



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**PROYECTO DE INVERSION PARA EL ESTABLECIMIENTO  
DE UNA EMPRESA RESTAURANTERA.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
JORGE TERRAZAS RAMIREZ**

**ASESOR. C.P. ARTURO LEON LEON**

**CUAUTITLAN IZCALLI, MEXICO.**

**AGOSTO DE 2002.**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

SECRETARÍA NACIONAL  
ADMINISTRACIÓN  
MEXICO

**ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN**



**DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES**

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E**

**ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán**

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Proyecto de inversión para el establecimiento de una empresa  
restaurantera".

que presenta el pasante: Jorge Terrazas Ramírez  
con número de cuenta: 8903166-9 para obtener el título de :  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

**ATENTAMENTE**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 14 de Junio de 2002

**PRESIDENTE** L.A. Ignacio Rivera Cruz

**VOCAL** C.P. Arturo León León

**SECRETARIO** L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

**PRIMER SUPLENTE** L.A. Pedro Bello Cabrera

**SEGUNDO SUPLENTE** C.P. Fausto Fermín González Camberos

## AGRADECIMIENTOS:

En primer término agradezco a Dios por darme la oportunidad de vivir y desarrollar esta mente y este cuerpo en beneficio propio y de mis semejantes.

A las Instituciones de enseñanza por que tuve la oportunidad de ingresar en ellas para desarrollar mis conocimientos, que hoy se ven plasmados en el presente trabajo.

A mis profesores y compañeros de estudio con quienes compartí momentos agradables, de trabajo y por supuesto difíciles, pero siempre estuvieron presentes para apoyarme en este camino.

Agradezco de forma especial a la SRA: GLORIA RAMÍREZ G., ya que fue la persona que siempre me apoyó y estuvo a mi lado y se que sin su ayuda esto no lo habríamos logrado, solo puedo decir GRACIAS MAMA.

A ti Sofi que has caminado al lado mío y que con ese amor me das la fuerza necesaria para seguir adelante.

Quiero agradecer además a mis hermanos por que siempre me han apoyado y se que cuento con ellos.

## DEDICATORIAS:

El presente trabajo quiero dedicarlo especialmente a tres personas que son mi apoyo, mi esfuerzo, mi dedicación, representan el amor, la ternura, el cariño, estas personas son:

MI MADRE: GLORIA RAMÍREZ GONZALEZ

MI ESPOSA: SOFIA LIRA HERNÁNDEZ

MI HIJA: ESMERALDA GUADALUPE TERRAZAS LIRA

A quienes amo y respeto por encima de todo y se que parte de lo que he logrado es para ellas.

De igual forma quiero enviar un agradecimiento y una dedicatoria a mi PADRE, sabiendo que donde quiera que se encuentre, esta pendiente de todo lo que nos sucede, a su memoria con todo el respeto y amor de mi parte.

## **OBJETIVO:**

Identificar la importancia de la planeación integral en la creación de un negocio en el área restaurantera.

## **HIPÓTESIS:**

Muchos de los negocios que existen hoy en día, dentro del sector restaurantera, son el producto, muchas veces, de la casualidad o de una corazonada, otros tantos, el resultado de un gran esfuerzo humano tanto de sus creadores como de la gente que los dirige, pero en muchos de los casos y me atrevo a asegurar que en la mayoría, no se aplican los métodos de planeación adecuados que les asegure el éxito del negocio con el menor esfuerzo.

## **MATERIALES A UTILIZAR**

Básicamente se trata de un trabajo de investigación bibliográfica, y con el cual pretendo también aplicarlo a una cuestión práctica como lo es la creación de un negocio, el cual es algo hipotético.

## **ASIGNATURAS QUE SE RELACIONAN CON LA TESIS**

Como ya lo observamos trato de concentrar en este trabajo gran parte de las asignaturas que se relacionan con la carrera de Licenciado en Administración, como son:

- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
- CONTABILIDAD
- FINANZAS
- PLANEACION FINANCIERA
- RECURSOS HUMANOS
- MERCADOTECNIA
- EVALUACION DE PROYECTOS DE INVERSIÓN
- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

## INDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	2
• Concepto	2
• Importancia	3
• Objetivos	4
• Factores necesarios para realizar una investigación de mercados	5
• Planeación de la investigación de mercados	6
• Métodos de recolección de datos	11
• Clasificación y codificación de datos	14
• Informe	16
2. ASPECTO TÉCNICO Y PRODUCCIÓN	18
• Principales recursos materiales y equipo necesarios.	18
• Principales necesidades de espacio	20
• Aprovechamiento del espacio físico	21
• Distribución estratégica del restaurante	21
3. RECURSOS HUMANOS	23
• Importancia	23
• Análisis de puestos	24
• Salarios	27
• Reclutamiento y selección de personal	29
• Inducción	32
• Relación entre los trabajadores y la dirección	33

4. ASPECTO FINANCIERO	35
4.1 Planeación financiera	35
• Concepto	35
• Pronósticos	37
• Sistema presupuestal	45
• Presupuestos variables o flexibles	47
• Presupuesto a largo plazo	47
• Presupuesto de operación	48
• Presupuesto de inversiones permanentes (activo fijo)	50
• Presupuesto de capital (financiero)	51
• Presupuesto base cero	53
• Control presupuestal	54
4.2 Información financiera y principales estados financieros	55
• Características, objetivos e importancia	56
• Formas de presentación	58
• Reglas de presentación	58
• ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	60
• ESTADO DE RESULTADOS	63
• ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA	65
• FLUJO DE EFECTIVO	68
• ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA	69
5. ANÁLISIS FINANCIERO	72
• Concepto	72
• Medidas previas al análisis	72



• Métodos de análisis	73
• Método de porcentos financieros	74
• Método de razones simples	75
• Método de aumentos y disminuciones	80
• Método de tendencias	81
• Método gráfico	82
• Punto de equilibrio	82
6. DESARROLLO DEL PROYECTO (caso práctico)	86
• Formulación y evaluación	86
• Administración del Proyecto	110
• Puesta en marcha	119
• Control	121
7. CONCLUSIONES	122
BIBLIOGRAFÍA	123

## INTRODUCCIÓN

Es importante desde cualquier punto de vista considerar que el buen funcionamiento de cualquier negocio y el éxito del mismo tiene gran relación con la planeación que se haga de él.

Considerando el punto de vista anterior, pretendo desarrollar un trabajo de investigación en el cual incluya todos y cada uno de los aspectos teórico – prácticos que intervienen en la planeación para que dichos negocios funcionen y sobre todo logren los objetivos planteados.

Por último considero importante que los conocimientos teóricos que aquí se incluyen, los voy a encausar a una cuestión práctica como lo es la creación de una empresa que se desarrolle en el ámbito restaurantero, situación que espero sea de gran utilidad no solo para el estudiante, sino también para el empresario que tenga la inquietud de desarrollarse en este medio.

El proyecto que se inicia en este trabajo es una idea que he desarrollado durante bastante tiempo, y creo conveniente mencionar que el hecho de enfocarlo a un área económica, como lo es el gremio restaurantero, no significa que sea aplicable exclusivamente a este medio, sino que puede ser aplicable a diferentes sectores económicos y obviamente a diferentes empresas; además, permitirá a las personas que lo consulten, tener un panorama más amplio de las diferentes áreas que se deben tomar en cuenta para la organización de un negocio.

Se incluye la bibliografía como un medio de consulta en caso de que sea de interés para el lector.

## 1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

- CONCEPTO

La Investigación de Mercados es una disciplina relativamente nueva en el ámbito de la toma de decisiones de la administración en las empresas en México, ya que durante mucho tiempo no se había tenido la necesidad de realizar estudios en cuanto a competencia, clientes y necesidades de los mismos, y sobre todo los productos que satisfagan esas necesidades.

A partir de la firma del tratado de libre comercio (TLC) y con la apertura de las fronteras a nuevas formas de comercio, producción, pero sobre todo al notar que la gente que durante mucho tiempo había sido clientes cautivos, se tuvo la necesidad, por parte de las empresas en interesarse en estos grandes apartados de la vida misma de los negocios, notaron que ya no bastaba con acercar productos a la población, sino que también, era necesario que esos productos satisficieran necesidades concretas y claras de los clientes.

Lo anterior obligó a muchas empresas a establecer algunos métodos de investigación de mercados y en casos mayores sistemas de investigación de mercados, que funcionen de forma integral y constante para las empresas, y que les permitan contar con información constante acerca del comportamiento de dichos mercados.

Por lo tanto, un concepto de investigación de mercados que nos explica en forma clara lo que es esta disciplina, es el siguiente:

"Es la obtención de información por medio de la revisión, el registro, y el análisis de datos relacionados con la transformación y ventas de bienes y servicios del productor al consumidor"

Analizando un poco más este concepto encontramos que por medio de la investigación de mercados obtenemos la información que se necesita y que se proporciona a la gerencia para la toma de decisiones, obviamente esta información es relacionada con el mercado y todo lo que lo rodea.

Para llevar a cabo la investigación de mercados es necesario tener la conciencia de la necesidad de dicha técnica, tener la intención de aplicarla y sobre todo el conocimiento de la alta dirección; hay que tener conciencia de lo costoso que puede ser para la empresa, situación que se ve compensada con los beneficios que trae si es bien dirigida; hay que conocer de igual forma el alcance o hasta donde se pretende llegar con la aplicación de este método, y contar con el personal adecuado y capacitado para llevar a cabo dicha función.

Para que la investigación de mercados realice una contribución real, debe contar con las siguientes características:

- Ser relevante
- Ser oportuna
- Ser eficiente
- Ser exacta

- **IMPORTANCIA**

Es una técnica importante dentro de la planeación integral de las empresas ya que nos permite conocer las posibilidades y las amenazas que tenemos en un mercado, tanto potencial como actual y de esta manera tomar las decisiones que sean más productivas para la empresa.

De hecho si se realiza una buena aplicación, se puede conocer:

- a) Las necesidades insatisfechas del mercado
- b) Las características que debe tener nuestro producto
- c) Los canales de distribución
- d) Otras formas de llegar al gusto del cliente

Como se puede observar la investigación de mercados es una forma de conocer y estar en contacto con los clientes, situación que en muchas empresas no se considera y por lo tanto tienen que realizar esfuerzos cada vez más grandes para lograr sus objetivos.

En términos generales se puede decir que la investigación de mercados la podemos utilizar como instrumento de:

- Planeación: ya que proporciona información sobre el mercado que nos ayude a fijar objetivos.
- Ejecución: nos ayuda en la selección de rutas de acción.
- Control: la podemos utilizar como un estándar para evaluar nuestros resultados al compararlos con los objetivos.

A manera de conclusión se dice que la investigación de mercados es importante ya que vincula a la organización con su medio, proporcionándole la información necesaria para la toma de decisiones.

- **OBJETIVOS**

Ya analizados algunos de los conceptos mencionados, es relativamente fácil describir el objetivo de la investigación de mercados:

"IDENTIFICAR LOS PROBLEMAS Y LAS OPORTUNIDADES QUE NOS DEN COMO RESULTADO UN DESARROLLO O MODIFICACIÓN DE UN PROGRAMA DE MERCADOTECNIA".

De hecho se puede hablar de tres objetivos básicos de la Investigación de Mercados:

- **Objetivo social:** El cual consiste en satisfacer las necesidades del consumidor final, mediante un bien o servicio requerido.
- **Objetivo económico:** Determina el grado económico para el éxito o fracaso de los negocios.
- **Objetivo administrativo:** Proporciona a la empresa información para la planeación, organización, desarrollo y control de los recursos y elementos con que cuenta esta.

- **FACTORES NECESARIOS PARA REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Para llevar a cabo la investigación de mercados es necesario:

- Tener la conciencia de la necesidad de dicha técnica. La gerencia debe estar convencida de que en la actualidad y con los métodos que se utilizaron en un tiempo atrás, ya no es posible mantener a una empresa, y deben conocer en mayor medida el terreno que se pisa.
- Tener la intención de aplicarla. Como muchos de los métodos administrativos, la investigación de mercados no funciona solo con buenas intenciones, es decir, no basta con la intención sino que hay que llevarla a cabo hasta sus últimas consecuencias.
- Sobre todo el conocimiento de la alta dirección. La dirección antes que nadie, debe saber que es lo que se va a hacer, ya que de otra manera no podrá dirigir al personal o en un momento dado exigir algún resultado.
- Tener conciencia de lo costoso que puede ser para la empresa. En general aplicar este método es caro en cuanto al desembolso que se realiza, pero se ve compensado con los beneficios que trae si es bien aplicado.
- Hay que conocer de igual forma el alcance. Es necesario saber hasta donde se pretende llegar con la aplicación de este método, de igual forma saber si la información a la que pretendemos llegar es accesible y la podemos alcanzar.

De hecho se puede hablar de tres objetivos básicos de la Investigación de Mercados:

- **Objetivo social:** El cual consiste en satisfacer las necesidades del consumidor final, mediante un bien o servicio requerido.
- **Objetivo económico:** Determina el grado económico para el éxito o fracaso de los negocios.
- **Objetivo administrativo:** Proporciona a la empresa información para la planeación, organización, desarrollo y control de los recursos y elementos con que cuenta esta.

- **FACTORES NECESARIOS PARA REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Para llevar a cabo la investigación de mercados es necesario:

- **Tener la conciencia de la necesidad de dicha técnica.** La gerencia debe estar convencida de que en la actualidad y con los métodos que se utilizaron en un tiempo atrás, ya no es posible mantener a una empresa, y deben conocer en mayor medida el terreno que se pisa.
- **Tener la intención de aplicarla.** Como muchos de los métodos administrativos, la investigación de mercados no funciona solo con buenas intenciones, es decir, no basta con la intención sino que hay que llevarla a cabo hasta sus últimas consecuencias.
- **Sobre todo el conocimiento de la alta dirección.** La dirección antes que nadie, debe saber que es lo que se va a hacer, ya que de otra manera no podrá dirigir al personal o en un momento dado exigir algún resultado.
- **Tener conciencia de lo costoso que puede ser para la empresa.** En general aplicar este método es caro en cuanto al desembolso que se realiza, pero se ve compensado con los beneficios que trae si es bien aplicado.
- **Hay que conocer de igual forma el alcance.** Es necesario saber hasta donde se pretende llegar con la aplicación de este método, de igual forma saber si la información a la que pretendemos llegar es accesible y la podemos alcanzar.

- Contar con el personal adecuado y capacitado para llevar a cabo dicha función. De no ser así, se corre el riesgo de aplicar mal el método y obviamente obtener resultados erróneos que nos lleven a decisiones equivocadas.

- PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Al hablar de planeación de investigación de mercados, se puede hablar también del método por medio del cual, se va a realizar un estudio de mercado, antes de hablar sobre dicho método, es necesario aclarar que la investigación de mercados se puede implantar en las empresas de tres formas:

- reportando directamente a la gerencia general
- reportando a la gerencia de mercadotecnia
- Como un departamento externo de asesoría.

Dentro de los pasos que se deben analizar para lograr dicho método encontramos los siguientes:

- Objetivo general de la empresa.
- Investigación preliminar.
- Necesidad del estudio.
- Definir el objetivo de la investigación.
- Las fuentes preliminares de información.
- Métodos de recolección de datos.
- Trabajo de campo.
- Procesamiento de datos
- Interpretación y análisis de la información.
- Conclusiones.
- Presentación del informe.



Ahora bien, al realizar la investigación de mercados se puede hablar de dos etapas:

- La investigación preliminar o preparatoria. Se debe tomar como punto de partida, sobre todo cuando se va a realizar un estudio muy costoso y de amplias magnitudes, para evitar errores y sobre todo contar con la información adecuada que nos permita tomar las decisiones más acertadas. El objetivo de este estudio es encontrar nuevas relaciones de nuestro problema y de esta manera establecer un diseño formal.

La investigación preliminar se puede definir como la obtención de conocimientos sobre un problema dado, la podemos definir en cinco etapas:

Definir los objetivos de la investigación. Es importante ya que son el punto de partida para analizar los problemas de la empresa.

Analizar la situación – problema. Se estudia la información de que se dispone, con el objetivo de verificar que los datos que proporcione el estudio sean de utilidad para la empresa, y formular una hipótesis que permita resolver el problema.

Investigación formal. Se refiere a la obtención de la información sobre los antecedentes de la empresa y su medio, con el objeto de conocer sobre los productos y servicios investigados.

Definición de la hipótesis. Es importante realizar de forma adecuada este paso ya que de ello depende todo el trabajo de investigación.

Plan de investigación formal. Se trata del seguimiento del estudio mismo proyectado a un plazo determinado.

- Investigación formal. Este proceso de investigación proporciona un enfoque sistemático y planeado para la realización del proyecto de investigación, de tal forma que se asegure el éxito del mismo.

Dentro de esta investigación encontramos los siguientes pasos:

➤ Planteamiento del problema

Antes de iniciar el cualquier estudio hay que saber que es lo que se va a estudiar, es decir debemos plantearnos la posible existencia de un problema, de ser así, se procede a delimitarlo o acotarlo, para saber que tan grande es y en que medida nos afecta. En caso de existir un problema, se procede a evaluar si es necesario el método de investigación de mercados, en caso contrario entonces se descarta esa posibilidad.

De un buen planteamiento del problema depende que nuestra investigación tenga éxito.

➤ Determinación de la hipótesis

La palabra hipótesis se deriva de "hipo" que significa bajo y "Thesis" que significa posesión o situación.

De lo anterior deducimos que la hipótesis es una explicación supuesta de las posibles causas del problema bajo ciertos hechos y de esta manera explicarnos por que se produce.

Es importante aclarar que no sólo se trata de realizar suposiciones sino que estas deben ser fundadas en hechos, que podemos percibir por medio de la observación.

Dentro del planteamiento de la hipótesis, es importante no quedarse con la idea de que sólo se debe plantear una hipótesis, no, hay que plantear tantas como sea posible, para que una de ellas sea la que tomemos en consideración para resolver nuestro problema.

➤ **Métodos de recolección de datos**

Debemos seleccionar los métodos a utilizar para la recolección de datos, que necesariamente deben ser acordes a l tipo de estudio que pretendemos llevar a cabo, entre los que tenemos los siguientes:

1. Observación
2. Encuesta (entrevista y cuestionario)
3. experimentación

Es necesario aclarar que estos métodos en suma nos proporcionan información más completa y precisa.

➤ **Determinación de la muestra y el universo**

Para que nuestra muestra tenga validez, debe contar con las siguientes características:

- Debe ser representativa del universo estudiado
- Su selección debe ser aleatoria, es decir debemos considerar a todo tipo de gente, obviamente, que tenga relación con nuestro problema para que nuestro estudio considere todos los puntos de vista y no adquiera alguna tendencia específica.
- Definir en forma clara el universo a estudiar.
- Elegir el método para determinar el tamaño de la muestra.

Al seleccionar una muestra adecuada vamos a obtener las siguientes ventajas:

- Menor costo.
- Menor tiempo utilizado.
- Confiabilidad de acuerdo al método utilizado.
- Mayor control en cuanto al manejo de la información obtenida.

Un método para determinar el tamaño de la muestra es el basado en la estadística, basándose en la fórmula:

$$N = \frac{(Ic)^2 p q}{e^2}$$

donde:

N = Tamaño de la muestra

Ic = Intervalo de confianza

p = probabilidad de ocurrencia favorable

q = probabilidad de ocurrencia no favorable

e = error máximo admitido

#### ➤ Diseño de la entrevista (cuestionario)

La entrevista es un instrumento por medio del cual se obtiene información cuando la observación y la experimentación es difícil llevar a cabo, consiste en una comunicación entre dos personas llamadas entrevistador y entrevistado, teniendo por objeto la obtención de información que sólo el entrevistado posee.

#### ➤ Prueba piloto

Es necesaria antes de realizar el estudio definitivo, ya que nos permite conocer las posibles tendencias de nuestra población, y nos marca la pauta para poder guiar nuestra investigación definitiva, esto con el fin de allanarnos el camino.

#### ➤ Trabajo de campo

Se trata de la aplicación del método seleccionado para la investigación, debemos tener especial cuidado ya que aquí nos enfrentamos a fuerzas positivas y negativas las cuales debemos aprovechar al máximo.

#### ➤ Clasificación de datos

Una vez obtenidos los datos de nuestra investigación se procede a clasificarlos, lo podemos hacer por medio de tablas, gráficas, etc. en diferentes categorías, con el objetivo de poderlos manejar en forma sencilla y realizar su análisis.

#### ➤ Análisis e interpretación de datos

Se procede a verificar la veracidad de la información, estudiarla, comprenderla y presentarla en forma entendible para todas las personas involucradas en el proceso de investigación, dicho de otra forma, convertir los datos obtenidos en información útil para la toma de decisiones.

#### ➤ Conclusiones

En esta etapa vamos a confirmar o refutar nuestra hipótesis, así mismo es el momento en el cual podemos dar recomendaciones y consejos basándonos en la investigación.

#### ➤ Presentación del informe.

Por último se presenta la información desprendida de nuestra investigación para que basándose en ella se tomen las decisiones pertinentes para el buen desarrollo de la empresa.

#### • MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Como en toda investigación existen diferentes formas de obtener la información que necesitamos, algunas de ellas nos proporcionan dicha información en forma más precisa que otros.

Entre los medios que se tienen para la recolección de datos tenemos los siguientes:

##### a) Observación

- Natural, es decir aquella que no es controlada y sin mayores restricciones.

- Histórica, basada en documentos que pueden pertenecer a la propia empresa o bien al ramo, de estudios anteriores o experiencias.
- Controlada, debemos de tener un concepto lo más próximo a la conducta que se desea observar para evitar la subjetividad y el error.

Este tipo de estudio se puede realizar por

Tiempo: Continua

Intermitente

Determinada

Conducta: General

Específica

Frecuencia: Número de veces que se repite un evento

#### b) Encuesta

La encuesta a su vez se puede dividir en entrevistas y cuestionarios.

Las entrevistas pueden ser ESTRUCTURADAS, aquellas que siguen un orden en cuanto a las preguntas, y NO ESTRUCTURADAS, no siguen un orden y profundizan en aspectos de interés para el entrevistador.

Considero importante mencionar que no solo se limita a un cuestionario este punto, sino a la entrevista en general, pero se habla principalmente del cuestionario, ya que es una de las formas más usuales de obtener información.

