#### **4.1.6 Análisis de la Industria**

La Industria Restaurantera incluye las unidades económicas que realizan diversas actividades, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía y el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013, se pueden nombrar las siguientes:

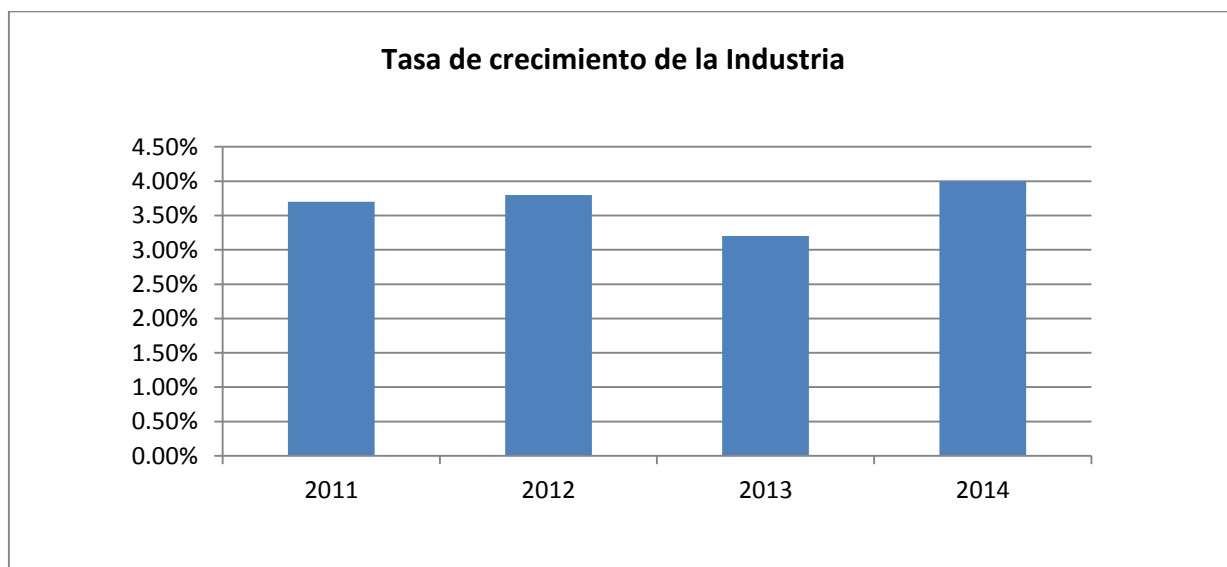
- Restaurantes con servicio completo
- Restaurantes de autoservicio
- Restaurantes de comida para llevar
- Otros restaurantes con servicio limitado
- Servicios de comedor para empresas e instituciones
- Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales

De acuerdo con el INEGI, la empresa se ubicará en la clasificación: Restaurantes con servicio completo.

Una vez definida la industria a la que pertenecerá la empresa es importante mencionar que la Industria Restaurantera es motor de la economía ya que representa el 1.4% del PIB Nacional y es el segundo empleador a nivel nacional. Según el INEGI en 2011 existían más de 428.000 establecimientos que generaron 182.992 millones de pesos de ventas y 4.5 millones de empleos. El 50% de los establecimientos se concentran en 7 Estados del País: DF, Edo México, Jalisco, Veracruz, Puebla, Michoacán y Guanajuato.

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y alimentos condimentados (CANIRAC) señala que la industria restaurantera tuvo el crecimiento que se presenta en la siguiente tabla:

**Tabla 16. Crecimiento de la industria**



Fuente: CANIRAC (2014) <http://www.canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantero.pdf>

#### **4.1.7 Distribución del gasto**

Según la CANIRAC el gasto total de los Restaurantes afiliados se distribuye de la siguiente manera:

- Nómina 27%
- Alimentos frescos 21%
- Renta y servicios 17%
- Insumos 14%
- Alimentos procesados 13%
- Otros costos y gastos 7%

#### **4.1.8 La Industria Restaurantera en el Estado de Puebla**

Con respecto al estado de Puebla cabe señalar que, Jair Rivelino Aguilar Cabrera, presidente de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera de Alimentos Condimentados del Estado señaló que: "El sector en la entidad genera el 16 por ciento del PIB, esto con base a datos del INEGI, por mencionar un dato, en un año esta industria es tan noble que permite que se aperturen cerca de 30 negocios como cafeterías, restaurantes pequeños, rosticerías y cocinas económicas, los cuales llegan a invertir entre 100 mil a 10 millones de pesos". Existe en el Estado de Puebla como en el país un crecimiento en la industria restaurantera sin embargo el alza de precios de alimentos de la canasta básica así como de insumos puede frenar el desarrollo de este sector.

Arturo Delgado, presidente de la Asociación Poblana de Restaurantes y Prestadores de Servicios AC (APREPSAC) afirmó que durante 2014 cerraron 38 establecimientos de comida y se perdieron 250 empleos. Indicó que las principales causas por las cuales estas unidades económicas cerraron sus puertas durante el año pasado fue por los incrementos en los insumos y los aumentos mensuales en el precio de las gasolinas y las nuevas formas de tributación.

Estima que con las nuevas políticas que se aplican en el país con la Reforma Energética, en las cuales ya no incrementarán los precios de los combustibles, se espera que este 2015 sea un mejor año para la industria restaurantera. Asimismo, socios restauranteros esperan que el sector mexicano pueda crecer y expandirse hasta un 10% durante el año 2015, luego del impulso socioeconómico que las reformas fiscales, de telecomunicaciones y energía darán a la economía del país.

## **4.2 Investigación de mercado**

Uno de los aspectos a considerar dentro del plan de negocios es el mercado, en el cual se introducirá el servicio de comida, ya que de este depende la aceptación, desarrollo y crecimiento del mismo; en donde se encuentra el proceso conocido como marketing que es la metodología que indica cómo indagar sobre las preferencias, necesidades y gustos de los posibles clientes, para así establecer las estrategias de promoción, distribución, precio y venta, ya que de la información recabada se realizara el análisis de datos y dar a conocer las expectativas y el consumo aparente de los clientes potenciales.

El estudio mencionado se lleva a cabo mediante la aplicación de una encuesta, técnica que consiste en la aplicación de un cuestionario con preguntas esenciales que recopilan información para conocer aspectos claves en cuanto a producto, precio, plaza y promoción.

### **4.2.1 Objetivo de la investigación de mercado**

El objetivo del estudio de mercado es conocer la opinión de los posibles consumidores acerca del servicio de comida típica de la región nororiental para determinar si es viable realizar el proyecto.

#### **4.2.2 Segmento de mercado**

En los procesos de investigación es poco factible estudiar todos los elementos a los cuales se refiere el problema, sino que por el contrario se trabaja con un grupo de ellos para luego generalizar los resultados a la totalidad, a este proceso se le conoce como inferencia estadística. Para poder realizar esta inferencia es necesario que la cantidad de sujetos y la forma como son seleccionados, sean las adecuadas. A continuación se detalla cuál será la población a tomar en cuenta para este estudio, no sin antes definir a la población objetivo como aquella sobre la cual el investigador desea establecer una conclusión. Se tomará en cuenta como universo a las personas que viven en la zona centro del municipio de Zacapoaxtla, y posteriormente se realizará la toma de la muestra para la aplicación de las encuestas.

Para estimar la posible demanda del servicio que se ofertara, se realiza una segmentación de mercado en base a criterios que caracterizan a cierta parte de la población, centrando el análisis de datos en una muestra previamente establecida.

##### **4.2.2.1 Criterios de segmentación**

El "Diccionario de Términos de Mercadotecnia" de la American Marketing Association, define a la segmentación del mercado como "el proceso de subdividir un mercado en subconjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares. Cada subconjunto se puede concebir como un objetivo que se alcanzará con una estrategia distinta de comercialización".

Por su parte, Charles W. L. Hill y Gareth Jones definen la segmentación del mercado como "la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva"

A continuación se detallan algunos aspectos relacionados con la segmentación de mercado de acuerdo a estudio realizado:

### 1. Espacio Demográfico

Zona Centro de Zacapoaxtla, Puebla. La población que se pretende impactar se encuentra ubicada a los alrededores de la calle principal de Zacapoaxtla, nombrada 5 de Mayo, la cual cuenta con comercios en los que la mayoría abre sus puertas los 365 días del año.

### 2. Nivel socioeconómico

Personas de nivel C+, C, D+ y D. Los clientes a los que se pretende llegar son personas de nivel socioeconómico medio, y bajo ya que el producto que se pretende ofrecer tendrá un costo accesible a las personas de este nivel, según datos del INEGI.

### 3. Edad

De 1 A 90 AÑOS. Se ofrecerán alimentos a personas de cualquier edad, desde niños pequeños hasta adultos mayores, sin distinción alguna.

#### **4.2.3 Determinación de la Muestra**

El tamaño de la muestra es determinado con la ayuda de una calculadora de muestras brindada por AEM RESEARCH compañía dedicada a generar información de calidad, confiable y oportuna para la toma de decisiones, así es como se establece el número de personas a ser encuestadas mediante la técnica de muestreo que determina la parte representativa de la población, que arrojará la información necesaria para la investigación de mercado.

**Tabla 17. Tamaño de la muestra**

Home

Agencia de Estadística de Mercados S.C.  
www.aemresearch.com

Margen de error: 10%

Nivel de confianza: 99%

Tamaño de Poblacion: 4425

Margen: 5%

Nivel de confianza: 99%

Poblacion: 4425

Tamaño de muestra: 579

Ecuación Estadística para Proporciones Poblacionales

$$n = \frac{Z^2 (p \cdot q)}{e^2 + (Z^2 (p \cdot q)) / N}$$

n= Tamaño de la muestra  
z= Nivel de confianza deseado  
p= Proporción de la población con la característica deseada (binomial)  
q= Proporción de la población con la característica deseada (binomial)  
e= Nivel de error dispuesto a cometer  
N= Tamaño de la población

Fuente: [www.aemresearch.com](http://www.aemresearch.com) (2016)

Zacapoaxtla cuenta con una población de 50.447 habitantes, según datos del INEGI de los cuales, 26.211 son mujeres y 24.236 son hombres, para lo cual se toma una parte de la población de la cual se tomará la muestra representativa del universo, contando con los criterios de segmentación previamente establecidos y por lo cual se consideran solo 4.425 personas activas que cumplen con los requisitos para formar parte del estudio de mercado.

El tamaño de la población mencionado anteriormente arroja una muestra de 579 personas a ser encuestadas, tomando un nivel de confianza de 99% y un 10% de margen de error, a las cuales se les aplicara el cuestionario con preguntas claves para el desarrollo del plan de negocio.

#### 4.2.4 Encuesta

Según Stanton, Etzel y Walker, una encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente.

Para Richard L. Sandhusen, las encuestas obtienen información sistemáticamente de los encuestados a través de preguntas, ya sea personales, telefónicas o por correo.

Dentro de la investigación se aplicó el siguiente cuestionario:

**Tabla 18. Cuestionario aplicado**

**CUESTIONARIO**

1. ¿Qué acostumbra comer?
  - a. Fast food
  - b. Comida casera
  - c. Comida corrida
  - d. Antojitos
2. ¿Qué tipo de comida prefiere?
  - a. Dulce
  - b. Salada
  - c. Mixta
3. ¿Dónde acostumbra comer?
  - a. Casa
  - b. Cafetería del trabajo
  - c. Restaurante
  - d. Fonda
  - e. Otro \_\_\_\_\_
4. ¿De cuánto tiempo dispone para comer?
  - a. 0-30 min
  - b. 30-60 min
  - c. 60-90 min
  - d. Más de 90 min
5. ¿En qué horario acostumbra comer?
  - a. 8:00-12:00 horas
  - b. 12:00-16:00 horas
  - c. 16:00 en adelante
6. ¿El tipo de comida regional es la de su mayor preferencia?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
7. ¿Cuánto gasta en su comida diaria?
  - a. \$10.<sup>00</sup>-\$50.<sup>00</sup>
  - b. \$50.<sup>00</sup>-\$100.<sup>00</sup>
  - c. Más de \$100.<sup>00</sup>
8. ¿Con qué frecuencia compra comida?
  - a. Diariamente
  - b. Dos veces por semana
  - c. 1 vez por semana
  - d. Nunca
9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una comida típica regional completa de cuatro tiempos?
  - a. \$10.<sup>00</sup>-\$50.<sup>00</sup>
  - b. \$50.<sup>00</sup>-\$75.<sup>00</sup>
  - c. Más de \$100.<sup>00</sup>
10. ¿Cuánto tiempo estaría dispuesto a esperar por su comida?
  - a. 5-10 min
  - b. 10-20 min
  - c. 20-30 min
  - d. Más de 30 min

Fuente: Creación Propia (2015)

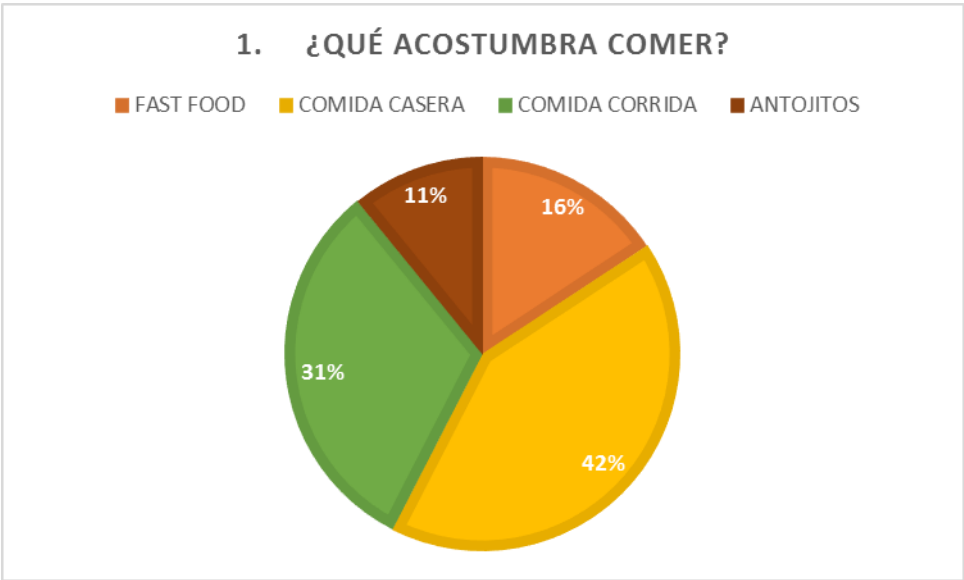
La encuesta sirve de apoyo para realizar el estudio de mercado, la cual consta de 10 preguntas de opción múltiple, en donde se cuestionan las preferencias alimenticias y demás aspectos útiles en el análisis de la demanda.

#### 4.2.5 Resultados obtenidos

La aplicación de la encuesta se realiza de manera directa y en línea, con la ayuda de la página web [encuestafacil.com](http://encuestafacil.com) en donde la información obtenida se agrupa y se tabula para poder graficarla y así realizar la interpretación correspondiente, como se muestra a continuación, en donde los resultados obtenidos de la muestra se proyectaron a la población meta.

1. En la interpretación de la pregunta uno se conoce el tipo de alimentos que acostumbra adquirir el consumidor, este dato es relevante para la toma de decisiones, ya que en cuanto a la preparación de los alimentos que se ofrecerán en el menú deben ser en su mayoría caseros.

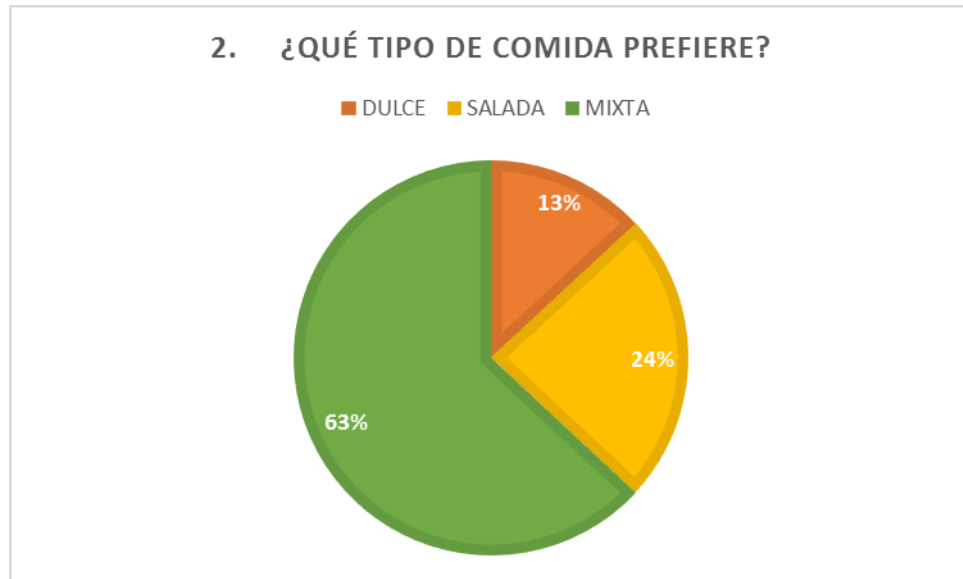
**Gráfica 1. Tipo de comida preferida**



Fuente: Creación Propia (2015)

2. La pregunta numero dos hace referencia al sabor de la comida, ya que como se sabe existen diferentes gustos, por lo tanto estos datos indican que el 63 % de la población prefiere alimentos con sabor mixto, por lo cual en la preparación del menú se planea introducir estos sabores.