El cuestionario es una forma impresa de obtener información, en la cual los individuos proporcionan información escrita al entrevistador.

Dentro de las ventajas que nos proporciona el cuestionario son el ahorro en costo y tiempo empleados en su aplicación, los cuales son más reducidos en relación con la entrevista, en cuanto a la información es más fácil de clasificar y se corre un menor riesgo de caer en subjetividad.

En cuanto a las preguntas, estas pueden adquirir las siguientes formas:

- De respuesta abierta. En este tipo de preguntas se da la pauta para que el entrevistado responda en forma amplia sobre algún aspecto específico.
- De elección forzosa. Se ofrecen dos o más alternativas las cuales se excluyen una de la otra.
- De comparación por pares. Se refiere a frases en las cuales hay que elegir aquellas que tengan relación.
- De alternativas múltiples. Son aquellas en las cuales se presentan categorías y se debe elegir una de ellas.
- De tendencia equívoca. Aquellas en las que se da una serie de afirmaciones que son falsas, todas ellas escalonadas y el objetivo de ellas es saber cual es la tendencia de la opinión del entrevistado.
- Preguntas filtro. Aquellas sirven para realizar una clasificación de las personas entrevistadas.
- Preguntas ponderativas. Aquellas en las que se dan a elegir respuestas en orden progresivo de calificación.

### c) Experimentación

Es un procedimiento en el cual una o más variables son manipuladas en condiciones en las cuales podamos obtener datos que nos permitan conocer los efectos que pueden provocar dichas variables.

La experimentación se puede llevar a cabo en condiciones totalmente controladas (laboratorio) o cuando se crean algunas condiciones artificiales para llevar a cabo la prueba, como en el caso de la investigación de mercados.

En suma estas formas de obtener información nos proporcionan datos más exactos y precisos.

Por otro lado, es importante mencionar las fuentes de información

#### INTERNAS

- o Departamento de Investigación de Mercados
- o Grupo de analistas de ventas
- o Departamento de contabilidad
- o Planeación corporativa

#### FUENTES DE INFORMACION

- o Documentación

#### EXTERNAS

- o Consultores de investigación de mercados
- o Proveedores
- o Agencias de publicidad
- o Estudios externos de mercado

- **CLASIFICACIÓN Y CODIFICACIÓN DE DATOS.**

Una vez que contamos con los datos que arroje nuestra investigación, es necesario clasificarla de acuerdo con los criterios y características de los mismos, estableciendo categorías y revisando cuantos casos se encuentran en cada categoría, obteniendo con ello un mejor manejo de dichos datos.



Este paso lo podemos resumir también, como el momento en el cual, basándonos en métodos estadísticos, convertimos los datos recabados en información útil para la toma de decisiones que es uno de los objetivos de la Investigación de Mercados.

Para llevar a cabo esta función, es necesario en primera instancia ordenar nuestros datos, posteriormente clasificarlos, siendo recomendable realizar dicha clasificación por medio de tablas y posteriormente empezar con el análisis por medio de algún método estadístico.

Para que nuestra tabulación sea más precisa, se pueden observar las siguientes reglas:

- o Definirse en forma clara la clase de información que se desea tabular.
- o Dividir y separar en grupos la información al tabularla.
- o La función de tabular debe estar bien supervisada y debe ser realizada por una sola persona de preferencia.
- o Debe existir uniformidad en cuanto a los formatos a utilizar por parte de los tabuladores.
- o Todos los cuadros deben tener un encabezado que especifique en forma clara lo que contiene.
- o Cada cuestionario y cada pregunta deben tener un número seriado.
- o Los intervalos deben estar bien delimitados y deben aparecer en forma exclusiva.

Cabe aclarar que el número de tablas no depende del número de preguntas, sino del número de variables que se manejen, sin que exista restricción alguna para el número de tablas a presentar.

Por último considero importante reafirmar que la tabulación nos sirve para visualizar los datos y que por medio de los métodos estadísticos se procede al análisis de ellos, con lo que tendremos la base para la toma de decisiones una vez presentada esta información.

- INFORME

El último paso de la investigación de mercados es la presentación del informe correspondiente y que al igual que la tabulación e interpretación son de suma importancia ya que es de alguna forma el producto que surge de todo el trabajo realizado.

Este producto que se entrega debe contar con las siguientes características:

- o **Presentación adecuada.** Se refiere a la forma física en que se presenta el informe.
- o **Redacción clara y concisa.** Dicho de otra forma debemos considerar hacia quien nos vamos a dirigir, para que lo que se exprese sea entendible a esa persona o grupo de personas.
- o **Seguir el orden lógico de la investigación.** Se debe seguir una secuencia de acuerdo al trabajo realizado.
- o **Ser selectivo.** En cuanto a la información no se debe presentar todo tipo de información, sino solo aquella que sea relevante, el objetivo es que no perdamos de vista dicha información importante y por otro lado no saturar con información irrelevante que no sea necesaria.
- o **Objetividad.** En todo momento el investigador debe mantener objetividad, y en este momento también debe hacerlo, ya que la información aunque no sea la deseada, si es objetiva, permitirá tomar mejores decisiones y por lo tanto será útil.
- o **La información debe estar organizada.** Siguiendo una secuencia con el objetivo de darla a conocer punto por punto, de tal forma que el lector la comprenda.

Un formato que se sugiere para la presentación del informe debe contener los siguientes datos:

**Portada:** Indicando el título de la investigación, la fecha y tiempo en que se aplicó.

**Índice:** se incluye en caso de que el informe sea muy extenso.

**Introducción:** se debe informar sobre los antecedentes del problema, así como la importancia y explicación del mismo.

**Planteamiento del problema:** se deben explicar las necesidades así como los objetivos generales del problema tratado.

**Metodología:** se describen los procedimientos de la investigación.

Diseño de la investigación

Método de recolección de datos

Muestreo

Trabajo de campo

Análisis e interpretación de la información

**Limitaciones:** describir aquellos problemas a los cuales se enfrentó dentro de la investigación.

**Hallazgos:** son los resultados a los cuales se llegó por medio de la investigación, se debe poner mayor atención en esta parte del informe.

**Conclusiones y recomendaciones:** deben ir relacionadas con los objetivos de la investigación, identificando las causas y posibles soluciones al problema.

**Anexos:** referente a gráficas y demás documentación que sea de utilidad para ilustrar y soportar lo descrito en el informe.

## 2. ASPECTO TÉCNICO Y PRODUCCIÓN

- PRINCIPALES RECURSOS MATERIALES Y EQUIPO NECESARIOS

Como es sabido en todas las empresas es necesario que se conjuguen diversos recursos para que el funcionamiento de las mismas sea factible, en el desarrollo del presente capítulo se hablará de uno de estos factores que es el recurso técnico.

En este sentido cabe mencionar que una empresa sin el equipo adecuado y necesario no puede realizar la función y cumplir con el objetivo para la que fue creada o en su caso le costará un mayor esfuerzo y los resultados que se obtengan aún así seguirán siendo no satisfactorios.

Gracias a los descubrimientos científicos y la aplicación de dicho conocimiento a la tecnología, nos encontramos con que cada vez existen más soluciones para diversos problemas que antes no las tenían, en el caso de la industria restaurantera la situación es la misma, se cuenta con mejor equipo, y nuevas tecnologías que permiten hacer más fácil esta labor.

Es obvio que a medida que se mejora tecnología también se encarece, es decir, el acceso a esta tecnología cuesta, por lo que muchas empresas dadas las carencias propias de nuestra nación no tienen la posibilidad de renovar sus equipos y por tanto sus procesos siguen siendo lentos y costosos.

Pero no solo se trata de adquirir el equipo más sofisticado en el mercado, ni el más costoso, ni el que se encuentre de moda, no, como se ha mencionado en todo momento durante el desarrollo del presente, se deben realizar las siguientes preguntas: ¿cuáles son los recursos financieros con los que cuento?, ¿a qué segmento de mercado me voy a dirigir?, ¿qué tan grande es el mercado al que pretendo ingresar?, ¿quiénes son mis principales competidores?.

Estas preguntas son con la finalidad de determinar la capacidad que deben tener nuestras instalaciones y el equipo con que vamos a contar, el objetivo debe ser en todo momento ofrecer el mejor servicio de acuerdo a las exigencias que se presenten y en consecuencia lograr el desarrollo de nuestra empresa.

Pero no sólo se van a determinar la cantidad de las instalaciones que se requieren, sino que al mismo tiempo se verifica la calidad de las mismas y con ello atender adecuadamente a los clientes que se espera atender.

A continuación mencionaré los diferentes materiales y equipo que son necesarios para el funcionamiento de un restaurante, las cantidades de ellos, como se mencionó anteriormente, serán de acuerdo a la magnitud del restaurante:

- Terreno
- Edificio
- Mobiliario y equipo de operación:

Equipo de cocina

Estufa

Parrilla

Freidora

Horno

Plancha

Refrigeradores

Cafeteras

Cámaras de refrigeración y congelación

Licadoras

Cacerolas

Ollas

Loza

Utensilios

Equipo de restaurante

Plaqué (tenedores, cuchillos, cucharas soperas, cafeteras, etc.)

Loza

Cristalería

Mesas

Sillas

Mantelería

Televisores

Equipo de sonido

Utensilios

- Mobiliario y equipo de oficina
- Equipo de transporte

- **PRINCIPALES NECESIDADES DE ESPACIO**

Como en cualquier empresa el espacio físico es de vital importancia, aquí voy a tratar de expresar aquellas necesidades que en un momento dado deben cubrirse al momento de instalar un restaurante.

Entre lo que se debe considerar es el espacio suficiente para montar la cocina, el salón o comedor, el almacén y el espacio de las oficinas, todo con la finalidad de que el funcionamiento del restaurante sea el adecuado.

Como ya se mencionó anteriormente la magnitud de las instalaciones y el equipo que se requiera debe estar en función de los clientes que se espera atender.

Dentro de este punto debemos considerar que en muchas ocasiones el espacio es insuficiente lo que obliga a aceptar cualquier espacio para establecer el negocio, si no se trata de un espacio adecuado, lo más seguro es que el restaurante no tenga el impacto que se espera.

El espacio debe ser además visible y atractivo al público en general.

Por lo anterior se debe cuidar que el restaurante se ubique en un lugar visible desde cualquier punto donde pasen las personas, logrando con ello que un mayor número de gente se interese en él.

- **APROVECHAMIENTO DEL ESPACIO FÍSICO**

Considerando nuevamente las necesidades de espacio es necesario aclarar que no se debe dejar sin aprovechar el espacio con que se cuenta, ubicando cada cosa en el lugar adecuado y sobre todo ubicando el equipo de acuerdo a las instalaciones con que se cuenta y además realizándolo de tal forma que se siga un flujo que evite que los trabajadores interrumpen sus labores.

Además en lo que se refiere al salón, este debe estar distribuido no pensando en que ingrese un mayor número de personas, también se debe considerar que los clientes se sientan confortables y que los meseros se puedan desplazar y realizar en forma adecuada sus actividades.

- **DISTRIBUCIÓN ESTRATÉGICA DEL RESTAURANTE**

Al realizar la distribución física del restaurante no hay que olvidar que debemos buscar la seguridad de los recursos y el mejor aprovechamiento de los mismos, por lo que se recomienda lo siguiente:

- En el caso de las oficinas se deben encontrar cercanas al almacén, de ser posible que queden de paso entre el proveedor y el almacén, el objetivo es que en todo momento el administrador pueda observar lo que entra y sale del mismo y de esta forma natural y sencilla se cuenta con un control de gran utilidad.
- En el caso de la cocina esta debe ubicarse cercana al almacén, para que los suministros de materia prima se realicen sin contratiempos, cabe aclarar que la cocina debe contar con un inventario que le permita trabajar sin problemas.
- Asimismo la cocina y el salón deben estar conectados de tal forma que no se requiera de un gran esfuerzo para trasladar los diferentes productos a los comensales.
- En el caso de las bebidas alcohólicas se recomienda que se encuentren dentro del mismo salón y que una persona sea la encargada de llevar a cabo dicha actividad, así mismo es recomendable que el área de caja se encuentre cercana a la barra de bebidas alcohólicas, el objetivo es establecer un control sobre los consumos que se realicen.
- En algunos lugares de igual forma se establece la caja prácticamente a la salida del restaurante, con el objetivo de controlar el pago de los comensales, tratando de evitar el no cobro de las cuentas.
- Por último la recepción se debe ubicar en un lugar desde el cual se pueda supervisar todo el salón.

Por último hay que mencionar que el personal que labore para la empresa debe ser de verdadera confianza y el implementar estas medidas es con el objetivo de prevenir cualquier anomalía y no por que se tenga la mentalidad de contar con personal que no sea honesto.



### 3. RECURSOS HUMANOS

- IMPORTANCIA

Antes de definir la importancia de lo que es el recurso humano, considero necesario definir su concepto.

Se puede definir como todo lo relacionado con la actividad humana necesaria para la realización de las actividades propias de la entidad, dentro de estos factores se encuentran:

Conocimientos

Experiencia

Motivación

Aptitudes

Actitudes

Habilidades

Potencialidades

Seguridad y salud, etc.

Además de lo anterior, los recursos humanos cuentan con las siguientes características:

- Las actividades y relaciones de los trabajadores son voluntarias y así se deben de entender.
- Las experiencias, motivaciones y actitudes del trabajador, son intangibles y solo se pueden percibir por medio del desarrollo y desenvolvimiento del trabajador.
- Los recursos humanos son escasos.
- Los recursos humanos pueden ser incrementados

Todas las organizaciones que se constituyen, lo hacen pensando en conseguir objetivos tanto organizacionales, como propios del medio en el que se desenvuelven, y el recurso humano es un factor que le permite el logro de esos objetivos.

Dentro de las empresas el recurso humano es de vital importancia, ya que gracias a él se desarrollan gran parte de las actividades de las mismas, de hecho se asegura que de no existir el recurso humano adecuado se corre el riesgo de fracasar como organización.

Ahora bien, partiendo de la importancia del recurso humano, debemos entender que para poner en marcha una buena empresa es necesario contar con el personal adecuado (idóneo), que cumpla con las necesidades que la empresa requiere y que obviamente, se encuentre satisfecho con la función que se desarrolla dentro de la empresa.

La administración de recursos humanos debe procurar la aplicación del proceso administrativo, para el crecimiento y conservación del esfuerzo, experiencia, salud, conocimientos, habilidades y en general potencialidades de las personas que forman parte de la empresa, con el fin de aprovecharlos al máximo y hacerlos rendir en beneficio de la misma y lograr de esta forma los objetivos planteados.

- ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos es una función muy importante dentro de las empresas, ya que si tratamos de implementar algún método o técnica se necesita del personal adecuado que permita desarrollar esos procesos en la forma ideada.

Es aquí donde se analizan las necesidades de personal que tiene la empresa en cada uno de los puestos o funciones y se busca el personal adecuado que cuente con los perfiles que cubran esas necesidades, pero no sólo eso, también se busca por medio del análisis de puestos que el personal se sienta a gusto

con lo que este realizando y sobre todo sepa que la función que realiza es importante dentro del funcionamiento general de la empresa, con el objeto de desarrollar su potencial al máximo y emplearlo en beneficio de la empresa.

Para llevar a cabo el análisis de puestos es recomendable seguir los siguientes pasos:

- a. Fijación de objetivos.
- b. Establecimiento de un programa de acción.
- c. Fijación de un presupuesto.
- d. Establecimiento de un método a utilizar,
  - Observación
  - Cuestionario
  - Entrevista
  - Combinación de algunos métodos

Algunas de las aplicaciones que tiene el análisis de puestos y que de hecho nos indica el campo de acción y la importancia que tiene este método son las siguientes:

- a. Para encauzar adecuadamente el reclutamiento y selección de personal.
- b. Para fijar y desarrollar los programas de capacitación y desarrollo del personal.
- c. Como una base para la calificación del desempeño y méritos del personal.
- d. Como parte integral del manual de organización.
- e. Para fines contables y presupuestales.
- f. Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- g. Para llevar a cabo sistemas de incentivos, ascensos, etc.
- h. Como un valioso sistema de información para realizar auditorías administrativas.

En pocas palabras esta técnica nos permite llevar a cabo las diferentes fases del proceso administrativo, PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL.

Es importante que para que se lleve a cabo el análisis de puestos, todo el personal se encuentre comprometido e interesado en la implementación de dicho método ya que sin ello se puede correr el riesgo de no contar con la adecuada información relativa a los puestos y funciones de la empresa, para llegar a dicha información es necesaria la participación de todo el personal que integra la empresa.

Ahora bien, cuando se tiene la empresa en funcionamiento y se pretende realizar un análisis de puestos, existe por lo general gran resistencia por parte del personal, pues si no se explica lo que se esta realizando, muchos piensan que se trata de una forma implementada por la empresa para realizar recortes de personal y despidos de forma justificada lo que provoca que la información proporcionada no sea lo adecuada y de hecho incorrecta, por lo tanto no se tiene una base sólida para tomar decisiones.

Dentro de los datos que se deben incluir en el análisis de puestos se encuentran los siguientes:

- Primero que nada se debe indicar por medio de un titulo y demás información que se trata de un análisis de puestos, así como la estructura del mismo.
- Describir en forma analítica el puesto en cuestión, procurando ser claro en las funciones que se han de realizar, evitando ambigüedades.
- Describir en forma general las funciones del puesto ya que será más fácil la interpretación del mismo, una vez entendidas en forma pormenorizada, se deben considerar:
  - La relación que existe entre el puesto y las demás unidades que integran la empresa.
  - El procedimiento y técnicas que se utilizan para lograr desarrollar las funciones del puesto.

- El objetivo de la existencia del puesto y la función.
- Requerimientos, dentro de ellos se deben considerar:
  - Experiencia
  - Capacidad
  - Responsabilidad
  - Condiciones de trabajo
  - Riesgos
- Perfil, referente a los rasgos físicos y psicológicos de la persona que va a desempeñar las funciones que requiere un puesto dado.

Como se puede observar en los datos anteriores, dentro del análisis de puestos puede realizarse al inicio del negocio o durante la marcha del mismo, en lo personal recomiendo que aún cuando no se realicen en la forma mencionada, sí por lo menos, se realicen informalmente, ya que la información que contienen nos ayuda entre otras cosas a despejarnos dudas sobre la contratación de personal, así como evaluar al que se encuentra dentro de nuestra organización y decidir sobre los mejores elementos.

- SALARIOS

Por definición el salario "...es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por un trabajo realizado." (ART. 82 Ley Federal del Trabajo) Esta retribución puede ser en efectivo o en especie.

De acuerdo con la ley el salario debe ser una cantidad que permita al trabajador vivir en forma decorosa y sobre todo debe ser una cantidad que le permita satisfacer sus necesidades como son alimento, habitación, vestido y diversión.

Actualmente en México, dados los diferentes problemas económicos y las diferentes crisis por las que ha atravesado el país, los salarios son insuficientes para cubrir las necesidades antes mencionadas, lo que ocasiona que muchos trabajadores no rindan ni desarrollen todo su potencial.

Por otro lado, los salarios son un dilema, ya que las empresas también resienten los estragos de las crisis económicas y en muchos casos no cuentan con el presupuesto suficiente para hacer frente a un plan de salarios muy elevado, y un tercer caso es cuando existe irracionalidad por parte del patrón para ofrecer sueldos decorosos y suficientes.

Así mismo el salario debe ser una forma de demostrarle al trabajador que efectivamente la empresa se fija constantemente en él y una forma de premiarlo es por medio de mejorar sus condiciones económicas, así, al contar con mejores condiciones el trabajador pondrá mayor atención en las funciones que realiza y que son el motivo por el cual se encuentra en la empresa, por otro lado una persona que tiene presiones de todo tipo, no puede concentrarse en sus funciones y por lo tanto no las va a realizar en forma adecuada, con lo que se puede perder productividad, se pueden elevar nuestros costos y por último se puede perder un buen elemento el cual nunca estará a gusto con la empresa.

Dadas las anteriores consideraciones es importante realizar un buen plan de salarios, que por un lado permitan al trabajador satisfacer sus necesidades y por otro no sean una carga pesada para las empresas.

Una forma para establecer un buen sistema de salarios es aplicar el análisis de puestos, mencionado en el tema anterior, así como realizar constantemente valuaciones de puestos.

Otra consideración más que se debe tomar en cuenta es que los salarios deben estar de acuerdo con la capacidad, responsabilidad, conocimiento, actividades, etc. que tenga el trabajador dentro de la organización, esto no solo por reconocer al trabajador, sino también, en un momento dado por elevar la productividad.

- RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Dentro de la administración de recursos humanos, se encuentran los procesos de reclutamiento y selección de personal. El primero se refiere a concentrar una gran cantidad de personal (potencial) factible para cubrir la vacante que se generó en la empresa, o en su defecto mantener lo que se conoce como inventario de recursos humanos en forma constante dentro de la misma, y la selección que se refiere al momento de tomar la decisión respecto a la persona o personas que ocuparán el puesto vacante.

La importancia de estos dos procesos, que se encuentran muy ligados, es que en el primero nos proporciona los posibles elementos factibles para ocupar el puesto y de ese número de personas podemos elegir a aquella que sea la más adecuada de acuerdo con las características y necesidades que exige la empresa.

El propósito de estos dos procedimientos es que se tome la mejor decisión respecto al personal que va a intervenir en el funcionamiento de la empresa, basándose en los objetivos de la misma, siempre en busca de obtener mayor productividad y desarrollo .

Para realizar una selección adecuada se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Seleccionar al candidato no solo pensando en el puesto en particular, sino considerando que el personal pueda desarrollarse en otras partes de la empresa, es decir que pueda funcionar en los diferentes lugares donde se le ponga.
- Además de elegir al candidato idóneo para cubrir un puesto determinado, se debe orientar a aquellos que no lo fueron a una actividad que sea factible para ellos de acuerdo a sus características, de tal forma que se puedan desarrollar en forma adecuada. En muchas ocasiones cuando se le rechaza a un candidato lo común es que se le engañe diciéndole que su solicitud no fue aceptada y que será estudiada para futuras ocasiones, lo cual es falso.
- Se requiere de gran ética profesional para desempeñar la función de selección, ya que como se ha mencionado implica tomar decisiones que afectan a la empresa para la cual se está dando el servicio, pues además de que se busca el personal adecuado para la empresa, también se busca que el personal elegido se sienta a gusto en el puesto que se le brinda, de acuerdo a los perfiles de la persona y las necesidades de la empresa, situación que puede resultar problemática en caso de no considerar estos factores. Como consultores externos o trabajadores en una empresa, somos contratados para resolver problemas, no para crearlos.

El procedimiento que se debe seguir para la selección de personal es el siguiente:

- Se inicia cuando surge la necesidad de cubrir un puesto determinado (vacante)
- Se notifica por medio de un escrito al departamento de personal sobre las necesidades de personal que se tienen (requisición)
- Se realiza en su caso un análisis de puestos o valuación de puestos.
- Por parte del departamento de recursos humanos se verifica el inventario de recursos humanos, en caso de tenerlo, el objetivo es eliminar en parte el costo.



- En caso de no contar con candidatos dentro de nuestro inventario de recursos humanos, se procede a verificar las fuentes de reclutamiento, de preferencia hay que evaluar el costo y las ventajas que nos proporcionan dichas fuentes.
- Posteriormente debemos recibir la solicitud de los candidatos , procurando que la recepción sea en un lugar adecuado con las condiciones idóneas para poder atender a los candidatos, además de que se les debe brindar la mayor atención posible, esto con el objeto de que su primera impresión con respecto a la empresa sea buena y se genere un interés por parte de ellos para laborar dentro de la misma.
- Se deben realizar entrevistas con el objetivo de conocer el mayor número de datos acerca del candidato, a la larga estos datos nos permitirán tomar la mejor decisión, en muchas ocasiones se aprovecha la entrevista para conocer el perfil de la persona a la que se está entrevistando y además se le da a conocer la situación real de trabajo.
- En algunas empresas son necesarias las pruebas psicológicas, hay que aclarar que estas pruebas sólo se realizarán a aquellos candidatos que de alguna forma nos empiecen a interesar para formar parte de la empresa.
- Una vez aprobadas las pruebas psicológicas se realizan pruebas de trabajo, con el objetivo de saber si el candidato es realmente apto para realizar esa función.
- En caso de que sea apto para el trabajo se procede a realizar una evaluación médica, el objetivo es prevenir cualquier riesgo de salud dentro del área de trabajo.
- Por último se toma la decisión final, en caso de que todo lo anterior haya sido satisfactorio, se procede a contratar, en caso de que no sea así, es recomendable buscar otro candidato.

- **INDUCCIÓN**

Una vez que se ha decidido sobre una persona en específico, se procede a realizar un programa de inducción, en el cual debemos dar a conocer la empresa en su totalidad, así como el personal que colabora y la relación que debe guardar con cada una de esas personas.

Se deben dar a conocer las actividades que realiza la empresa, sus antecedentes históricos, sus objetivos, los artículos que produce, las normas, reglas y políticas de personal, la distribución de las instalaciones, los días de pago, la ubicación de los servicios al personal, y la información de carácter general que le pueda ser útil al trabajador para su desenvolvimiento dentro de la empresa

Es importante que cuando ya se decidió la integración de una persona se proceda a realizar de inmediato su contrato de trabajo en el cual se estipulen los derechos que adquiere y las obligaciones a que se va a someter para cumplir con una buena relación de trabajo, de hecho existe una obligación por parte de la Ley Federal del Trabajo, en el sentido de que todo trabajador debe contar con un contrato de trabajo por escrito y el cual no lo priva en ningún momento de los derechos que se encuentran consagrados en dicha ley (ART. 1°).

Por otro lado el contar con un contrato de trabajo brinda al trabajador:

- Información acerca de sus obligaciones y derechos.
- Estabilidad en el empleo.

Al patrón le brinda lo siguiente

- Un medio para exigir al trabajador cumplir con sus obligaciones.

- Constituye en caso de algún conflicto con el trabajador, un elemento de prueba.
- Permite resolver controversias y disputas en cuanto a la forma de desarrollar el trabajo.

Así como se elaboró un contrato de trabajo, es importante realizar todos los demás tramites propios de la contratación, como son, tramites del seguro social, INFONAVIT, AFORE, TARIETA SANITARIA, sindicatos, etc. y obviamente realizar todos los registros y archivos correspondientes de acuerdo con las reglas establecidas en la empresa y evitar con ello alguna ambigüedad.

Por último, dentro de la inducción se debe dar la bienvenida, dar a conocer el personal que labora dentro de la empresa y con el cual tendrá relación.

- RELACION ENTRE TRABAJADORES Y LA DIRECCIÓN

La relación que se debe guardar en todo momento entre los miembros de la organización debe ser de respeto, y con más razón entre los trabajadores y la dirección, pero no solo eso, la dirección debe buscar apoyar a sus trabajadores para que estos se sientan en un ambiente adecuado, agradable que les permita trabajar en forma más desenvuelta que redunde en un mayor rendimiento para la empresa.

Para lograr lo anterior y sobre todo para evitar conflictos, es necesario que la relación quede bien cimentada por medio de:

- POLÍTICAS: definidas como las líneas generales de conducta que llevan al cumplimiento de los objetivos.
- PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS: son las secuencias, prioridades, de las diferentes actividades para lograr los objetivos. Los programas se encaminan hacia la conducta de los subordinados,

mientras que los procedimientos tienen como finalidad la estandarización de métodos de trabajo.

- **INSTRUCTIVOS:** son medios de comunicación con los empleados, por medio de ellos se proporcionan las secuencias y los métodos.
- **REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO:** es un instrumento de orden jurídico que sirve de apoyo para la administración de recursos humanos, en él se encuentran registradas todas las obligaciones y derechos tanto de trabajadores como del patrón, con el objetivo de normar dichas relaciones.
- **CONTRATOS DE TRABAJO (INDIVIDUAL Y COLECTIVO).**
- **SINDICATOS.**
- **SISTEMAS DE QUEJAS Y SUGERENCIAS:** es una forma de recibir información por parte de los trabajadores, en él nos comunican aquellos puntos en los cuales existe discrepancias y en un momento dado, también nos emiten sugerencias para dar solución a problemas que pueden afectar a nuestra empresa.

Considero que aún cuando la empresa tenga implantados todos estos medios de comunicación con sus trabajadores, la dirección debe ser muy sensible en el sentido de buscar más contacto con los subordinados, saber en mayor medida cuáles son las diferentes cosas que le suceden al trabajador, no solo las malas, sino también las buenas, y hacerle saber que no se trata únicamente de la relación laboral, sino de una relación que si lo permiten podría ser de tipo familia

#### 4. ASPECTO FINANCIERO

##### 4.1 PLANEACIÓN FINANCIERA

- CONCEPTO

Al hablar de planeación podemos remontarnos a los orígenes del hombre mismo, ya que de alguna forma el ser humano siempre ha tenido la necesidad de anticiparse al futuro, previendo las formas en que ha de enfrentarse a lo que va a suceder.

Ahora bien, entre los planes que realizaba el hombre en el pasado con respecto a los que realiza el día de hoy, existe una gran diferencia, ya que hoy se basa en diferentes técnicas un tanto más avanzadas y sobre todo aplicando el conocimiento científico, además que lo hace con el objetivo de prever y controlar actividades en una entidad o empresa determinada.

Para comprender un poco más lo que es la planeación, se mencionan a continuación los siguientes conceptos:

"La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo." (1)

"Herramienta o técnica profesional, que aplica el decisor o grupo de decisores, para estudiar, evaluar y proyectar el futuro económico-financiero de una empresa o grupo de empresas para tomar decisiones acertadas y alcanzar los objetivos propuestos."(2)

"La planeación financiera incluye el análisis de los flujos financieros de la empresa en general; pronosticar las consecuencias de las diversas inversiones, financiamientos, decisiones de dividendos, y

ponderar los efectos de diversas alternativas. La idea es determinar dónde ha estado la empresa, dónde se encuentra ahora y dónde va –no sólo el curso de los acontecimientos más probables, sino las desviaciones de los resultados más posibles. Si las cosas se vuelven desfavorables, la compañía debe tener un plan de respaldo de modo que no la tomen desprevenida, sin alternativas financieras.”<sup>(3)</sup>

Como podemos observar en las tres definiciones se trata de anticipar al futuro (futuro financiero) de las empresas, con el objetivo de que estén mejor preparadas para las condiciones que puedan venir en el futuro, pero dicha anticipación se debe realizar con bases sólidas, que permitan no solo planear, sino en un momento dado predecir con un grado de certidumbre los acontecimientos que puedan afectar a la empresa. Por otro lado es importante que en caso de que las cosas no sucedan como se pronosticaron, tener planes alternativos que nos permitan seguir con el desarrollo de la empresa.

---

(1). Las finanzas en la empresa. Joaquín A. Moreno Fernández.

(2). Administración financiera de inversiones. A. Perdomo Moreno.

(3). Administración financiera. James C. Van Horne.

Por último un plan financiero se puede concepcionar como el proyecto o conjunto de proyectos y planes normativos, estratégicas, tácticas, contingentes, etc. cuantificables en el tiempo y cifras monetarias, para precisar el desarrollo de una empresa a corto, mediano y largo plazo.

- PRONÓSTICOS

Se puede definir como el método por medio del cual se pretende inferir sobre los comportamientos futuros sobre situaciones específicas, con el objetivo de anticiparlas y tomar la mejor decisión respecto a las diferentes líneas de acción que se puedan tomar.

Dentro de los métodos que existen para pronosticar encontramos los siguientes:

- Por votación de ejecutivos

Consiste en la votación directa y formal de los ejecutivos de la entidad, basándose en ideas y opiniones acerca de las posibilidades de ventas para un periodo futuro.

Es un método sencillo y práctico, en el cual los directivos se basan en algunas experiencias pasadas con las cuales adicionan o sustraen los cambios. Normalmente se aplica en entidades pequeñas. No requiere de estadísticas e informes especiales.

- Análisis estadísticos

Se basa en estadísticas sobre las tendencias de ventas de la entidad, considerada aisladamente o solo relacionándola con la tendencia general de los negocios.

Es un método útil cuando se aplica en periodos cortos. Tiene como ventaja la de contar con datos actuales como base para su formulación.

Dicho de otra forma este procedimiento nos informa cual es el incremento promedio de las ventas, que se considera como tendencia, obteniendo el promedio y posteriormente se procura saber cual es el nivel que representa en cifras relativas para indicarlo como ventas pronosticadas para el próximo periodo.

Como se puede observar el promedio de ventas anuales es de \$477.27, que representa un 9%, lo que nos indica que para el próximo periodo se esperan ventas por \$5,722.50

El cálculo del anterior dato se realiza aplicando el factor de 9% a la última venta realizada.

$$\$5,250.00 \times 9\% = \$5,722.50 \quad \longleftarrow \text{próximo periodo.}$$

**EL BUEN COMER, S. A. DE C. V.**  
**TABLA DE TENDENCIA DE LAS VENTAS DE 1990-2000**

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS</b>	<b>INCREMENTO</b>	<b>% DE INCREMENTO</b>
1990	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	100.00
1991	2,150.00	150.00	6.98
1992	2,250.00	100.00	4.44
1993	2,500.00	250.00	10.00
1994	2,750.00	250.00	9.09
1995	3,000.00	250.00	8.33
1996	3,750.00	750.00	20.00
1997	4,250.00	500.00	11.76
1998	4,500.00	250.00	5.56
1999	4,750.00	250.00	5.26
2000	5,250.00	500.00	9.52
	\$	5,250.00	
	<b>PROMEDIO DE VENTAS</b>		<b>\$ 477.27</b>
	<b>% DEL PROMEDIO DE INC. EN VTAS.</b>		<b>9%</b>

➤ **Método de regresión**

Denominado también como análisis correlativo, se desarrolla basándose en la fórmula de la línea recta, usando la ecuación, con el objeto de descubrir la tendencia a largo plazo. La fórmula utilizada es la siguiente:



$$Y = a + bX$$

Donde:

X = variable relativa

a = el valor de Y cuando X adquiere el valor de cero; también es una constante que determina la altura de la línea recta sobre el eje de las equis

b = cantidad promedio de cambio en Y, indica la pendiente o declive de la recta.

Dándole una interpretación más práctica, tenemos lo siguiente:

Y = ventas reales

Y<sub>p</sub> = pronóstico de ventas

N = número de componentes o datos

X = ingreso per cápita estimado para el año siguiente. (supuesto)

Las fórmulas que se van a utilizar para el cálculo de los valores de "a" y "b" son las siguientes:

$$a = \frac{\sum X^2 \sum Y - \sum X \sum XY}{N \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$b = \frac{N \sum XY - \sum X \sum Y}{N \sum X^2 - (\sum X)^2}$$

$$Y_p = a + bX$$

**EL BUEN COMER, S.A. DE C.V.**  
**TABLA DE TENDENCIA DE LAS VENTAS DE 1990-2000**

CALCULO DE LAS CONSTANTES DE LA ECUACION DE REGRESION  
 PARA LAS VENTAS DE Y EL INGRESO PER CAPITA

ANOS	VENTAS ANUALES	INGRESO PER CAPITA	XY	X2
MILES DE PESOS ANUALES				
	Y	X		
1990	\$ 2,000.00	10	20000	100
1991	2,150.00	12	25800	144
1992	2,250.00	12	27000	144
1993	2,500.00	15	37500	225
1994	2,750.00	18	49500	324
1995	3,000.00	20	60000	400
1996	3,750.00	22	82500	484
1997	4,250.00	25	106250	625
1998	4,500.00	25	112500	625
1999	4,750.00	30	142500	900
2000	5,250.00	30	157500	900
	37150	219	821050	4871

$$a = \frac{(4871)(37150) - (219)(821050)}{(11)(4871) - (219)^2} = \frac{1147700}{5620} = 204.2170819$$

$$b = \frac{(11)(821050) - (219)(37150)}{(11)(4871) - (219)^2} = \frac{895700}{5620} = 159.3772242$$

$$Y_p = 204.21 + 159.37(35) = 5,782.42$$

Lo anterior significa que el pronóstico de ventas para el siguiente periodo es de \$5,782.42, suponiendo un ingreso per capita de 35,000.00 anual.

Es importante mencionar que el ingreso per capita es de gran importancia e influencia para que nuestro pronóstico se incremente o disminuya, pero de alguna forma nos afecta por lo que al considerar este dato se debe hacer con la mayor objetividad posible.

Como este procedimiento nos expresa un promedio, se puede complementar dicha relación, aplicando la fórmula de error estándar de estimación, con el que se establecería un intervalo de confianza, donde podría quedar registrado nuestro pronóstico. Dicha fórmula es la siguiente:

$$Eee = \sqrt{\frac{\sum Y^2 - (a \cdot \sum Y) - (b \cdot \sum XY)}{N-2}}$$

**EL BUEN COMER, S.A. DE C.V.**  
**TABLA DE TENDENCIA DE LAS VENTAS DE 1990-2000**

DATOS PARA EL CÁLCULO DEL ERROR ESTANDAR DE ESTIMACIÓN ESTIMADOS PARA LAS VENTAS DE Y EL INGRESO PER CAPITA

AÑOS	VENTAS ANUALES		PRONOSTICO DE VENTAS		Y-Yp	(Y-Yp) <sup>2</sup>
	Y	Y <sup>2</sup>	Yp			
1990	\$ 2,000.00	4000000	2050		-50	2500
1991	2,150.00	4622500	2125		25	625
1992	2,250.00	5062500	2300		-50	2500
1993	2,500.00	6250000	2400		100	10000
1994	2,750.00	7562500	2600		150	22500
1995	3,000.00	9000000	2950		50	2500
1996	3,750.00	14062500	3500		250	62500
1997	4,250.00	18062500	4300		-50	2500
1998	4,500.00	20250000	4750		-250	62500
1999	4,750.00	22562500	5000		-250	62500
2000	5,250.00	27562500	5250		0	0
	37150	138997500	37225		-75	230625

$$Eee = \sqrt{\frac{138997500 - (1532.30 \cdot 37150) - (99.66 \cdot 821050)}{11-2}}$$

$$Eee = \sqrt{\frac{138997500 - 56924945 - 81825843}{9}}$$

$$Eee = \sqrt{\frac{246712}{9}}$$

$$\frac{496.70}{9}$$

Eee = 55.19

La interpretación que se debe dar a este dato es el siguiente:

El pronóstico de ventas para el siguiente periodo es de \$5,782.42, suponiendo un ingreso per capita de 35,000.00 anual con un margen de error de + ó - \$55.19, es decir de \$5727.23 a \$5837.61.

Con este procedimiento se tiene una mejor perspectiva respecto a la cantidad que se espera vender al próximo periodo.

➤ **Método de semipromedios**

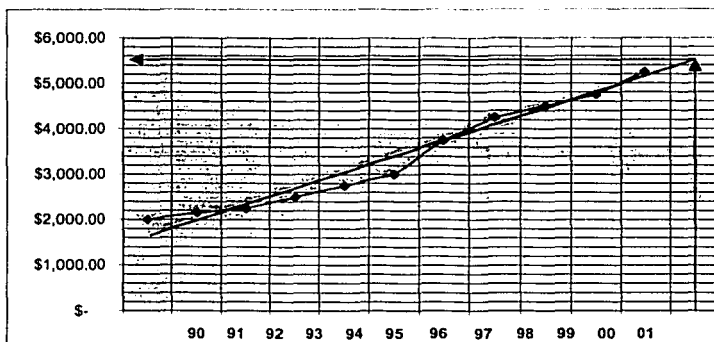
Consiste en dividir en dos partes iguales al periodo estudiado, determinando un año no que sea la mitad de dicha serie, se obtienen los promedios de ambas series y se grafican las coordenadas, se traza una línea para unir las y de esta manera se señala la tendencia.

Se debe tener especial cuidado al seleccionar los periodos, ya que si en uno de ellos la tendencia es muy disparada, a lo prospero o a lo crítico, se corre el riesgo de no contar con información representativa.

**EL BUEN COMER, S.A. DE C.V.**  
**TABLA DE TENDENCIA DE LAS VENTAS DE 1990-2000**

DETERMINACION DE LOS SEMIPROMEDIOS, PARA FIJAR  
 LA VENTA EN LOS ÚLTIMOS VEINTE AÑOS

AÑO	VENTAS	SUMATORIA	SEMIPROMEDIOS
1990	\$ 2,000.00		
1991	2,150.00		
1992	2,250.00	\$ 11,650.00	2330
1993	2,500.00		
1994	2,750.00		
1995	3,000.00		
1996	3,750.00		
1997	4,250.00		
1998	4,500.00	22,500.00	4500
1999	4,750.00		
2000	5,250.00		



Inicialmente se considera un primer promedio que corresponde a los años de 1990 a 1994, de igual forma se realiza un promedio en el periodo de 1996 al 2000. Se grafican estos dos puntos y se traza una línea recta, observando la tendencia para calcular un aproximado de \$5,550.00, que es considerado como pronóstico de ventas para el siguiente periodo.

Este método es una variante del método de tendencias.

➤ **Método de mínimos cuadrados**

Se utiliza para verificar la tendencia de una línea recta o curva. A diferencia de los métodos anteriormente mencionados, encontramos las siguientes modalidades:

X = representa los periodos en una cantidad impar, colocando el año cero en el centro, desarrollando a partir de él dos series de números, una positiva y otra negativa,

Y = son las ventas, producción, inventarios, etc. en otras palabras es la variable cuyas fluctuaciones están en función del tiempo. Para efectos prácticos la variable se cambia por la literal T.

Las variables a y b se calculan en base a las siguientes fórmulas:

$$a = \frac{\sum Y}{N}$$

$$b = \frac{\sum XY}{\sum X^2}$$

La fórmula general es la siguiente:

$$T = a + bX$$

A continuación se presentan una serie de datos para ejemplificar el método:

**EL BUEN COMER, S.A. DE C.V.**  
**TABLA DE TENDENCIA DE LAS VENTAS DE 1990-2000**

TENDENCIA DE LA LINEA RECTA POR EL MÉTODO DE MÍNIMOS CUADRADOS.

AÑO	DESVIACION X	VENTAS Y	XY	X <sup>2</sup>	TENDENCIA T
1990	-5	\$ 2,000.00	- 10,000.00	25	1,654.55
1991	-4	2,150.00	- 8,600.00	16	1,999.09
1992	-3	2,250.00	- 6,750.00	9	2,343.64
1993	-2	2,500.00	- 5,000.00	4	2,688.18
1994	-1	2,750.00	- 2,750.00	1	3,032.73
1995	0	3,000.00	-	0	3,377.27
1996	1	3,750.00	3,750.00	1	344.55
1997	2	4,250.00	8,500.00	4	4,066.36
1998	3	4,500.00	13,500.00	9	4,410.91
1999	4	4,750.00	19,000.00	16	4,755.45
2000	5	5,250.00	26,250.00	25	5,100.00
<b>N= 11</b>	<b>0</b>	<b>37,150.00</b>	<b>37,900.00</b>	<b>110</b>	<b>33,772.73</b>

$$a = \frac{37150}{11} = 3,377.27$$

$$b = \frac{37900}{110} = 344.55$$

$$\text{PROXIMO PERIODO} = 3,377.27 + 344.55 (6) = 5,444.55$$

Como podemos observar en este método el pronóstico de ventas para el próximo periodo es de \$5,444.55.

- SISTEMA PRESUPUESTAL

El sistema presupuestal se puede considerar como el conjunto de técnicas encaminadas a anticipar el futuro financiero, económico y administrativo de las empresas con el objetivo de asegurar su éxito.

Establecer un sistema presupuestal es entablar una serie de información útil a la empresa, pero de forma anticipada a los hechos, la finalidad es que se puedan tomar decisiones adecuadas para el funcionamiento de la misma.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

El establecer un sistema presupuestal es de gran importancia ya que sirve de parámetro o control interno de la entidad, de hecho si el sistema es adecuado, el futuro de la empresa puede y debe ser mejor.

Es importante antes de establecer el sistema presupuestal, conocer nuestra empresa, su tamaño su alcance y los objetivos de la misma.

Dicho de otra forma el sistema debe estar diseñado de acuerdo a las necesidades de la entidad, por lo que se deben estudiar las diferentes formas de presupuestar, con el objetivo elegir los métodos más adecuados y poder integrarlos a nuestro sistema, formando así una unidad integral y coordinada que permita desarrollar cada vez mejor las empresas.