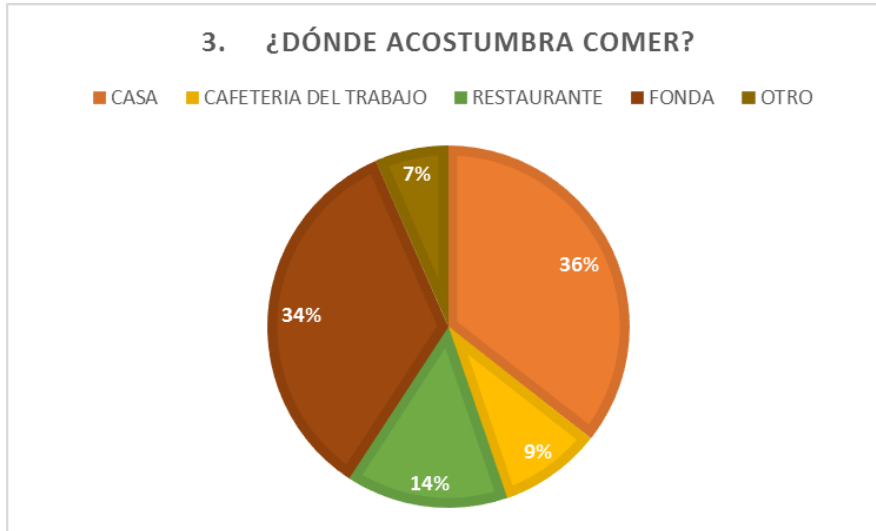
**Gráfica 2. Tipo de sabor de comida**



Fuente: Creación Propia (2015)

3. Los datos arrojados de la tercera pregunta permiten realizar la siguiente grafica donde se muestra que la gran mayoría de los encuestados acostumbran comer en casa como primera opción, seguido de la opción de comer en una fonda ya que como se mencionó anteriormente los horarios de trabajo y el tipo de personas que se encuentran laborando no cuentan con el tiempo de ir a casa o tiene horario de escuela; por lo tanto el 57% de las personas come fuera de casa y es viable realizar el proyecto debido a la necesidad y circunstancias que se presentan en la zona donde se encuentra la población meta.

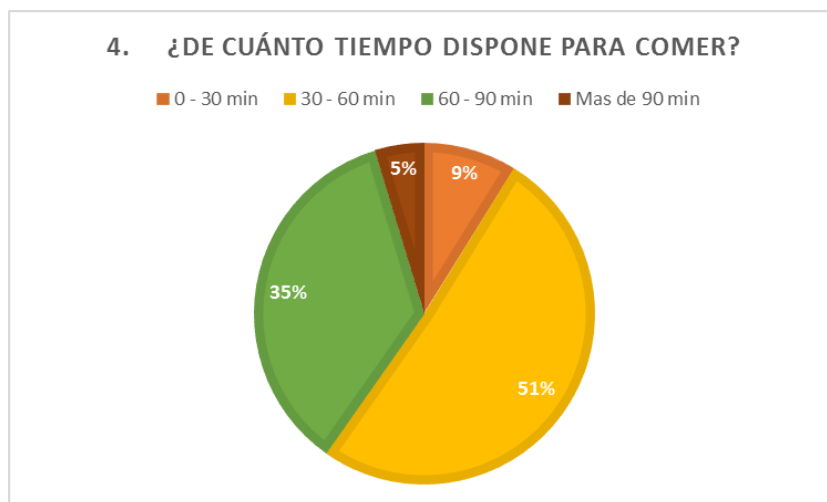
### Gráfica 3. Elección de lugar para comer



Fuente: Creación Propia (2015)

4. La siguiente pregunta da a conocer el tiempo del cual dispone el consumidor para horario de comida y es de 30 a 90 min, con lo cual se puede planear los tiempos de preparación de comida, así que se debe elegir un establecimiento con las condiciones adecuadas para ofrecer el servicio.

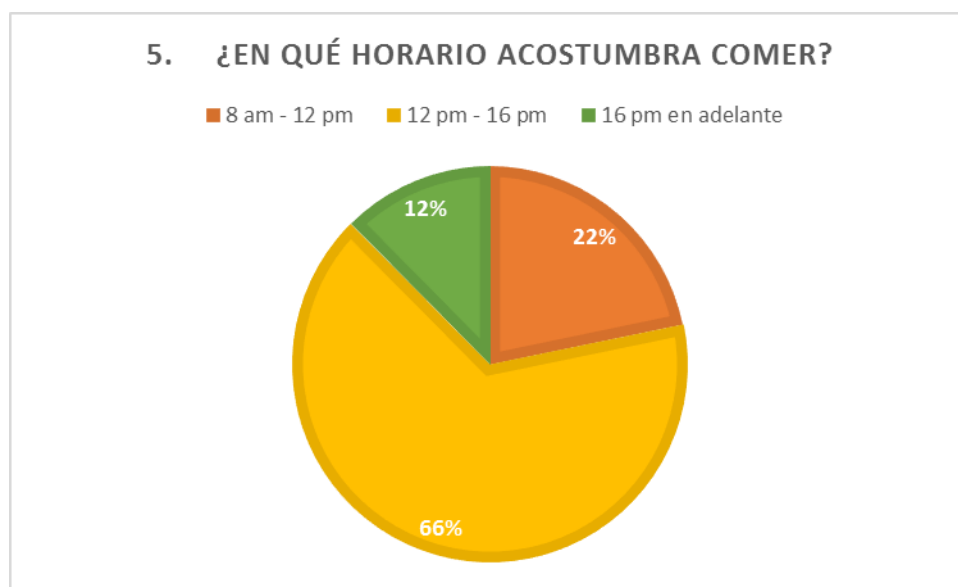
### Gráfica 4. Tiempo disponible para comer



Fuente: Creación Propia (2015)

5. Los datos arrojados por esta pregunta dan a conocer el horario en el cual la mayoría de los consumidores suelen comer, ya sea por horario de trabajo o por costumbre, y así establecer en que horarios se tendrá mayor demanda del producto, como se puede apreciar la gráfica indica que un 66% de la población consume alimentos entre 12 pm. y 16 pm. por lo tanto se debe tener capacidad para satisfacer los requerimientos en ese horario.

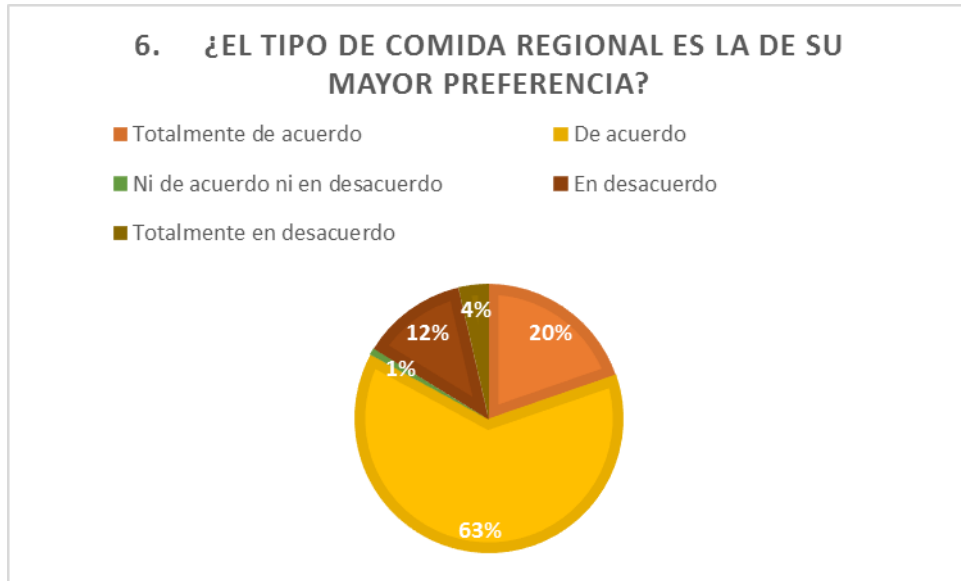
**Gráfica 5. Horario de consumo de alimentos**



Fuente: Creación Propia (2015)

6. Los datos indican que existe una preferencia a consumir alimentos típicos de la región, a su vez esto favorece al proyecto ya que este servicio de comida al ser la primera opción de los consumidores puede ayudar a posicionar al restaurante dentro del ámbito en el que se desarrollara.

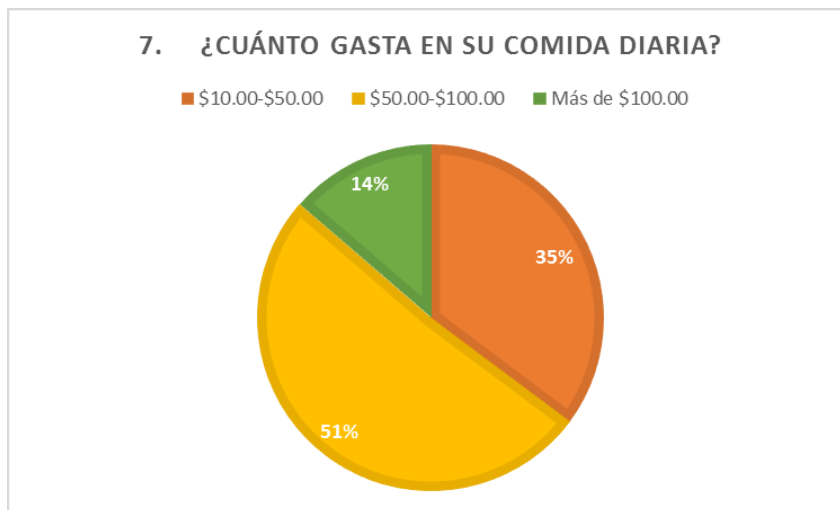
**Gráfica 6. Gusto por la comida regional**



Fuente: Creación Propia (2015)

7. Una de las bases o elementos fundamentales del proyecto, es establecer el precio del producto, debido a que como se ha mencionado anteriormente el precio es tractivo para el cliente y debe generar utilidad para poder continuar con el proyecto.

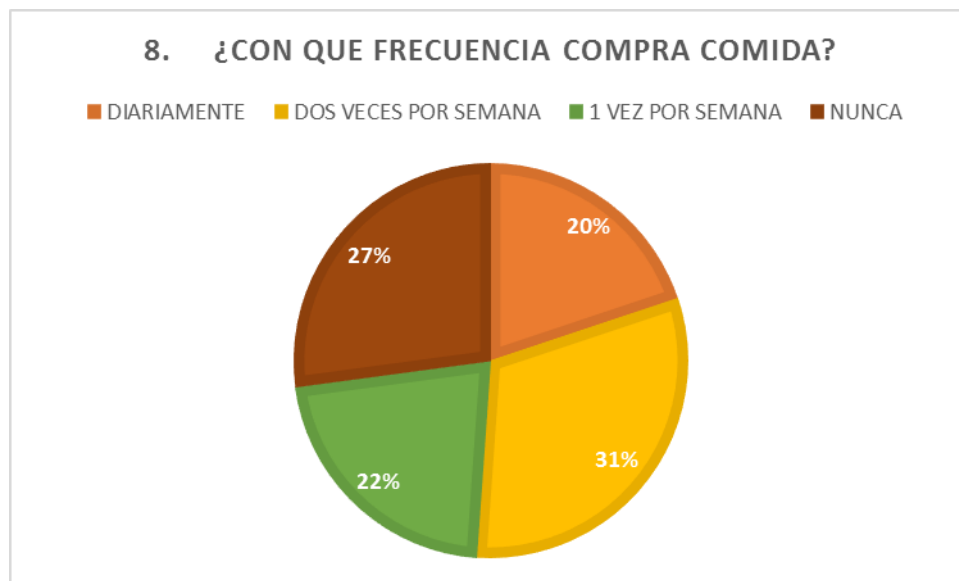
**Gráfica 7. Precio estimado para consumo de alimentos**



Fuente: Creación Propia (2015)

8. Uno de los datos que indican si el proyecto es viable es la frecuencia con la que se compra comida, ya que en este caso el 73% adquiere alimentos fuera de su casa por lo menos una vez por semana, en donde la mayoría lo hace dos veces por semana, esto brinda un mercado potencial al cual se puede satisfacer con el servicio de comida.

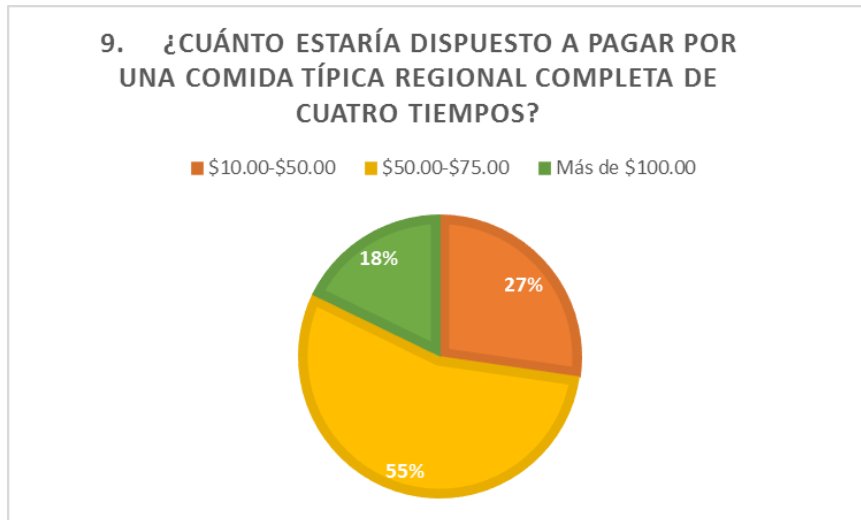
**Gráfica 8. Frecuencia de compra de comida**



Fuente: Creación Propia (2015)

9. La pregunta número nueve se relaciona con la fijación del precio, se ofrece un servicio de comida que consta de cuatro tiempos para que el consumidor analice las ventajas, desventajas, diferencias, entre otras. y pueda estimar cuanto estaría dispuesto a pagar. La información arroja que un 55% de los consumidores pagarían de \$50 - \$75 pesos, el cual ayuda a fijar las políticas de precios.

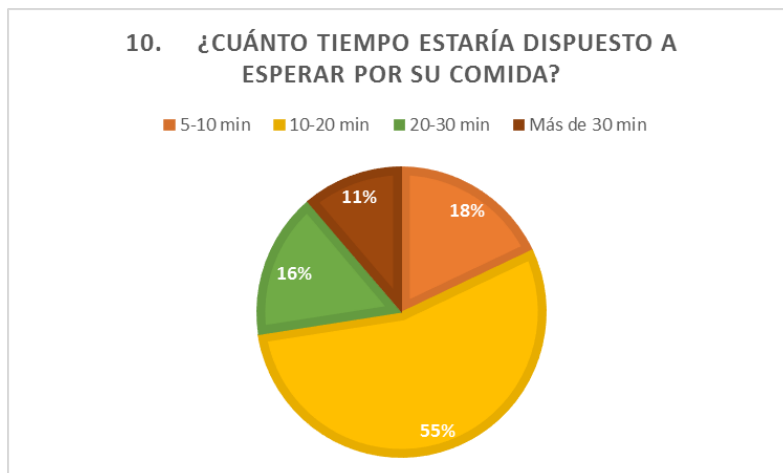
### Gráfica 9. Precio estimado comida típica regional



Fuente: Creación Propia (2015)

10. Parte fundamental de la satisfacción del cliente es el no esperar demasiado o más de lo que se dispone de tiempo para comer en la entrega de los alimentos, por tal motivo se realizó esta pregunta la cual indica que un 55% de los consumidores podrían esperar de 10-20 min, por lo tanto debe cumplirse con los tiempos estipulados.

### Gráfica 10. Tiempo de espera por comida



Fuente: Creación Propia (2015)

#### 4.2.6 Análisis de datos

Los datos que se obtienen con la aplicación de la encuesta brindan información vital para la toma de decisiones

- Tipo de comida: El 73% prefieren comida casera y comida corrida. Por lo que la propuesta del plan de negocio refuerza la opción de elaborar comida casera que incluya cuatro tiempos (entrada, guarnición, plato fuerte y postre), ya que las personas tienen preferencia por la comida con sazón casero.
- Frecuencia: El 31% compran comida dos veces por semana, el 20% compran diariamente y un 22% una vez por semana. Esta situación es favorable para el proyecto ya que demuestra que el mercado exige la demanda de alimentos.
- Sabor: El 63% consumen preferentemente comida mixta (dulce y salada), debido a este dato la planeación de los menús incluirán una variedad en los sabores.
- Precio: El 55% pagarían entre \$50.00 y \$75.00 por una comida completa de cuatro tiempos. Tomando en cuenta esta información se determina que el precio de comida se debe encontrar dentro de ese rango, siempre y cuando se cubran los costos fijos, variables y margen de utilidad deseado.
- Horario: El 66% acostumbra comer de 12:00 a 16:00 horas y el 22% de 8:00 a 12:00, lo que permite establecer un horario de servicio de las 8:00 a 18:00 horas, ya que una parte de los encuestados consumen alimentos de 16:00 pm en adelante.
- Tiempo que disponen para comer: El 51% disponen de 30 a 60 minutos para comer, seguido del 35% que disponen de 60 a 90 min. Esta información permite concluir que las personas tienen el tiempo suficiente para degustar paquetes completos de cuatro tiempos.
- Tiempo de espera: El 55% estarían dispuestas a esperar de 10 a 20 minutos por su comida seguido del 18% que esperarían de 5 a 10 minutos, lo que da un margen máximo de 20 minutos desde que se toma la orden hasta la entrega de comida al cliente.

#### 4.2.7 Consumo aparente

Una vez establecido el segmento de mercado y realizado el estudio correspondiente al análisis del mercado, se debe establecer el consumo aparente que dicho segmento representa, identificando el número de clientes potenciales, así como el consumo que se estima hagan del servicio que se ofrecerá.