Se puede decir que en un sistema presupuestal intervienen todos los aspectos que integran nuestra empresa y se integra por diferentes etapas o fases:

- La primera etapa, de planeación, caracterizada por la designación del personal, preparación, aprobación y expedición de los presupuestos.
- La segunda etapa, la de aplicación, en donde se realizan las comparaciones y se determinan las variaciones, buscando explicaciones de dichas variaciones.
- La tercera etapa, la de análisis, donde se presentan los informes correspondientes, se interpretan y se toman las decisiones basadas en dicha información.

El sistema presupuestal de las organizaciones se integra con los siguientes presupuestos:

- Presupuesto de operación
- Presupuesto de inversiones permanentes



➤ Presupuesto financiero.

De dichos presupuestos se hablará más adelante.

- PRESUPUESTOS VARIABLES O FLEXIBLES

Desde un punto de vista general, todo presupuesto debe ser variable, es decir que debe tener la capacidad de ser ajustado en cualquier momento, ya que en un momento dado las condiciones en que se encuentra la empresa con respecto al momento en que se realizó el presupuesto pueden ya no ser las mismas y por lo tanto se deban replantear.

Así mismo, al presupuestar debemos estar conscientes de considerar un margen o rango de seguridad que nos permita, manejar con mayor objetividad la información y con mayor razón tomar las decisiones más adecuadas a las necesidades de la empresa.

- PRESUPUESTO A LARGO PLAZO

Se trata de un plan de acciones y operaciones expresado en términos monetarios, que comprende periodos de por lo menos cinco años.

Es un parámetro o punto de referencia para establecer los presupuestos a corto plazo, estableciendo las diferencias entre ambos.

Por lo general este tipo de presupuestos considera dos partes fundamentales:

➤ El entorno de la empresa

Se analizan y estudian los problemas y oportunidades, las fuerzas y debilidades de nuestra empresa con respecto al entorno del cual forma parte, así mismo se fijan los objetivos y estrategias.

➤ El plan en términos financieros

Se considera en forma resumida el plan en términos financieros, con la finalidad de que sean comparados con las experiencias de años anteriores existiendo una base de comparación.

• PRESUPUESTO DE OPERACIÓN

Este presupuesto comprende todos los aspectos que integran los resultados de operación de la empresa, como los siguientes:

➤ Presupuesto de ventas:

Entre los factores que intervienen para la formulación del presupuesto de ventas se encuentran el tipo de producto que se comercia, el mercado que se abarca, las formas que se tienen para llegar al consumidor (canales de distribución), entre otras cosas.

Ya mencionamos algunos métodos para el cálculo del pronóstico de ventas, como se mencionó estos no son los únicos que existen, pero sí de alguna forma los que se pueden aplicar sin mayor problema y que ofrecen resultados aceptables.

Para realizar el presupuesto de ventas es necesario analizar las tendencias de años anteriores, compararlo con la tendencia de la industria en general y de esta forma podemos saber si lo que estamos manejando como empresa es adecuado o se deba mejorar más.

Sabemos que no es fácil conocer con exactitud cual será el nivel de ventas futuras, pero si nos aproximamos a este dato, podemos con toda seguridad realizar una buena planeación de todos los factores que intervienen en el funcionamiento de la empresa.

Para establecer el nivel de ventas las empresas deben considerar no solo el pronóstico ya mencionado, sino también las condiciones que prevalecen en el mercado y aquellos factores que no se encuentren en manos de la empresa.

También son importantes los esfuerzos que se realicen para el logro de las ventas, por ejemplo campañas de publicidad, capacitación al personal de ventas, etc.

En resumen para realizar el presupuesto de ventas es necesario considerar los factores específicos de las ventas, las fuerzas económicas generales y la influencia de la administración.

➤ Presupuesto de costos directos de venta.

En este presupuesto se incluyen las materias primas, mano de obra y gastos indirectos de fabricación. Estos tres factores se deben calcular basándose en monto presupuestado de las ventas.

Para realizar estos presupuestos es necesario realizar un análisis de los costos que maneja la empresa pues la experiencia con que se cuente en este renglón será de vital importancia para la determinación del presupuesto.

Por ejemplo para calcular cual será el volumen de producción es necesario saber cuanto se estima vender además de cual es el volumen de inventario final deseado, así mismo se debe considerar el inventario inicial y de esta forma se establece lo necesario a producir.

➤ Presupuesto de gastos de venta y administración.

Este tipo de presupuesto se maneja en forma similar al anterior, lo ideal es que cada departamento realice su propio presupuesto y posteriormente se integren todos en uno solo. Generalmente los gastos que intervienen son los sueldos y salarios, depreciaciones, amortizaciones, etc.

Hay que aclarar que no solo se trata de representar las experiencias adquiridas en años anteriores, sino de ver cuales son las necesidades de la empresa y tratar de solventarlas por medio de la asignación de recursos que se planea de tal forma que no se sufran carencias y obviamente que no se tengan excesos en lo que se refiere a los recursos con que se trabaja.

➤ Presupuesto de otros gastos.

En este tipo de presupuesto se integra por aquellas partidas que no tienen gran movimiento dentro de las actividades de la empresa, por lo que en un momento dado no se les asigna un presupuesto en particular, a este tipo de partidas se les conoce como extraordinarias o no recurrentes.

● PRESUPUESTO DE INVERSIONES PERMANENTES (ACTIVO FIJO)

Es parte del presupuesto financiero, el cual se debe considerar de gran importancia. Se busca con este presupuesto tomar las decisiones más acertadas para integrar las inversiones que formarán parte de la empresa.

Debemos considerar como inversiones permanentes aquellas que se utilizan en las empresas durante periodos de tiempo largos y de forma constante, por lo tanto las decisiones que se tomen al respecto, deben considerar la mayor cantidad de información y con miras al desarrollo de la empresa.

Para saber cuales son las inversiones que se requieren en la empresa es necesario considerar no solo las necesidades, sino también las formas de financiamiento para poder adquirirlos. Por otra parte también se debe considerar el beneficio que aportará dicha inversión.

Hay que considerar el tipo de equipo y/o maquinaria que se va a emplear, marcas, capacidad, y en fin todas las características del mismo y obviamente si con este equipo se cubren las expectativas y necesidades.

Todas las cifras que se consideran deben ser lo más objetivas posible.

Este tipo de presupuestos a un año se coordinan con los de años anteriores con el objeto de que la empresa cuente con el equipo necesario para la realización de su actividad propia.

- **PRESUPUESTO DE CAPITAL (FINANCIERO)**

El presupuesto financiero es el que se ocupa de la estructura financiera de la entidad, es decir de la composición que deben tener todas las partes que integran a nuestra empresa, como son activos, pasivos y capital.

Para realizarlo se deben considerar las necesidades que tiene la empresa sobre el capital de trabajo, se deben conocer además los orígenes y aplicaciones de recursos, así como la rentabilidad, solvencia y liquidez, más adelante se estudiarán estos conceptos.

En general se puede decir que la estructura que debe tener el presupuesto financiero, aunque para cada empresa en particular puede ser diferente, es la siguiente:

- Efectivo en caja y bancos e inversiones temporales. Se trata de un presupuesto de suma importancia ya que es necesario que las empresas cuenten con el efectivo suficiente para hacer frente a las obligaciones e inversiones que se han planeado.
- Cuentas por cobrar. Este presupuesto se determina en base a las ventas ya que dependerá de ellas para saber que cantidades se deberán recuperar por medio de la cobranza, así mismo debemos conocer a nuestros clientes para saber cual será su comportamiento en cuanto a los posibles pagos que nos realicen.
- Inventarios. Es difícil saber cuales deben ser los niveles óptimos de inventarios con los que se debe contar, ya que si en un momento dado se quiere economizar manteniendo inventarios bajos, se corre el riesgo de no contar con materias primas en existencia, y por otro lado si mantienen elevados inventarios, los excesos pueden ocasionar que se eleven los gastos por un lado y por otro si las ventas no son lo que se esperaba, se corre el riesgo de mantener estática una parte de la empresa. Existen algunos métodos para realizar el cálculo de los inventarios, en los cuales se considera *el inventario de seguridad, lote económico, costo de mantenimiento de inventario, tiempos de reabastecimiento, tiempo en desarrollar los procesos, políticas de servicio, demanda estimada, etc.*
- Inversiones permanentes. Este punto ya se trató anteriormente.
- Deudas a corto plazo. Este rubro representa el financiamiento que la empresa consigue del exterior, se realiza considerando la estructura financiera deseada.
- Cuentas por pagar. Se trata de cantidades importantes no solo en su tamaño, sino en el concepto que representa, ya que se trata de el financiamiento directo en la compra de materias primas necesarias para la realización de la actividad de la empresa. De igual forma hay que considerar el nivel de ventas, la liquidez y la solvencia.
- Impuestos por pagar. Estos conceptos se deben considerar mensualmente, por lo que se requiere de información histórica cíclica.

- Capital social y utilidades retenidas. Su estimación es relativamente fácil de determinar ya que se considera la estructura económica deseada, por lo que basta con revisar los anteriores y relacionarlos, al momento de cruzarlos se determina dicho presupuesto.

El presupuesto se debe evaluar considerando los aspectos mencionados de liquidez y solvencia.

- PRESUPUESTO BASE CERO

Este tipo de presupuesto no parte de una base estipulada, determinando únicamente lo que debe suceder, sin considerar lo que haya sucedido en el pasado.

Inicia estableciendo lo que se pretende lograr en el periodo (pronósticos); identifica los centros de responsabilidad y decisión, definiendo claramente sus objetivos, operación y cargas de trabajo, propone métodos de trabajo opcionales; establece jerarquías y asigna recursos, estableciendo prioridades en todas las unidades; prepara los presupuestos detallados y evalúa desempeños.

Sus características son las siguientes:

- Se inicia con la identificación de objetivos.
- Estudia y analiza el costo beneficio de los nuevos proyectos y en fin de todas las actividades de la empresa.
- Concluye con varias opciones en los diferentes niveles de servicio y costo.
- Se trata de un presupuesto cualitativo y cuantitativo a la vez.

- **CONTROL PRESUPUESTAL**

Una vez realizadas las actividades y llevados a cabo los planes y programas realizados vienen una parte muy importante en el sistema presupuestal y es la parte que se refiere al control, es decir verificar la eficiencia con que se realizaron las cosas.

Para realizar un buen control es necesario que la empresa cuente con objetivos bien establecidos y sobre todo con una estructura clara y bien definida, contando con áreas de responsabilidad bien delimitadas.

De igual forma algunas ocasiones los resultados obtenidos son un parámetro para determinar si los presupuestos fueron bien elaborados.

Para realizar el control presupuestal se deben comparar los resultados alcanzados con lo estimado, determinando las variaciones y las posibles causas de dichas variaciones. A lo anterior se le conoce como el método de variaciones.

Es importante que dicho método sea aplicado principalmente a aquellas partidas de mayor trascendencia para los resultados de la empresa, derivando de él, sugerencias respecto a las medidas correctivas necesarias para que todo funcione de forma correcta.



#### 4.2 INFORMACIÓN FINANCIERA Y PRINCIPALES ESTADOS FINANCIEROS

En la actualidad el tomar una decisión es un proceso complicado y sobre todo relevante, cuando no se cuentan con los elementos necesarios para hacerlo el procedimiento se complica aún más.

A lo largo de la historia el hombre se ha visto en la necesidad de tomar decisiones que afectan a un gran número de personas, es por ello que para hacerlo debe contar con la información que le permita seguir los caminos más adecuados de acuerdo a las políticas que se plantean y que se supone van en beneficio de la gran masa.

En las empresas de cualquier índole, también es necesario tomar decisiones, que de alguna forma afectan al desarrollo de las mismas, es por ello que el administrador se ve en la necesidad de contar con información que le permita tomar las mejores decisiones para que la empresa que él dirige consiga el mayor aprovechamiento de los recursos con que cuenta, esto en busca del éxito de la misma.

Es de esta forma como en la información financiera el administrador encuentra los elementos suficientes para tomar las decisiones que considere pertinentes y que en un momento dado serán en beneficio de la empresa para la cual brinda sus servicios.

Por todo lo anterior el hombre de negocios necesita de la información financiera para buscar las mejores rutas en el difícil camino que siguen las empresas en la búsqueda del éxito.

Por ultimo a manera de concepto diré que la información financiera es toda aquella información emanada de la contabilidad y de otros reportes de tipo financieros que en un momento dado tienen relación con las actividades que realiza la empresa y por lo tanto afectan a la misma.

- **CARACTERÍSTICAS, OBJETIVOS E IMPORTANCIA**

Se denomina información financiera a la comunicación de los sucesos relacionados con la obtención y aplicación de recursos materiales expresados en unidades monetarias en una entidad, en pocas palabras son todos los registros que se realizan para controlar las actividades de una empresa.

Se puede decir que gran parte de la información financiera se encuentra contenida en los estados financieros, los cuales nos indican la situación en que se encuentra la empresa, y en general la forma en que se utilizan los recursos, el cómo se distribuyen y los beneficios que se han obtenido con dicha aplicación de los recursos.

Dentro de las características que debe tener la información financiera, encontramos:

- Debe ser clara y congruente.
- Debe ser comparable, objetiva, verificable y neutral.
- Debe ser oportuna.
- Debe ser relevante.

El objetivo de la información financiera es claro, proporcionar al administrador la información necesaria que le permita:

- Coordinar las actividades.
- Captar, medir, planear y controlar las actividades diarias.
- Estudiar las fases del negocio y algunos proyectos específicos.
- Contar con un sistema de información que sirva a todos los interesados en la empresa.

Todo lo anterior con la finalidad de lograr los objetivos para los que fue creada la empresa y que es el sentido del trabajo que se esta realizando, en todos los aspectos, desde lo administrativo hasta lo operativo.

Por lo anterior el objetivo de la información financiera es informar sobre la situación financiera que guarda la empresa a una fecha determinada, los resultados que se han obtenido y el flujo de fondos que ha operado en un periodo determinado.

Todo lo anterior con la finalidad de:

- Tomar decisiones de inversión y crédito
- Evaluar la solvencia y liquidez
- Conocer el origen y características de los recursos
- Tener un juicio sobre los resultados obtenidos por la administración en cuanto a rentabilidad, solvencia, etc.

De lo anterior también se deduce la importancia, que radica principalmente en que es una fuente básica de información dentro del complejo proceso de tomar decisiones y ayude precisamente al administrador a tomar la decisión que más convenga a los intereses de la empresa en el constante desarrollo de los planes y objetivos para lograr su desarrollo.

Por otro lado las fuentes de información financiera son las siguientes:

- Estados financieros
- Periódicos
- Revistas especializadas
- Publicaciones de instituciones directrices de economía y finanzas.

- **FORMAS DE PRESENTACIÓN**

Partiendo de que la información financiera tiene mucho que ver con los estados financieros, es preciso decir que existen ciertas reglas en su presentación, esto con la finalidad de hacerlos entendibles y sobre todo que cuenten con criterios unificados.

Dentro de las formas de presentación que se deben seguir se encuentran las siguientes:

- **Encabezado.**

Debe contener el nombre de la empresa. Indicar por medio de una breve descripción el tipo de información que contiene y la fecha o periodo que cubre.

- **Cuerpo.**

Se refiere propiamente a la información.

- **Firmas.**

Referentes a las autorizaciones de las personas encargadas y responsables de que dicha información fluya.

Por último es importante cuidar la terminología considerando el tipo de personas a las que va dirigida dicha información, el objetivo es que toda persona interesada en ella, pueda consultarla sin mayores complicaciones.

- **REGLAS DE PRESENTACIÓN**

Las reglas de presentación de la información financiera son las siguientes:

*Terminología.* es necesario saber a que tipo de personas se va a dirigir la información, ya que en muchos casos aún cuando se presume que los usuarios de la información conocen de dicha información de forma general, en muchas ocasiones al emplear términos muy complicados, se propicia para que dicha

Información no sea lo entendible que se desea y por tanto exista la necesidad de realizar explicaciones adicionales.

*Extensión* se debe condicionar a un tamaño convencional de lectura, cuidando el no caer en excesos al escribir que ocasionen que se vuelva tediosa y cansada la lectura de la información y por otro lado incluir los datos suficientes y necesarios para explicar lo que se desea, evitando que la información parezca irrelevante. En cualquier caso la persona que consulta la información debe considerar que si un dato se incluye en la misma, no es por capricho, sino por que es necesario para explicar dicha información.

*Información completa.* se refiere a que la información debe incluir, como ya se mencionó los datos que sean necesarios para que dicha información se encuentre completa y no existan huecos que dejen situaciones sin explicar y por tanto la información no sea entendible.

Por ultimo diremos que para que la información sea realmente eso, información financiera, es necesario que:

- Satisfaga necesidades generales de información.
- Sea razonable y práctica en su aplicación.
- Origine resultados comprensibles y equitativos.
- Se pueda aplicar en diferentes situaciones.
- Sus resultados sean comparables, tanto en diferentes periodos como con diferentes empresas.
- Sean constantes.

Cabe mencionar que dentro del quehacer contable existen ciertos lineamientos o normas que guían al profesionista para que realice su trabajo en forma adecuada y de esta forma la información financiera tenga las características mencionadas, dichos lineamientos son los "Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados".

Dichos principios se dividen en dos grupos:

- Los que identifican al ente económico:
  - Unidad o entidad
  - Realización
  - Periodos contables
- Los que establecen las bases para cuantificar las operaciones y su presentación:

Los que establecen la base para cuantificar las operaciones

- Valor histórico
  - Negocio en marcha
  - Dualidad económica
- Los referentes a la presentación

- Revelación suficiente

Deben cumplir con los siguientes requisitos:

- Importancia relativa
- Consistencia

- **ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA**

El estado de situación financiera, también es conocido como balance general, y es el estado financiero que muestra en unidades monetarias la situación financiera de una entidad económica a una fecha determinada. La información que presenta comprende tres grandes grupos que son Activo, Pasivo y Patrimonio o Capital.

El balance general es un estado financiero de los más importantes que existen, pues en él se refleja la situación financiera de la entidad, es decir solvencia, estabilidad; puesto que relaciona todos los recursos

y obligaciones además de la propiedad neta o capital. Es un estado financiero considerado de los principales, ya que la información que presenta es de gran importancia para la toma de decisiones.

Los diferentes grupos que integran el balance general se clasifican a su vez en diversos subgrupos que a continuación se mencionan:

**ACTIVO CIRCULANTE.-** Aquellos recursos que tengan la disponibilidad a menos de un año, es decir, que se puedan volver a convertir en dinero.

**ACTIVO FIJO.-** Son los bienes en uso, con el tiempo son depreciables.

**ACTIVO DIFERIDO.-** Son las inversiones que afectarán a otros ejercicios con el paso del tiempo.

**PASIVO CIRCULANTE.-** Agrupa las deudas a corto plazo, por lo general a menos de un año.

**PASIVO FIJO.-** Aquellas deudas con un plazo mayor a un año.

**PASIVO DIFERIDO.-** Son compromisos y obligaciones que con el paso del tiempo se terminan o cumplen para convertirse en un producto.

Las clasificaciones anteriores se basan en el ciclo económico que es el tiempo que se tarda en convertir el dinero en dinero.

El Capital comprende la inversión inicial que hace el comerciante o el grupo de socios al inicio de las operaciones, de igual manera las ganancias o las pérdidas que resultan de las operaciones realizadas.

En cuanto a las formas de presentación existen dos principales que es en forma de cuenta y en forma de reporte.

La primera se basa en la fórmula básica de la contabilidad,  $ACTIVO = PASIVO + CAPITAL$ , siendo esta la presentación más usual; se muestra el activo del lado izquierdo y el pasivo y capital del lado derecho, la suma de estos dos conceptos debe ser igual a la del activo.

La forma de reporte es una forma de presentación vertical, basándose en el despeje de la fórmula anterior,  $ACTIVO - PASIVO = CAPITAL$ , se muestra en primer lugar el activo, posteriormente el pasivo y por último como diferencia de ambos el capital.

En la presentación de este estado financiero se deben indicar algunos datos y se deben observar algunas reglas de presentación como son:

- Encabezado.
  - Nombre de la empresa o propietario.
  - Indicación de que se trata de un Balance General.
  - Fecha de formulación.
- Cuerpo.
  - Nombre y valor detallado de cada una de las cuentas que forman el Activo.
  - Nombre y valor detallado de cada una de las cuentas que formen el Pasivo.
  - Importe del Capital Contable.
- Firmas.
  - Del contador que realizó y autorizó el estado.
  - Del principal administrador del negocio.

Es importante además expresar en forma clara los cortes de subtotales y totales de cada concepto, respetar los márgenes individuales de cada subgrupo y la moneda en que se expresan las cantidades contenidas en el estado.



- ESTADO DE RESULTADOS

También es conocido como estado de ingresos y gastos, en él se muestran los resultados de operación de una empresa en unidades monetarias. Se puede decir que muestra los hechos por los cuales se originó un aumento o disminución del patrimonio de la empresa en un periodo determinado.

Cuando el estado es comparativo, nos refleja las tendencias de un periodo a otro, lo cual es de gran importancia para formarse un juicio respecto al comportamiento de la empresa en un periodo determinado, y de hecho nos sirve para presupuestar algunas cifras, ahora bien, cuando se compara con cifras presupuestadas podemos saber cual ha sido el avance de la empresa en un periodo determinado y de igual forma saber si ha crecido en forma adecuada o no.

El estado de resultados se clasifica como un estado financiero dinámico, ya que muestra los resultados que se obtienen en un periodo determinado. Cuando a un estado de resultados se le incluyen los resultados de otros ejercicios se le denomina *inclusivo o comparativo*, si no es así se le denomina *limpia*.

Los conceptos que integran el estado son los siguientes:

- Ingresos por ventas: se refiere a las ventas que realiza la empresa del producto o servicio para la que fue creada.
- Costo de ventas: es un complemento de las ventas que proviene precisamente de ellas, pero a precio de costo.
- Gastos de operación: aquellos realizados con motivo de la operación misma del negocio, incluidas las depreciaciones.
- Otros Ingresos y gastos: incluye el costo integral de financiamiento que incluye los intereses, provisiones para pérdidas cambiarias, etc. Es válido considerar este tipo de gastos como gastos de operación, dependiendo del criterio del contador.

- Por último la utilidad o pérdida la cual se modifica de acuerdo con los valores que adquieran los conceptos anteriores.

Es importante mencionar que de esta información se realiza el cálculo de impuestos.

La presentación de este estado puede ser de varias formas, dependiendo de las necesidades de información que se tengan, a continuación mencionaré de forma superficial dichas formas:

- Basándose en las etapas de información:
  - De etapas múltiples: en la cual se separan los conceptos de ingresos, costos y gastos.
  - De una etapa: se agrupan los conceptos de ingresos, costos y gastos.
- Basándose en el método de valuación de inventarios:
  - Tradicional: (costos históricos), incluyendo los costos totales en el costo de ventas.
  - Marginal: (Costo directo), se incluyen los costos directos en el costo de ventas, los costos fijos e indirectos son absorbidos por los resultados.
  - Predeterminados y estándar: se reflejan las variaciones entre los costos predeterminados y reales, incrementando o disminuyendo el costo de ventas.
- En cuanto al análisis del costo de ventas y costo de producción:
  - No analizando el costo de ventas: en un solo renglón.
  - Analizando el costo de ventas: lo referente a compras, inventarios iniciales y finales, etc.
  - Incluyendo el costo de fabricación: se incluyen compras, gastos de fabricación e inventarios iniciales y finales.
- En cuanto a la información de utilidades a diferentes niveles:
  - De etapas múltiples: se determina la utilidad en diferentes niveles.
  - De una etapa: se muestra un solo resultado.

- ESTADO DE CAMBIOS EN LA SITUACIÓN FINANCIERA

Como ya se mencionó el Balance General es un estado que nos muestra la situación financiera a una fecha determinada, el estado de resultados, los ingresos y gastos generados, que generan una utilidad o una pérdida, ahora se menciona el Estado de Cambios en la Situación Financiera, que es el estado que nos informa sobre los cambios ocurridos en la situación financiera de las empresas entre dos fechas determinadas.

El Estado de Cambios en la Situación Financiera se encarga de informar sobre el origen y la aplicación de recursos de la entidad en un periodo, a este estado se le conoce con diferentes nombres, entre los que tenemos: ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS O FONDOS, ESTADO DE FONDOS, ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICIÓN FINANCIERA, ANÁLISIS DE CAMBIOS EN EL CAPITAL DE TRABAJO, dependiendo del enfoque y formas de presentación.

Es importante mencionar que para generar el estado, es necesario contar con dos balances de la misma empresa a dos fechas distintas, y a partir de su comparación surge la información para dicho estado, así mismo es necesario contar con información adicional que revele algunos hechos y cifras que nos permita conocer con exactitud cual es el origen y en donde se aplicaron los recursos, dentro de esa información adicional necesaria se encuentra:

- La utilidad o pérdida del ejercicio.
- Los movimientos efectuados en el superávit.
- Las inversiones y ventas de activo fijo.
- Depreciaciones y amortizaciones realizadas en el periodo.
- Movimientos realizados en pasivos a largo plazo.

El estado de cambios en la situación financiera cumple con dos principales objetivos:

- Informar sobre los cambios ocurridos en la estructura financiera de la entidad, mostrando el origen de recursos por las operaciones del periodo en cuestión.
- Revelar la información completa sobre los cambios en la estructura financiera de la entidad.

La información se debe presentar de tal forma que se distingan tanto los recursos originados por financiamiento e inversión, como los que sean generados por las operaciones del negocio.

El estado de cambios en la situación financiera debe mostrar todos los aspectos importantes relativos a la inversión y financiamiento que modifiquen la estructura financiera de la empresa, mostrando claramente los importes y conceptos.

La información que integra el estado de cambios en la situación financiera, como ya se mencionó se obtiene a partir del comparativo de dos balances, se deben analizar las variaciones en forma adecuada ya que en muchas ocasiones es necesario mostrar por separado los movimientos de origen y aplicación de recursos.

Los orígenes de recursos se generan por disminuciones de activo, aumentos de pasivos y aumentos de capital contable, las aplicaciones se dan en forma contraria a lo mencionado.

En cuanto a la forma de presentación esta puede ser iniciando con los recursos generados y posteriormente mostrar en que fueron aplicados dichos recursos, al final las sumas de las cifras deben ser iguales.

Los recursos generados se muestran en dos grupos, que son recursos propios y ajenos.

Los recursos utilizados se muestran en tres grupos, aumentos de activo, pasivo y/o de capital.

En el boletín B-12 de la Comisión de Principios de Contabilidad del Instituto Mexicano de Contadores Públicos se mencionan las disposiciones relativas a la preparación y presentación del Estado de Cambios en la Situación Financiera, mencionando los siguientes objetivos de dicho estado:

- Evaluar la capacidad de la empresa para generar recursos
- Conocer y evaluar las diferencias entre la utilidad neta y los recursos generados o utilizados por la operación
- Evaluar la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones, para pagar dividendos, y en su caso para anticipar las necesidades de obtener financiamiento
- Evaluar los cambios experimentados en la situación financiera de una empresa, por un periodo

Por lo anterior es definido como un estado financiero básico que muestra en unidades monetarias, los recursos generados o utilizados en la operación.

En cuanto a los recursos generados y/o utilizados durante el periodo, estos se clasifican en:

- De operación
- De financiamiento
- De inversión

Para la elaboración se debe seguir el siguiente procedimiento:

- Se debe partir de la utilidad o pérdida neta.
- Los cambios en la situación financiera se determinan por diferencias entre los distintos rubros del balance inicial y final, expresados ambos al poder adquisitivo de los pesos del último balance.

- En algunos casos cuando convenga destacar algunos movimientos, que no se aprecian por medio de la simple diferencia, se deben presentar por separado.
- Los movimientos contables que solo representan trasposos y no implican modificaciones de la estructura financiera de la empresa, se compensan, por el contrario si el traspaso representa una modificación en la estructura financiera, se deben presentar los dos movimientos por separado.
- Cuando se efectúen actualizaciones de los estados financieros por el método de costos específicos, el resultado por tenencia de activos no monetarios determinado durante el periodo, se deberá eliminar del saldo final de la partida que le dio origen y de la del capital contable, antes de realizar las comparaciones.
- El efecto monetario y las fluctuaciones cambiarias modifican la capacidad adquisitiva de la empresa, por lo que no se deberán considerar como partidas virtuales que no tienen impacto en la generación y uso de recursos.

- **FLUJO DE EFECTIVO**

Se trata de una variación del estado de cambios en la situación financiera, en la cual se tiene la finalidad de:

- Conocer de forma pormenorizada sobre las fuentes y aplicaciones de efectivo, dando a conocer los resultados respecto a la forma de financiamiento e inversión de la empresa.
- Servir como base de planeación dentro del quehacer diario de las empresas, ya que al realizar una proyección del mismo resulta de gran utilidad para determinar las características de las fuentes de financiamiento que se requieran, en su caso.

Dentro de la planeación financiera se refiere al control, costo y productividad del efectivo y del capital de propio y ajeno, en otras palabras, la administración de los recursos invertidos, obtenidos en fuentes internas y externas.

Se trata de una de las tareas más importantes al momento de preparar el presupuesto de capital ya que los resultados finales que se obtengan dependerán en gran medida de la exactitud con que se realice.

Ya que se trata de efectivo y no de utilidades y son los ingresos de efectivo los que se pueden reinvertir en las operaciones de la empresa, se vuelve un estado financiero muy importante, de hecho, al momento de tomar una decisión sobre algún proyecto de inversión, se considera el flujo de efectivo para tomar dicha decisión que permita seguir el mejor camino.

En el flujo de efectivo se incluyen las entradas y desembolsos de efectivo sin incluir las depreciaciones ya que aunque se trate de fuente de fondos, no afecta directamente al efectivo.

Para realizarlo, se integran inicialmente los ingresos durante el periodo indicado, distinguiendo el ingreso por las operaciones propias de la empresa de los producidos por financiamiento, posteriormente los egresos de efectivo van a disminuir los ingresos, para saber cual es el saldo de efectivo al final del periodo en cuestión, de esta forma se sabe cual será la disposición de efectivo al final del periodo.

Cuando se utiliza como un elemento de planeación, se pueden evaluar los proyectos de inversión para saber su rentabilidad.

- ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA

Al hablar de estados financieros proforma, caemos en el mundo de las suposiciones e hipótesis, pero no sólo eso, también entramos a las proyecciones y los pronósticos, así como los presupuestos, temas que ya se trataron anteriormente, el objetivo de dichos estados financieros es el de mostrar en cada uno de

sus ámbitos de competencia, tanto la situación financiera como los resultados de las operaciones en caso de que sucedieran.

Por lo anterior los estados financieros proforma se dividen en dos grupos:

- Los que muestran operaciones reales y hechos posteriores a la fecha de presentación del estado financiero, dichos hechos pueden haber ya ocurrido o su posibilidad de ocurrencia es muy elevada, por lo que se trata de hechos casi consumados, a este tipo de información se le denomina *proforma*.
- Aquellos que pretenden mostrar los resultados y la situación financiera basándose en proyectos o suposiciones que se realicen en un futuro, o simplemente siguiendo una tendencia. Para estos casos se utiliza el término *proyecciones*

El objetivo de los estados financieros proforma es mostrar en forma anticipada cual será la situación financiera y los resultados en caso de incluir hechos posteriores, que ya sucedieron o que su posibilidad de ocurrir es muy elevada a la fecha de preparación de la información financiera.

Por otro lado el objeto de las proyecciones es mostrar anticipadamente la repercusión que tendrán en la situación financiera y los resultados de la empresa, operaciones que aún no se han realizado.

En cuanto a las proyecciones de estados financieros, estas se elaboran con mayor frecuencia para realizar planes respecto a:

- Emisión de obligaciones
- Emisión de acciones
- Cancelación de acciones
- Fusión de sociedades



- Separación de unidades o divisiones
- Transformación de un negocio personal en una sociedad
- Modificación de la estructura financiera.

Por último en los estados financieros se debe realizar la aclaración de que se trata de estados financieros proforma o proyecciones, se recomienda combinarlos con los estados reales o históricos, mostrando en tres diferentes columnas, saldos reales, ajustes y saldos proforma o proyecciones.

## 5. ANÁLISIS FINANCIERO

- CONCEPTO

Como se ha mencionado los estados financieros proporcionan información sobre la situación y los resultados de una empresa, dicha información debe ser analizada e interpretada y es por medio del análisis financiero como se logra lo anterior.

La persona o grupo de personas que se encargan de la administración de una empresa se deben preguntar en todo momento si el trabajo para el que se contrataron es adecuado, si lo están realizando bien y en su caso que es lo que deban mejorar.

Así mismo el análisis financiero dará al administrador elementos para tomar decisiones respecto a algún caso en particular, de igual forma que le permitirá realizar una mejor planeación.

Por lo anterior se puede aplicar el siguiente concepto:

Es la herramienta o técnica profesional que aplica el administrador o grupo de administradores, para estudiar y evaluar el pasado y futuro económico-financiero de una empresa o grupo de empresas para tomar decisiones y alcanzar objetivos propuestos.

- MEDIDAS PREVIAS AL ANÁLISIS

Antes de realizar el análisis financiero es necesario considerar las siguientes medidas:

- Realizar el redondeo de las cantidades, suprimiendo centavos, unidades, decenas, centenas, etc. según sea la magnitud de las cantidades que se manejan, con el objetivo de poder manejar con mayor facilidad las cantidades.

- Es factible de igual forma agrupar aquellas cuentas de similar naturaleza, bajo un rubro que generalice a dicho concepto.

Considerando los puntos anteriores se logrará un análisis más eficiente y con menor pérdida de tiempo.

- **MÉTODOS DE ANÁLISIS**

Los métodos de análisis se clasifican en:

- **Métodos verticales, (analizan cifras correspondientes a un periodo)**
  - Porcentos financieros
  - Razones simples
  - Razones estándar
  - Punto de equilibrio, cabe aclarar que este es un método de planeación, pero al aplicarlo en sus diferentes modalidades, proporciona una serie de alternativas para que el administrador elija la mejor.
- **Método de análisis horizontal, (analizan cifras correspondientes a varios periodos)**
  - Aumentos y disminuciones
  - Estado de cambios en la situación financiera
- **Análisis históricos, (aplicable a una serie de estados financieros de una sola empresa)**
  - Tendencias absolutas
  - Tendencias relativas
  - Tendencias mixtas

A continuación se mencionarán en forma más explícita algunos de estos métodos

- MÉTODO DE PORCIENTOS FINANCIEROS

Los estados financieros al manejar cantidades absolutas no permiten la comparación entre las cifras, por lo que es conveniente realizar una conversión de dichas cifras a números porcentuales o relativos, una vez realizada dicha conversión, se pueden aplicar las comparaciones entre la información ya sea de dos periodos diferentes o de dos empresas diferentes.

La forma en que se aplica este método es considerar, para el caso del balance general, al total del activo como el 100%, y posteriormente en cada uno de los rubros que integran nuestra información se realiza una comparación para determinar la proporción que representa de nuestro total. Ya que se obtuvo este dato, se procede a realizar la comparación entre la información.

Se realiza el mismo procedimiento en los rubros de pasivo y capital, en este caso se considera a la suma de pasivo y capital como el 100%.

En el caso del estado de resultados se considera al 100% el total de ventas netas y de igual forma se aplica el procedimiento para cada una de las partidas que integran nuestro estado financiero.

En este método se pueden aplicar las siguientes fórmulas matemáticas:

$$\text{Porcentaje integral} = \frac{\text{cifra parcial}}{\text{Cifra base}} \times 100\%$$

$$\text{factor constante} = \frac{100\%}{\text{Cifra base}} \times \text{cifra parcial}$$

- **MÉTODO DE RAZONES SIMPLES**

Se trata de un método en el cual se determina la relación de dependencia que existe al comparar geométricamente las cifras que integran los estados financieros de una empresa.

Aplica razones geométricas ya que la dependencia que existe entre las cantidades es de gran importancia para determinar el comportamiento y características de la empresa, reflejadas en los estados financieros.

Al emplear este método se puede:

- Detectar puntos débiles de la empresa
- Indicar probables anomalías
- Apoyar para formarse un juicio personal
- Evaluar inversiones

El número de razones que se utilizan en un análisis es ilimitado, dependerá en todo momento del criterio y sentido común del analista, así mismo de las necesidades de la empresa y se debe considerar la utilidad que tendrá la información que se obtenga para ayudar al desarrollo de la misma.

Las razones se pueden clasificar de acuerdo a:

- La naturaleza de las cifras:
  - Razones estáticas: cuando las cantidades proceden de un estado financiero estático como el balance general.
  - Razones dinámicas: cuando las cantidades proceden de un estado financiero dinámico como el estado de resultados.
  - Razones estático-dinámicas: cuando de las cantidades el numerador procede de un estado estático y el denominador procede de un estado dinámico.

- Razones dinámico estáticas: cuando el numerador procede de un estado financiero dinámico y el denominador de un estado financiero estático.

Estas razones se encuentran contenidas en las siguientes clasificaciones.

➤ Su aplicación u objetivos:

- Razones de rentabilidad: aquellas que miden la utilidad y sus características en una empresa.

RAZON	FORMULA	OBJETIVO
Utilidad por acción	Utilidad neta ÷ Número de acciones	Mide la rentabilidad obtenida por acción de la empresa.
Margen neto de utilidad	Utilidad neta ÷ Ventas netas	Mide la facilidad que se tiene para convertir las ventas en utilidad.
Rendimiento sobre la inversión	Utilidad neta ÷ Promedio de inversión de los accionistas	Indica el rendimiento que los accionistas tuvieron sobre su inversión.
Ventas netas a capital	Ventas netas ÷ Promedio de inversión de los accionistas	Mide el grado en que las ventas apoyan al capital invertido.
Ventas netas a activos totales	Ventas netas ÷ Activos totales	Mide la utilidad que se obtiene por cada peso invertido.
Ventas netas a activos circulantes	Ventas netas ÷ activos circulantes	Mide la necesidad de ventas sobre el activo circulante.
Ventas netas a activos fijos	Ventas netas ÷ Activo fijo	Mide la eficiencia con que se utilizan los activos fijos.

Ventas netas a capital de trabajo	$\text{Ventas netas} \div \text{Capital de trabajo}$	Señala los pesos que se generan de ventas por cada peso de capital de trabajo.
-----------------------------------	--	--

- Razones de liquidez: son aquellas que miden la capacidad de pago en efectivo de las empresas (a corto plazo)

RAZON	FORMULA	OBJETIVO
Razón circulante	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$	Mide el margen de seguridad que la empresa mantiene para cubrir el ciclo financiero a corto plazo.
Razón de ácido o pago inmediato	$\frac{\text{Activos disponibles}}{\text{Pasivo circulante}}$	En este rubro se incluyen el efectivo, inversiones de inmediata realización y en ocasiones las ctas. X cob. Que se conviertan rápidamente en efectivo. Mide el grado en el que los recursos de inmediata realización hacen frente a las obligaciones a corto plazo.
Cuentas por cobrar a ventas	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{ventas netas}}$	Muestra el grado de crédito que se otorga a los clientes.
Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Cuentas por cobrar a ventas X}}$	Cuantifica el tiempo promedio que tarda en convertir la cartera en efectivo.

Rotación de inventarios	Inventarios ÷ costo de ventas	Muestra la velocidad con que se mueven los inventarios en la empresa.
Cuentas por cobrar a capital de trabajo	Cuentas por cobrar ÷ capital de trabajo	Mide la dependencia del capital de trabajo respecto de las cuentas por cobrar.
Inventarios a capital de trabajo	Inventarios ÷ capital de trabajo	Mide la dependencia del capital de trabajo respecto de los inventarios.

- Razones de actividad: aquellas que miden la eficiencia de las cuentas por cobrar y por pagar, consumo de materiales, producción, ventas, activos, en fin todo lo que tenga que ver con la actividad de la empresa.

RAZON	FORMULA	OBJETIVO
Rotación de cuentas por cobrar	$\text{Cuentas por cobrar a ventas} \times \frac{365 \text{ días}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Cuantifica el tiempo promedio que tarda en convertir la cartera en efectivo.
Rotación de activo fijo	$\text{Ventas netas} \div \text{Activos fijos promedio}$	Mide la eficiencia en el uso de los activos fijos
Rotación de activos totales	$\text{Ventas netas} \div \text{activos totales}$	Mide la eficiencia en el uso de los activos totales.
Rotación de inventarios	$\text{Inventarios} \div \text{costo de ventas} \times \frac{365 \text{ días}}{\text{Inventarios}}$	Muestra la velocidad con que se mueven los inventarios en la empresa, dando incluso una



		interpretación de la eficiencia con la cual se están realizando las ventas.
--	--	---

- Razones de solvencia y endeudamiento: aquellas que miden la proporción del activo con respecto a las deudas totales.

RAZON	FORMULA	OBJETIVO
Pasivo total a capital contable	$\text{Pasivo total} \div \text{Capital contable}$	Nos muestra la participación de los acreedores en la empresa.
Pasivo circulante a capital contable	$\text{Pasivo circulante} \div \text{Capital contable}$	Muestra la participación de los acreedores en la empresa pero a corto plazo.
Pasivo a largo plazo a capital contable	$\text{Pasivo a largo plazo} \div \text{Capital contable}$	Es subsidiaria de las anteriores, muestra la participación de acreedores a largo plazo en la empresa.
Capital contable a activos totales	$\text{Capital contable} \div \text{Activo total}$	Señala la participación de la inversión de los accionistas en el total de los activos de la empresa.
Activo circulante a capital contable	$\text{Activo circulante} \div \text{Capital contable}$	Muestra la proporción de la inversión de los accionistas en esta parte de los activos. Se da una adecuación en esta razón, en

		la cual se considera el activo fijo.
Pasivo a largo plazo a capital de trabajo	$\text{Pasivo a largo plazo} \div \text{capital de trabajo}$	Determina el grado de financiamiento del capital de trabajo con pasivo a largo plazo.
Capital de trabajo a capital contable	$\text{Capital de trabajo} \div \text{capital contable}$	Representa el porcentaje de intervención del capital de trabajo en el capital contable.

Las fórmulas que se mencionaron anteriormente pueden cambiar, aumentar o disminuir, según sean las necesidades de la empresa.

- **MÉTODO DE AUMENTOS Y DISMINUCIONES**

Además del método de razones simples, existen otros métodos que sirven para interpretar financieramente las cifras que se generan de la actividad de las empresas. Uno de estos métodos que se aplica es el comparar dos estados financieros, para observar los cambios que se generaron por la actividad de la empresa en términos monetarios.

Es importante identificar los cambios a los que se ha llegado, ya que es una guía del comportamiento de la empresa.

A las diferencias que se van obteniendo en cada uno de los rubros se le asigna una columna especial, donde se especifica además en términos porcentuales los aumentos o disminuciones que se han generado.

Es importante para la aplicación de este método y de los otros que existen, que en el quehacer contable se basen en los principios de contabilidad para contar con bases sólidas de análisis.

De igual forma se debe considerar el poder adquisitivo de la moneda, sobre todo en épocas en las que la inflación es elevada.

Una ventaja de este método es que proporciona datos en forma sencilla y clara, y contribuye al análisis financiero para comprender precisamente esos cambios que se generan en la estructura financiera de la empresa.

Este análisis puede ser tan profundo como se desee, o bien de acuerdo a las necesidades que tenga la empresa, así mismo se recomienda que cuando se conozcan los aumentos y disminuciones se ponga especial atención en aquellas variaciones que resulten más significativas, investigando las causas de dichas variaciones, que permitan llegar a la verdad que permita en todo momento buscar la mejor opción.

- MÉTODO DE TENDENCIAS

Se trata de un método analítico que convierte a números índices las cifras absolutas que se encuentran en los estados financieros comparativos, para analizar la relación que tiene cada partida en particular con otra del mismo concepto.

Para realizar este método, es necesario determinar el año base, igualándolo al 100% y de esta forma determinar las relaciones con dicho año. Se recomienda que cuando se elija este año, sea aquel que tenga algún significado como punto de partida.

Al estudiar la tendencia de varios años es posible predecir los cambios futuros cercanos de las empresas.

Dicho de otra forma este método es importante para conocer el pasado de las empresas, comprender el presente y predecir el futuro financiero de las mismas.