El estudio toma como base a las 579 personas de las cuales el 73% o 425 personas compran comida casera o comida corrida. De este número de personas el 73% compra alimentos preparados al menos una vez por semana, de los cuales 115 consumen diariamente, 181 dos veces por semana y 126 una vez por semana dando un total de 422, las cuales arrojan un consumo aparente mensual total de 4252, el cual se calcula multiplicando la frecuencia de consumo en número de personas por el número de periodos de la frecuencia en un mes, como ejemplo las 126 personas que consumen una vez por semana multiplicadas por 4 que son las cuatro semanas del mes arroja un consumo unitario mensual de 504 solo por el cliente que consume en esa frecuencia, lo mismo pasa con los cálculos de la frecuencia dos veces por semana que se obtienen multiplicando los 181 clientes por 8 ya que al consumir dos veces por semana al mes son 8 veces, por lo cual arroja un total de 1448, por último el consumo diario se obtiene de multiplicar 20 veces el número de personas 115 que se encuentran en esta frecuencia obteniendo un total de 2300 al mes.

**Tabla 19. Consumo aparente**

No. De Personas	%	Frecuencia	Consumo unitario mensual Cliente
126	29,9	Una vez por semana	504
181	42,9	Dos veces por semana	1448
115	27,3	Diariamente	2300
422	100	Consumo mensual aparente	4252

Fuente: Creación Propia (2015)

#### **4.2.8 Análisis de la oferta**

La oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de productores o prestadores de servicios están decididos a poner a la disposición del mercado a un precio determinado.

El propósito del análisis de la oferta es definir y medir las cantidades y condiciones en que se pone a disposición del mercado un bien o un servicio. La oferta, al igual que la demanda, opera en función de una serie de factores, como es precio del producto o servicio en el mercado, entre otros, la investigación de campo toma en cuenta todos estos factores junto con el entorno económico en que se desarrolla el proyecto.

#### **4.2.9 Análisis de la Competencia**

El análisis de la competencia consiste en el análisis de las estrategias, ventajas, fortalezas, debilidades y demás características de los actuales y potenciales competidores, con el fin de que en base a dicho análisis, poder tomar decisiones o diseñar estrategias que permitan competir de la mejor manera posible con ellos.

A continuación se detallan a los posibles competidores directos e indirectos, su ubicación y ventajas competitivas:

**Tabla 20. Competidores directos**

Nombre del prestador del servicio	Ubicación	Ventajas competitivas
<b>Restaurante Plaza</b>	Plaza de la Constitución Norte No. 1, Zacapoaxtla, Pue.	*Cuenta con un local situado cerca del cliente potencial. *Se encuentra ubicado en los portales frente al Zócalo de Zócalo de Zacapoaxtla. *Cuenta con menú a la carta y comida corrida (cuatro tiempos). *Es reconocido por la mayor parte de la población en Zacapoaxtla.
<b>Restaurante Molino Rojo</b>	Av.5 de Mayo No. , Zacapoaxtla, Pue.	*Sus alimentos son preparados al momento. *Cuenta con un local localizado cerca del cliente potencial.

Fuente: Creación Propia (2015)

#### **4.2.10 Publicidad**

La divulgación del servicio es un proceso que no puede dejarse en segundo término, ya que se alienta al cliente para que consuma el producto, lo que incrementa las ventas y favorece el desarrollo del restaurante. La publicidad es lo que da vida al negocio: anuncios espectaculares, carteles, volantes, folletos, tarjetas, entre otros. Con estas estrategias se espera influir en las decisiones de compra de los posibles clientes, destacando las características positivas del servicio que se ofrecerá y los beneficios que el cliente puede obtener con ellos.

El propósito fundamental de un negocio es aumentar las ventas, obtener más clientes y mejorar su posición en el mercado, es decir, hacer las cosas mejor que la competencia. Una forma de poder lograrlo, es diseñar estrategias que permitan que más personas se conviertan en clientes y, mejor aún, en clientes frecuentes, para ello será preciso apoyarse de estrategias de publicidad y promoción.

Los objetivos de la estrategia de publicidad son:

- Incrementar las ventas
- Atraer nuevos clientes o aumentar el interés
- Promocionar ofertas
- Introducir nuevos productos o servicios

Por otro lado, la promoción tiene objetivos específicos los cuales pueden ser: informar, persuadir y recordar al cliente la existencia de productos y servicios

Algunas formas de promoción que existen son: descuentos, muestras gratis, cupones, paquetes promocionales, premios, concursos, sorteos, juegos, entre otros. Todas ellas tienen un propósito final el cual es aumentar las ventas e ingresos sin que el negocio incurra en deudas o desabasto a lo cual de ser necesario se aplicaran al inicio ciertas ofertas que atraerán a los clientes como parte de la inauguración.

El siguiente cuadro muestra el tipo de publicidad que se requiere para el negocio.

**Tabla 21. Tipos de publicidad**

<b>TIPO DE PUBLICIDAD</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
<b>Impresa</b>	Este tipo de publicidad requiere de gráficos de alta calidad, teniendo en cuenta que la comida se debe de ver atractiva para lograr el impacto deseado.  Sera una estrategia que impacte en el consumidor para lo cual el material

	<p>impreso consta de lonas de alta resolución frente a los lugares con mayor afluencia de gente.</p> <p>Volantes</p> <p>Flyers</p> <p>Lonas impresas</p>
<b>Móvil</b>	<p>Se pretende llegar a toda la zona seleccionada para la ubicación del restaurante por lo cual la publicidad debe cubrir el área y así captar el mayor mercado posible, mediante una camioneta para hacer recorridos en la zona con publicidad de la empresa.</p> <p>Camioneta con recorridos en el área</p>
<b>Telefónica</b>	<p>Como parte de los servicios que se ofrecen está el de servicio a domicilio lo cual mediante la ayuda de la telefonía nos acerca a los clientes, a los cuales se les podrá mandar los menús del día en caso de ser cliente frecuente y así estar en contacto con ellos.</p> <p>Teléfono celular para envío de menús vía WhatsApp</p>
<b>Internet</b>	<p>Dar a conocer el servicio de comida en un sitio web hoy en día es indispensable para abarcar aún más el mercado y llegar a sectores que manejan constantemente la tecnología, para lo cual se crearán cuentas en redes sociales y así los clientes puedan</p>

	<p>consultar, horarios, menú, promociones, servicios, entre otros.</p> <p>Por otro lado se contempla la opción de la página amarilla en internet a la cual se le contrata para mantener el anuncio en su sección de alimentos, ya que es una buena fuente de información a la cual acuden los comensales cuando necesitan del servicio de preparación de alimentos.</p> <p>Facebook</p> <p>Twitter</p> <p>Página amarilla en línea</p>
--	--

Fuente: Creación Propia (2015)

#### **4.2.11 Promoción**

Algunas de las estrategias de promoción que se utilizarán son:

1. En la inauguración se repartirán cupones para obtener un postre sorpresa gratis en el consumo de \$90 pesos en la siguiente visita.
2. Si se trata de clientes frecuentes se les ofrecerá un desayuno completo el día de su cumpleaños sin costo alguno.

#### 4.2.12 Presupuesto publicidad

Para la presentación de este presupuesto es necesario conocer el monto que se destinará, con la finalidad de poder realizar la estimación de los objetivos establecidos, así mismo los medios para lograrlos, por lo que a continuación se detalla el presupuesto que se utilizará para la publicidad del Restaurante “Carmelita”:

**Tabla 22. Presupuesto inicial de publicidad**

<b>PRESUPUESTO INICIAL-MENSUAL</b>				
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>TOTAL</b>
<b>SECCIÓN AMARILLA</b>				<b>\$ 900,00</b>
Anuncio en sección amarilla (libro y portal de internet) 5cm x 1.5cm	Anuncio	1	\$ 900,00	\$ 900,00
<b>PUBLICIDAD POR INTERNET</b>				<b>\$ 6.500,00</b>
Desarrollo de Sitio Web. Incluye: Plantilla profesional de alta calidad, última generación y funcionalidad con administrador de contenidos para el manejo libre de su información y productos, optimizados para rastreo de buscadores (Google, Bing, Yahoo!), un año de hosting.	Sitio web	1	\$ 6.500,00	\$ 6.500,00
Crear cuenta en Facebook y Twitter		1	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>PUBLICIDAD IMPRESA</b>				<b>\$ 2.444,00</b>
Diseño gráfico de alta calidad para publicidad impresa	Pza.	1	\$ 355,00	\$ 355,00
Volante, impresión a todo color (20.5x13.7 cm) 1/2 carta y 2 días de servicio de reparto	Millar	2	\$ 667,00	\$ 1.334,00
Flyers, impresión a todo color FLYERS 4/0 ( 10.25 X 13.7 CM ) 1/4 CARTA	Millar	2	\$ 280,00	\$ 560,00
Lona impresa alta resolución fotográfica	M2	10	\$ 55,00	\$ 550,00

<b>PUBLICIDAD MOVIL</b>				\$ 5.100,00
Camionetas para Publicidad Ranger F150, Lonas y Vinil (25.00 m2 de su imagen) Montaje profesional de lonas, Chofer, Gasolina, 8 Horas de recorrido (lunes a viernes) Y 4 Horas (sábados).	Semana	1	\$ 5.100,00	\$ 5.100,00
			<b>TOTAL</b>	<b>\$14.944,00</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

### 4.3 Estudio técnico

En cuanto a la parte técnica o de producción del plan de negocios, se puede definir como producción al proceso de transformación de recursos materiales, humanos, físicos, técnicos, entre otros, que da como resultado bienes o servicios, en este caso los alimentos que se ofrecen en el menú y todos aquellos servicios que se ofrezcan. El área de producción como las demás tiene sus propios objetivos y estos deben tener características de ser medibles, cuantificables y ser a corto, mediano y largo plazo.

La propuesta de plan de negocios se centra en la elaboración de productos alimenticios los cuales en una sub clasificación se encuentran en la de bienes de consumo perecederos, ya que la vida de este tipo de productos es corta.

#### 4.3.1 Especificaciones del producto o servicio

En cuanto a los productos que se ofrecerán se estructuro un menú que contenga alimentos típicos de la región nororiental, ya que es el concepto que se maneja para el restaurante el cual de acuerdo a los resultados arrojados por el estudio de mercado, la preferencia tiende a inclinarse por productos de la zona con sazón casero.

Para la elaboración de menús se estableció un sistema de cuatro tiempos que constan de la elaboración de una entrada, guarnición y plato fuerte, en donde también se incluye un postre, los detalles de los diversos platillos se muestran a continuación.

Menú

Se ofrece un servicio de comida que consta de cuatro tiempos para que el consumidor analice las ventajas, desventajas, diferencias, entre otras. La información obtenida en el estudio de mercado arroja que un 55% de los consumidores pagarían de \$50 - \$75 pesos por la comida típica de la región, el cual ayuda a fijar las políticas de precios que a continuación se muestran en el menú.

**Tabla 23. Comida típica de la región de Zacapoaxtla, Puebla**

<b>Comida típica de la Región</b>	
<b>Comida típica de la Región</b>	<b>Precio</b>
Cecina con enchiladas o enfrijoladas	\$ 55,00
Milanesa de pollo con enchiladas o enfrijoladas	\$ 50,00
Cecina con Tlayoyos	\$ 65,00
Sopa aguada o sopa seca, cecina y Tlayoyo	\$ 70,00
Sopa aguada y sopa seca, cecina y Tlayoyo	\$ 75,00
Sopa aguada o sopa seca, carne de res o pechuga de pollo	\$ 50,00
Sopa aguada y sopa seca con guisado del día	\$ 40,00

Fuente: Creación Propia (2015)

Respectivamente se muestra la carta del restaurante la cual contiene todos los alimentos que se ofrecerán, con diferencias de precios de acuerdo al tipo de alimentos, ya que el plato principal de la casa consta de comida típica de la región, y lo demás, son productos consumidos usualmente por el comensal.

Tabla 24. Propuesta de menú



# Carmelita

RESTAURANTE

## MENÚ

### Desayunos

Sincronizadas	\$25.00
Coctel de Fruta	\$20.00
Pieza de Pan	\$5.00
Club Sandwich	\$35.00
Hot Cakes (3)	\$30.00
Papas a la Francesa	\$15.00
Cereal con leche	\$20.00

### Almuerzos sencillos

Enfrijoladas (4)	\$15.00
Enchiladas (4)	\$15.00
<b>CON CAFÉ O FRUTA Y FRIJOLES</b>	
Huevos revueltos	\$25.00
Huevos estrellados (2)	\$25.00
Huevos a la mexicana	\$30.00
Huevos con jamón	\$30.00
Huevos rancheros (2)	\$30.00
Salsa con huevo	\$30.00
Huevos con frijoles	\$25.00
Huevos con chorizo	\$30.00
Huevos con salchicha	\$30.00
Huevos con tocino	\$30.00
Cbilaquiles	\$25.00
Cbilaquiles con huevo (1)	\$30.00
Cbilaquiles con pollo	\$30.00

### Almuerzos compuestos

<b>CON CAFÉ O FRUTA</b>	
Carne asada con enchiladas/enfrijoladas	\$45.00
Pechuga de pollo con enchiladas/enfrijoladas	\$45.00
Milanesa de pollo con enchiladas/enfrijoladas	\$50.00
Cecina con enchiladas o enfrijoladas	\$55.00
Cecina con tayoyos	\$65.00



### Comida

Sopa aguada ó seca y guisado del día	\$35.00
Sopa aguada y seca, con guisado del día	\$40.00
Sopa aguada ó sopa seca, carne de Res	\$50.00
ó Pechuga al gusto	
Sopa aguada y seca, carne de Res	\$55.00
ó Pechuga al gusto	
Sopa aguada ó sopa seca, Cecina y tayoyos	\$70.00
Sopa aguada y sopa seca, Cecina y tayoyos	\$75.00
Guarnición extra	\$10.00
<i>(Frijoles, tortillas, agua, huevo o postre)</i>	

### Bebidas

Café solo	\$10.00
Café con pan	\$15.00
Agua para Nescafé	\$12.00
Agua para Nescafé con pan	\$15.00
Leche sola	\$12.00
Leche para Nescafé	\$15.00
Chocolate solo	\$15.00
Chocolate con pan	\$20.00
Licudo	\$20.00
Chocolate, plátano, melón o papaya	
Licudo combinado	\$25.00
Jugo de frutas de temporada	\$15.00
Refresco	\$12.00



Fuente: Creación Propia (2015)

### 4.3.2 Descripción del proceso de producción

El proceso que se sigue para la elaboración de los alimentos se menciona a continuación en donde se detallan las actividades necesarias para la preparación de los mismos, en una descripción general y así poder cumplir con los tiempos de entrega establecidos en el estudio de mercado.

El proceso cuenta con una secuencia de actividades, la cual facilita los tiempos de elaboración, también se describe el material o equipo necesario por lo tanto se establece el siguiente formato para la presentación que incluye:

1. Establecer las actividades o tareas a realizar para producir o realizar el servicio
2. Organizar las actividades de manera secuencial
3. Especificar los materias o equipos a utilizar

Preparación de alimentos:

El proceso incluye a detalle cada una de las actividades que se siguen para preparar el platillo requerido por el cliente hasta su mesa, Este proceso corresponde a la elaboración de los menús que se ofrecerán y que incluyen sus elecciones de sopas con su platillo fuerte, postre y agua de fruta natural hasta su proceso de entrega al comensal.

1. Se eligen los insumos a utilizar para la elaboración del menú (sopa, aceite, agua, sal, arroz, espagueti, jitomate, carnes roja o blanca, tortillas, papas, lechuga, quesos, crema, frutas de temporada, leche, entre otras.)
2. Posteriormente se destina a la elaboración de la sopa líquida en la cual se tendrán 4 opciones:
  - a. Sopa de lentejas
  - b. Sopa azteca
  - c. Sopa de pasta
  - d. Sopa de Verduras

3. Durante la elaboración de la sopa líquida y/o crema se deben tomar en cuenta el siguiente procedimiento:
  - a. Lavar y desinfectar las legumbres a utilizar.
  - b. Tener destinadas las cacerolas y sartenes en los cuales se elaborarán los alimentos.
  - c. Proseguir con la elaboración de la crema o sopa, licuando los ingredientes que así lo requieran, y sazonándolos de acuerdo al tipo de sopa.
  - d. Vaciar los ingredientes en una cacerola o sartén según sea el caso, y dejar que se termine su momento de cocción, moviéndolos constantemente para evitar que se pegue y se queme.
  - e. Finalmente dejarlos a fuego lento o apagarle si así lo requiere.
4. Una vez terminada la elaboración de la sopa líquida, el siguiente paso es elaborar la sopa seca de la cual se tendrán 4 opciones:
  - a. Arroz a la jardinera
  - b. Arroz rojo
  - c. Espagueti blanco
  - d. Espagueti rojo
5. El procedimiento para la elaboración de la sopa seca será el siguiente:
  - a. Tener preparados los ingredientes a utilizar.
  - b. Tener destinadas las cacerolas a utilizar.
  - c. Hervir el arroz o espagueti en dichas cacerolas.
  - d. Licuar los ingredientes si así se requiere.
  - e. Sazonar el arroz o espagueti.
  - f. Dejar que se realice su proceso de cocción.
  - g. Apagarle al fuego en el momento que se considere necesario.
6. El siguiente paso es la elaboración del plato fuerte del cual se elegirá de una lista de opciones:
  - a. Comida corrida
  - b. Carne asada con enchiladas
  - c. Pechuga asada con enfrijoladas

- d. Cecina con enchiladas/enfrijoladas
  - e. Cecina con tayoyos
7. Se prosigue con la elaboración del plato fuerte mediante el siguiente procedimiento:
- a. Se descongela la carne roja o blanca según sea el caso.
  - b. Para la carne asada se tiene destinada la parrilla en la cual se elaborará, seleccionando también los ingredientes para las enchiladas o enfrijoladas de la cual irá acompañada.
  - c. En el caso de comida corrida se puede incluir milanesa, se destina un sartén en el cual se fríe, igualmente se tienen seleccionados los ingredientes para la ensalada de la cual irá acompañada o papas a la francesa.
  - d. En el caso de las albóndigas, se desinfectan y licúan los ingredientes para sazonar la carne molida, y posteriormente se rellenan con un huevo cocido y se procede a agregarlas en una cacerola grande con el caldillo previamente elaborado en el cual se cocerán.
8. El siguiente paso es la elaboración del postre, del cual se tendrán 2 opciones:
- a. Gelatina de agua
  - b. Flan
9. El procedimiento para la elaboración del postre será el siguiente:
- a. Se procede a hervir el agua o leche según sea el caso, a fuego alto.
  - b. Se le agrega el sobre de gelatina o flan, según sea el caso, y se baja el fuego.
  - c. Se incorpora, moviéndole constantemente para que no se queme.
  - d. Posteriormente se apaga el fuego, y se deja reposar la mezcla por unos minutos.
  - e. Finalmente se vacían en recipientes, y se meten al refrigerador.
10. Por último se realiza la preparación del agua de fruta de temporada, tomando en cuenta el siguiente procedimiento:
- a. Se lavan y desinfectan las frutas a utilizar.
  - b. Se licuan con agua y un poco de azúcar, según sea el caso.