- **MÉTODO GRÁFICO**

La información que se genera en las empresas una vez que se ha comparado y seleccionado, se puede mostrar en forma de gráficas que permitan identificar la información en forma más clara y sencilla, permitiendo una lectura más rápida.

Por lo general se utiliza en los informes que se presentan a la administración.

Estos métodos por lo general constan de tablas o gráficas, en números absolutos o relativos, que pueden ser gráficas de barras, circulares, de figuras, polígonos de frecuencias, etc.

Para llevar a cabo este método, es necesario apoyarse en la estadística.

- **PUNTO DE EQUILIBRIO**

Es una técnica de análisis muy importante, que se emplea de igual forma como método de planeación de utilidades.

Para aplicar este método es necesario conocer el comportamiento de los ingresos, costos y gastos, separando de ellos los que son fijos y los variables.

Se denominan costos fijos aquellos que se generan a través del tiempo sin importar el volumen de producción que se tenga, por ejemplo pago de rentas, depreciaciones en línea recta, salarios que no se encuentren en relación directa a la producción, etc.

Los gastos variables son aquellos que se generan en relación directa a la producción, ejemplo de ello es la mano de obra directa que se paga en razón de las unidades producidas, la materia prima, las comisiones, etc.

El punto de equilibrio se define como el momento económico en el cual una empresa no genera utilidades, pero tampoco pérdidas, es decir, es el punto en el cual los gastos y los ingresos coinciden o se encuentran equilibrados.

El aplicar este método como los anteriores no garantiza el éxito en la toma de decisiones, hay que considerar además otros factores que pueden afectar para el desarrollo de las actividades de la empresa, de tal forma que entre mayor sea la información con que se cuente, las posibilidades de acertar en las decisiones tomadas se incrementarán.

El sistema de punto de equilibrio consta de una serie de fórmulas representadas con las siguientes abreviaturas:

PE	ventas de equilibrio en pesos
%CM	porcentaje de contribución marginal
CF	costos fijos
CM	contribución marginal en pesos
PV	precio de venta unitaria en pesos
CV	costos variables en pesos
U	utilidad en pesos
V	ventas en pesos

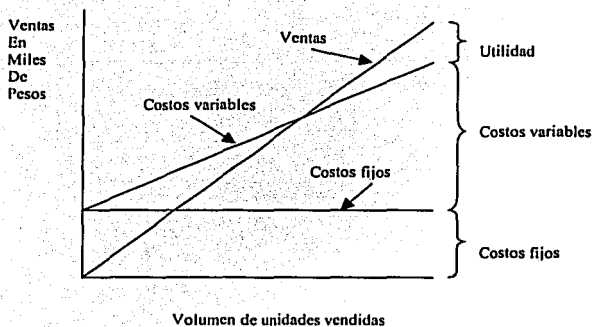
MS      margen de seguridad

FORMULAS

PUNTO DE EQUILIBRIO	$PE = \frac{CF}{\%CM}$
PORCENTAJE DE CONTRIBUCION MARGINAL	$\%CM = \frac{CM}{PV}$
	$\%CM = \frac{PV - CV}{PV}$
	$\%CM = 1 - \frac{CV}{V}$
	$\%CM = \frac{U + CF}{V}$
UTILIDADES	$U = V - CF - CV$
	$U = (V \times \%CM) - CF$
	$U = (V - PE) \times \%CM$
MARGEN DE SEGURIDAD	$MS = \frac{U}{CM}$
	$MS = \frac{V - PE}{V}$
VENTAS	$V = \frac{U + CF}{\%CM}$
COTOS FIJOS	$CF = V - CV - U$
	$CF = (V \times \%CM) - U$
COSTOS VARIABLES	$CV = V - CF - U$
	$CV = V(1 - \%CM)$

## GRAFICA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

La gráfica nos muestra en forma clara los elementos que forman parte del punto de equilibrio, así como el grado en que intervienen o contribuyen para lograrlo.



Con este método también se pueden hacer cálculos de ventas en situaciones inflacionarias, basta con aplicar el índice inflacionario que corresponda en la fórmula del punto de equilibrio.

$$PE = \left( \frac{CF}{\%CM} \right) \left[ 1 + \%INFLACION \right]$$

Por último, si se aplica de forma adecuada este método, representa una herramienta muy importante para la toma de decisiones al administrador, así que se debe considerar para lograr un buen desarrollo de las empresas.

## 6. DESARROLLO DEL PROYECTO (caso práctico)

### • FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN

El presente es un caso práctico en el que se pretende explicar y entrelazar los conceptos y elementos antes mencionados.

Antes de iniciar con el planteamiento del proyecto, considero necesario aclarar que los datos que aquí se van a mencionar son supuestos que tienen como base la experiencia desarrollada en algunas empresas de este medio.

El proyecto trata de la creación de un nuevo restaurante en una zona en la cual no existe mucho servicio del mismo, pretendiendo abarcar una parte del mercado que aparentemente no se ha atendido durante mucho tiempo.

La ubicación del restaurante es en un lugar céntrico, solo cuenta con un negocio el cual representa una competencia más que importante, ya que tiene la mayor parte de los clientes de forma cautiva.

El local que se va a utilizar para establecer el restaurante es un primer piso, el cual se va a rentar y se tienen que aplicar algunas remodelaciones que van a causar un costo.

El concepto que se pretende realizar dentro del restaurante es de tipo informal, ofreciendo servicio de restaurante por las tardes y por las noches incrementarlo con un servicio de bar con música viva.

El servicio de restaurante se va a dar a la carta y un menú ejecutivo, el cual se cambiará diariamente y se renovará cada mes incluyendo nuevos platillos procurando retirar aquellos que no tuvieron la demanda esperada, constituyendo de esta forma menús del gusto de la gente.



El horario de servicio será:

Comida de	12:00 hrs.	hasta las 18:00 hrs.
Bar:	de la 18:00 hrs.	hasta las 3:00 hrs. del día siguiente.
Música viva	de las 22:00 hrs.	hasta las 3:00 hrs. del día siguiente.

Se contarán con pantallas de televisión en las cuales se proyectarán videos, películas, documentales, y todo tipo de entretenimiento y aspectos de interés.

Los puntos anteriores son las ideas de un grupo de personas que cuentan con los recursos para lograr llevar a cabo dicho proyecto, pero quieren correr los menores riesgos posibles para su inversión, por lo tanto una forma de presentar en el papel todas las situaciones de riesgo es realizar una investigación de mercados en la cual se identifique las necesidades de la gente.

A continuación se presenta el desarrollo de la investigación que se realizó para determinar la viabilidad del restaurante:

➤ Planteamiento del problema

Más que un problema se trata de saber la viabilidad del establecimiento de un nuevo restaurante en el municipio de Nicolás Romero, Estado de México, procurando obtener la mayor información respecto a los factores a favor y en contra que en dicho proyecto se tienen.

Por lo anterior el objetivo de la presente investigación es conocer las características de un nuevo sector de mercado que nos permita tomar la decisión de introducirnos o no a él.

➤ **Determinación de la hipótesis**

Partiendo de algunas características observadas en el medio nos percatamos de que en este segmento no cuentan con un servicio de restaurante con las características que ya se mencionaron, por lo que llegamos a la siguiente hipótesis:

La mayoría de la gente que acude a los restaurantes en Nicolás Romero busca un tipo de variedad diferente en el que se puedan divertir en forma sana toda la familia, y no únicamente algún bar o cantina para gente adulta, por lo tanto si se ofrece este servicio con las características mencionadas, se puede abarcar un gran sector del mercado que permita un crecimiento sostenido del restaurante.

➤ **Métodos de recolección de datos**

La forma en que se obtuvo información fue por medio de:

1. Observación, identificando los diferentes lugares que ofrecen servicios de restaurante y bares, precisando que tipo de clientes los frecuentan, los horarios de mayor afluencia y la forma en que otorgan el servicio.

De esta investigación se desprendió que la mayoría de la gente que acude a los restaurantes tienen las siguientes características:

- Tienen su centro de trabajo en este sector y buscan algún lugar para tomar sus alimentos.
- La mayor parte de la gente que acude por las noches a un restaurante un 90% aproximadamente, son hombres y buscan un servicio de bar.
- Los clientes buscan un lugar que tenga una variedad sana que no sea monótona.

2. Encuesta: se utilizaron entrevistas directas con los posibles clientes para conocer si sus necesidades son satisfechas, tratando además, de saber los gustos que tienen al respecto.

➤ Determinación de la muestra y el universo

Conforme a una investigación preliminar se sabe que el 40% de la población de Nicolás Romero buscan un lugar para divertirse, con este dato se puede determinar el tamaño de la muestra, ya que como investigadores se puede establecer el intervalo de confianza y el error permitido. A continuación se explica más detallado estos conceptos.

Para determinar una muestra nos apoyaremos en las fórmulas matemáticas ya establecidas:

Primero que nada es importante determinar el público objetivo, sus características y su ubicación, posteriormente debemos determinar el tamaño de la muestra.

$$N = \frac{(Ic)^2 p q}{e^2}$$

N = Tamaño de la muestra

Ic = Intervalo de confianza

p = probabilidad de ocurrencia favorable

q = probabilidad de ocurrencia no favorable

e = error máximo admitido

En el caso que nos ocupa utilizaremos un intervalo de confianza del 95% y un nivel de error del 2%.

$$N = \frac{(1.95)^2 (4) (6)}{.02^2}$$

El dato del 95% se debe transformar a el número de desviaciones estándar en una distribución normal, lo que corresponde al 1.96 desviaciones en dicha distribución.\*

\*Para encontrar este valor es recomendable acudir a la tabla estadística denominada Áreas bajo la curva normal o bajo la distribución normal.

$$N = \frac{(1.96)^2 (0.24)}{0.0004}$$

$$N = 2305$$

El dato anterior nos indica que debemos aplicar la entrevista a 2305 personas.

➤ Diseño de la entrevista (cuestionario)

La entrevista se diseñó de la siguiente manera:

1. ¿Acude usted a tomar sus alimentos a los restaurantes?
2. ¿Qué factor considera más importante para frecuentar un restaurante?  
a) precio      b) alimentos      c) ambiente      d) servicio
3. ¿Con qué frecuencia acude a los restaurantes?
4. ¿Además del servicio de alimentos, solicita el servicio de bar?  
a) si              b) no
5. considera que el servicio que recibe en los actuales restaurante de Nicolás Romero es:  
a) bueno      b) regular      c) malo

➤ Trabajo de campo

Se realizó la aplicación del cuestionario al número de personas indicadas, bajo una supervisión estricta, cuidando que se realizara en forma aleatoria la selección de las personas entrevistadas y de la cual se desprenden los siguientes datos:

➤ Clasificación de datos

PREGUNTA 1	SI 1752	NO 553		
PREGUNTA 2	A 691	B 466	C 922	D 226
PREGUNTA 3	DIARIO	TRES VECES A	DOS VECES LA SEMANA	UNA VEZ
	950	550	25	780
PREGUNTA 4	SI 2195	NO 110		
PREGUNTA 5	A 605	B 1650	C 50	

➤ Análisis e interpretación de datos

Como se puede observar en los datos anteriores, el 76% de los entrevistados acuden a los restaurantes a recibir algún tipo de servicio, así mismo el 40% busca como principal objetivo la diversión siendo para ellos lo más importante el ambiente que se genere en el lugar al que acudan.

El servicio que reciben en Nicolás Romero lo consideran regular y de igual forma acuden a los lugares basándose en la atención que se les brinde y de acuerdo a las instalaciones con que cuente el lugar.

Un dato que no se refleja la información anterior es el hecho de que la gente se basa en la cantidad de producto cuando se trata de bebidas alcohólicas, es decir, buscan lugares en donde se les ofrezca una mayor cantidad al mismo o menor precio.

De lo anterior se desprende que se cuenta con un mercado potencial, el cual hasta el momento ha sido mal atendido, y el cual está en espera de recibir un mejor servicio.

#### ➤ Conclusiones

Basándome en los datos anteriores se recomienda establecer un nuevo restaurante con las características señaladas, abarcando un mercado que no está bien atendido, y que espera un servicio de mayor calidad y que lo puede solventar económicamente.

Se debe tener especial cuidado, ya que son clientes que aún cuando no conozcan mucho sobre el servicio que pueden recibir en restaurantes de buen prestigio, son personas que exigen ser atendidos con calidad, y en muchos casos exigen más.

Desde el punto de vista de la mercadotecnia, el proyecto es viable.

#### ➤ Análisis financiero

Una vez que se sabe que el proyecto es viable desde el punto de vista de la mercadotecnia, se debe realizar el análisis del mismo con el objetivo de saber si la inversión a realizar será productiva y en que medida lo será para tomar la decisión de invertir o no el capital requerido.

Primero que nada se debe considerar el número de comensales máximo que se podrán atender, el cual será de 100 comensales, dentro de las instalaciones crearemos una zona de restaurante y otra para

servicio de bar, pero ambas zonas estarán prácticamente unidas, solo quedarán distinguidas por el tipo de mobiliario, la zona de restaurante tendrá una capacidad de 32 personas y la de bar 68 personas.

Ahora bien se va a requerir de equipo como son:

CANTIDAD	CONCEPTO	PRECIO	TOTAL
	<b>SALON</b>		
6	televisores de 29"	4,500.00	27,000.00
6	bases para televisores	600.00	3,600.00
1	video casetera	1,500.00	1,500.00
2	reproductor de discos compactos	2,000.00	4,000.00
1	dvd	4,500.00	4,500.00
1	reproductor de casetes	3,300.00	3,300.00
1	consola	15,000.00	15,000.00
2	balles	5,000.00	10,000.00
1	amplificador	13,000.00	13,000.00
4	juegos de luces	1,250.00	5,000.00
1	remodelación, incluye construcción de barra y materiales	85,000.00	85,000.00
1	luces de neón	3,500.00	3,500.00
1	discografía	10,000.00	10,000.00
1	codificador de sistema sky	4,000.00	4,000.00
50	tasas cafeteras	12.00	600.00
50	platos cafeteros	8.00	400.00
50	cucharas cafeteras	2.50	125.00
50	platos trinche	23.50	1,175.00
50	platos postre	18.70	935.00
50	platos base	28.70	1,435.00
50	plátón ovalado	35.50	1,775.00
50	tenedores	5.00	250.00
50	cuchara sopera	5.00	250.00
50	cuchillo presentación	5.00	250.00
150	vaso de 10 onzas	3.50	525.00
50	vaso de 12 onzas	4.00	200.00
50	copa cogaquera	12.00	600.00
20	copas de vino tinto	16.00	320.00
20	copas de vino blanco	16.00	320.00
100	tarro cervecero	14.00	1,400.00
40	vaso old fashion	10.50	420.00
50	ceniceros	12.00	600.00
50	saleros	12.00	600.00
50	pimenteros	12.00	600.00
8	mesas para 4 personas	800.00	6,400.00
12	manteles	150.00	1,800.00

24	cubre manteles	100.00	2,400.00
120	servilletas	20.00	2,400.00
17	mesas de bar con capacidad de 4 personas	650.00	11,050.00
36	sillas	300.00	10,800.00
80	sillas de bar	250.00	20,000.00
1	utensilios	5,000.00	5,000.00
	<b>COCINA:</b>		
1	licuadora industrial	6,300.00	6,300.00
1	microondas	2,500.00	2,500.00
3	sartenes	100.00	300.00
4	cuchillos	90.00	360.00
5	ollas diferentes tamaños	250.00	1,250.00
6	cucharas	25.00	150.00
1	cucharón	25.00	25.00
1	refrigerador congelador industrial	15,013.00	15,013.00
1	congelador industrial	17,098.00	17,098.00
12	trastes de plástico de diferentes tamaños	60.00	720.00
1	volteador	25.00	25.00
3	tablas para picar	25.00	75.00
1	estufón con plancha y horno	27,800.00	27,800.00
1	salamandra	10,700.00	10,700.00
1	freidora	6,840.00	6,840.00
1	mesa con repisa	5,103.00	5,103.00
1	tarja de lavado	4,000.00	4,000.00
1	campana extractor	4,910.00	4,910.00
4	cacerolas	260.00	1,040.00
1	utensilios	5,000.00	5,000.00
	<b>BAR:</b>		
1	Refrigeradores (comodato)		
1	licuadora	600.00	600.00
1	batidora	450.00	450.00
1	tarja de lavado	2,500.00	2,500.00
1	utensilios	3,600.00	3,600.00
	<b>CAJA Y OFICINA</b>		
2	computadora	12,000.00	24,000.00
1	impresora	4,500.00	4,500.00
1	escritorio	1,000.00	1,000.00
1	papelería	1,000.00	1,000.00
1	contratos telefónicos	2,500.00	2,500.00
1	permisos	125,000.00	125,000.00
1	inventarios	100,000.00	100,000.00
	<b>TOTAL</b>		<b>636,389.00</b>

En total se estima una inversión aproximada a los \$758,820.00 que incluyen los trabajos de remodelación del local.



Basándose en la experiencia de otros negocios del mismo giro se sabe que el costo de alimentos se encuentra entre un 35 y 40%, mientras que el costo de las bebidas es de un 25 a 30%.

La renta que se pagará es de \$15,000.00 mensuales

El personal que se va a contratar de inicio estará integrado de la siguiente forma:

VACANTES	PUESTO	SUELDO POR PERSONA	SUELDO TOTAL
1	CHEFF	6,000.00	6,000.00
2	AYUDANTE DE COCINA	1,800.00	3,600.00
3	MESEROS	1,800.00	5,400.00
2	AYUDANTES DE MESERO	1,500.00	3,000.00
1	CAPITAN ENCARGADO	7,000.00	7,000.00
1	CAJERO	2,600.00	2,600.00
1	DISK JOCKEY	2,000.00	2,000.00
1	HOSSTES	2,000.00	2,000.00
2	VIGILANTES	2,200.00	4,400.00
1	ADMINISTRADOR	4,000.00	4,000.00
1	ENCARGADO DE COMPRAS Y ALMACEN	2,000.00	2,000.00
2	BARMAN	2,200.00	4,400.00
	TOTAL MENSUAL		46,400.00
	TOTAL ANUAL		556,800.00

El pago de luz se estima en \$2,700.00 mensuales.

Se estiman gastos de mantenimiento y aseo de instalaciones, así como suministros por \$800.00

El pago mensual de papelería se estima en \$250.00 mensuales.

El pago de agua se estima en \$280.00 mensuales.

El pago de teléfono se estima en \$800.00 mensuales

El consumo de gas se estima en \$1,800.00 mensuales

La renta del sistema SKY se estima en \$500.00

Se estiman gastos de publicidad por \$1,200.00 los cuales se incrementarán en \$100.00 anuales

Para el control de las operaciones contables se contratará un servicio externo el cual tendrá un costo de \$2,000.00 mensuales y se incrementará en un 5% anual.

Se estima que el consumo por persona de acuerdo será de \$75.00 en promedio, correspondiendo el 70% a bebidas y el resto a alimentos, con la siguiente afluencia:

LUNES	20	personas
MARTES	30	personas
MIERCOLES	30	personas
JUEVES	50	personas
VIERNES	200	personas
SABADO	170	personas
DOMINGO	75	personas

El ingreso puede cambiar en algunas temporadas como es la temporada de vacaciones de verano, finales y principio de año, así como la temporada en que se da inicio al ciclo escolar, por ello el presupuesto se puede dividir en dos partes: temporada baja y temporada alta.

El ingreso estimado para la temporada alta queda determinado de la siguiente manera:

	INGRESO SEMANAL		INGRESO NETO
	PERSONAS	CONSUMO PROMEDIO	
LUNES	20	75.00	1,500.00
MARTES	30	75.00	2,250.00
MIERCOLES	30	75.00	2,250.00
JUEVES	50	75.00	3,750.00
VIERNES	200	75.00	15,000.00
SABADO	170	75.00	12,750.00
DOMINGO	75	75.00	5,625.00
TOTAL			43,125.00

Para la temporada baja nuestro presupuesto se determina de la siguiente forma:

	INGRESO SEMANAL		INGRESO
	PERSONAS	CONSUMO PROMEDIO	NETO
LUNES	10	70.00	700.00
MARTES	15	70.00	1,050.00
MIERCOLES	15	70.00	1,050.00
JUEVES	35	70.00	2,450.00
VIERNES	160	70.00	11,200.00
SABADO	150	70.00	10,500.00
DOMINGO	50	70.00	3,500.00
TOTAL			30,450.00

Por lo anterior detectamos al elevar el ingreso semanal al mes, encontramos que en temporada alta el ingreso es de \$172,500.00 y en temporada baja de \$121,800.00.

#### PRESUPUESTO DE VENTAS ANUAL

ENERO	121,800.00
FEBRERO	121,800.00
MARZO	172,500.00
ABRIL	172,500.00
MAYO	172,500.00
JUNIO	172,500.00
JULIO	121,800.00
AGOSTO	121,800.00
SEPTIEMBRE	121,800.00
OCTUBRE	172,500.00
NOVIEMBRE	172,500.00
DICIEMBRE	172,500.00
TOTAL	1,816,500.00

Como se puede observar el ingreso es atractivo pero solo sabremos si es adecuado hasta que lo comparemos contra los gastos, para ello se presenta el siguiente flujo de efectivo:

## INGRESOS:

	INGRESOS Y COSTOS ANUALIZADOS							MARGEN DE UTILIDAD
	ALIMENTOS	BEBIDAS	INGRESO TOTAL	COSTO		COSTO TOTAL		
				ALIMENTOS	BEBIDAS			
				35%	30%			
ENERO	36,540.00	85,260.00	121,800.00	12,788.00	25,578.00	38,367.00	83,433.00	
FEBRERO	36,540.00	85,260.00	121,800.00	12,788.00	25,578.00	38,367.00	83,433.00	
MARZO	51,750.00	120,750.00	172,500.00	18,112.50	36,225.00	54,337.50	118,162.50	
ABRIL	51,750.00	120,750.00	172,500.00	18,112.50	36,225.00	54,337.50	118,162.50	
MAYO	51,750.00	120,750.00	172,500.00	18,112.50	36,225.00	54,337.50	118,162.50	
JUNIO	51,750.00	120,750.00	172,500.00	18,112.50	36,225.00	54,337.50	118,162.50	
JULIO	36,540.00	85,260.00	121,800.00	12,788.00	25,578.00	38,367.00	83,433.00	
AGOSTO	36,540.00	85,260.00	121,800.00	12,788.00	25,578.00	38,367.00	83,433.00	
SEPTIEMBRE	36,540.00	85,260.00	121,800.00	12,788.00	25,578.00	38,367.00	83,433.00	
OCTUBRE	51,750.00	120,750.00	172,500.00	18,112.50	36,225.00	54,337.50	118,162.50	
NOVIEMBRE	51,750.00	120,750.00	172,500.00	18,112.50	36,225.00	54,337.50	118,162.50	
DECIEMBRE	51,750.00	120,750.00	172,500.00	18,112.50	36,225.00	54,337.50	118,162.50	
<b>TOTAL</b>			<b>1,816,500.00</b>			<b>972,187.50</b>	<b>1,244,302.50</b>	

Como se puede observar se espera una utilidad bruta de \$1,244,302.50 anuales.