- c. Se procede a vaciarla en jarras.
11. El siguiente paso es la presentación de los alimentos en el plato, el cual se encuentra a cargo de la persona que se encuentre en turno.
- a. Se sirve la sopa líquida en un recipiente, el cual mantiene el calor de la misma, posteriormente entregarlo al comensal.
  - b. El siguiente paso es servir la sopa seca de acuerdo a la decisión del cliente, esto se realiza igualmente en un plato que mantenga su temperatura.
  - c. Posteriormente se sirve el platillo fuerte con una buena presentación, junto con enchiladas, enfrijoladas, ensalada, entre otras.
  - d. El postre se coloca en un recipiente para ser entregado.
  - e. En cuanto al agua se sirve en un recipiente con capacidad para un litro, para conservar su temperatura fresca.

### **4.3.3 Cuadro de requerimientos**

A continuación se detallan los requerimientos necesarios para la prestación del servicio como lo son insumos, equipo, maquinaria, recurso humano los cuales se detallan en un periodo mensual para un mayor control y organización de estos.

Insumos Materia Prima: Elaboración de menú para un periodo de un mes.

**Tabla 25. Requerimiento de insumos mensuales**

REQUERIMIENTO INSUMOS MENU MENSUAL				
NO.	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	SOPA PASTA (BOLSA)	30	4.50	135.00
2	ACEITE	20	20.00	400.00
3	AGUA GARRAFON	20	15.00	300.00
4	SAL	3	8.00	24.00
5	ARROZ	15	14.00	210.00
6	ESPAGUETTI	15	5.00	75.00
7	JITOMATE	100	15.00	1,500.00
8	CARNE ROJA	30	120.00	3,600.00
9	CARNE PUERCO	40	80.00	3,200.00
10	POLLO	33	60.00	1,980.00
11	TORTILLAS	150	10.00	1,500.00
12	PAPAS	20	10.00	200.00
13	CREMA	30	9.00	270.00
14	TAYOYOS	10	6.00	60.00
15	CALABAZA	10	8.00	80.00
16	BROCOLI	5	5.00	25.00
17	LECHUGA	5	10.00	50.00
18	QUESO	6	25.00	150.00
19	MELON	10	15.00	150.00
20	PLATANO	15	7.00	105.00
21	PIÑA	4	28.00	112.00
22	LECHE	12	10.00	120.00
23	CEBOLLA	8	10.00	80.00
24	PAN MOLIDO	6	10.00	60.00
25	AJO	3	8.00	24.00
26	PIMIENTA	1	50.00	50.00
27	EPAZOTE	6	3.00	18.00
28	PEREJIL	6	5.00	30.00
29	CHICHAROS	1	12.00	12.00
30	CILANTRO	10	4.00	40.00
31	GELATINA	4	30.00	120.00
32	CAFÉ	2	120.00	240.00
33	AZUCAR	6	12.00	72.00
34	JAMON	5	90.00	450.00
35	MANTEQUILLA	6	20.00	120.00
36	TOMATE	50	15.00	750.00
37	HUEVO	30	25.00	750.00
38	CHILE CHIPOTLE	4	70.00	280.00
39	FRIJOLES	30	20.00	600.00
40	CHILE SERRANO	8	60.00	480.00
	<b>TOTAL</b>			<b>18,422.00</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**Tabla 26. Insumos Limpieza: Para los procesos de limpieza del establecimiento**

REQUERIMIENTO INSUMOS LIMPIEZA				
NO.	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	ESCOBA	2	30.00	60.00
2	TRAPEADORES	2	30.00	60.00
3	RECOGEDOR	2	15.00	30.00
4	FRANELA	6	8.00	48.00
5	JERGAS	6	8.00	48.00
6	CUBETAS	2	10.00	20.00
7	COLORO	4	10.00	40.00
8	BOTELLA QUITAGRASA 1L	3	25.00	75.00
9	BOTELLA LIQUIDO LIMPIAVIDRIOS 1L	1	40.00	40.00
10	BOTELLA LIQUIDO LIMPIA PISOS 1L	3	15.00	45.00
11	UTENSILIO LIMPIA VIDRIO	1	15.00	15.00
12	CEPILLO LIMPIADOR INODORO	1	15.00	15.00
13	BOLSA DE BASURA BULTO	1	180.00	180.00
14	AROMATIZANTE AMBIENTE EN AEROSOL	2	45.00	90.00
15	ATOMIZADOR	2	6.50	13.00
16	JABON LIQUIDO P/ MANOS 1L	1	15.00	15.00
17	DETERGENTE P/ TRASTES BULTO 10KG	1	130.00	130.00
<b>TOTAL</b>				<b>924.00</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**Tabla 27. Insumos Papelería: Materiales necesarios para los procesos internos**

REQUERIMIENTO INSUMOS PAPELERIA				
NO.	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	CAJA LAPICES	1	11.00	11.00
2	CAJA LAPICEROS	1	14.00	14.00
3	CAJA DE HOJAS BLANCAS T/CARTA	1	397.00	397.00
4	CAJA MARCADORES	1	32.00	32.00
5	RECOPIADORES	3	26.00	78.00
7	NOTAS DE REMISION	2	35.00	70.00
<b>TOTAL</b>				<b>602.00</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**Tabla 28. Insumos Equipo de Computo**

REQUERIMIENTO INSUMOS EQUIPO DE COMPUTO				
NO.	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	CARTUCHO IMPRESORA	2	159.00	318.00
<b>TOTAL</b>				<b>318.00</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**Tabla 29. Maquinaria: Empleada en el proceso de elaboración de alimentos**

REQUERIMIENTO ACTIVOS FIJOS MAQUINARIA				
NO.	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
3	ESTUFA INDUSTRIAL	1	35,000.00	35,000.00
4	HORNO DE MICRONDAS	1	1,800.00	1,800.00
5	REFRIGERADOR	1	15,000.00	15,000.00
8	ASADOR	2	600.00	1,200.00
9	FREIDORA	1	980.00	980.00
10	SARTEN	7	350.00	2,450.00
11	OLLA	10	400.00	4,000.00
12	CAZUELA	5	270.00	1,350.00
13	COLADOR	3	85.00	255.00
14	ABRELATAS	2	85.00	170.00
17	CUCHARAS	15	85.00	1,275.00
18	TABLAS	4	85.00	340.00
	<b>TOTAL</b>			<b>63,820.00</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**Tabla 30. Equipo de Trabajo: Empleada en la elaboración de los alimentos**

REQUERIMIENTO ACTIVOS FIJOS EQUIPO DE TRABAJO				
NO.	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
2	CUCHARONES	4	25.00	100.00
3	CUCHILLOS	7	30.00	210.00
4	TENEDORES	4	25.00	100.00
5	TRASTES DE PREPARACION	10	45.00	450.00
6	EXPRIMIDORES	3	15.00	45.00
7	EXTRACTORES	1	1,200.00	1,200.00
8	CAFETERA	1	700.00	700.00
9	RALLADOR	2	20.00	40.00
10	TOSTADOR	1	800.00	800.00
11	SANDWICHERA	1	550.00	550.00
13	ESPECIEROS	1	50.00	50.00
14	OLLA EXPRESS	1	800.00	800.00
	<b>TOTAL</b>			<b>132,685.00</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**Tabla 31. Mobiliario y Equipo de Oficina: Descripción del mobiliario necesario para empezar las operaciones**

REQUERIMIENTO ACTIVOS FIJOS MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA				
NO.	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	MESAS	10	200.00	2,000.00
2	SILLAS	40	70.00	2,800.00
	MATERIAL DE SERVICIO	1	22,210.00	22,210.00
3	ESCRITORIO	1	1,100.00	1,100.00
4	SILLA	3	400.00	1,200.00
5	CAJA REGISTRADORA	1	3,000.00	3,000.00
6	MOSTRADOR	1	4,000.00	4,000.00
7	TELEFONO	1	900.00	900.00
8	CONTENEDOR DE BASURA	2	100.00	200.00
9	BOTE DE BASURA	2	40.00	80.00
	MAQUINA DE TICKETS	1	6,000.00	6,000.00
10	SELLO	1	150.00	150.00
	<b>TOTAL</b>			<b>43,640.00</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**Tabla 32. Equipo de Cómputo**

REQUERIMIENTO ACTIVOS FIJOS EQPO COMPUTO				
NO.	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	COMPUTADORA	1	7,000.00	7,000.00
2	IMPRESORA	1	900.00	900.00
3	REGULADOR	1	300.00	300.00
	<b>TOTAL</b>			<b>7,900.00</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**Tabla 33. Gastos de Instalación: Al iniciar con las operaciones se debe contar con el siguiente equipo previamente instalado**

GASTOS DE INSTALACION				
NO.	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	TARJA	1	700.00	700.00
2	AIRE DE LAVADO DE COCINAS	1	4,600.00	4,600.00
3	FREGADERO	2	760.00	1,520.00
4	CAMPANA	1	1,600.00	1,600.00
	<b>TOTAL</b>			<b>8,420.00</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**Tabla 34. Gastos indirectos: Para las operaciones diarias se contemplan los siguientes gastos**

GASTOS INDIRECTOS				
NO.	DESCRIPCION	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
1	GAS	2	280.00	560.00
3	AGUA	12	100.00	1,200.00
<b>TOTAL</b>				<b>1,760.00</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**Tabla 35. Personal: Requerimiento del personal contratado**

REQUERIMIENTO DE PERSONAL				
NO .	DESCRIPCION	CANTIDA D	SALARIO MENSUAL	SALARIO TOTAL ANUAL
1	GERENTE GENERAL	1	4,000.00	48,000.00
2	COORDINADOR DE CONTABILIDAD Y FINANZAS	1	3,000.00	36,000.00
4	COORDINADOR DE RECURSOS HUMANOS	1	3,000.00	36,000.00
5	CAJERO	1	2,500.00	30,000.00
6	COCINERO	1	2,200.00	26,400.00
7	AUXILIAR MANTENIMIENTO	1	2,000.00	24,000.00
<b>TOTAL</b>			<b>16,700.00</b>	<b>200,400.00</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

#### 4.3.4 Proveedores

El establecer a los proveedores y la realización de cotizaciones para la elaboración del servicio es un elemento del plan de negocios que no debe descuidarse, debido a que existen aspectos los cuales deben ser tomados en cuenta para que el proveedor cumpla con las características de confiabilidad en lo referente a la fecha de entrega, calidad, precio adecuado, créditos, entre otros; así como poder elegir aquel proveedor que facilitará la relación laboral impactando positivamente en los costos y manteniendo la calidad necesaria en los insumos empleados para lograr la satisfacción del cliente. En cuanto a las compras que se realizan continuamente para la obtención de insumos, se debe considerar las políticas de compra que guían estas actividades indicando en qué circunstancias comprar, cantidades, el momento adecuado, así como los costos de fletes y de posibles incrementos en el precio.

**Tabla 36. Directorio de proveedores**

DIRECTORIO PROVEEDORES			
Proveedor	Domicilio	Teléfono	Materia Prima
GOMASA S.A. de C.V.(Casa Gonzalo Macip)	5 de Mayo Norte #5 Col. Centro, Zacapoaxtla, Pue.	01(233)3142047	Abarrotes en General
Abarrotes LIGA S.A. DE C.V.	5 de Mayo Norte #23-B Col. Centro, Zacapoaxtla, Pue.	01(233)3143914	Abarrotes en General
Nueva Wal Mart de México S. de R.L. de C.V.	5 de Mayo Norte #96, Col. Centro, Zacapoaxtla, Pue.	018007106352	Abarrotes en General
Casa Villa Hernández S.A. de C.V.	16 de Septiembre Sur #41, Col. Centro, Zacapoaxtla, Pue.	S/N	Abarrotes en General
Casa "Los Querubines" S.A. de C.V.	Alonso Luque S/N, Col. Centro, Zacapoaxtla, Pue.	0442331012297	Abarrotes en General
Carnicería "El Torito"	Mercado "25 de Abril" Local 4, Col. Centro, Zacapoaxtla, Pue.	0(233)3143057	Carne de Cerdo
Carnicería "La Oreja de Oro"	Mercado "25 de Abril" Local 7-A, Col. Centro, Zacapoaxtla, Pue.	0442331205819	Carne de Res
Pollería "Chispita"	Mercado "25 de Abril" Isleta B-5, Col. Centro, Zacapoaxtla, Pue.	0442331044531	Pollo
Chiles Secos y Semillas "Las Estrellitas de Oro"	Mercado "25 de Abril" Local G-2, Col. Centro, Zacapoaxtla, Pue.	0442331052219	Chiles, Verduras y Frutas
Tortillería "Ramiro"	16 de Septiembre Sur 56, Col. Centro, Zacapoaxtla, Pue.	01(233)3144195	Tortilla y pan de sal
Panadería "La Estrella"	Plaza Constitución Sur 4, Col. Centro, Zacapoaxtla, Pue.	S/N	Pan Dulce
Lácteos y Carnes Frías "El Oasis"	Mercado "25 de Abril" Local G-5, Col. Centro, Zacapoaxtla, Pue.	S/N	Queso y Jamón
Café Picam S.A. de C.V.	Plaza Constitución Norte #1, Col. Centro, Zacapoaxtla, Pue.	01(233)3142144	Café Tostado
Café Novecento S.A. de C.V.	5 de Mayo Norte #80, Col. Centro, Zacapoaxtla, Pue.	0442331132516	Café Tostado
Chocolate Mayordomo de Oaxaca S. de R.L. de C.V.	Fray Bartolomé de las Casas #777, Col. Centro. Oaxaca, Oax.	01(951)5161619	Chocolate
Abarrotes Caroll	5 de Mayo Sur #42, Col. Centro, Zacapoaxtla, Pue.	01(233)3143624	Refresco
Gas "El Paraíso"	Carretera Federal Zacapoaxtla-Cuetzalan S/N, Zacapoaxtla, Pue.	01(233)3143262	Gas

Fuente: Creación Propia (2016)

#### 4. 3.5 Distribución de planta

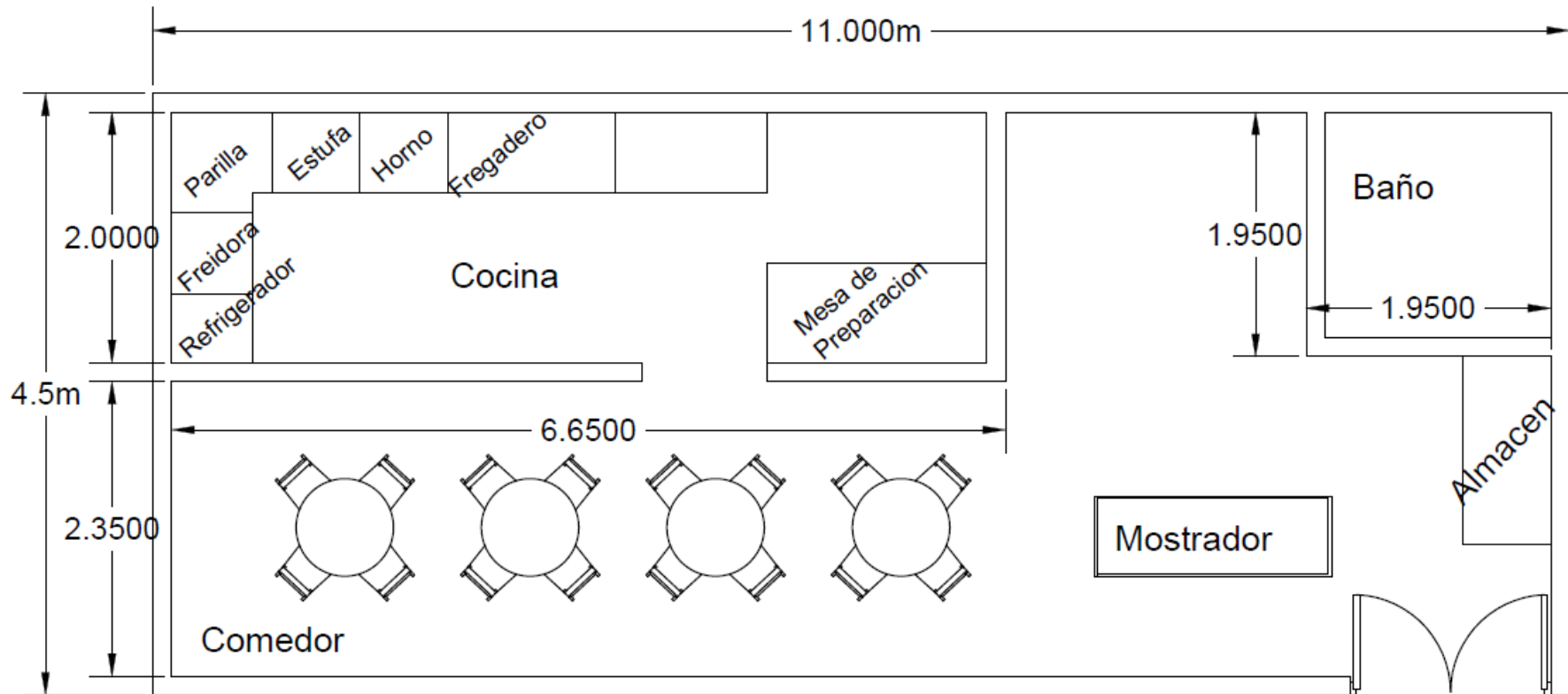
Para la distribución de planta se requiere acondicionar el área de trabajo de una manera en la que el flujo de los procesos se realicen efectivamente, permitiendo el acceso a las personas implicadas en la actividad, así como el uso y disposición de maquinaria o herramienta a utilizar.

Aspectos a considerar en la distribución son el número de personas que se necesitan en cada actividad, así como las distancias entre una estación de trabajo y otra, un elemento más es el acceso y manejo de los insumos o materia prima, considerando estos puntos y el orden según el diagrama de flujo se dispone la siguiente distribución.

El diseño del área de trabajo y su distribución se presentan a continuación y contienen las siguientes áreas:

1. Recepción/Mostrador: La cual contará con equipo de cómputo, teléfono, impresora y caja registradora en donde se llevara a cabo el proceso de recepción de notas, facturación y cobro de las mismas.
2. Cocina: Tendrá instalados diversos equipos como estufa, horno, freidora, fregadero, refrigerador y barra de trabajo, en la cual se llevaran los procesos de elaboración de alimentos.
3. Almacén: Contará con el stand para el almacenamiento de los no perecederos.
4. Comedor: Estará conformado por mesas que tendrán 4 sillas cada una que estarán a disponibilidad del cliente.
5. Baño.

Tabla 37. Distribución de la planta



## **4.4 ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

Un aspecto muy importante dentro de las empresas es, sin duda alguna, la forma en que se dispone y asigna el trabajo entre los recursos humanos para alcanzar eficientemente los objetivos propuestos. No sólo es importante contar con el personal idóneo; sino también se requiere que el Área Organizacional lleve a cabo una distribución adecuada en todos los sentidos de las funciones dentro de la empresa. Sabedores de esta situación, a continuación se describirá el estudio organizacional del restaurante “Carmelita”.

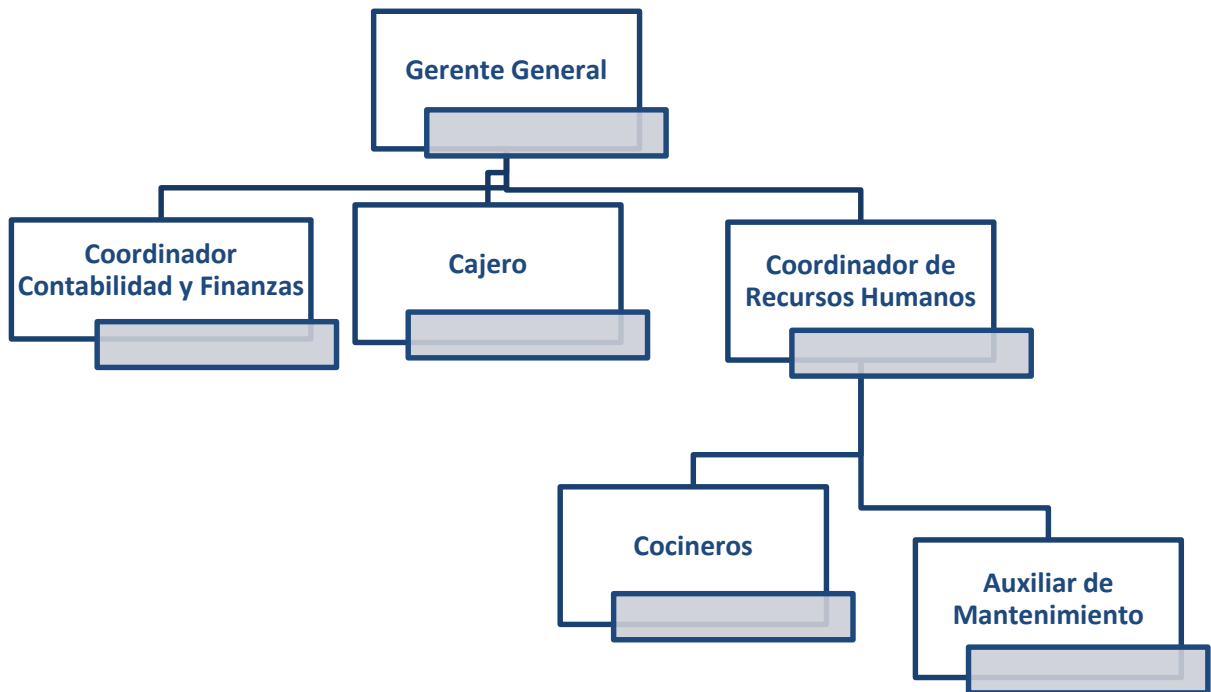
### **4.4.1 Objetivo**

Efectuar de manera organizada el control de los recursos humanos con base en las necesidades de trabajo y de la normatividad existente, atendiendo la selección, contratación e inducción del personal idóneo para cumplir eficientemente los objetivos organizacionales.

### **4.4.2 Organigrama**

El organigrama se define como una representación gráfica de la estructura de una empresa donde pueden apreciarse las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas. A continuación se muestra el organigrama que se tiene estimado este conformado por el Restaurante “Carmelita” y, enseguida un cuadro donde se especifican los responsables de cada puesto o función.

**Tabla 38. Propuesta de organigrama**



Fuente: Creación Propia (2015)

#### **4.4.3 Descripción y perfil de puestos**

Basándose en el organigrama que se encuentra líneas arriba, se procederá a la descripción y perfil de puestos, en donde se identificará la tarea por cumplir, la responsabilidad y el alcance que implica el puesto según los requerimientos que exija el área, pues cuanto más específico sea el perfil, más seguro será cubrir las necesidades del puesto.

Nombre del puesto: Gerente General

Actividades: Representar a la organización mediante la coordinación y control de las áreas de recursos humanos, contable y financiera para la toma de decisiones

garantizando la permanencia de la empresa en el mercado, promoviendo alternativas de solución a los problemas administrativos. Fungir como representante legal.

Perfil:

- Edad: Indistinta
- Sexo: Indistinto
- Estado civil: Indistinto
- Escolaridad: Lic. En Administración de Empresas o Lic. En Administración de Empresas Turísticas, deseable Maestría.
- Experiencia: 3 años en manejo de restaurantes
- Idiomas adicionales: Inglés
- Conocimientos: Planeación Operativa, Reglamento Interno del Organismo Ley Federal del Trabajo, Ley de Transparencia Administrativa y Acceso a la Información, ISO 9001:2000, Distintivo H, Distintivo M.
- Características, capacidades y habilidades: Honestidad, responsabilidad, tenacidad, organización, trabajo bajo presión, control emocional, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, formador de personal, manejo de conflictos, espíritu de servicio, actitud propositiva, dirección.

Nombre del puesto: Coordinador de Contabilidad y Finanzas

Actividades: Aplicar mecanismos de control administrativo que garanticen el adecuado registro de los ingresos y gastos. Analizar la información contenida en los documentos contables generados a partir de las operaciones económicas de la empresa, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.

Perfil:

- Edad: 25 a 45 años
- Sexo: Indistinto
- Estado civil: Indistinto
- Escolaridad: Lic. en Contaduría Pública
- Experiencia: Mínimo 2 año en puesto similar
- Idiomas adicionales: Inglés de preferencia
- Conocimientos: Principios y prácticas de contabilidad, aplicación y desarrollo de sistemas contables, leyes, reglamentos y decretos con el área de

contabilidad, clasificación y análisis de la información contable, procesador de palabras, sistemas operativos, hoja de cálculo.

- Características, capacidades y habilidades: Espíritu emprendedor, competitivo y de servicio, optimismo, liderazgo, motivación, tenacidad, integridad y confiabilidad, trabajo en equipo y bajo presión, aplicación de métodos y procedimientos contables, preparación de informes técnicos, trabajo en equipo y bajo presión.

Nombre del puesto: Coordinador de Recursos Humanos

Actividades: Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de empresa a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia.

Perfil:

- Edad: 26 a 45 años
- Sexo: Indistinto
- Estado civil: Indistinto
- Escolaridad: Lic. en Psicología, Ing. Industrial
- Experiencia: 3 años en manejo de Recursos Humanos
- Idiomas adicionales: Inglés
- Conocimientos: Reclutamiento y selección, contratos, administración de personal, Ley Federal del Trabajador, psicología de personal, gestión de personal, planeación estratégica de recursos humanos
- Características, capacidades y habilidades: Liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, formador de personal, manejo de conflictos, organización, dirección, supervisión, honestidad, responsabilidad, fluidez verbal, trabajo bajo presión, control emocional, establecer y fomentar las relaciones interpersonales positivas del personal, capacidad para solucionar problemas y conflictos económicos, trabajo en equipo, capacidad de supervisión y coordinación de proyectos, capaz de atender tareas múltiples, capacidad para fomentar el orden y la disciplina.

Nombre del puesto: Cocinero

Actividades: Generar las recetas de los diferentes platos, además de apoyar en el proceso de selección de aspirantes a cargos en la cocina en coordinación con el departamento de Recursos Humanos; elaborar los presupuestos de gastos de la cocina, supervisión en la preparación de los pedidos.

Perfil:

- Edad: 25 a 45 años
- Sexo: Indistinto
- Estado civil: Indistinto
- Escolaridad: Lic. en Gastronomía de preferencia
- Experiencia: 2 años.
- Conocimientos: Preparación de los alimentos, cocción, presentación, preferencia en comida mexicana.
- Características, capacidades y habilidades: Trabajo bajo presión, disciplina, agilidad, pro actividad, responsabilidad, flexibilidad. trabajo en equipo, puntualidad.

Nombre del puesto: Cajero

Actividades: Verificar la autenticidad de los medios de pago. Responsable de tomar las ordenes de los comensales, seguimiento de éste hasta su entrega.

Perfil:

- Edad: 18 a 30 años
- Sexo: Femenino
- Estado civil: Indistinto
- Escolaridad: Preparatoria o Lic. Trunca
- Experiencia: Mínima 1 año en puesto similar
- Conocimientos: Manejo de caja registradora, elaboración de notas de remisión.
- Características, capacidades y habilidades: Trabajo bajo presión, disciplina, agilidad, pro actividad, responsabilidad, capacidad de análisis y concentración, agilidad mental, disposición de atención al cliente.

Nombre del puesto: Auxiliar de Mantenimiento

Actividades: Conservar en óptimas condiciones de limpieza las instalaciones, limpiar las áreas asignadas, verificar que el sanitario se encuentre con el material adecuado para su uso, solicitar el material adecuado para la limpieza de la organización.

Perfil:

- Edad: de 25 a 45 años
- Sexo: Indistinto
- Estado civil: Indistinto
- Escolaridad: Secundaria terminada
- Experiencia: Mínima 6 meses en puesto similar
- Conocimientos: Limpieza en general
- Capacidades y habilidades: Actitud de servicio, proactivo, disponibilidad de tiempo, orden y limpieza en el trabajo, honestidad, rapidez, trabajo bajo presión, responsable, puntualidad.

#### **4.4.4 Reclutamiento**

En cuanto al proceso de selección de aspirantes para cubrir las vacantes en el restaurante se realizara mediante un anuncio en el “Sol de Puebla” periódico de más demanda en la zona, ya que de esta manera se logra anunciar ampliamente la oferta de trabajo y se tiene mayor audiencia, de la misma manera se pretende lanzar una convocatoria en páginas de internet así como en el Facebook del restaurante.

En estos anuncios se pretende dar a conocer una breve descripción de:

- Tipo de restaurante
- Vacante
- Requisitos
- Posible Salario
- Contacto

Tabla 39. Propuesta anuncio publicitario

**RESTAURANTE CARMELITA  
SOLICITA:**

**Coordinador de Contabilidad y Finanzas  
Coordinador de Recursos Humanos  
Cocinero  
Cajero  
Auxiliar de Mantenimiento**

**Requisitos:**  
**Actitud positiva, proactividad y servicio al cliente, excelente presentación**

**Ofrecemos:**  
**Prestaciones de ley**

**Contacto: Lic. Alinee San Juan Garcia 2281079430**

Fuente: Creación Propia (2015)

#### 4.4.5 Selección

Primera etapa: Entrevista

En cuanto a la segunda etapa, la selección se realiza mediante una entrevista presencial, la cual requiere del interesado en el puesto así como el encargado de recursos humanos de la empresa, dicha entrevista constara de una conversación formal que conduzca a indagar y corroborar un poco más en cuanto a la experiencia, conocimientos, recomendaciones del aspirante, para lo cual los datos solicitados serán los siguientes:

- Nombre completo
- Edad
- Dirección
- Teléfono
- Experiencia
- Último empleo
- Sueldo Esperado

- Expectativas laborales

Las referencias serán comprobadas cuidadosamente, se corroborara la información con jefes anteriores a los cuales se les cuestionara sobre el aspirante, en cuanto a responsabilidad, actitud, cumplimiento, forma de trabajar, entre otros.

En la entrevista se formularan preguntas abiertas, lo cual permite que el candidato hable y conocer más sobre él, en cuanto a habilidades para relacionarse con directivos, clientes, compañeros de trabajo, entre otros.

Asimismo, les serán solicitados los siguientes documentos:

- Comprobante de Domicilio
- Credencial de Elector
- Solicitud de Empleo Elaborada
- Carta de No Antecedentes Penales
- 2 Cartas de recomendación

Segunda etapa: Prueba de desempeño

En la siguiente etapa del proceso de selección se realizara una prueba en la cual se medirá la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto. Pasando estos dos filtros, se procede a la verificación de datos y referencias que los aspirantes nos proporcionan durante el proceso de selección. A los candidatos que resulten idóneos para los puestos vacantes se les notificara vía telefónica.

#### **4.4.6 Contratación**

La contratación del personal seleccionado se realiza mediante un contrato de trabajo que determina las condiciones bajo las cuales se establece la relación laboral entre el trabajador y la empresa, lo cual obliga legalmente a ambos a cumplir con determinados servicios y las retribuciones que habrá en cuanto a salario, horario, entre otros.

#### 4.4.7 Inducción

Los diferentes puestos que requiere la empresa en cuanto a su estructura organizacional, hacen necesaria una inducción para el personal contratado ya que este desempeñara funciones dentro de la organización la cual está comprometida con un excelente servicio al cliente y con su personal.

La inducción será aplicada a cada nuevo empleado, la cual incluirá temas como Misión, Visión, Enfoque del restaurante, áreas o departamentos así como los encargados de cada uno, presentación del personal, breve descripción de sus funciones.

Dirigido a: Nuevos empleados.

Realizado por: Gerente General

Duración: 2 horas.

Lugar: Instalaciones Restaurante Carmelita

Material utilizado: Proyector, Flyers, laminas.

**Tabla 40. Etapas de inducción**

<b>ETAPA</b>	<b>CONTENIDO</b>
<b>PRIMERA</b>	Identidad corporativa: objetivos, misión, visión, visión, valores. Ventajas y distingos competitivos Organigrama Descripción del puesto
<b>SEGUNDA</b>	Se presentará a cada integrante del equipo. Visita dentro de las instalaciones, explicando lo concerniente a ellas.

Fuente: Creación Propia (2015)

#### 4.4.8 Capacitación

Una de las características que describe a la empresa es contar con un personal comprometido y calificado para el desempeño del servicio, para lo cual se requiere de un proceso de capacitación mediante el cual se prepara a las personas para que se desenvuelvan en su puesto de la mejor manera cumpliendo con los requisitos que exija el puesto y poder incorporarlo a la actividad productiva lo cual le facilitara un mayor desarrollo individual y profesional que en consecuencia mejore el desarrollo de la compañía. Por lo tanto, se realizará la capacitación de los siguientes puestos:

**Tabla 41. Tiempo estimado capacitación**

<b>PUESTO</b>	<b>CONTENIDO</b>	<b>DURACIÓN</b>
<b>Coordinador de Contabilidad y Finanzas</b>	Fiscalización y Rendición de cuentas.	3 sesiones sabatinas
<b>Coordinador de Recursos Humanos</b>	Gestión y manejo de personal Nomina	2 sesiones sabatinas
<b>Cajero</b>	Conocimientos básicos matemáticos Manejo de paquetería office	1 sesión sabatina
<b>Cocinero</b>	Comida típica de la región nororiental	1 día preparación de menú
<b>Auxiliar de mantenimiento</b>	Mantenimiento preventivo de instalaciones	1 sesión sabatina

Fuente: Creación Propia (2015)

#### 4.5 Finanzas

El proceso por el cual se evalúa continuamente las actividades de la empresa es el que se lleva a cabo mediante el proceso contable, ya que mediante un seguimiento de las

operaciones se puede tomar decisiones adecuadas según las circunstancias, llevando un control de las cuentas de la empresa, así como prever lo disponible y buscar alternativas para incrementar lo invertido, todo esto se realiza de manera ordenada, teniendo en cuenta a cada departamento sus respectivos procedimientos durante un cierto periodo.

#### **4.5.1 Estados financieros**

El departamento de contabilidad es el encargado de llevar este sistema mediante el cual se hace un registro de las operaciones económicas, mediante un catálogo de cuentas que clasifica dichas operaciones según su naturaleza, ya que como sabemos se realizan compras, ventas, pagos, inversiones que deben ser relacionadas en las cuentas de activo, pasivo, capital, ingresos, gastos, entre otros, los cuales para su fácil manejo se presentan en documentos de Excel.

**Tabla 42. Presupuesto de Capital**

<b>PRESUPUESTO DE CAPITAL</b>		
<b><u>GASTOS PREOPERATIVOS</u></b>		
CONSTITUCION DE FIGURA JURIDICA	\$	9,400.00
CONTRATO DE ARRENDAMIENTO	\$	2,000.00
LICENCIAS Y TRAMITES	\$	4,938.05
PUBLICIDAD Y PROMOCION	\$	14,944.00
GASTOS DE INSTALACION	\$	8,420.00
<b><u>TOTAL GASTOS PREOPERATIVOS</u></b>	<b>\$</b>	<b>39,702.05</b>
<b><u>INVERSIONES FIJAS</u></b>		
MOBILIARIO Y EQUIPO DE OFICINA	\$	43,640.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$	196,505.00
EQUIPO DE COMPUTO	\$	7,900.00
<b><u>TOTAL INVERSIONES FIJAS</u></b>	<b>\$</b>	<b>248,045.00</b>
<b><u>CAPITAL DE TRABAJO</u></b>		
MATERIALES E INSUMOS	\$	19,948.00
GASTOS INDIRECTOS	\$	1,760.00
SUELDOS Y SALARIOS	\$	16,700.00
RENTA	\$	6,000.00
ENERGIA ELECTRICA	\$	425.00
LINEA TELEFONICA	\$	399.00
<b><u>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</u></b>	<b>\$</b>	<b>45,232.00</b>
<b><u>TOTAL DE INVERSION</u></b>	<b>\$</b>	<b>332,979.05</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

➤ Balance General Histórico

El balance general es un estado financiero que permite conocer el estado actual de la empresa indicando que recursos posee la empresa y por otro lado aquellas deudas que se tienen, contando también el capital invertido por los socios, para lo cual existe un formato que mediante cuentas que indican la liquidez de los conceptos muestran un panorama de la empresa.

Aquellos a los que se llaman recursos de la empresa son los conocidos como activos para los cuales existe una sub clasificación que es la de circulantes y fijos, donde los primeros son a corto plazo e indican efectivo como bancos, inversiones temporales, cuenta por cobrar, inventario, gastos pagado por adelantado, entre otros. Mientras que los activos fijos son aquellos como terrenos, edificios, la planta, entre otros, las cuales sufren de depreciación cada periodo, para lo cual la empresa realiza un balance al inicio de las operaciones.

A continuación se presenta el balance general histórico, de acuerdo a la información recopilada:

**Tabla 43. Balance general histórico**

<b>BALANCE GENERAL HISTORICO</b>			
<b><u>Activo Circulante</u></b>			<b><u>Pasivos</u></b>
Caja y Bancos	\$ 45,232.00		Pasivo a mediano plazo
<b>Total Activo Circulante</b>		\$ 45,232.00	\$ 90,048.50
			<b>Total de Pasivo</b>
			\$ 90,048.50
<b><u>Activo Fijo</u></b>			
Mobiliario y Eq. de oficina	\$ 13,900.00		
Maquinaria y Equipo	\$ 260,837.00		
Equipo de Cómputo	\$ 10,900.00		
<b>Total Activo Fijo</b>		\$ 285,637.00	
			<b><u>Capital Contable</u></b>
			Capital social
			\$ 280,522.55
			<b>Total de Capital Contable</b>
			\$ 280,522.55
<b><u>Activo Diferido</u></b>			
Constitución de figura jurídica	\$ 9,400.00		
Contrato de arrendamiento	\$ 2,000.00		
Licencias y trámites	\$ 4,938.05		
Publicidad y promoción	\$ 14,944.00		
Gastos de instalación	\$ 8,420.00		
<b>Total Activo Diferido</b>		\$ 39,702.05	
<b>Total del Activo</b>		<b>\$ 370,571.05</b>	<b>Total de Pasivo + Capital Contable</b>
			<b>\$ 370,571.05</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**Tabla 44. Estructura Financiera**

**ESTRUCTURA FINANCIERA**

Descripción fuente de financiamiento	Socios		Préstamos		Total	
	\$	%	\$	%	\$	%
Activo Circulante	-\$ 44,816.50	-12.0939021	\$ 90,048.50	24.2999284	\$ 45,232.00	12.2060263
Activo Fijo	\$ 285,637.00	77.0802252	0	0	\$ 285,637.00	77.0802252
Activo Diferido	\$ 39,702.05	10.7137484	0	0	\$ 39,702.05	10.7137484
	<b>\$ 280,522.55</b>	<b>75.7000716</b>	<b>\$ 90,048.50</b>	<b>24.2999284</b>	<b>\$ 370,571.05</b>	<b>100</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**Tabla 45. Tablas de Depreciación**

EQUIPO DE COMPUTO		10900	
	% DEP.	AÑOS	DEP ANUAL
	33.33	3	3633.333333
AÑO	Dep. Anual	Dep. Acum.	Valor en libros
0			10,900.00
1	3,633.33	3,633.33	7,266.67
2	3,633.33	7,266.67	3,633.33
3	3,633.33	10,900.00	0.00

Fuente: Creación Propia (2015)

Maquinaria	260,837		
	% DEP.	AÑOS	DEP ANUAL
	10	10	26083.7
Dep. Anual	Dep. Acum.	Valor en libros	
		260,837.00	
26,083.70	26,083.70	234,753.30	
26,083.70	52,167.40	208,669.60	
26,083.70	78,251.10	182,585.90	
26,083.70	104,334.80	156,502.20	
26,083.70	130,418.50	130,418.50	
26,083.70	156,502.20	104,334.80	
26,083.70	182,585.90	78,251.10	
26,083.70	208,669.60	52,167.40	
26,083.70	234,753.30	26,083.70	
26,083.70	260,837.00	-	

Fuente: Creación Propia (2015)

MOBILIARIO		13,900	
		% DEP.	AÑOS
		10	10
		DEP ANUAL	
		1390	
AÑO	Dep. Anual	Dep. Acum.	Valor en libros
0			13,900.00
1	1,390.00	1,390.00	12,510.00
2	1,390.00	2,780.00	11,120.00
3	1,390.00	4,170.00	9,730.00
4	1,390.00	5,560.00	8,340.00
5	1,390.00	6,950.00	6,950.00
6	1,390.00	8,340.00	5,560.00
7	1,390.00	9,730.00	4,170.00
8	1,390.00	11,120.00	2,780.00
9	1,390.00	12,510.00	1,390.00
10	1,390.00	13,900.00	-

Fuente: Creación Propia (2015)

**Tabla 46. Tabla de Amortización**

TABLA DE AMORTIZACION				
0.025				
PAGO	RENTA	INTERESES	AMORTIZACION	SALDO INSOLUTO
0				90,048.50
1	\$ 3,822.70	\$ 2,251.21	\$ 1,571.49	\$ 88,477.01
2	\$ 3,822.70	\$ 2,211.93	\$ 1,610.78	\$ 86,866.24
3	\$ 3,822.70	\$ 2,171.66	\$ 1,651.04	\$ 85,215.19
4	\$ 3,822.70	\$ 2,130.38	\$ 1,692.32	\$ 83,522.87
5	\$ 3,822.70	\$ 2,088.07	\$ 1,734.63	\$ 81,788.24
6	\$ 3,822.70	\$ 2,044.71	\$ 1,777.99	\$ 80,010.25
7	\$ 3,822.70	\$ 2,000.26	\$ 1,822.44	\$ 78,187.80
8	\$ 3,822.70	\$ 1,954.70	\$ 1,868.01	\$ 76,319.80
9	\$ 3,822.70	\$ 1,907.99	\$ 1,914.71	\$ 74,405.09
10	\$ 3,822.70	\$ 1,860.13	\$ 1,962.57	\$ 72,442.52
11	\$ 3,822.70	\$ 1,811.06	\$ 2,011.64	\$ 70,430.88
12	\$ 3,822.70	\$ 1,760.77	\$ 2,061.93	\$ 68,368.95
	<b>\$ 45,872.41</b>	<b>\$ 24,192.86</b>	<b>\$ 21,679.55</b>	<b>\$ 1,036,083.33</b>
13	\$ 3,822.70	\$ 1,709.22	\$ 2,113.48	\$ 66,255.47
14	\$ 3,822.70	\$ 1,656.39	\$ 2,166.31	\$ 64,089.16
15	\$ 3,822.70	\$ 1,602.23	\$ 2,220.47	\$ 61,868.69
16	\$ 3,822.70	\$ 1,546.72	\$ 2,275.98	\$ 59,592.70
17	\$ 3,822.70	\$ 1,489.82	\$ 2,332.88	\$ 57,259.82
18	\$ 3,822.70	\$ 1,431.50	\$ 2,391.21	\$ 54,868.61
19	\$ 3,822.70	\$ 1,371.72	\$ 2,450.99	\$ 52,417.63
20	\$ 3,822.70	\$ 1,310.44	\$ 2,512.26	\$ 49,905.37
21	\$ 3,822.70	\$ 1,247.63	\$ 2,575.07	\$ 47,330.30
22	\$ 3,822.70	\$ 1,183.26	\$ 2,639.44	\$ 44,690.86
23	\$ 3,822.70	\$ 1,117.27	\$ 2,705.43	\$ 41,985.43
24	\$ 3,822.70	\$ 1,049.64	\$ 2,773.07	\$ 39,212.37
	<b>\$ 45,872.41</b>	<b>\$ 16,715.82</b>	<b>\$ 29,156.58</b>	<b>\$ 639,476.41</b>
25	\$ 3,822.70	\$ 980.31	\$ 2,842.39	\$ 36,369.97
26	\$ 3,822.70	\$ 909.25	\$ 2,913.45	\$ 33,456.52
27	\$ 3,822.70	\$ 836.41	\$ 2,986.29	\$ 30,470.23
28	\$ 3,822.70	\$ 761.76	\$ 3,060.94	\$ 27,409.29
29	\$ 3,822.70	\$ 685.23	\$ 3,137.47	\$ 24,271.82
30	\$ 3,822.70	\$ 606.80	\$ 3,215.91	\$ 21,055.92
31	\$ 3,822.70	\$ 526.40	\$ 3,296.30	\$ 17,759.61
32	\$ 3,822.70	\$ 443.99	\$ 3,378.71	\$ 14,380.90
33	\$ 3,822.70	\$ 359.52	\$ 3,463.18	\$ 10,917.72
34	\$ 3,822.70	\$ 272.94	\$ 3,549.76	\$ 7,367.97

35	\$ 3,822.70	\$ 184.20	\$ 3,638.50	\$ 3,729.46
36	\$ 3,822.70	\$ 93.24	\$ 3,729.46	\$ 0.00
	<b>\$ 45,872.41</b>	<b>\$ 6,660.04</b>	<b>\$ 39,212.37</b>	<b>\$ 227,189.42</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

Se solicita un crédito de avío por \$90048.5 a 36 meses considerando una tasa del 30% capitalizable mensualmente.

**Tabla 47. Cuadros de Costo Variable**

**CUADRO DE COSTO VARIABLE AÑO 1**

Concepto	Comida corrida		Carne asada c/enchiladas		Pechuga asada c/enfrijoladas		Cecina c/enchiladas		Cecina c/tayoyos		Costo Variable Total Anual
	Costo Unit.	Unidades	Costo Unit.	Unidades	Costo Unit.	Unidades	Costo Unit.	Unidades	Costo Unit.	Unidades	
Materia prima	\$ 14.00	1380	\$ 27.00	1450	\$ 24.00	1300	\$ 31.00	1200	\$ 40.00	1200	\$ 174,870.00
Gastos indirectos	\$ 10.00	1380	\$ 10.00	1450	\$ 10.00	1250	\$ 10.00	1200	\$ 10.00	1200	\$ 64,800.00
<b>Total</b>	<b>\$ 24.00</b>		<b>\$ 37.00</b>		<b>\$ 34.00</b>		<b>\$ 41.00</b>		<b>\$ 50.00</b>		<b>\$ 239,670.00</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**CUADRO DE COSTO VARIABLE AÑO 2**

Concepto	Comida corrida		Carne asada c/enchiladas		Pechuga asada c/enfrijoladas		Cecina c/enchiladas		Cecina c/tayoyos		Costo Variable Total Anual
	Costo Unit.	Unidades	Costo Unit.	Unidades	Costo Unit.	Unidades	Costo Unit.	Unidades	Costo Unit.	Unidades	
Materia prima	\$ 35.00	1344	\$ 29.00	1500	\$ 33.00	1300	\$ 26.00	1200	\$ 45.00	1200	\$ 218,640.00
Gastos indirectos	\$ 10.00	1344	\$ 10.00	1500	\$ 10.00	1300	\$ 10.00	1200	\$ 10.00	1200	\$ 65,440.00
<b>Total</b>	<b>\$ 45.00</b>		<b>\$ 39.00</b>		<b>\$ 43.00</b>		<b>\$ 36.00</b>		<b>\$ 55.00</b>		<b>\$ 284,080.00</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**CUADRO DE COSTO VARIABLE AÑO 3**

Concepto	Comida corrida		Carne asada c/enchiladas		Pechuga asada c/enfrijoladas		Cecina c/enchiladas		Cecina c/tayoyos		Costo Variable Total Anual
	Costo Unit.	Unidades	Costo Unit.	Unidades	Costo Unit.	Unidades	Costo Unit.	Unidades	Costo Unit.	Unidades	
Materia prima	\$ 35.00	1400	\$ 29.00	1550	\$ 33.00	1300	\$ 26.00	1200	\$ 45.00	1200	\$ 222,050.00
Gastos indirectos	\$ 10.00	1400	\$ 10.00	1550	\$ 10.00	1300	\$ 10.00	1200	\$ 10.00	1200	\$ 66,500.00
<b>Total</b>	<b>\$ 45.00</b>		<b>\$ 39.00</b>		<b>\$ 43.00</b>		<b>\$ 36.00</b>		<b>\$ 55.00</b>		<b>\$ 288,550.00</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**Tabla 48. Cuadros de Ingresos**

**CUADRO DE INGRESOS AÑO 1**

Concepto	Unidades	Precio de venta	Ingreso Total Anual
Comida corrida	1380	\$ 35.00	\$ 48,300.00
Carne asada c/enchiladas	1450	\$ 50.00	\$ 72,500.00
Pechuga asada c/enfrijoladas	1300	\$ 50.00	\$ 65,000.00
Cecina c/enchiladas	1200	\$ 65.00	\$ 78,000.00
Cecina c/tayoyos	1200	\$ 75.00	\$ 90,000.00
			<b>\$ 353,800.00</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**CUADRO DE INGRESOS AÑO 2**

Concepto	Unidades	Precio de venta	Ingreso Total Anual
Comida corrida	1344	\$ 40.00	\$ 53,760.00
Carne asada c/enchiladas	1500	\$ 60.00	\$ 90,000.00
Pechuga asada c/enfrijoladas	1300	\$ 60.00	\$ 78,000.00
Cecina c/enchiladas	1200	\$ 75.00	\$ 90,000.00
Cecina c/tayoyos	1200	\$ 85.00	\$ 102,000.00
			<b>\$ 413,760.00</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**CUADRO DE INGRESOS AÑO 3**

Concepto	Unidades	Precio de venta	Ingreso Total Anual
Comida corrida	1400	\$ 50.00	\$ 70,000.00
Carne asada c/enchiladas	1550	\$ 70.00	\$ 108,500.00
Pechuga asada c/enfrijoladas	1300	\$ 70.00	\$ 91,000.00
Cecina c/enchiladas	1200	\$ 85.00	\$ 102,000.00
Cecina c/tayoyos	1200	\$ 95.00	\$ 114,000.00
			<b>\$ 485,500.00</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**Tabla 49. Cuadros de Costo Total**

<b>CUADRO DE COSTO TOTAL AÑO 1</b>		
<b><u>Costos Variables</u></b>		
Materia prima	\$ 174,870.00	
Gastos indirectos	\$ 64,800.00	
<b>Total de Costo Variable</b>		<b>\$ 239,670.00</b>
<b><u>Costo Fijo</u></b>		
Gastos de Administración		\$ 54,631.03
Sueldos y salarios	\$ 16,700.00	
Renta	\$ 6,000.00	
Energía eléctrica	\$ 425.00	
Línea telefónica	\$ 399.00	
Depreciación Anual Mobiliario	\$ 1,390.00	
Depreciación Anual Maquinaria	\$ 26,083.70	
Depreciación Anual Eq de Cómputo	\$ 3,633.33	
Gastos Financieros		\$ 24,192.86
Intereses	\$ 24,192.86	
Impuestos		\$ 15,887.75
ISR	\$ 12,357.14	
PTU	\$ 3,530.61	
<b>Total Costos Fijos</b>		<b>\$ 94,711.64</b>
<b>Total Gastos Anuales</b>		<b>\$ 334,381.64</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

<b>CUADRO DE COSTO TOTAL AÑO 2</b>		
<b><u>Costos Variables</u></b>		
Materia prima	\$ 218,640.00	
Gastos indirectos	\$ 65,440.00	
<b>Total de Costo Variable</b>		<b>\$ 284,080.00</b>
<b><u>Costo Fijo</u></b>		
Gastos de Administración		\$ 54,631.03
Sueldos y salarios	\$ 16,700.00	
Renta	\$ 6,000.00	
Energía eléctrica	\$ 425.00	
Línea telefónica	\$ 399.00	
Depreciación Anual Mobiliario	\$ 1,390.00	
Depreciación Anual Maquinaria	\$ 26,083.70	
Depreciación Anual Eq de Cómputo	\$ 3,633.33	
Gastos Financieros		\$ 16,715.82
Intereses	\$ 16,715.82	
Impuestos		\$ 26,249.91
ISR	\$ 20,416.60	
PTU	\$ 5,833.31	
<b>Total Costos Fijos</b>		<b>\$ 97,596.77</b>
<b>Total Gastos Anuales</b>		<b>\$ 381,676.77</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

<b>CUADRO DE COSTO TOTAL AÑO 3</b>		
<b><u>Costos Variables</u></b>		
Materia prima	\$ 222,050.00	
Gastos indirectos	\$ 66,500.00	
<b>Total de Costo Variable</b>		<b>\$ 288,550.00</b>
<b><u>Costo Fijo</u></b>		
Gastos de Administración		\$ 54,631.03
Sueldos y salarios	\$ 16,700.00	
Renta	\$ 6,000.00	
Energía eléctrica	\$ 425.00	
Línea telefónica	\$ 399.00	
Depreciación Anual Mobiliario	\$ 1,390.00	
Depreciación Anual Maquinaria	\$ 26,083.70	
Depreciación Anual Eq de Cómputo	\$ 3,633.33	
Gastos Financieros		\$ 6,660.04
Intereses	\$ 6,660.04	
Impuestos		\$ 61,046.51
ISR	\$ 47,480.62	
PTU	\$ 13,565.89	
<b>Total Costos Fijos</b>		<b>\$ 122,337.59</b>
<b>Total Gastos Anuales</b>		<b>\$ 410,887.59</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**Tabla 50. Estados de Resultados**

<b>ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1</b>	
Ingresos	\$ 353,800.00
Costos variables	\$ 239,670.00
Utilidad marginal	\$ 114,130.00
Gastos de administración	\$ 54,631.03
Gastos financieros	\$ 24,192.86
Utilidad antes de impuestos	\$ 35,306.11
ISR (35%)	\$ 12,357.14
PTU (10%)	\$ 3,530.61
<b>Utilidad o pérdida Neta</b>	<b>\$ 19,418.36</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

<b>ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2</b>	
Ingresos	\$ 413,760.00
Costos variables	\$ 284,080.00
Utilidad marginal	\$ 129,680.00
Gastos de administración	\$ 54,631.03
Gastos financieros	\$ 16,715.82
Utilidad antes de impuestos	\$ 58,333.14
ISR (35%)	\$ 20,416.60
PTU (10%)	\$ 5,833.31
<b>Utilidad o pérdida Neta</b>	<b>\$ 32,083.23</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

<b>ESTADO DE RESULTADOS AÑO 3</b>	
Ingresos	\$ 485,500.00
Costos variables	\$ 288,550.00
Utilidad marginal	\$ 196,950.00
Gastos de administración	\$ 54,631.03
Gastos financieros	\$ 6,660.04
Utilidad antes de impuestos	\$ 135,658.92
ISR (35%)	\$ 47,480.62
PTU (10%)	\$ 13,565.89
<b>Utilidad o pérdida Neta</b>	<b>\$ 74,612.41</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**Tabla 51. Presupuestos de Flujo de Efectivo**

<b>PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO AÑO 1</b>		
<b><i>Flujo de Entrada</i></b>		
Ingresos	\$	353,800.00
<b>Total Flujo de Entrada</b>		<b>\$ 353,800.00</b>
<b><i>Flujo de Salida</i></b>		
Materia prima	\$	174,870.00
Gastos indirectos	\$	64,800.00
Sueldos y salarios	\$	16,700.00
Renta	\$	6,000.00
Energía eléctrica	\$	425.00
Línea telefónica	\$	399.00
Intereses	\$	24,192.86
Amortización	\$	21,679.55
ISR	\$	12,357.14
PTU	\$	3,530.61
<b>Total Flujo de Salida</b>		<b>\$ 324,954.16</b>
Flujo de Entrada	\$	353,800.00
Flujo de Salida	\$	324,954.16
Saldo inicial	\$	45,232.00
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$</b>	<b>74,077.84</b>

Fuente: Creación Propia (2015)

**PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO AÑO 2**

**Flujo de Entrada**

Ingresos \$ 413,760.00

**Total Flujo de  
Entrada \$ 413,760.00**

**Flujo de Salida**

Materia prima \$ 218,640.00

Gastos indirectos \$ 65,440.00

Sueldos y salarios \$ 16,700.00

Renta \$ 6,000.00

Energía eléctrica \$ 425.00

Línea telefónica \$ 399.00

Intereses \$ 16,715.82

Amortización \$ 29,156.58

ISR \$ 20,416.60

PTU \$ 5,833.31

**Total Flujo de Salida \$ 379,726.32**

Flujo de Entrada \$ 413,760.00

Flujo de Salida \$ 379,726.32

Saldo inicial \$ 74,077.84

**Flujo Neto de  
Efectivo \$ 108,111.52**

Fuente: Creación Propia (2015)

**PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO AÑO 3**

**Flujo de Entrada**

Ingresos \$ 485,500.00

**Total Flujo de  
Entrada \$ 485,500.00**

**Flujo de Salida**

Materia prima \$ 222,050.00

Gastos indirectos \$ 66,500.00

Sueldos y salarios \$ 16,700.00

Renta \$ 6,000.00

Energía eléctrica \$ 425.00

Línea telefónica \$ 399.00

Intereses \$ 6,660.04

Amortización \$ 39,212.37

ISR \$ 47,480.62

PTU \$ 13,565.89

**Total Flujo de Salida \$ 418,992.92**

Flujo de Entrada \$ 485,500.00

Flujo de Salida \$ 418,992.92

Saldo inicial \$ 108,111.52

**Flujo Neto de  
Efectivo \$ 174,618.59**

Fuente: Creación Propia (2015)

**Tabla 52. Balances Generales**

<b>BALANCE GENERAL AÑO 1</b>			
<b><u>Activo Circulante</u></b>			<b><u>Pasivos</u></b>
Caja y Bancos	\$ 74,077.84		Pasivo a mediano plazo
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>\$ 74,077.84</b>	<b>Total de Pasivo</b>	<b>\$ 68,368.95</b>
			<b>\$ 68,368.95</b>
<b><u>Activo Fijo</u></b>			
Mobiliario y Eq Oficina	\$ 13,900.00		
Dep acumulada Mob y Eq Of	\$ 1,390.00		
Maquinaria y Equipo	\$ 260,837.00		
Dep acumulada maquinaria y eq	\$ 26,083.70		
Equipo de Cómputo	\$ 10,900.00		
Dep acumulada eq de cómputo	\$ 3,633.33		
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>\$ 254,529.97</b>		
		<b><u>Capital Contable</u></b>	
		Capital social	\$ 280,522.55
		Utilidad o pérdida del ejercicio	\$ 19,418.36
		<b>Total de Capital Contable</b>	<b>\$ 299,940.91</b>
<b><u>Activo Diferido</u></b>			
Constitución de figura jurídica	\$ 9,400.00		
Contrato de arrendamiento	\$ 2,000.00		
Licencias y trámites	\$ 4,938.05		
Publicidad y promoción	\$ 14,944.00		
Gastos de instalación	\$ 8,420.00		
<b>Total Activo Diferido</b>	<b>\$ 39,702.05</b>		
<b>Total del Activo</b>	<b>\$ 368,309.86</b>	<b>Total de Pasivo + Capital Contable</b>	<b>\$ 368,309.86</b>

**BALANCE GENERAL AÑO 2**

**Activo Circulante**

Caja y Bancos \$ 108,111.52

**Total Activo Circulante** \$ 108,111.52

**Activo Fijo**

Mobiliario y Eq Oficina \$ 13,900.00

Dep acumulada Mob y Eq Of \$ 2,780.00

Maquinaria y Equipo \$ 260,837.00

Dep acumulada maquinaria y eq \$ 52,167.40

Equipo de Cómputo \$ 10,900.00

Dep acumulada eq de cómputo \$ 7,266.67

**Total Activo Fijo** \$ 223,422.93

**Activo Diferido**

Constitución de figura jurídica \$ 9,400.00

Contrato de arrendamiento \$ 2,000.00

Licencias y trámites \$ 4,938.05

Publicidad y promoción \$ 14,944.00

Gastos de instalación \$ 8,420.00

**Total Activo Diferido** \$ 39,702.05

**Pasivos**

Pasivo a mediano plazo \$ 39,212.37

**Total de Pasivo** \$ 39,212.37

**Capital Contable**

Capital social \$ 280,522.55

Utilidad o pérdida del ejercicio \$ 32,083.23

Utilidad ejercicio anterior \$ 19,418.36

**Total de Capital Contable** \$ 332,024.14

<b>Total del Activo</b>	<b>\$ 371,236.50</b>	<b>Total de Pasivo + Capital Contable</b>	<b>\$ 371,236.50</b>
-------------------------	----------------------	---	----------------------

**BALANCE GENERAL AÑO 3**

**Activo Circulante**

Caja y Bancos	\$ 174,618.59	
<b>Total Activo Circulante</b>		\$ 174,618.59

**Activo Fijo**

Mobiliario y Eq Oficina	\$ 13,900.00	
Dep acumulada Mob y Eq Of	\$ 4,170.00	
Maquinaria y Equipo	\$ 260,837.00	
Dep acumulada maquinaria y eq	\$ 78,251.10	
Equipo de Cómputo	\$ 10,900.00	
Dep acumulada eq de cómputo	\$ 10,900.00	
<b>Total Activo Fijo</b>		\$ 192,315.90

**Activo Diferido**

Constitución de figura jurídica	\$ 9,400.00	
Contrato de arrendamiento	\$ 2,000.00	
Licencias y trámites	\$ 4,938.05	
Publicidad y promoción	\$ 14,944.00	
Gastos de instalación	\$ 8,420.00	
<b>Total Activo Diferido</b>		\$ 39,702.05

**Pasivos**

Pasivo a mediano plazo	\$ 0.00	
<b>Total de Pasivo</b>		\$ 0.00

**Capital Contable**

Capital social	\$ 280,522.55	
Utilidad o pérdida del ejercicio	\$ 74,612.41	
Utilidad ejercicio anterior	\$ 51,501.59	
<b>Total de Capital Contable</b>		\$ 406,636.54

<b>Total del Activo</b>	<b>\$ 406,636.54</b>	<b>Total de Pasivo + Capital Contable</b>	<b>\$ 406,636.54</b>
-------------------------	----------------------	---	----------------------

## **4.6 Análisis de los Estados Financieros**

### **➤ Presupuesto de Capital**

Este presupuesto nos muestra la inversión inicial que se debe tomar en cuenta para poner la puesta en marcha del restaurante, se observa que es una inversión relativamente baja, considerando que se contarán con proveedores económicos en cuanto a maquinaria e insumos.

### **➤ Balance General Histórico**

En lo que respecta a este Balance, se observa que la deuda adquirida será solventada en un tiempo aproximado de 36 meses, lo cual se contempla como algo favorable, debido a que es poco tiempo en relación a la inversión realizada.

### **➤ Cuadro de Costo Variable**

Se realizó una proyección a 3 años en cada uno de los estados financieros, con la finalidad de tener un mayor panorama de la recuperación de la inversión, en los cuadros de costos variables se observan los costos reales de los platillos ofertados en el menú, siendo esto una base para saber el precio al que se ofrecerán los platillos a los consumidores y de esa manera formular estrategias para hacer más atractivo los productos ofertados y conseguir atracción de futuros clientes.

### **➤ Cuadro de Ingresos**

En este cuadro se aprecian los ingresos obtenidos en los tres primeros años, con base en los precios ofertados al consumidor, considerando que los ingresos deben ser mayor a los gastos para que desde el primer año se vea reflejada una utilidad considerable y se pueda definir como un negocio rentable.

### **➤ Cuadro de Costo Total**

Es en estos cuadros en los que se observa los costos a los que tiene que someterse la empresa para su subsistencia, se aprecia como los costos desde el primer año son menores a los ingresos obtenidos; tomando en cuenta que no es mucha la

diferencia para obtener un buen futuro para la puesta en marcha del restaurante, por lo que es indispensable reducir algunos costos en cuanto a la inversión inicial para que haya una recuperación en menos tiempo.

➤ **Estado de Resultados**

Es uno de los estados financieros más importantes para conocer la situación de la empresa, debido a que es donde se muestra si se obtendrá una utilidad o pérdida, en este caso particular se puede observar cómo se obtiene una utilidad desde el primer

año de \$21,183.66, considerando recuperar la mitad de la inversión inicial en el año 3, con la opción a implementar estrategias de promoción de productos ofertados para recuperar la inversión en un tiempo no muy prolongado, al menos que no pase de los 4 primeros años.

➤ **Balance General**

Este estado nos muestra el panorama general del restaurante a un año de operaciones, se considera que es indispensable tomar medidas preventivas en cuanto a generar estrategias de venta e inversión para disminuir costos y cumplir con los objetivos establecidos.

#### **4.7 Punto de equilibrio**

El punto de equilibrio es un instrumento de índole financiero que facilita determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen por debajo de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

Se hará uso de la siguiente fórmula para determinar el punto de equilibrio:

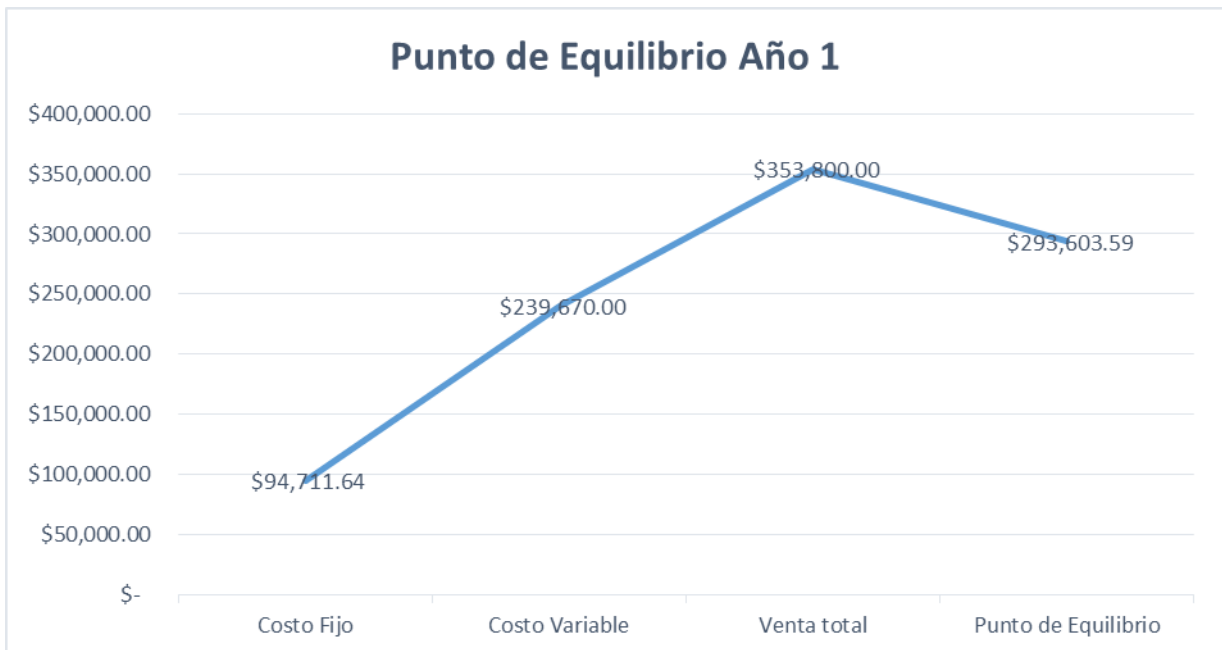
$$\text{PE \$} = \text{Costos Fijos} / [1 - (\text{Costos Variables} / \text{Ventas Totales})]$$

A continuación se realizará el cálculo del punto de equilibrio por cada uno de los años estipulados anteriormente:

Punto de equilibrio Año 1

$$\text{PE} = 94,711.64 / [1 - (239,670.00 / 353,800.00)]$$

**PE= 293,603.59**



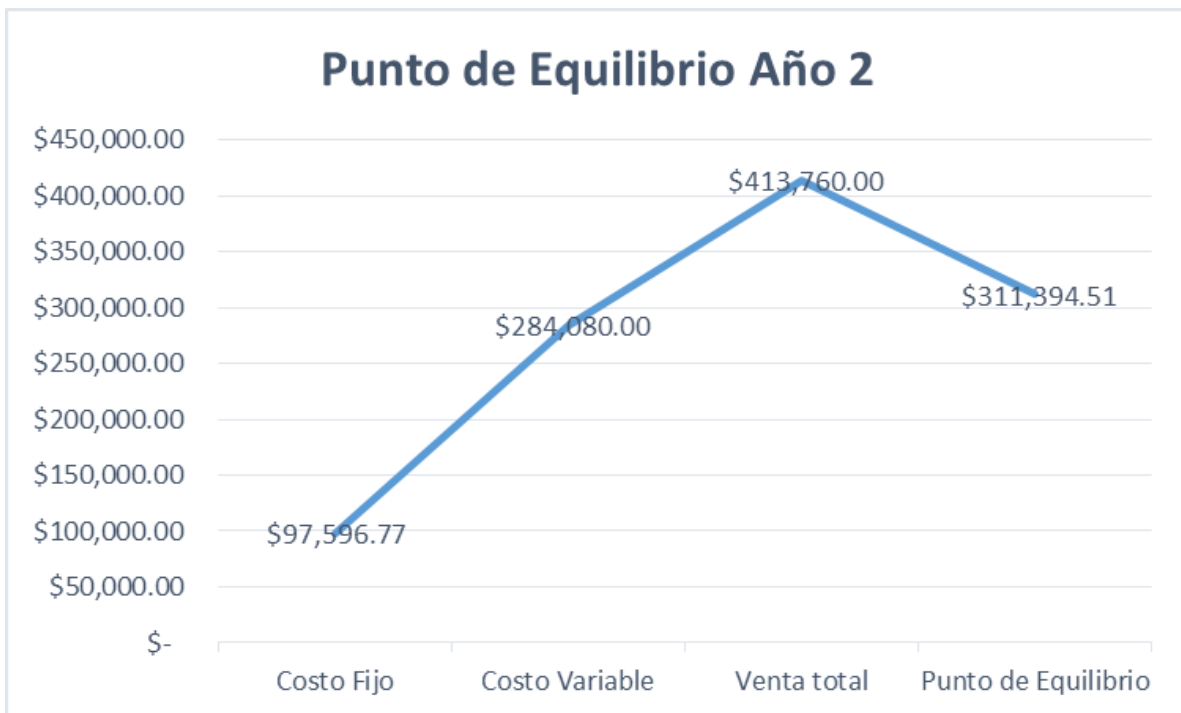
Para que la empresa esté en un punto en donde no existan pérdidas ni ganancias, se deberán vender \$293,603.59, considerando que conforme aumenten las ventas, la utilidad se incrementará.

Punto de equilibrio Año 2

$$PE = 97,596.77 / [1 - (284,080.00 / 413,760.00)]$$

$$PE = 311,394.51$$

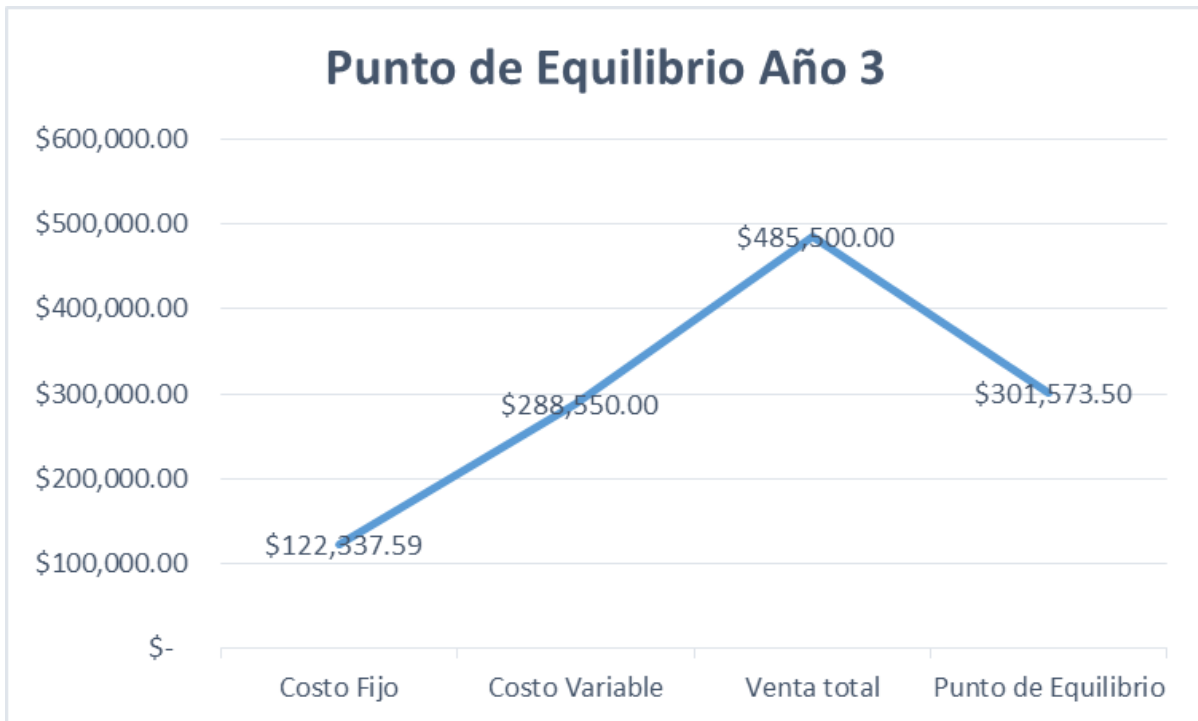
Para que la empresa esté en un punto en donde no existan pérdidas ni ganancias, se deberán vender \$311,394.50, no descartando la posibilidad de que puedan aumentar las ventas, con la finalidad de acrecentar la utilidad en el año 2.



Punto de equilibrio Año 3

$$PE = 122,337.59 / [1 - (288,550.00 / 485,500.00)]$$

$$PE = 301,573.50$$



Para que la empresa esté en un punto en donde no existan pérdidas ni ganancias, se deberán vender \$301,573.49.

## **Conclusiones generales**

La creación de un plan de negocios le da la oportunidad al emprendedor de tener un proceso de planificación, antes de aventurarse a la apertura de una empresa, y con ello tener una idea más clara de lo que está por crear; una investigación de esta índole tiene como finalidad un estudio minucioso sobre los riesgos y oportunidades a los cuales se enfrentara el emprendedor en el afán de tener un negocio exitoso.

Este plan de negocios dará una idea más clara a la empresa de cómo llevar estrategias de ventas, operativas y administrativas para poder tener el beneficio económico que se busca.

Actualmente las PYMES en el municipio de Puebla se encuentran en cierto tipo de auge, lo cual se toma como ventaja para poder llegar al consumidor de una manera atractiva y sin tantas complicaciones.

Se concluye que con la elaboración de un plan de negocios es mucho más simple implementar métodos encaminados al buen manejo de los recursos con los que cuenta la empresa, dentro de los cuales se pueden identificar los financieros, materiales, humanos, entre otros; de acuerdo a la investigación se puede concluir que un plan de negocios en materia restaurantera es fundamental para su desarrollo y buen funcionamiento; y con ello llevar una administración efectiva.

En materia restaurantera, este plan de negocios podrá facilitar al emprendedor una guía ejemplo que le permita llevar a cabo una mejora continua en su crecimiento, asimismo cuando se le presente una situación en la cual se lleve el riesgo de tener pérdidas monetarias, tomar las decisiones pertinentes de manera objetiva; de ahí la importancia de que este documento se actualice constantemente para beneficio del mismo.

Concerniente a los emprendedores de PYMES, es de suma importancia que no se centren en los problemas políticos, económicos y sociales por los cuales se está enfrentando el país, sino que se fijen objetivos de creación de ideas innovadoras para

estar a la vanguardia de la tecnología y de esa manera cumplir con los lineamientos establecidos.

Se debe considerar que aunque este plan de negocios demuestre que la creación de un restaurante de comida típica es viable, siempre existirán elementos o circunstancias que lleven a un margen de error en este tipo de planificaciones.

En lo que respecta al punto de equilibrio, se observa que durante los tres años proyectados las ventas totales generan utilidad, y que con la ayuda de estrategias efectivas pueden llegar a ser mayores para llevar por buen camino a la empresa.

Con el estudio realizado, y haciendo un análisis del mismo se concluye que será factible la implementación de esta empresa de giro gastronómico en el municipio de Zacapoaxtla, Puebla, no dejando de lado en un futuro la implementación de estrategias destinadas a concretar el éxito deseado..

### **Conclusiones metodológicas**

De acuerdo a los resultados arrojados en los Estados Financieros se concluye que la elaboración de un Plan de Negocio incrementa la probabilidad de que la puesta en marcha de un negocio sea rentable; la investigación realizada nos indica que la comida típica de la región nororiental de Puebla es económica en su preparación con relación al bajo costo de los insumos ofrecidos por los proveedores, también se puede observar que la puesta en marcha de un restaurante de comida típica permitiría la creación de empleos directos en la región nororiental de Zacapoaxtla, Puebla.

La evaluación financiera en un plan de negocios permitirá determinar si es viable o no la inversión para un proyecto determinado; es importante destacar que la metodología del plan de negocios en cuanto a estudio organizacional, mercadológico, técnico y financiero permitirá realizar una correcta toma de decisiones a través de su viabilidad.

Respecto a posible ubicación del establecimiento, se concluye que es un lugar con excelente vista a los pobladores y turistas de la zona, debido a que se encuentra en

una de las calles principales del municipio, por la cual hay mucho tránsito de personas que podrían estar interesadas en degustar algunos de los platillos ofertados en el menú.

Por último, cabe mencionar que es de suma importancia la planeación en cualquier tipo de empresa, ya que sin ella se quedan en incertidumbre varios aspectos que normalmente no se toman en cuenta, porque se cree que no son de importancia relevante, sin embargo, con el plan de negocios se muestra de manera detallada y específica tanto la actividad de la empresa como posibles aspectos que puedan llevar al éxito o al fracaso de la misma.

## REFERENCIAS

### LIBROS FISICOS

- ⊙ Durón García, Carlos (2014) El plan de negocios para la industria restaurantera. 2ed., Trillas. México. 145 p.
- ⊙ Balanko-Dickson, Greg (2008) Cómo preparar un plan de negocios exitoso. McGrawHill, México, 382 p.
- ⊙ Pedraza Rendón, Oscar Hugo (2015) Modelo del plan de negocios para la micro y pequeña empresa. Grupo Editorial Patria. Segunda reimpresión. México. 289 p.
- ⊙ Jacques Filion, Louis; Cisneros Martínez, Luis F. & Mejía-Morelos, Jorge H. (2011) Administración de PYMES: Emprender, dirigir y desarrollar empresas. 1ed. Pearson Education. México. 502 p.
- ⊙ Alcaraz Rodríguez, Rafael (2011) El emprendedor de éxito. 4ed. McGrawHill, México, 288 p.
- ⊙ Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. Y Baptista Lucio, P.: Metodología de la investigación. Mc Graw Hill. México. 2000. Segunda Edición.(2010)
- ⊙ Borsotti, C.: Esquema para la formulación de un proyecto de investigación. Universidad Nacional de Luján. Departamento de Educación. Mimeo. Borsotti (2008:12)
- ⊙ Wright Mills: La imaginación sociológica. Fondo de Cultura Económica. México. 1967.
- ⊙ Briones, G.: Métodos y técnicas de investigación en Ciencias Sociales. Trillas. México. 1985. Pág. 22. Briones (2005:22)
- ⊙ Sabino, C.: El proceso de Investigación. Lumen Humanitas. Argentina. 1996. Pág. 48.
- ⊙ Kennedy, R. D., & McMullen, S. Y. (2002). Estados financieros : forma, análisis e interpretación. México : Limusa, c2002.

## LIBROS DIGITALES

- ⦿ Saavedra G., María L y Hernández C., Yolanda. Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo Actualidad Contable FACES Año 11 N° 17, Julio-Diciembre 2008. Mérida. Venezuela. (122-134).

## REVISTAS ELECTRONICAS

- ⦿ Pérez Paredes, Alfredo; Torralba Flores, Amado (2015) Medición del Emprendedurismo en el Municipio de Puebla: Diagnóstico para el Desarrollo Empresarial., Tec Empresarial Vol. 9 Núm 1, 25 p., file:///C:/Users/aline/Downloads/Dialnet-MedicionDelEmprendedurismoEnElMunicipioDePuebla-5053600.pdf
- ⦿ Centro de Incubación de Empresas de Base Tecnológica, Instituto Politécnico Nacional 19-04-2016, <http://www.ciebt.ipn.mx/eventos/Paginas/breves04.aspx>
- ⦿ Góngora Pérez, Juan Pablo (2013) El panorama de las micro, pequeñas y medianas empresas en México, Comercio Exterior, Vol. 63, Núm. 6, Noviembre y Diciembre de 2013, [http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/754/1/El\\_panorama\\_de\\_las\\_micros.pdf](http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/754/1/El_panorama_de_las_micros.pdf)

## FUENTES ELECTRONICAS

- ⦿ <https://www.easypos.com.mx/blogs/noticias/55390019-restaurantes-una-industria-que-crece-en-mexico>, 07 agosto 2015, 18:27
- ⦿ <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/restauranteros-estiman-crecer-10-en-2015.html>, 18 septiembre 2014

- © <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-restaurante>, 08 marzo 2016
- © <http://www.noticiascoepesgto.mx/articulos/255-pymesroque>, 2015

## ANEXOS

CONTRATO INDIVIDUAL DE TRABAJO que celebra por una parte Restaurante Carmelita S. A., representada por Alinee San Juan García a quién en lo sucesivo se le denominará "El Patrón", y por la otra C. \_\_\_\_\_ a quién en lo sucesivo se le denominará "El Trabajador" al tenor de las siguientes declaraciones y cláusulas:

### DECLARACIONES

DECLARA EL PATRON:

PRIMERA: Que su representada es una negociación constituida conforme a las leyes nacionales vigentes, que es persona moral registrada ante las instituciones e instancias correspondientes para su legal funcionamiento.

SEGUNDA: Que el objeto de su representada es el de ofrecer al público un servicio eficaz de entrega de alimentos con los más altos estándares de calidad e higiene, con una rápida atención y en un ambiente seguro, agradable y a un precio económico.

TERCERA: Que tiene su domicilio Av. 5 de Mayo No. 11, Col. Centro, Zacapoaxtla, Puebla.

DECLARA EL TRABAJADOR:

CUARTA: Llamarse \_\_\_\_\_, contar con una edad de \_\_\_ años, de estado civil, ser de nacionalidad \_\_\_\_\_ y tener su domicilio en \_\_\_\_\_

### CLAUSULAS

PRIMERA: Este contrato se celebra por tiempo indeterminado a partir del \_ de \_\_\_\_ del año 20\_\_.

SEGUNDA: El trabajador se obliga a prestar los servicios de CAJERO que consistirán en las actividades que se a continuación se enuncian quedando subordinado jurídicamente al patrón:

*Verificar la autenticidad de los medios de pago. Responsable de tomar pedidos, seguimiento de éste hasta su entrega*

TERCERA: Manifiesta el patrón, que el horario en el que el actor habrá de prestar sus servicios, es y será de las 08:00 horas a las 18:00 horas en los días comprendidos de lunes a viernes.

CUARTA: El trabajador percibirá en concepto de salario la cantidad de \$\_\_\_\_\_, por mes, estando obligado el trabajador a firmar las constancias de pago que le sean requeridas

SEXTA: El trabajador percibirá por concepto de vacaciones una remuneración proporcionada al tiempo de prestación de servicios, con una prima vacacional del 25% sobre los salarios correspondientes a las mismas.

SÉPTIMA: El trabajador percibirá en concepto de aguinaldo una cantidad proporcional al tiempo de prestación de servicios equivalentes a 15 días de salario.

DECIMA CUARTA: Ambas partes convienen voluntariamente que se sujetarán a lo establecido por el presente contrato, y que respecto a las obligaciones y derechos que mutuamente les corresponden y que no hayan sido motivo de cláusula expresa en este contrato, se sujetarán a las disposiciones de la Ley Federal del Trabajo.

Leído por ambas partes el presente instrumento y enterados de su contenido y alcances, lo firman como constancia eficaz de pleno conocimiento y conformidad.

EL PATRÓN

EL TRABAJADOR

Alinee San Juan García

\_\_\_\_\_

CRONOGRAMA 36 MESES																									
2014-2016		AG O	SEP T	OC T	NO V	DI C	EN E	FE B	MA R	AB R	MA Y	JU N	JU L	AG O	SEP T	OC T	NO V	DI C	EN E	FE B	MA R	AB R	MA Y	JU N	
PROYECTO	Selección y Delimitación del Tema																								
	Discusión Colectiva del Tema de Investigación																								
	Definición del Tema de Investigación																								
	Problematización																								
	Justificación																								
	Marco Teórico																								
	Hipótesis																								
	Metodología																								

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Fases principales de la investigación.....	11
Tabla 2. Tipos de preguntas.....	26
Tabla 3. Unidades económicas: Todos los tamaños, todo el país .....	41
Tabla 4. Unidades económicas: 0-5 personas, todo el país.....	42
Tabla 5. Unidades económicas: 6-10 personas, todo el país.....	43
Tabla 6. Unidades económicas: 11-30 personas, todo el país.....	44
Tabla 7. Unidades económicas: 31-50 personas, todo el país.....	45
Tabla 8. Unidades económicas: 51-100 personas, todo el país.....	46
Tabla 9. Unidades económicas: 101-250 personas, todo el país.....	47
Tabla 10. Unidades económicas: 251 y más personas, todo el país.....	48
Tabla 11. Unidades económicas: Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta de comida corrida, todo el país.....	49
Tabla 12. Unidades económicas: Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta de comida corrida, Puebla.....	50
Tabla 13. Unidades económicas: Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta de comida corrida, Zacapoaxtla.....	51
Tabla 14. Estratificación de las empresas.....	85
Tabla 15. Mapa de ubicación restaurante “Carmelita”.....	86
Tabla 16. Crecimiento de la industria.....	88
Tabla 17. Tamaño de la muestra.....	92
Tabla 18. Cuestionario aplicado.....	94
Tabla 19. Consumo aparente.....	103
Tabla 20. Competidores directos.....	105
Tabla 21. Tipos de publicidad.....	106
Tabla 22. Presupuesto inicial de publicidad.....	109

Tabla 23. Comida típica de la región de Zacapoaxtla.....	111
Tabla 24. Propuesta de menú.....	112
Tabla 25. Requerimiento de insumos mensuales.....	118
Tabla 26. Insumos Limpieza.....	119
Tabla 27. Insumos Papelería.....	119
Tabla 28. Insumos Equipo de Computo.....	119
Tabla 29. Maquinaria.....	120
Tabla 30. Equipo de Trabajo.....	120
Tabla 31. Mobiliario y Equipo de Oficina.....	121
Tabla 32. Equipo de Cómputo.....	121
Tabla 33. Gastos de Instalación.....	121
Tabla 34. Gastos indirectos.....	122
Tabla 35. Personal.....	122
Tabla 36. Directorio de proveedores.....	123
Tabla 37. Distribución de la planta.....	135
Tabla 38. Propuesta de organigrama.....	127
Tabla 39. Propuesta anuncio publicitario.....	132
Tabla 40. Etapas de inducción.....	136
Tabla 41. Tiempo estimado capacitación.....	137
Tabla 42. Presupuesto de Capital.....	138
Tabla 43. Balance general histórico.....	140
Tabla 44. Estructura Financiera.....	140
Tabla 45. Tablas de Depreciación.....	141
Tabla 46. Tabla de Amortización.....	143
Tabla 47. Cuadros de Costo Variable.....	145
Tabla 48. Cuadros de Ingresos.....	146
Tabla 49. Cuadros de Costo Total.....	147

Tabla 50. Estados de Resultados.....	150
Tabla 51. Presupuestos de Flujo de Efectivo.....	151
Tabla 52. Balances Generales.....	154

### **INDICE GRAFICAS**

Gráfica 1. Tipo de comida preferida.....	95
Gráfica 2. Tipo de sabor de comida.....	96
Gráfica 3. Elección de lugar para comer.....	97
Gráfica 4. Tiempo disponible para comer.....	97
Gráfica 5. Horario de consumo de alimentos.....	98
Gráfica 6. Gusto por la comida regional.....	99
Gráfica 7. Precio estimado para consumo de alimentos.....	99
Gráfica 8. Frecuencia de compra de comida.....	100
Gráfica 9. Precio estimado comida típica regional.....	101
Gráfica 10. Tiempo de espera por comida.....	101