A continuación se presenta el flujo de efectivo, para ello es necesario realizar los siguientes cálculos:

## SALARIO DIARIO INTEGRADO

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
SUELDO DIARIO PROMEDIO	1,526.32	1,678.85	1,846.84	2,031.53	2,234.68	2,458.15
15 DIAS AGUINALDO/365	62.73	69.00	75.90	83.49	91.84	101.02
25% PRIMA VACACIONAL / 365	6.27	9.20	12.85	16.70	18.37	20.20
ALIMENTOS 8.33% (1 al día)	127.14	139.86	153.84	169.23	186.15	204.76
SUELDO DIARIO INTEGRADO PROMEDIO	1,722.46	1,897.00	2,089.23	2,300.94	2,531.03	2,784.13
FACTOR DE INTEGRACION	1.1285	1.1299	1.1312	1.1326	1.1326	1.1326
NOMINA MENSUAL	46,400.00	51,040.00	56,144.00	61,758.40	67,834.24	74,727.66
NOMINA MENSUAL A SDI.	52,362.65	57,668.84	63,512.63	69,948.49	76,843.34	84,637.68
NOMINA ANUAL A SDI	628,351.85	692,026.05	762,151.57	839,381.93	923,320.13	1,015,652.14

NOTA: LA NOMINA SE INCREMENTA EN UN 10% ANUAL

**CALCULO DE IMPUESTOS EN NOMINAS:**

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
NOMINA MENSUAL	46,400.00	51,040.00	56,144.00	61,758.40	67,934.24	74,727.66
NOMINA ANUAL	556,800.00	612,480.00	673,728.00	741,100.80	815,210.88	896,731.97
NOMINA ANUAL A SDI	628,351.85	692,026.05	762,151.57	839,381.93	923,320.13	1,015,652.14
IMSS 25% ANUAL	157,087.96	173,006.51	190,537.89	209,845.48	230,830.03	253,913.03
2% NOMINAS	11,136.00	12,249.60	13,474.56	14,822.02	16,304.22	17,934.64
SEGURO DE RETIRO 2% ANUAL	12,567.04	13,840.52	15,243.03	16,787.64	18,466.40	20,313.04
INFONAVIT 5% ANUAL	31,417.59	34,601.30	38,107.58	41,969.10	46,166.01	50,782.61
<b>TOTAL</b>	<b>212,208.59</b>	<b>233,697.94</b>	<b>257,363.06</b>	<b>283,424.23</b>	<b>311,766.66</b>	<b>342,943.32</b>

**DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES:**

DEPRECIACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO	VALOR DE LA INVERSIÓN	DEPRECIACIÓN ANUAL
	294,389.00	
año 1		29,438.90
año 2		29,438.90
año 3		29,438.90
año 4		29,438.90
año 5		29,438.90
año 6		29,438.90
año 7		29,438.90
año 8		29,438.90
año 9		29,438.90
año 10		29,438.90
<b>TOTAL</b>		<b>294,389.00</b>

AMORTIZACIÓN DE MEJORAS A LOCALES ARRENDADOS (Remodelaciones)	VALOR DE LA INVERSIÓN	AMORTIZACIÓN ANUAL
	85,000.00	
año 1		17,000.00
año 2		17,000.00
año 3		17,000.00
año 4		17,000.00
año 5		17,000.00
<b>TOTAL</b>		<b>85,000.00</b>

NOTA: SE PLANTEA EN 5 AÑOS POR QUE SE ESTIPULA UN CONTRATO

DE ARRENDAMIENTO POR ESE PERIODO.

DEPRECIACIÓN DE EQUIPO DE COMPUTO	VALOR DE LA INVERSIÓN	DEPRECIACIÓN ANUAL
	28,500.00	
año 1		8,550.00
año 2		8,550.00
año 3		8,550.00
año 4		2,850.00
<b>TOTAL</b>		<b>28,500.00</b>

GASTOS GENERALES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
AGUA						
MANTENIMIENTO Y CONSUMIBLES	3,360.00	3,561.60	3,775.30	4,001.81	4,241.92	4,496.44
PUBLICIDAD	6,000.00	6,100.00	6,200.00	6,500.00	6,500.00	6,500.00
GASTOS DE PAPELERIA	1,200.00	1,300.00	1,400.00	1,500.00	1,500.00	1,500.00
ENERGIA ELECTRICA	3,000.00	3,180.00	3,370.80	3,573.05	3,787.43	4,014.88
TELEFONO	24,000.00	25,440.00	26,966.40	28,584.38	30,299.45	32,117.41
GAS	9,800.00	10,176.00	10,786.56	11,433.75	12,119.78	12,846.97
OTROS	18,000.00	19,080.00	20,224.80	21,436.29	22,724.59	24,088.06
	128,500.00					
<b>TOTAL</b>	<b>193,660.00</b>	<b>68,837.60</b>	<b>72,723.86</b>	<b>77,031.29</b>	<b>81,173.16</b>	<b>85,563.55</b>

PRONOSTICO DE RESULTADOS:

	Año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
<b>INGRESOS:</b>						
VENTAS	1,816,500.00	1,996,150.00	2,187,965.00	2,417,761.50	2,696,537.45	2,925,491.42
<b>EGRESOS:</b>						
COSTO DE MERCANCIAS	572,187.50	606,529.35	636,855.82	668,698.61	702,133.54	737,240.22
DEPRECIACIONES	54,968.90	54,968.90	54,968.90	49,268.90	46,438.90	29,438.90
NOMINA INTEGRADA	626,351.83	692,026.03	762,151.57	839,341.93	923,320.13	1,015,952.14
GASTOS GENERALES	193,660.00	68,837.60	72,723.86	77,031.29	81,173.16	85,563.55
HONORARIOS CONTABLES	24,000.00	25,200.00	26,460.00	27,783.00	29,172.15	30,630.76
RENTA INCREM AL 6% ANUAL	180,000.00	190,800.00	202,248.00	214,382.88	227,245.85	240,860.90
TOTAL DE IMPUESTOS/ NOMINA	212,208.59	233,897.94	257,383.06	283,424.23	311,766.86	342,943.32
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>1,865,406.84</b>	<b>1,872,079.84</b>	<b>2,012,791.21</b>	<b>2,158,990.84</b>	<b>2,321,250.39</b>	<b>2,482,349.48</b>
UTILIDAD	(48,906.84)	126,070.16	185,173.78	257,770.66	338,287.26	443,141.92
Isr 35% ANUAL		44,124.56	64,810.83	90,219.73	118,400.54	155,099.87
ptu 10% ANUAL			12,807.02	16,517.38	25,777.07	33,828.73
UTILIDAD NETA	(48,906.84)	81,945.61	107,755.93	149,033.55	194,109.63	254,213.32
UTILIDAD ACUMULADA	(48,906.84)	33,038.78	140,794.71	289,828.26	483,937.91	736,151.44

Como se puede observar durante el primer año de vida del proyecto no se espera utilidad, de hecho de acuerdo a los datos en este año se espera una pérdida de \$48,906.84, la cual se va absorbiendo por los resultados que se obtendrán en los años posteriores hasta llegar a una utilidad de \$738,151.44 al finalizar el año 6, que representa el 115.99% de la inversión total.

Lo anterior nos indica que se trata de un proyecto rentable al que se le puede explotar durante mucho mas tiempo del que se tiene pronosticado, por su puesto para ello se requiere de un gran esfuerzo y dedicación por parte de todos los que integren la empresa.

#### FLUJO DE EFECTIVO

	año 0	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
<b>INVERSIONES:</b>							
Mobiliario y Equipo	322,889.00						
Gastos de Instalación	85,000.00						
Inventarios	100,000.00						
Otros	128,500.00						
<b>TOTAL</b>	<b>636,389.00</b>						
<b>RECUPERACIONES</b>							
Utilidad		(48,906.84)	81,945.61	107,755.95	149,033.55	194,109.85	254,213.52
Depreciaciones y amortizaciones		54,988.90	54,988.90	54,988.90	49,288.90	46,438.90	29,438.90
<b>TOTAL</b>		<b>6,082.06</b>	<b>136,934.51</b>	<b>162,744.85</b>	<b>198,322.45</b>	<b>240,548.55</b>	<b>283,652.42</b>
<b>FLUJO NETO</b>	<b>(636,389.00)</b>	<b>6,082.06</b>	<b>136,934.51</b>	<b>162,744.85</b>	<b>198,322.45</b>	<b>240,548.55</b>	<b>283,652.42</b>
<b>FLUJO NETO ACUMULADO</b>	<b>(636,389.00)</b>	<b>(630,306.94)</b>	<b>(493,372.44)</b>	<b>(330,627.59)</b>	<b>(132,305.14)</b>	<b>108,243.41</b>	<b>391,895.84</b>
<b>EFECTIVO (SALDO)</b>	<b>128,500.00</b>	<b>134,582.06</b>	<b>271,516.56</b>	<b>434,261.41</b>	<b>632,583.86</b>	<b>873,132.41</b>	<b>1,156,784.84</b>

Con base en el anterior flujo de fondos observamos que la inversión se recupera en el año número cinco y de hecho en este año se empiezan a tener un excedente el cual es de \$108,243.41

El tiempo en que se estima la recuperación de esta inversión es de 4 años, 6 meses y 20 días aproximadamente.

El rendimiento de este proyecto hasta el sexto año de vida es del 61.58%.

UTILIDAD AL 6° AÑO 391,895.84

INVERSIÓN: 636,389.00

$391,895.84 / 636,389.00 = 61.5811$

Aún cuando la inversión se recupera de forma lenta, considero que se trata de un buen proyecto ya que este no es por un tiempo determinado, además siguiendo la línea que se observa, tanto en el cálculo de las utilidades como en el flujo de fondos, se observa que se trata de un proyecto que se encuentra en crecimiento constante.

#### CALCULO DEL VALOR PRESENTE DE LOS RESULTADOS

	UTILIDAD NETA	INFLACIÓN ESPERADA	FACTOR	UTILIDAD A VALOR PRESENTE
AÑO 1	(48,906.84)	0.06	0.0566	(46,136.53)
AÑO 2	81,945.61	0.05	0.0454	78,229.25
AÑO 3	107,755.95	0.05	0.0432	103,101.77
AÑO 4	148,033.55	0.05	0.0411	142,903.03
AÑO 5	194,109.65	0.05	0.0392	188,505.15
AÑO 6	254,213.52	0.05	0.0373	244,728.62
TOTAL				709,329.30

Como podemos observar las utilidades se ven mermadas por el efecto de la inflación, obteniendo un resultado de 111.46% de utilidad al finalizar el sexto año por lo que trata de una buena inversión.

Se consideraron los factores de inflación anteriores, tomando en cuenta las expectativas económicas del gobierno.

#### CALCULO DEL VALOR PRESENTE NETO DEL FLUJO DE FONDOS

	FLUJO NETO	INFLACIÓN ESPERADA	FACTOR	FLUJO NETO A VALOR PRESENTE	FLUJO NETO A CUMULADO AVALOR PRESENTE
AÑO 0	(636,389.00)	0.06	-	(636,389.00)	(636,389.00)
AÑO 1	6,082.08	0.06	0.0566	5,737.79	(630,651.21)
AÑO 2	138,934.51	0.05	0.0454	130,734.33	(499,926.89)
AÑO 3	162,744.85	0.05	0.0432	155,715.59	(344,211.29)
AÑO 4	198,322.45	0.05	0.0411	190,164.43	(154,046.86)
AÑO 5	240,546.55	0.05	0.0392	231,124.75	77,077.89
AÑO 6	283,652.42	0.05	0.0373	273,069.13	350,147.02
TOTAL				350,147.02	



Al analizar las cifras anteriores observamos que el rendimiento que se espera es de \$350,147.02 a valores actuales al finalizar el 6º año del proyecto, que representa el 68.74% con respecto a la inversión inicial.

La inversión se recupera durante el cuarto año, específicamente en 4 años 8 meses aproximadamente, es decir casi dos meses y medio mas que si no existiera inflación.

#### DETERMINACION DEL SALDO DE EFECTIVO

	año 0	Año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	año 6
SALDO INICIAL	636,389.00	128,500.00	134,582.06	271,516.56	434,261.41	632,583.86	873,132.41
EFECTIVO PRODUTO DE UTILIDADES	-	134,582.06	136,934.51	162,744.85	198,322.45	240,548.55	283,652.42
GASTOS	507,889.00	128,500.00	-	-	-	-	-
SALDO FINAL	128,500.00	134,582.06	271,516.56	434,261.41	632,583.86	873,132.41	1,156,784.84

\*\* Dentro de las utilidades que aquí se contemplan se encuentran tanto los gastos como los ingresos totales, con excepción del primer año en lo que se refiere a los gastos de documentación y la inversión misma.

A continuación se presenta un balance general al iniciar las operaciones y posteriormente al finalizar cada uno de los ejercicios:

#### EL BUEN COMER, S.A.

##### BALANCE GENERAL AL 1 de Enero de 2001

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		A CORTO PLAZO	30,000.00
Efectivo	158,500.00		
Inventarios	<u>100,000.00</u>	CAPITAL SOCIAL	636,389.00
TOTAL CIRCULANTE	258,500.00		
FIJO			
Mobiliario y equipo	294,389.00		
Equipo de computo	<u>28,500.00</u>		
TOTAL FIJO	322,889.00		
DIFERIDO			
Gastos de instalación	85,000.00	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	<u>666,389.00</u>
TOTAL ACTIVO	<u>666,389.00</u>		

EL BUEN COMER, S.A.

BALANCE GENERAL AL 31 de Diciembre de 2001

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		A CORTO PLAZO	
caja y bancos	153,582.06		35,000.00
Inventarios	116,000.00	CAPITAL SOCIAL	636,389.00
TOTAL	269,582.06	Pérdida del ejercicio	(48,906.84)
FIJO		TOTAL CAPITAL	
Mobiliario y equipo	294,389.00		587,482.16
Depreciación	(29,438.90)		
Equipo de computo	28,500.00		
Depreciación	(8,950.00)		
TOTAL	284,900.10		
DIFERIDO			
Remodelación	85,000.00		
Amortización	(17,000.00)		
TOTAL DIFERIDO	68,000.00		
TOTAL ACTIVO	622,482.16	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	622,482.16

EL BUEN COMER, S.A.

BALANCE GENERAL AL 31 de Diciembre de 2002

ACTIVO		PASIVO	
CIRCULANTE		A CORTO PLAZO	
caja y bancos	277,245.46		40,401.90
Inventarios	134,673.00	CAPITAL SOCIAL	636,389.00
TOTAL CIRCULANTE	411,918.46	Resultado de ejercicios ant.	(48,906.84)
FIJO		Utilidad del ejercicio	81,945.81
Mobiliario y equipo	294,389.00	TOTAL CAPITAL	669,427.77
Depreciación	(58,827.80)		
Equipo de computo	28,500.00		
Depreciación	(17,100.00)		
TOTAL FIJO	246,911.20		
DIFERIDO			
Remodelación	85,000.00		
Amortización	(34,000.00)		
TOTAL DIFERIDO	51,000.00		
TOTAL ACTIVO	709,829.66	TOTAL PASIVO Y CAPITAL	709,829.66

A continuación se procederá a realizar el análisis financiero de estos periodos de ejercicio:

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

CUADRO DE ANALISIS DE RAZONES SIMPLES

OMBRE	FORMULA	Enero-01	Diciembre-01	Diciembre-02	INTERPRETACION
	<b>RAZONES DE LIQUIDEZ</b>				
razón Corriente	Activo corriente - Pasivo corriente	258 500-10 000 8.6167	269 586-35 000 7.7025	411 918-40 401 10.1957	Este dato nos indica que la empresa cubre en una proporción de 8.61 veces el pasivo a corto plazo con sus activos corrientes, para el final del primer año esta razón se modifica a 7.70 y para el tercer año a 10.19 veces. También se interpreta como que por cada peso de pasivo a corto plazo que tiene la empresa, cuenta con 8.61, 7.70 y 10.19 respectivamente para hacer frente a sus pasivos a corto plazo
razón de Acido:	Activos de disposición inmediata - Pasivo corriente	158 500-10 000 5.2833	153 582-35 000 4.3881	277 254-40 401 6.8626	Este dato refleja que la empresa cuenta con \$5.28 de forma inmediata para cubrir sus obligaciones a corto plazo, para el primer año la proporción disminuye a \$4.38 y para el tercero aumenta a \$6.86
relación de inventarios:	Promedio de inventarios - Costo de materias primas		108 000-572 197 0.1887	125 636-606 529 0.2071	El resultado anterior significa que los inventarios representan el 18.87% de la venta de mercancías a precio de costo y para el segundo año es el 20.71%

**RAZONES DE RENTABILIDAD**

argen neto de utilidad	Utilidad neta - Ventas netas		-48 906-1 816 500 -0.269	81 945-1 938 150 0.0410	En este primer año no se generaron utilidades, por el contrario los gastos superaron a los ingresos por ventas lo que ocasionó que la empresa tuviera pérdida, el resultado que se obtuvo de esta razón nos corrobora lo que se está afirmando al encontrar que cada peso que la empresa vendió generó una pérdida de 3 centavos aproximadamente, o visto de otra forma que lanzó esa cantidad para que la empresa cubriera sus gastos. Durante el segundo año ya se cuenta con utilidades que representan el 4.10% de las ventas
------------------------	------------------------------	--	--------------------------	-------------------------	---

rendimiento sobre la inversión	Utilidad neta - Promedio de inversión de los accionistas	-48 906-636 389	-0.0768	81 945-628 454	0.1304	Esta razón nos indica que por cada peso de inversión se generaron aproximadamente 8 centavos de período, dado que no se obtuvieron rendimientos sobre la inversión realizada. Para el segundo año se modifica y ahora encontramos que por cada peso de inversión se generaron 13 centavos de utilidad.
ventas netas a capital	Ventas netas - Promedio de inversión de los accionistas	1 816 500-636 389	2.8544	1 998 150-628 454	3.1795	Al observar este resultado encontramos que se generaron \$2 85 pesos de venta por cada peso de inversión, considerado como un resultado satisfactorio. Para el segundo año se incrementan las ventas por lo que por cada peso de inversión se generan \$3.17 de venta.
ventas netas a activos totales	Ventas netas - Activos totales	1 816 500-622 482	2.9182	1 998 150-709 829	2.8150	El resultado anterior nos indica que por cada peso de activo se generaron \$2 91 de venta. Para el segundo año a pesar de el incremento en las ventas encontramos que esta razón disminuye a \$2 81, lo que significa que el activo se aprovecha menos que el año anterior.
ventas netas a activos circulantes	Ventas netas - activos circulantes	1 816 500-269 582	6.7382	1 998 150-411 918	4.8508	Lo anterior nos indica que por cada peso que se tiene invertido en activo circulante, se generan 6 73 veces de venta. En el segundo año esta razón disminuye a 4 85 veces.
ventas netas a activos fijos	Ventas netas - Activo fijo	1 816 500-284 900	6.3759	1 998 150-246 911	8.0926	Este dato significa que por cada peso de activo fijo se generaron \$6.37 de venta. Notemos que para el segundo año esta razón se incrementa a \$8 09 de venta por cada peso de activo.
ventas netas a capital de trabajo	Ventas netas - Capital de trabajo	1 816 500-234 586	7.7434	1 998 150-371 516	5.3784	Señala que por cada peso que se tiene en capital de trabajo se generan \$7 74 pesos de venta. Durante el segundo año esta razón disminuye a \$5.37.

#### RAZONES DE ENDEUDAMIENTO Y SOLVENCIA

activo total a capital contable	Pasivo total - Capital contable	35 000-587 482	0.0596	40 401-669 427	0.0604	La participación que tienen los acreedores en la empresa es del 5.96% y 6.04% respectivamente, considerado como bajo y como se mencionó anteriormente sería conveniente contratar más créditos que permitan obtener mayores beneficios al financiarse con dinero de terceros personas, ahora bien cabe mencionar cabe mencionar que la deuda que se tiene es a corto plazo lo que refuerza aun más esta aclaración.
---------------------------------	---------------------------------	----------------	--------	----------------	--------	---

Capital contable a activos totales	Capital contable - Activo total	587 482-422 482	0.9438	669 427-709 829	0.9431	94.31%, respectivamente. Este dato complementa al mencionado anteriormente.
Activo circulante a capital contable	Activo circulante - Capital contable	269 586-587 482	0.4589	411 918-469 427	0.6153	Para cada año respectivamente, es decir que por cada peso de inversión total se destinan \$0.46 y \$0.61 al activo circulante.
Capital de trabajo a capital contable	Capital de trabajo - capital contable	274 586-587 482	0.3993	371 516-469 427	0.5550	Este dato significa que el porcentaje de participación del capital contable en el capital de trabajo es del 39.93%, es decir que por cada peso se destinan \$0.40 al capital de trabajo. Para el segundo año el porcentaje aumenta al 55.50%.

#### RAZONES DE ACTIVIDAD

Rotación de activos fijos	Ventas netas - Activos fijos promedio	1 816 500-303 894	5.3774	1 998 150-246 911	8.0926	Esto significa que los activos fijos se utilizan con una eficiencia de 5.97 y 8.09 veces en cada periodo respecto de sus ventas.
Rotación de activos totales	Ventas netas - activos totales	1 816 500-422 482	2.9182	1 998 150-709 829	2.8150	El resultado nos indica que por cada peso de activo se generan \$2.91 y \$2.81 de venta respectivamente.
Rotación de inventarios	Inventarios - costo de ventas X 365 días	0.1887 X 365	68.8924	0.2071 X 365	75.6058	significa que el inventario es renovado cada 69 y 76 días respectivamente, observando que se trata de una rotación muy lenta, aunque debemos considerar que al considerar los striculos de bar, estos tienen un costo elevado y algunos son de rotación muy lenta, a lo cual recomiendo que cuando se realice este análisis se haga de forma separada para que la información sea más confiable.

Considero importante hacer las siguientes aclaraciones:

- Esta empresa no cuenta con una cartera de clientes, ya que sus ventas son en efectivo y directas a los consumidores, por lo tanto el análisis correspondiente a dichos conceptos no se incluye, pero aquí se recomienda que se busque abarcar más mercado por medio de créditos que permitan a los consumidores consumir, dichas formas de crédito pueden ser los vales, o ventas a agencias de viajes o de turismo.
- Se observa también, que la empresa tiene muy poco apalancamiento financiero, es decir que sus pasivos son muy pocos respecto al total de sus activos e incluso al total del capital, lo cual lejos de representar una ventaja muestra todo lo contrario, ya que es recomendable trabajar en mayor medida con el dinero de terceras personas (proveedores y acreedores), con la finalidad de aprovechar mejor los recursos con que se cuenta.
- Se encuentra un problema en el nivel de inventarios y la rotación que tienen los mismos, observando que se trata de una rotación muy lenta, es necesario realizar un análisis por separado en lo que se refiere a los productos que integran el bar y la cocina, ya que sus desplazamientos son distintos, así como sus costos
- La empresa cuenta con excedentes de liquidez, por lo que es recomendable realizar estudios sobre inversiones, ya sean externas o en la misma empresa, que le permitan obtener mayores beneficios.

#### ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

Para realizar este tipo de análisis es necesario conocer el comportamiento de los gastos de la empresa, de tal forma que podamos determinar cuales de aquellos gastos son constante y cuales se generan basándose en los niveles de producción, para este caso los datos los vamos a tomar de la información que ya conocemos y que proviene de los presupuestos que ya se realizaron.

<b>COSTOS FIJOS</b>		<b>1,186,126.01</b>
AGUA	3,360.00	
MANTENIMIENTO Y CONSUMIBLES	6,000.00	
PUBLICIDAD	1,200.00	
PAPELERIA	3,000.00	
ENERGIA ELECTRICA	24,000.00	
TELEFONO	9,600.00	
GAS	18,000.00	
DEPRECIACIONES	54,988.90	
NOMINA	628,351.85	
HONORARIOS CONTABLES	24,000.00	
RENTA	180,000.00	
IMPUESTOS	212,208.59	
OTROS	21,416.67	
<b>COSTOS VARIABLES</b>		<b>572,197.50</b>
<b>VENTAS ESPERADAS</b>		<b>1,816,500.00</b>

Para determinar el punto de equilibrio es necesario primero determinar la contribución margina, para ello se utiliza la siguiente formula:

PORCENTAJE DE CONTRIBUCION MARGINAL	$\%CM = \frac{PV - CV}{PV}$
-------------------------------------	-----------------------------

Sustituyendo:

$$\%CM = \frac{1,816,500.00 - 572,197.50}{1,816,500.00}$$

Resultado:

$$\% CM = 0.685$$

Para obtener el punto de equilibrio se utilizará la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CF}{\%CM}$$

Sustituyendo con los valores se tiene lo siguiente:

$$PE = \frac{1,186,126.01}{0.685}$$

Resultado:

1,731,570.81

El resultado anterior significa que la empresa debe realizar durante este periodo ventas por la cantidad de \$1,731,570.81 con la finalidad de cubrir la totalidad de sus gastos.

A partir de esta cantidad empezará a obtener utilidades, y en la medida que se rebase dicho importe también se incrementarán las utilidades de la empresa..

Otro punto importante es que al saber este importe, se sabe de igual forma cual es el objetivo mínimo por el cual la empresa debe esforzarse, sin que esto signifique que al obtenerlo se logre el éxito, por el contrario debe ser el punto de partida para que se logren mejores cosas.

En todo momento he recomendado el realizar todo este tipo de análisis de forma separada en lo que se refiere a los productos que se venden en la barra de bebidas de los que se elaboran en la cocina, ya que en un momento dado la composición de su costo, así como las utilidades que generan son diferentes y de alguna forma la tendencia de una puede afectar a la otra, de tal suerte que no se puedan detectar fallas en uno de estos puntos ya que el otro lo esta modificando en apariencia.

- ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

Dentro de este punto se deben considerar aquellos aspectos necesarios para que nuestro proyecto funcione de forma adecuada y sin contratiempos.



Ahora bien para que no existan fugas y se aprovechen los recursos al máximo se pueden implementar algunos controles necesarios en prácticamente todos los negocios existentes, la diferencia entre un negocio y otro será el giro y por tanto la forma de controlar puede ser distinta.

En primer lugar es necesario controlar el personal que se encuentra laborando con nosotros, esto es en cuanto a horarios de entrada, salida, horas de comida, de descanso y verificar que se encuentren realizando las funciones que se les encomienden.

Para el registro de entradas y salidas se puede implementar un control por día en el cual se registren los diferentes horarios con las firmas del interesado, en este caso es necesario que una persona se encargue de que no se alteren los horarios, posteriormente se puede implementar el sistema de reloj checador. Lo anterior es de utilidad al mismo tiempo para el pago de nomina.

Otro punto a controlar y que es de suma importancia es el almacén de materias primas e inventarios.

En primer lugar se debe controlar la materia prima que ingrese a la empresa, ya que en muchos casos se puede presentar que algún material no ingrese y que se pague por él, para evitar lo anterior es necesario que el encargado de almacén realice la recepción de mercancía, así mismo es importante dentro de esta labor, el revisar los inventarios de tal forma que no existan excedentes fuertes de mercancía, sobre todo en lo que se refiere a productos perecederos o bien en cuanto a productos que sean muy costosos y que por lo tanto tengan poca rotación.

En el área de cocina es conveniente incluir controles en cuanto a las recetas ya que de ello dependerá en gran medida el buen aprovechamiento de la materia prima y el sazón de los platillos, de igual forma que en el almacén, la cocina debe de contar con un pequeño stock que le permita realizar las operaciones

normales sin que tenga contratiempos, claro que pueden existir imprevistos como alguna venta extraordinaria que implique acudir al almacén.

De igual forma en la cocina se debe poner especial atención en que no existan desperdicios o se haga uso irracional de las materias primas, y por supuesto de los utensilios.

En el área de bar es necesario poner atención que el encargado del bar no sirva mas de lo debido en cada copa, ya que suele suceder que con algunos clientes se les proporciona una medida mayor a la indicada con el objeto de obtener una mayor propina, para ello se aconseja que la caja se establezca en un lugar cercano a la barra del bar y de ser posible dentro de la misma barra para que vigilen al encargado de dicha barra.

En la barra del bar también se establecen controles de inventarios en cuanto a las bebidas que se manejan, este control se realiza por medio de las entradas y las salidas, cargando y abonando las compras y las ventas.

Como un criterio general se establece que para botellas de 700 ml el número de copas es de 18 y para las botellas de 1 lt el número de copas es de 22, ya con ello se pueden realizar las revisiones pertinentes.

En el área de atención a clientes (salón) los controles son en cuanto al número de mesas, número de sillas, números de cubiertos, vasos, platos, en fin los inventarios del equipo necesario para el funcionamiento.

Cabe mencionar que para poder entregar un producto ya sea de la cocina o del bar al salón, debe existir un pedido por escrito en un documento llamado comanda, que va a ser la base para realizar todos los controles de los que estoy hablando.

A continuación se describen los distintos controles utilizados en un restaurante, aclarando que no son los únicos pero sí los mínimos con los que se debe de trabajar.

COMANDA	
	Folio:
CANT	DESCRIPCIÓN
1	
2	
3	
4	
5	

El formato anterior es la comanda que se refiere a las ordenes o pedidos que se realizan a los diferentes centros de distribución de productos como son la cocina o el bar, sin este documento no debe salir ninguna orden de dichos lugares, de igual forma sirve al encargado de la caja para realizar las cuentas que posteriormente se cobrarán al cliente.

La forma que se puede adoptar en este documento y de hecho en todos es de acuerdo a las necesidades de información que se tengan, la idea es presentar los datos mínimos que deben contener.

Cabe mencionar que en las revisiones que se realicen este documento será de gran utilidad ya que con él se puede conciliar el registro de ventas en caja con lo que tanto la cocina como el bar registran, detectando alguna fallas y delimitando responsabilidades en cada caso.

Se debe presentar en original y copia por lo menos de las cuales la original es para la caja y la copia para la cocina o el bar. Otra modalidad es presentarlo con dos copias, de las cuales una se queda en

poder del vendedor y es con el objetivo de presentar los platillos y las bebidas en la mesa sin la necesidad de consultar al comensal y evitar el causar alguna molestia al mismo.

Las comandas deben estar foliadas en forma consecutiva y se debe poner especial atención en su resguardo, haciendo responsable a la persona que las recibe, recordemos que este documento nos sirve para que se puedan sacar platillos y bebidas para venta, si en algún momento se extravían, es necesario que se reporte esto con el objetivo de darlas de baja y no se propicien situaciones de abuso o deshonestidad por parte de los empleados.

Se recomienda que las comandas utilizadas sean archivadas por día, anexas a los controles para facilitar su localización, en caso de que se requiera alguna revisión de ellas, en lo personal recomiendo que se integren en un solo paquete que contenga las comandas de cocina, las comandas de bar, la venta realizada (con los cheques de consumo), la popularidad de platillos, las comandas que correspondan a cortesías, así como las comandas canceladas y que todo este paquete sea archivado una vez revisado.

ENTREGA DE COMANDAS			
NOMBRE	FOLIO		FIRMA
	INICIAL	FINAL	

Cada vez que se entregue un nuevo folio de comandas a un vendedor, este debe firmar de recibido y es importante que se anoten los folios que se estén entregando con la finalidad de deslindar cualquier responsabilidad, para ello se recomienda el formato anterior.

CONTROL DE COMANDAS		
Nº. COMANDA	CANT.	DESCRIPCIÓN

En este formato se concentran todas las comandas en que ingresaron a la cocina o al bar y tiene como utilidad el verificar que no existan faltantes o sobrantes de folios, además este control sirve para compararlo con la venta registrada en la caja.

Además es importante que se lleve un registro de las comandas que son canceladas así como el motivo por el cual se realizó su cancelación, la finalidad de esto es que se tenga estricto control de cual es el destino de cada una de las comandas y no existan extravíos de las mismas.

Cabe mencionar que este control es realizado por el encargado del área, ya sea en cocina o bar, y como se menciono anteriormente se compara contra la venta registrada en caja, ambas ventas deben de cuadrar.

En algunas ocasiones las comandas tienen el destino de ser una cortesía al cliente, es importante que se indique en la comanda misma que se trata de una cortesía para que así sea registrada en la venta. "Las cortesías solo deben ser autorizadas por el gerente y solo en casos extraordinarios por alguna persona designada por el mismo" la finalidad es que no existan fugas de producto.

POPULARIDAD DE PLATILLOS			
CLAVE	CONCEPTO	CANT.	PRECIO

Este reporte se obtiene de la caja y por lo general los sistemas de computo lo emiten, en el se registran las ventas por platillo a lo cual se le conoce como popularidad de platillos ya que marca en orden descendente las ventas por platillo.

Este reporte no es más que la venta analizada por cada uno de los platillos.

Al comparar este reporte con los controles de barra o cocina de comandas, se determina si se realizó adecuadamente el trabajo de la caja, del mesero e incluso de la cocina o barra.

El análisis de estos formatos se realiza basándose en las ventas logradas, es decir de acuerdo a lo que registraron en la cocina y bar como venta contra la captura que realizó el encargado de caja, realizándose de forma sencilla, ya que solo se comparan el número de platillos registrados en la barra o cocina y el número registrado en la caja, en caso de alguna diferencia se debe proceder a revisar la comanda y su copia correspondiente delimitando responsabilidades.

De igual forma nos permite obtener niveles de ventas por rubro o concepto y a su vez esto nos sirve para mantener un nivel de inventarios adecuado en cada concepto, también nos permite planear en cuanto a productos que tengan ventas estacionales de tal forma que se mantengan los niveles de inventarios adecuados en cada periodo de tiempo determinado, para no perjudicar el servicio.

Por otra parte es importante controlar las entradas y salidas de efectivo en caja, lo ideal es que no existan salidas de efectivo pero en caso de ser necesario estas se debe de controlar.

El primer paso es controlar los ingresos, para los cuales se utilizará el formato de la "cuenta" o "cheque de consumo", en el cual se registran los productos que consumió el comensal y que consta de la siguiente información:

NOMBRE DE LA EMPRESA

RAZÓN SOCIAL

RFC

DIRECCIÓN Y TELÉFONO

NOMBRE DEL VENDEDOR

NOMBRE DEL CAJERO

NUMERO DE MESA

NUMERO DE COMENSALES

NUMERO Y DESCRIPCIÓN DE LOS ARTICULOS CONSUMIDOS

PRECIO UNITARIO

TOTALES

FORMA DE PAGO

NOMBRE DE LA EMPRESA RAZÓN SOCIAL RFC DIRECCIÓN Y TELÉFONO				
N° DE MESERO: _____		CAJERO: _____		
MESA _____		COMENSALES: _____		
N° PLATILLO	CONCEPTO	CANT.	P/UNIT.	TOTAL
SUBTOTAL				
IVA				
TOTAL				
FORMA DE PAGO				

Se recomienda que cada cuenta conforme se emita sea revisada por el capitán y autorizada por el mismo para ser entregada al cliente, verificando que no contenga alteraciones o fallas en cuanto a lo que se esta cobrando.

En muchas ocasiones se detectan cobros de más o de menos, situación que no debería ocurrir, en caso de que sea de esa forma se debe determinar quien es responsable de dicha falla y tomar las medidas que sean necesarias.

Los cobros que se realicen por medio de tarjetas de crédito deben estar cuadrados contra lo que se registró en el cheque de consumo ya que en caso contrario el cobro puede ser mas complicado, incurriendo en aclaraciones que retrasarían el tiempo de cobro.

Es recomendable que el cajero registre cada operación por separado para que cuando llegue el momento de cerrar su caja pueda realizar dicho cierre sin problemas y en el menor tiempo posible.

De ser posible las propinas que dejen los comensales en los cobros por tarjeta, deben ser pagadas al día siguiente, incluso si se pudieran pagar al momento de hacer efectivo el cobro de dichas cuentas en el banco, sería aún mejor.

Bien hasta el momento hemos visto lo que se refiere a la operación dentro del salón y la cocina, ahora pasemos al almacén que es otro punto clave en la administración de restaurantes.

Ya se comentó que el almacén debe contar con lo necesario para realizar las actividades sin interrupciones, pero no debe contar con excedentes que aumenten el costo de operación de la empresa y que en un momento dado representen una situación problemática.

Es importante controlar las entradas y salidas de mercancías al almacén y de alguna forma llevar un registro en el cual se conserve el consecutivo de los consumos, con la finalidad de planear los niveles de inventarios adecuados para el buen funcionamiento del restaurante.

El dato anterior lo podemos obtener de la popularidad de platillos.



En el almacén hay que controlar los niveles de inventarios de cada uno de los artículos, registrando las entradas y salidas de mercancía y procurando que se abastezca el almacén antes de llegar al nivel mínimo de inventario de tal forma que no se pare el proceso.

Se recomienda en controlar el inventario de materias primas por el método PEPS ya que se trata de artículos perecederos, los cuales pueden dejar de ser útiles con el paso del tiempo, entrando en proceso de descomposición.

- PUESTA EN MARCHA

Una vez que se cuenta con los recursos materiales, tecnológicos y humanos necesarios se puede poner en marcha el restaurante, para ello juzgo necesario considerar lo siguiente:

Es necesario que todas las partes integrantes del mismo sean conscientes de la actividad que les corresponde desempeñar, y, si se encuentran debidamente coordinados el resultado que se logrará será positivo.

De entrada es importante tener en mente que cada uno de nosotros somos proveedores y clientes a la vez, cuando somos clientes exigimos lo mejor para nosotros y cuando somos proveedores debemos pensar en ofrecer el mejor producto para que nuestros clientes queden satisfechos, si esto lo llevamos en nuestra mente en todo momento, siempre vamos a ofrecer lo mejor y sobre todo vamos a lograr que la empresa ofrezca lo mejor a los comensales que finalmente son sus clientes y son quienes van a impulsar a la empresa hacia arriba o por el contrario la pueden sumergir hasta desaparecerla.

Al momento de atender a los clientes debemos ofrecer lo mejor de nosotros mismos, hacer que dicho cliente se sienta con la confianza y la atención que recibe en su hogar, aún más, el cliente se debe sentir

importante, único, respetado y respetable, atendido no por que venga a realizar una derrama económica, sino por que es realmente importante y por que nos guste realizar la actividad y el servicio que estamos ofreciendo, de tal suerte que el comensal sienta ese ambiente, y que a la larga lo haga regresar, para que realmente se convierta en un cliente.

En todo momento es importante mostrar a nuestros clientes que son atendidos, en algunas ocasiones se divide el restaurante de tal forma que los meseros atienden una parte del mismo, esto no significa que en un momento dado ellos no deban atender a una persona que se encuentre fuera de esa área, por el contrario todos los que integramos la empresa debemos poner nuestra atención y esfuerzo para lograr que cada cliente sea atendido de la mejor forma.

Para despedir al cliente siempre hay que ofrecer una sonrisa invitándolo a regresar lo antes posible.

Lo anterior debe estar complementado con la calidad de los productos que se ofrezcan, considerando el peso y los ingredientes en el caso de los alimentos de acuerdo con las recetas, que como ya vimos nos permiten realizar una planeación adecuada de los recursos. En el caso de las bebidas también se debe seguir el recetario al pie de la letra y de igual forma proveer las porciones estipuladas para venta, siguiendo siempre el mismo criterio.

Es importante que a todos los clientes se les trate por igual para que en ningún caso se sientan con algún derecho sobre los trabajadores o sobre la empresa, solo por que sea un cliente frecuente o por que sea una persona que de buenas propinas o incluso por que se trate de un cliente que realice consumos elevados, la filosofía debe ser que todos los clientes merecen el mismo trato que es el mejor.

- CONTROL

Ya realizados los mecanismos anteriores es conveniente que se ejerzan los controles necesarios, como ya se mencionó existen formatos que nos permitirán realizar dichos controles de tal manera que sean fáciles en su realización.

Para empezar debemos pensar que la gente con la que trabajamos es honesta y tiene la camiseta puesta, pero debemos verificar el trabajo que realizan con la finalidad de que cada vez realicen mejor sus actividades y de esta forma se eficiente nuestra empresa.

Con los formatos que se mencionaron anteriormente se pueden detectar las distintas anomalías que se pueden presentar en un restaurante, por ello es importante que una persona que es el administrador, realice lo necesario para verificar que la información contenida en estos documentos sea verídica, de ser posible verificando físicamente, de hecho se recomienda que por lo menos una vez al mes realice dichas verificaciones físicas.

Por ultimo referente a los controles se recomienda que una vez al mes se realicen inventarios en cada una de las partes de la empresa.

## 7. CONCLUSION

Al desarrollar el presente trabajo me percate que el proceso administrativo es uno solo y no se encuentra a capricho de algún autor o casa bibliográfica, entendiendo lo anterior y con el desarrollo de la ciencia administrativa dentro del área laboral me doy cuenta que la administración no es seguir una receta a pie de la letra, si es cierto que es un proceso, pero debemos entenderlo como un proceso flexible, en el cual uno mismo es quien marca los parámetros y límites.

Cada empresa es distinta en cuanto a los recursos materiales, tecnológicos y sobre todo en cuanto a los humanos, de hecho en cada empresa el recurso humano cambia de acuerdo al área de trabajo, niveles jerárquicos e incluso y es lo más importante al desarrollo sociocultural. Estas diferencias llevan al administrador a buscar nuevos mecanismos para lograr que su empresa logre los objetivos que se plantea.

En la administración de restaurantes como en la administración de cualquier otra empresa se debe tener en cuenta el aspecto teórico, como un marco de referencia de lo que se debe realizar para alcanzar los objetivos trazados, pero cada persona encargada de llevar a cabo dicha administración debe adaptar esta parte teórica a las necesidades de la empresa en cuestión, la mentalidad que debe tener en todo momento el administrador es la de resolver problemas para alcanzar el objetivo. Esta es la parte medular de la labor del administrador.

Los temas desarrollados pretenden proporcionar una guía dentro de la administración de restaurantes, sin que ello signifique que sea lo único, por el contrario se trata de una parte de todo ese maravilloso mundo que es el de los restaurantes, con esto realizo la invitación a realizar mas investigación y desarrollar aspectos teóricos que permitan impulsar esta rama económica, recordando que crea fuentes de empleos, genera impuestos e ingresos a nuestra nación.

## BIBLIOGRAFIA

### Administración financiera de las inversiones

Perdomo Moreno A.

ECASA

### Las finanzas en la empresa

Moreno Fernández Joaquín A.

MC GRAW HILL

### Administración financiera

Van Horne James C.

PRENTICE HALL

### Sistema de control presupuestal

Paniagua Bravo Víctor M.

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS

### Introducción a la investigación de mercados

Fischer Laura, Navarro Alma

MC GRAW HILL

Investigación de Mercados, texto y casos

Harper W. Boyd, Ralph Westfall

UNIÓN TIPOGRÁFICA EDITORIAL HISPANOAMERICANA

Mercadotecnia

Fischer Laura

MC GRAW HILL

Administración de recursos humanos

Arias Galicia Fernando

TRILLAS

Reingeniería cómo aplicarla con éxito en los negocios

Morris Daniel, Brandon Joel

MC GRAW HILL

Economía y la empresa

Méndez Morales José Silvestre

MC GRAW HILL

Método e hipótesis científicos

López Cano José Luis

TRILLAS

El método científico aplicado a las ciencias experimentales

Riveros G. Héctor, Rosas Lucia

TRILLAS

Administración y operación de restaurantes III

TECNO GASTRONOMIA INTEGRADA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN