



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ARAGON

**“MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE”**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

INGENIERO MECÁNICO ELECTRICISTA

P R E S E N T A

EDGAR AMÓN MENESES FLORES

**DIRECTOR DE TESIS:
DR. DANIEL ALDAMA ÁVALOS**



MÉXICO 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis abuelos Ernesto y Flora por su ejemplo de vida honesto y trabajador. Por todo el amor que compartieron con todos nosotros.

A mi madre Guadalupe Flores, quien siempre ha dado todo por nosotros su familia y ha sabido sacar adelante a sus hijos por sobre cualquier adversidad. El amor que siento por ti es inmensamente grande.

A mis tíos Flora, Rosa, Alberto, Ernesto, Rosalío y Humberto por que han sabido enderezar mi camino, por haber ocupado el lugar de padres y madres, por haber compartido su amor, consejos y apoyo. Con amor, respeto y cariño.

A mis hermanos Carolina, Angélica, Salome, Daniel, José Humberto y Marco Erick por todos esos momentos de alegría, diversión y apoyo en las buenas y en las malas. Por que seguiremos adelante construyendo nuestro futuro de acuerdo a lo que nos fue enseñado por nuestros padres: unión y convivencia.

A mis cuñadas Carolina y Ana Bertha por hacer felices a mis hermanos.

A Nancy por su apoyo incondicional, su amistad y por estar ahí en todo momento.

A mis amigos y compañeros por todo el apoyo, amistad y gratos momentos en durante los ya varios años de convivencia dentro y fuera del salón de clases. Por haberme dado la oportunidad de ser parte de sus vidas.

A mi asesor el Dr. Daniel Aldama por haber confiado en mí, por su guía, paciencia y sus consejos que permitieron la realización de este trabajo, así como por haber aceptado dirigirlo.

A mis profesores por haber inculcado en mí el amor al conocimiento y a aprender continuamente.

A mí querida Facultad por los inmensamente gratos momentos dentro y fuera de sus aulas, por haberme brindado un futuro mejor.

Y a las personas que por descuido o mi falta de memoria no fueron mencionadas, lo cual no significa que no los tenga presentes.

EDGAR AMÓN MENESES FLORES

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.	1
OBJETIVOS	4
JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO	4
CAPITULO I	
LOS SECTORES ECONÓMICOS EN MÉXICO.	7
1.1.- DEFINICIÓN DE LOS SECTORES ECONOMICOS.	8
1.2.- ESTRUCTURA DEL SECTOR TERCIARIO.	9
1.3.- DEFINICIÓN DE SERVICIO.	10
1.4.- IMPORTANCIA DE LAS ACTIVIDADES TERCIARIAS EN MÉXICO	11
1.5.- LA CRISIS ECONÓMICA Y SU INFLUENCIA EN LOS SECTORES PRODUCTIVOS.	12
1.6.- EL DESEMPEÑO DEL SECTOR TERCIARIO EN MÉXICO.	15
1.6.1.- EL INDICADOR GLOBAL DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA (IGAE).	15
1.6.2.- INDICE AGREGADO DE LOS INGRESOS.	19
1.6.3.- INDICE DE PERSONAL OCUPADO.	23
1.7.- LA IMPORTANCIA DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LOS SECTORES PRODUCTIVOS.	26
1.7.1.- CLASIFICACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	27
1.8.- LOS SERVICIOS DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.	29
1.8.1.- CLASIFICACIÓN DE LOS RESTAURANTES.	29
1.8.2.- LA INDUSTRIA RESTAURANTERA EN NUESTRO PAÍS.	33
CAPITULO II	
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS OPERACIONES DE UN RESTAURANTE: RECOMENDACIONES PARA EMPRENDEDORES.	35
2.1.- PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	37
2.2.- INTENCIÓN ESTRATÉGICA.	39
2.3.- VISIÓN ORGANIZACIONAL.	39
2.3.1.- IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS PARA UNA CORRECTA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL.	39
2.4.- FILOSOFÍA CORPORATIVA DE LA ORGANIZACIÓN.	42
2.5.- OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.	43

2.5.1.- JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS. _____	43
2.6.- ANALISIS DE LA SITUACIÓN _____	44
2.6.1.- POLÍTICA-JURÍDICO. _____	44
2.6.2.- ECONÓMICA _____	44
2.6.3.- SOCIOCULTURAL _____	45
2.6.4.- TECNOLÓGICO _____	45
2.6.5.- DEMOGRÁFICO _____	45
2.6.6.- GLOBAL _____	45
2.6.7.- PRODUCTOS-SERVICIO (PS) _____	45
2.6.8.- CLIENTES _____	46
2.6.9.- PRECIOS _____	46
2.6.10.- INSTALACIONES _____	46
2.6.11.- FINANZAS _____	46
2.6.12.- INFORMACIÓN _____	46
2.6.13.- TOMA DE DECISIONES _____	47
2.6.14.- PERSONAS _____	47
2.6.15.- PELIGROS-RIESGOS _____	47
2.7.- EL MERCADO DEL RESTAURANTE. _____	47
2.7.1.- LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS. _____	48
2.7.2.- ANÁLISIS DE LA DEMANDA. _____	50
2.7.3.- FACTORES QUE AFECTAN LA DEMANDA. _____	51
2.7.4.- PROYECCIÓN DE LA DEMANDA. _____	51
2.7.5.- ANÁLISIS DE LA OFERTA. _____	52
2.7.6.- ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS. _____	53
2.7.7.- AMENAZA DE INGRESO. _____	54
2.7.8.- LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS. _____	56
2.8.- DISEÑO DE ESTRATEGIAS. _____	56
2.8.1.- HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS. _____	57
2.8.2.- MATRIZ SWOT (FODA) _____	57
2.8.3.- CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO. _____	58
2.8.4.- LA MATRIZ BCG DEL BOSTON CONSULTING GROUP. _____	61
2.8.5.- TIPOS DE ESTRATEGIAS. _____	63
2.8.6.- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO _____	63
2.8.7.- ESTRATEGIAS DE OPERACIONES. _____	64
2.8.8.- ESTRATEGIAS DE RELACIONES _____	65
2.9.- EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA _____	65
2.9.1.- IMPLEMENTACIÓN _____	66
2.9.2.- EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. _____	67
2.10.- EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA. _____	68
2.10.1.- TIPOS DE CONTROLES. _____	69
2.11.- MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD. _____	70
2.11.1.- LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO DEL MENU A OFRECER _____	71
2.11.2.- EL CONCEPTO DEL RESTAURANTE. _____	73

2.11.3.- SELECCIÓN DEL NOMBRE, MARCA Y AVISO COMERCIAL. _____	74
2.11.4.- PUBLICIDAD. _____	75
2.11.4.1.- RELACIONES PÚBLICAS. _____	77
2.11.4.2.- VENTAS PERSONALES. _____	77
2.11.4.3.- PROMOCION DE VENTAS. _____	78
2.11.4.4.- ANUNCIOS DE PUBLICIDAD. _____	78
2.11.5.- RECOMENDACIONES EN LA ASIGNACIÓN DEL PRESUPUESTO _____	80
2.12.- OPERACIONES EN UN RESTAURANTE _____	83
2.12.1.- PLANEACIÓN DEL ABASTECIMIENTO DEL RESTAURANTE. _____	83
2.12.1.1.- CADENAS DE SUMINISTRO DE SERVICIOS. _____	84
2.12.1.2.- PRONÓSTICOS. _____	86
2.12.1.3.- POLÍTICAS DE COMPRAS. _____	86
2.12.1.4.- PROCEDIMIENTOS PARA LA FUNCIÓN DE COMPRA. _____	87
2.12.1.5.- EL PROGRAMA DE COMPRAS _____	88
2.12.1.6.- EL PRESUPUESTO DE COMPRAS _____	88
2.12.1.7.- ESTABLECIMIENTO DE MÉTRICAS PARA LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS. _____	88
2.12.1.8.- EFICIENCIA. _____	88
2.12.1.9.- EFECTIVIDAD. _____	89
2.12.1.10.- REPORTE DE OPERACIÓN. _____	89
2.12.1.11.- PROVEEDORES DEL RESTAURANTE. _____	90
2.12.1.12.- SELECCIÓN Y CONTROL DE PROVEEDORES. _____	91
2.12.1.13.- INVITACIÓN A COTIZAR _____	92
2.12.1.14.- EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES. _____	92
2.12.1.15.- NEGOCIACIÓN. _____	95
2.12.1.16.- RECOMENDACIONES PARA UN ESTABLECIMIENTO DE ALIMENTOS. _____	96
2.12.2.- GESTIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS. _____	96
2.12.2.1.- CLASIFICACIÓN POR VALOR DE LOS INVENTARIOS. _____	99
2.12.2.2.- MODELOS DE INVENTRIOS PARA LA INDUSTRIA DE LA RESTAURACIÓN. _____	100
2.12.2.3.- PUNTO DE REORDEN _____	102
2.12.2.4.- PROPÓSITO DE LOS INVENTARIOS. _____	103
2.12.3.- CARACTERISTICAS DEL ALMACEN. _____	104
2.12.3.1.- INDICACIONES GENERALES PARA EL ALMACENAMIENTO. _____	105
2.12.3.2.- METODOS DE VALUACIÓN DE INVENTARIOS EN ALMACEN _____	106
2.12.4.- PROCESOS _____	107
2.12.4.1.- VARIACIÓN EN LOS PROCESOS _____	108
2.12.4.2.- TIPOS DE PROCESOS Y SU DISEÑO EN EL RESTAURANTE _____	110
2.12.5.- EL DISEÑO DE LOS PRODUCTOS _____	111
2.12.6.- LA CAPACIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS _____	112
2.12.7.- DISEÑO DE SERVICIOS _____	114

CAPITULO III

ORGANIZACIÓN DEL RESTAURANTE. _____ 116

3.1.- RECURSOS HUMANOS EN EL RESTAURANTE. _____ 116

3.1.1.- DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL RESTAURANTE. _____	117
3.1.2.- ESTABLECIMIENTO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL Y EL ANALISIS DE PUESTOS. _____	117
3.1.3.- DESCRIPCIONES DEL PERSONAL. _____	119
3.1.3.1.- GERENTE GENERAL _____	119
3.1.3.2.- JEFE DE COCINA _____	120
3.1.3.3.- CAJERO(A) _____	120
3.1.3.4.- JEFE DE PISO. _____	120
3.1.3.5.- COCINEROS _____	121
3.1.3.6.- LAVA LOZA _____	121
3.1.3.7.- MESEROS. _____	121
3.1.3.7.- GARROTEROS. _____	121
3.1.3.9.- HOST O HOSTESS. _____	122
3.1.4.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. _____	122
3.1.4.1.- RECLUTAMIENTO. _____	122
3.1.4.2.- SELECCIÓN. _____	123
3.1.4.3.- CONTRATACIÓN. _____	123
3.1.4.4.- COLOCACIÓN DEL PERSONAL. _____	124
3.1.4.5.- ORIENTACIÓN. _____	124
3.1.4.6.- CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO. _____	124
3.1.4.7.- DESARROLLO. _____	126
3.1.4.8.- REMUNERACIÓN DEL PERSONAL. _____	126
3.1.4.9.- DISTRIBUCIÓN DE PROPINAS _____	127
3.1.4.10.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO. _____	127
3.1.4.11.- SATISFACCIÓN DEL PERSONAL. _____	128
3.1.4.12.- EL COSTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL. _____	128
3.2.- LOS ESPACIOS E INSTALACIONES. _____	129
3.2.1.- EL ÁREA DE PRODUCCIÓN _____	130
3.2.2.- EL ÁREA DE SERVICIO _____	130
3.2.3.- LA BARRA DE SERVICIO _____	131
3.2.4.- EL ÁREA DE RECEPCIÓN DE MATERIAL Y ALMACENAMIENTO _____	131
3.2.5.- EL ÁREA DE LAVADO DE TRASTES _____	132
3.2.6.- EL CUARTO PARA EMPLEADOS _____	132
3.2.7.- EL ÁREA ADMINISTRATIVA _____	132
3.2.8.- LOS SANITARIOS _____	132
3.2.9.- UN ESPACIO DESTINADO PARA EL MANEJO DE DESPERDICIOS _____	132
3.2.10.- EL ESTACIONAMIENTO _____	133
3.3.- EQUIPO TECNICO. _____	134
3.4.- ACCESORIOS PARA EL PERSONAL. _____	136
3.4.1.- MESEROS. _____	136
3.4.2.- PERSONAL DE COCINA. _____	136
3.4.3.-CAJERO. _____	136
3.5.- EL SOFTWARE PARA LA GESTIÓN DEL NEGOCIO. _____	136
3.5.1.- COMO SELECCIONAR EL SOFTWARE COMERCIAL _____	137

3.5.2.- MANTENIMIENTO DEL SOFTWARE _____	138
3.6.- SERVICIOS Y SISTEMAS INTERNOS DEL RESTAURANTE. _____	138
3.7.- LA RENTA DE LAS INSTALACIONES _____	141
3.8.- ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL ESTABLECIMIENTO DE ALIMENTOS. _____	141
3.8.1.- TURNOS. _____	142
3.8.2.- HORARIOS. _____	142
3.8.3.- COCINA. _____	142
3.8.4.- PERSONAL DE SERVICIO. _____	142
3.8.5.- MEDIDAS Y ACCIONES DE RUTINA. _____	142
3.8.5.1.- APERTURA. _____	142
3.8.5.2.- ACTIVIDADES PARA PONER TODO EN SU LUGAR. _____	143
3.8.5.3.- MISE EN PLACE PARA DESAYUNOS _____	143
3.8.5.4.- MISE EN PLACE PARA COMIDAS. _____	143
3.8.5.5.- ACTIVIDADES INTERMEDIAS. _____	144
3.8.5.6.- ACTIVIDADES AL CIERRE. _____	144
3.8.5.7.- HIGIENE Y LIMPIEZA. _____	144
3.8.6.- ACTIVIDADES QUE NO SE REALIZAN DIARIAMENTE. _____	146
3.8.7.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN. _____	146

CAPITULO IV

LAS CERTIFICACIONES DE CALIDAD EN EL RESTAURANTE. _____ 148

4.1.- LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS. _____	149
4.2.- LOS COSTOS DE LA CALIDAD _____	153
4.2.1.- EL SISTEMA DE COSTOS DE CALIDAD. _____	153
4.3.- LA MEDIDA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO _____	155
4.4.- SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC). _____	156
4.4.1.- EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE UN SGC _____	158
4.4.2.- ENTIDADES DE CERTIFICACIÓN _____	160
4.4.3.- BENEFICIOS DE CONTAR CON UNA CERTIFICACIÓN DEL SGC. _____	161
4.4.4.- SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICABLES A LA INDUSTRIA RESTAURANtera. _____	161
4.4.4.1.- ISO 9001 _____	161
4.4.4.1.1.- BENEFICIOS DE ISO 9001. _____	163
4.4.4.2.- HACCP (HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINT) _____	163
4.4.4.2.1.- LA CADENA DE SUMINISTRO DE LOS ALIMENTOS Y SU RELACIÓN CON EL SISTEMA HACCP _____	165
4.4.4.2.2.- PRODUCTORES PRIMARIOS. _____	166
4.4.4.2.3.- PROVEEDORES _____	166
4.4.4.2.4.- MINORISTAS. _____	167
4.4.4.2.5.- CONSUMIDORES _____	167
4.4.4.3.- ISO 22000-2005 _____	167

4.5.- EL MANEJO DE LOS ALIMENTOS.	170
4.5.1.- AGENTES CAUSANTES DE ENFERMEDADES A TRAVÉS DE LOS ALIMENTOS.	170
4.5.2.- CONDICIONES DE LOS PATÓGENOS PARA CRECER.	171
4.5.3.- EL ACERO INOXIDABLE EN EL MANEJO DE LOS ALIMENTOS.	171
4.5.3.1.- APLICACIÓN DEL ACERO INOXIDABLE EN RESTAURANTES .	173
4.5.3.1.1.-MARTENSÍTICOS	173
4.5.3.1.2.- FERRÍTICOS	173
4.5.3.1.3.- AUSTENÍTICOS.	173
4.6.- IMPORTANCIA DE LOS SGC Y LA CALIDAD EN LOS RESTAURANTES.	174

CAPITULO V

TRAMITES OFICIALES PARA LA APERTURA DE UN RESTAURANTE. 176

5.1.- CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.	176
5.1.1.- CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD ANTE LA SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES	176
5.1.2.- AVISO DE USO DE LOS PERMISOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES O CAMBIO DE DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL	177
5.1.3.- REGISTRO PÚBLICO DE LA PROPIEDAD Y EL COMERCIO	177
5.1.3.1.- SOCIEDADES CIVILES.	178
5.1.3.2.- SOCIEDADES MERCANTILES.	178
5.1.4.- INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES (R.F.C.)/CÉDULA FISCAL	180
5.2.- INICIO Y OPERACIÓN.	181
5.2.1.- CERTIFICACIÓN DE ZONIFICACIÓN PARA USO ESPECÍFICO	182
5.2.2.- VISTO BUENO DE SEGURIDAD Y OPERACIÓN	182
5.2.3.- AVISO DE FUNCIONAMIENTO ANTE EL INSTITUTO DE SERVICIOS DE SALUD PÚBLICA	183
5.2.4.- LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO	183
5.2.4.1.- EN CASO DE PERSONAS FÍSICAS	185
5.2.5.- DICTAMEN TÉCNICO PARA LA FIJACIÓN, INSTALACIÓN, DISTRIBUCIÓN, UBICACIÓN, MODIFICACIÓN O COLABORACIÓN DE ANUNCIOS	186
5.2.6.- LICENCIA DE ANUNCIO	186
5.2.7.- REGISTRO EMPRESARIAL ANTE EL IMSS Y EL INFONAVIT	187
5.2.8.- CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	187
5.2.9.- REGISTRO DE FUENTES FIJAS Y DE DESCARGAS RESIDUALES	187
5.2.10.- PROGRAMA INTERNO DE PROTECCIÓN CIVIL	188
5.2.11.- ACTA DE INTEGRACIÓN A LA COMISIÓN DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LOS CENTROS DE TRABAJO	188
5.2.12.- APROBACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO	188
5.2.13.- INSCRIPCIÓN EN EL PADRÓN DE IMPUESTOS SOBRE NÓMINAS	189
5.2.14.- ALTA EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL MEXICANO (SIEM)	189
5.2.15.- AFILIACIÓN A LA CANIRAC	190

5.3.- COMPARACION DE TRÁMITES CON OTROS PAISES.	190
5.4.- VENTAJAS DE CUMPLIR Y REALIZAR LOS TRÁMITES PARA CUALQUIER NEGOCIO.	193
CAPITULO VI	
PLANEACIÓN FINANCIERA DEL RESTAURANTE.	194
6.1.- LOS TIPOS DE INVERSIONES	194
6.1.1.- INVERSIONES FIJAS	195
6.1.2.- DIFERIDAS	195
6.1.3.- CAPITAL DE TRABAJO	195
6.1.3.1.- INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	195
6.1.3.2.- INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO	196
6.1.3.3.- INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	196
6.1.3.4.- CUENTAS POR COBRAR	196
6.1.3.5.- CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES	196
6.2.- EL FINANCIAMIENTO.	197
6.3.- PRESUPUESTOS DE INGRESOS.	201
6.3.1.- DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA DE LOS PRODUCTOS	202
6.4.- PRESUPUESTO DE EGRESOS.	207
6.4.1.- COSTOS DE PRODUCCIÓN.	207
6.4.2.- LA DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS	208
6.4.3.- AMORTIZACIÓN DE LA INVERSIÓN DIFERIDA.	209
6.5.- ESTUDIO FINANCIERO DEL PROYECTO.	210
6.5.1.- PROYECCIONES FINANCIERAS.	211
6.5.2.- PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.	211
6.5.2.1.- BALANCE GENERAL.	212
6.5.2.1.1.- DISPONIBLE	212
6.5.2.1.2.- INVENTARIOS	212
6.5.2.1.3.- CARTERA	212
6.5.2.1.4.- PROVISIÓN DE CARTERA	213
6.5.2.1.5.- ACTIVOS FIJOS	213
6.5.2.1.6.- DEPRECIACIÓN ACUMULADA	213
6.5.2.1.7.- OBLIGACIONES FINANCIERAS	213
6.5.2.1.8.- PROVEEDORES.	214
6.5.2.1.9.- PROVISIÓN DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA	214
6.5.2.1.10.- CAPITAL	214
6.5.2.1.11.- UTILIDADES	214
6.5.2.1.12.- RESERVAS	214
6.5.2.2.- ESTADO DE RESULTADOS	215
6.5.2.2.1.- PRONOSTICO DE VENTAS	215
6.5.2.2.2.- VENTAS BRUTAS	215
6.5.2.2.3.- DEVOLUCIONES Y REBAJAS EN VENTAS	215

6.5.2.2.4.- VENTAS NETAS _____	215
6.5.2.2.5.- VENTAS A CREDITO _____	216
6.5.2.2.6.- INGRESOS OPERACIONALES POR VENTAS _____	216
6.5.2.2.7.- RECAUDO DE CARTERA _____	216
6.5.2.2.8.- PROVISION DE CARTERA _____	216
6.5.2.2.9.- COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS TERMINADOS ____	216
6.5.2.2.10.- VALOR DE LA MATERIA PRIMA DE LOS PRODUCTOS ELABORADOS Y VENDIDOS. _____	217
6.5.2.2.11.- INVENTARIOS DE MATERIAS PRIMAS _____	217
6.5.2.2.12.- TOTAL DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS _____	217
6.5.2.2.13.- COMPRAS DE PRODUCTOS TERMINADOS. _____	217
6.5.2.2.14.- COMPRAS TOTALES DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS TERMINADOS _____	217
6.5.2.2.15.- COMPRAS A CREDITO _____	218
6.5.2.2.16.- PAGO CONTADO DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS TERMINADOS _____	218
6.5.2.2.17.- PAGO A PROVEEDORES. _____	218
6.5.2.2.18.- PLANTA DE PERSONAL _____	218
6.5.2.2.19.- COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES. _____	219
6.5.2.2.20.- DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS _____	219
6.5.2.2.21.- PLAN DE AMORTIZACIÓN DEL PRESTAMO _____	219
6.5.2.3.- FLUJO DE CAJA _____	220
6.5.2.3.1.- SALDO INICIAL DE CAJA _____	220
6.5.2.3.2.- INGRESOS _____	220
6.5.2.3.3.- EGRESOS _____	220
6.5.2.3.4.- SALDO FINAL DE CAJA _____	221
6.6.- EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO. _____	221
6.6.1.- INDICADORES FINANCIEROS _____	221
6.6.2.- INDICADORES DE LIQUIDEZ _____	221
6.6.3.- CAPITAL DE TRABAJO _____	222
6.6.4.- INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO _____	222
6.6.5.- INDICADORES DE OPERACIÓN _____	223
6.6.6.- INDICADORES DE RENTABILIDAD _____	224
6.6.7.- CICLO FINANCIERO DE LA EMPRESA. _____	225
6.7.- CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS. _____	225
6.7.1.- ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO. _____	225
6.7.2.- CALCULO DEL VPN _____	231
6.7.3.- TASA INTERNA DE RETORNO _____	232
6.7.4.- ÍNDICE DE RENTABILIDAD Ó ÍNDICE DE BENEFICIO-COSTO _____	233
6.7.5.- PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN _____	233
6.7.5.- LA INFORMACIÓN FINANCIERA AL INICIO DE UN PROYECTO. _____	234
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. _____	235
BIBLIOGRAFÍA _____	240

APARTADO DE ANEXOS	254
GLOSARIO	281

ABREVIATURAS EMPLEADAS.

Abreviatura	Significado
AISI	American Iron and Steel Institute
ALCA	Área de Libre Comercio de las Américas
BCG	Boston Consulting Group
CANIRAC	Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y de Alimentos Condimentados
CCP	Critical Control Points, Puntos de Control Críticos
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CF	Costos Fijos
CM	Contribución Marginal
CTI	Costo Total Incremental
CTIa	Costo Total Incremental actual
CTIo	Costo Total Incremental óptimo
CURP	Clave Única de Registro de Población
CV	Costos Variables
DDF	Departamento del Distrito Federal.
DGCP	Dirección General de Capacitación y Productividad
DOF	Diario Oficial de la Federación
EMA	Entidad Mexicana de Acreditación
FFTN	Flujo de Fondos Totalmente Neto
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Points, Analisis de Riesgos y Puntos de Control Críticos
IAI	Índice Agregado de los Ingresos
IDE	Impuesto a los Depósitos en Efectivo
IETU	Impuesto Empresarial a Tasa Única
IGAE	Indicador Global de Actividad Económica
IMNC	Instituto Mexicano de Normalización y Certificación
IMPI	Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INFONAVIT	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores
IPN	Instituto Politécnico Nacional
IPO	Índice de Personal Ocupado
IR	Índice de Rentabilidad
ISO	International Organization for Standardization
ISR	Impuesto Sobre la Renta

IVA	Impuesto al Valor Agregado
LISR	Ley del Impuesto Sobre la Renta
NAFINSA	Nacional Financiera S.A.
NRA	National Restaurant Association
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PAX	Pasajero, Clientes o huéspedes
PDA	Personal Digital Assistant
PEA	Población Económicamente Activa
PEF	Presupuesto de Egresos de la Federación
PEPS	Primeras Entradas Primeras Salidas
PEUD	Punto de Equilibrio en Utilidad Deseada
PIB	Producto Interno Bruto
PLC	Product Life Cycle
PR	Punto de Reorden
PRI	Periodo de Recuperación
PyME´s	Pequeñas y Medianas Empresas
PyME´s	Pequeñas y Medianas Empresas
RFC	Registro Federal de Contribuyentes
ROI	Return On Investment
SA	Sociedad Anónima
SAR	Sistema de Ahorro para el Retiro
SAT	Servicio de Administración Tributaria
SCIAN	Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte
SECTUR	Secretaría de Turismo
SEDUVI	Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
SIEM	Sistema de Información Empresarial Mexicano
SOFOLES	Sociedades Financieras de Objeto Limitado
SOFOMES	Sociedades Financieras de Objeto Múltiple
SPyME	Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa
SER	Secretaría de Relaciones Exteriores
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats,
TIR	Tasa Interna de Retorno
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
UDISR	Utilidad Deseada Después de Impuestos
UEPS	Ultimas Entradas Primeras Salidas
VPN	Valor Presente Neto
WIP/TEP	Work In Process



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

INTRODUCCIÓN.

Comenzando a finales de los ochenta y continuando en los noventa y Los últimos doce años han surgido grandes cambios sociales (mayor desempleo, inseguridad, distribución de la riqueza no equitativa, etc), políticos (cambio de partido gobernante, nuevos impuestos, etc), tecnológicos (Automatización, ERP's, comunicaciones, etc) y económicos (recesiones, crisis, entre otros), que hacen necesario que las empresas tanto pequeñas como grandes preparen planes de acción para aplicarlos cuando se presenten los eventos y que marcan la diferencia entre una organización exitosa de las que no lo son.

La falta de una planeación correcta y la incertidumbre al asignar los limitados recursos con que se cuenta para enfrentar los cambios conducen a una desventaja competitiva, en general las pequeñas y medianas empresas son las que más sufren de este tipo de descuidos. Este trabajo ofrece una guía de fácil comprensión para iniciar o acelerar un negocio de alimentos, tratando temas que la mayoría de las empresas de nueva creación no toman en cuenta provocando que no sobrevivan.

La planeación no debe considerarse únicamente como un ejercicio académico, el mundo de los negocios actual es más competitivo, ahora ya no solo existen otras organizaciones nacionales iguales a la nuestra, sino que ha habido un auge de otras cadenas y marcas internacionales que han llegado a nuestro país con nuevos conceptos, ideas y estrategias. Estas últimas vienen acompañadas con las mejores prácticas y estándares a nivel mundial que si no son conocidos e implementados evitaran que nuestro negocio prospere.

El termino competitividad es muy utilizado en la actualidad, como resultado del carácter dinámico que caracteriza al mundo empresarial cualquier actividad debe realizarse con una visión hacia el futuro, considerando el entorno, la competencia, así como seleccionando y analizando la información que se tenga. Competitividad en el ámbito empresarial es la capacidad de una empresa de mantener sus costos de producción bajos que le permitan conseguir y mantener una participación en el mercado en que se desenvuelve.

La organización que se quiera llevar a cabo no es un ente aislado ya que está constituida por instituciones reguladoras, otras empresas, accionistas, proveedores, empleados, los clientes y la sociedad, quienes serán los que dictaran



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

las exigencias de producción de acuerdo a sus necesidades. Por lo que será necesario la elaboración de la estrategia empresarial más adecuada para conservar su posición competitiva que de por resultado un aumento de la cuota de mercado, en sus ingresos, mayor calidad de sus productos y la consecución de sus objetivos predefinidos.

El primer capítulo menciona la clasificación de los sectores productivos de nuestro país y define en cual se ubica un restaurante. Ofrece una explicación sobre la más reciente recesión económica sus causas, su influencia en la economía de México y cuales indicadores económicos miden el desempeño del sector de los servicios, definiendo lo que son y sus características. De igual forma se hace un análisis de la importancia y situación que tienen las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME's), pues son el motor que genera empleos y la mayor aportación al PIB en nuestro país. Asimismo se profundiza en el sector de preparación de alimentos y bebidas, la forma en que se clasifican y los problemas que presenta esta importante actividad.

En el segundo capítulo de este trabajo se tratan los temas de planeación estratégica y administración de las operaciones. Se explica la función y el proceso para llevar a cabo una planeación estratégica en una empresa, comenzando con la intención estratégica, la formulación de los objetivos, el análisis en que se desenvuelve una organización para poder crear una ventaja competitiva, el diseño y tipos de estrategias, la manera de ejecutar las estrategias y la evaluación de sus resultados para saber si se cumplieron o no los objetivos que se tenían previstos. Se menciona la forma de crear el concepto del restaurante, pues de esta concepción depende todo el desarrollo del proyecto para su creación y puesta en marcha. También se hace énfasis en aspectos estratégicos esenciales como la forma y características para llevar a cabo un estudio de mercado, la forma de implantar un sistema de mercadotecnia y publicidad que mejoran los aspectos comerciales por el que muchas empresas fracasan por no tener en cuenta. En cuanto al tema de operaciones se profundiza en las actividades que transforman las materias primas en los productos y servicios que proporcionan un valor agregado por el cual los clientes pagan, se hace mención de la importancia de la función del área de compras y abastecimientos presentando maneras para ahorrar costos, mediante la gestión de los proveedores, los pronósticos, la clasificación 80-20 (Ley de Pareto) de los insumos, los modelos de inventarios aplicables a la industria de la restauración, la forma de evaluarlo y recomendaciones para su almacenamiento. Se explica la importancia de los procesos internos, así como la forma de diseñarlos. Igualmente se menciona la



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

manera de diseñar tanto los productos como el servicio mismo tomando en cuenta su capacidad.

El tercer capítulo trata sobre la organización que debe tener el restaurante tanto de los recursos humanos como de las instalaciones, servicios, equipos y software. Muestra las etapas de la administración de los R.H. desde que se reclutan hasta que son contratados pues entendiendo esto hace más fácil allegarse del personal que ayude a la organización a cumplir sus metas. Se describen los espacios e instalaciones que componen un restaurant e para que pueda planearse cuando se tenga la ubicación. Se hace mención de la organización de las actividades que se llevan a cabo diariamente y también de las que se conocen como Mise en place que ayudan a poner todo en su lugar. La organización de un restaurante es tan importante que si no se toma en cuenta puede hacer fracasar cualquier proyecto, por lo que debe incluirse en la planeación estratégica.

El cuarto capítulo hace mención de lo relevante que es la calidad hoy en día para mantener no solo una ventaja competitiva sino lograr ser competitivos ante la gran cantidad de restaurantes y conceptos que existen. Se menciona la forma de conseguir y evaluar la calidad en las organizaciones de servicios y los costos que ello implica. De igual forma se exponen los Sistemas de Gestión de Calidad que permiten satisfacer los requisitos de los clientes en todo momento y la forma de certificar al restaurante en uno de ellos, los SGC son la estructura por la cual deben regirse todo los miembros involucrados en la organización y que delimita sus responsabilidades, los procesos y los recursos. Se muestran los diferentes tipos de SGC para la industria de la restauración que pueden ser ISO 9001, HACCP, e ISO 22000 junto con sus características. Este capítulo también indica la forma apropiada de manejar los alimentos, el uso del acero inoxidable y los peligros que representan los patógenos para la inocuidad de los productos comestibles.

El quinto capítulo analiza la serie de trámites para abrir un restaurante en el Distrito Federal tanto los necesarios para la constitución del la nueva empresa, como los que se requieren para el inicio y operación, mencionándose el lugar en donde realizarlos para facilitar esta tarea al emprendedor. Asimismo se hace una comparación de la facilidad de abrir una empresa en México con otros países.

El último capítulo contempla la planeación financiera del restaurante, pues una vez que el emprendedor ya sabe que cual será el concepto, ha definido sus metas y estrategias y tiene los resultados del estudio de mercado y aspectos legales, le permitirá conocer que tantos recursos económicos necesitara. Es por ello que se



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

muestra la clasificación de los costos, la estructura del capital de trabajo para iniciar operaciones, las distintas opciones que se tienen de financiamiento, a quien acudir, como amortizar el crédito recibido, la forma de depreciar sus activos, la forma de fijar el precio de venta para evitar endeudarse y quebrar, como proyectar sus estados financieros y los criterios para evaluar el proyecto de manera anticipada. Todo ello con el fin de ayudar en el proceso de planeación financiera estratégica.

OBJETIVOS

Los objetivos que se persigue con la realización de este trabajo son los siguientes:

- Analizar los factores por los cuales las pequeñas y medianas empresas, como es el caso de un restaurante, fracasan por no tomarlos en cuenta.
- Dar a conocer la forma en que se estructura y crea una empresa del sector restaurantero.
- Señalar la importancia de la planeación estratégica para el éxito de las PyME's.
- Mostrar la importancia de una buena planeación y gestión de abastecimiento e inventarios para el ahorro de recursos.
- Mostrar la importancia de una buena organización antes de iniciar un restaurante.
- Dar a conocer los principales SGC para la industria de la restauración que garanticen la calidad e inocuidad de los alimentos.
- Proporcionar los recursos para el aumento de la competitividad de las empresas de servicios.
- Mostrar que una planeación financiera adecuada permite conseguir los objetivos de una organización.

JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Actualmente cuando alguien decide emprender su propio negocio lo hace enfocándose solo en el producto o servicio que ofrece, ya que piensan que si son buenos en lo que ofrecen se tendrá éxito y aunque esto es muy importante la realidad es que una empresa es mucho más que un producto/servicio, es algo más complejo. Según la Secretaría de Economía el 80% de las pequeñas y medianas empresas en México fracasa antes de los 5 años, una de las causas principales de ello, a parte de la falta de liquidez, es la falta de planeación, ya que



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

los emprendedores no evalúan el contexto interno y externo en que se desarrollara su negocio, tampoco buscan conocer lo que realmente quiere el cliente. El desconocimiento de lo que es la planeación estratégica imposibilita la fijación de objetivos y estrategias adecuadas que permitan que la empresa crezca, así como la forma de implantar y evaluar las mismas. De igual forma se busca que se conozca las actividades como el abastecimiento, los procesos y la calidad dentro de un restaurante para llevarlas a cabo de la manera más eficiente posible para utilizar recursos de forma óptima satisfaciendo siempre a los clientes.

En este trabajo busco facilitar la puesta en marcha de un restaurante para aquellas personas que deseen emprender dentro de este sector y a pesar de que iniciar un establecimiento de alimentos conlleva más actividades que no se mencionan en este trabajo, como la forma de realizar los platillos, el trato a los comensales o la decoración interior, si se mencionan los trámites necesarios que muchas veces no son realizados por desconocimiento, como la organización tanto para hacerse de personal, los distintos software, los equipos e instalaciones y las actividades rutinarias. Este trabajo también busca concientizar a los emprendedores sobre la calidad para mantener la inocuidad tan necesaria para evitar cualquier enfermedad por la ingesta de alimentos, pudiéndose lograr a través de la adopción de cualquier Sistema de Gestión de Calidad que se mencionan.

De igual forma en este trabajo busco a que se comprendan los aspectos financieros para la correcta evaluación y planeación tanto de los ingresos como de los gastos, entendiendo los diferentes costos, así como los estados financieros y la elaboración de sus proyecciones. Otro aspecto importante que se menciona es la forma correcta de fijar los precios de venta de los platillos, esto es sumamente importante ya que un precio incorrecto puede hacer que no se cubran los costos del restaurante que podría provocar endeudamiento y por ende el fracaso del proyecto. Por ello también se expone el concepto del punto de equilibrio enfocado a múltiples productos y no solo a uno como comúnmente se enseña. Parte importante es también la forma de evaluar los resultados que se tengan ya que si no se conocen los resultados no es posible controlar y planear las acciones correctivas.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

En consecuencia este trabajo busca permitir a los emprendedores tener un restaurante enfocado hacia los clientes o comensales, facilitando la creación de estrategias que aumenten las posibilidades de éxito, comenzando con una formulación correcta de su intención estratégica y partiendo de esta la definición de todos los demás recursos como pueden ser humanos, materiales, técnicos, económicos y físicos que posibiliten obtener utilidades gracias a la satisfacción de su nicho de mercado seleccionado.



CAPITULO I

LOS SECTORES ECONÓMICOS EN MÉXICO.

La economía mexicana está compuesta por el conjunto de actividades económicas que conllevan la producción de bienes y servicios, divididas en tres sectores económicos, que a su vez están constituidos por varias ramas. (Erossa Martin, 1987).

Tanto la importancia como la clasificación de los sectores económicos en primario, secundario y terciario fueron dadas por el economista Colin Clark (1905-1989) en su libro *Las condiciones del progreso económico (1940)*, quien llegó a la conclusión de que el crecimiento económico se desenvuelve de tal forma que la importancia relativa de dichos sectores se va desplazando del primario al secundario y de este al terciario. La población pasa de trabajar en la agricultura a la industria y por último a los servicios. Por lo que el progreso de una economía se aprecia fundamentalmente a través del creciente volumen de la población que se dedica a los servicios. (Llaguno y Maqueda, 1995).

Esta es considerada como la ley Petty-Clark formulada inicialmente por Sir William Petty¹ (1623-1687), y perfeccionada después por Colin Clark.

¹ Sir William Petty hizo esta generalización, por primera vez, nada menos que en 1691, al escribir que “hay mucho más que ganar en la manufactura que en la agricultura; y más en el comercio que en la manufactura”.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

1.1.- DEFINICIÓN DE LOS SECTORES ECONOMICOS.

Delgado Cantú (2003) señala que es posible delimitarlos como primario, secundario y terciario, también llamados sectores productivos de la siguiente manera:

- Primario ó agropecuario.

Incluye las actividades de extracción de los recursos naturales, sin que estos hayan sufrido ninguna transformación, los cuales pueden ser usados como alimento ó para fabricar otros bienes. Este sector se divide en cuatro ramas: agricultura, pesca, silvicultura (explotación de los recursos forestales) y ganadería.

- Secundario ó industrial.

Lo caracteriza la utilización de maquinaria y procesos industriales para transformar las materias primas generalmente obtenidas del sector primario en productos manufacturados para ser consumidos directamente o bien ser usados como insumos en otras industrias.

El cual se divide en dos principales ramas las cuales son:

- Industrias extractivas como la minería y el petróleo.
- Industrias de la transformación como la automotriz, alimentaria, petroquímica, etc.

- Terciario ó de servicios.

Este sector no produce bienes materiales sino servicios los cuales son ofrecidos para satisfacer las necesidades de la población y de las industrias

Gracias a las actividades terciarias se facilita el funcionamiento productivo de los otros dos sectores económicos, permitiéndoles dedicar tiempo a sus actividades principales.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

1.2.- ESTRUCTURA DEL SECTOR TERCIARIO.

Los tres sectores de actividades económicas, están registrados por el SCIAN (Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte), dentro del cual el sector terciario ó de servicios en nuestro país tiene la siguiente estructura (INEGI):

<i>Agrupación tradicional</i>	<i>Característica general de los sectores</i>	<i>Sector</i>
Actividades terciarias	Distribución de bienes	Comercio al por mayor, Comercio al por menor, Transportes, correos y almacenamiento
	Operaciones con información	Información en medios masivos
	Operaciones con activos	Servicios financieros y de seguros, Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
	Servicios cuyo insumo principal es el conocimiento y la experiencia personal	Servicios profesionales, científicos y técnicos, Dirección de corporativos y empresas , Servicios de apoyo los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación , Servicios educativos Servicios de salud y de asistencia social
	Servicios relacionados con la recreación	Servicios de esparcimientos culturales y deportivos, y otros servicios recreativos, Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
	Servicios residuales	Otros servicios excepto actividades del gobierno
	Gobierno	Actividades del gobierno y de organismos internacionales y extraterritoriales

Cuadro I.1. Fuente: INEGI Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

1.3.- DEFINICIÓN DE SERVICIO.

De acuerdo a Garza (2008), los servicios son:

“Todas las actividades del trabajo social ---empresas e individuos--- caracterizados por: 1) producir efectos útiles demandados por consumidores y productores; 2) tener como uno de sus componentes esenciales el conocimiento y/o la destreza de quienes los proporcionan; 3) realizarse con este elemento básico incorporado, aunque sean indispensables bienes agrícolas o industriales para concretarlo, lo que les confiere una dimensión material que puede o no manifestarse en ellos o para quien los adquiere; 4) una forma de apropiación socialmente determinada según la cual pueden ser gratuitos si los proporciona el estado u organizaciones sin fines de lucro, o adquirirse en empresas o personas por un precio determinado; 5) poder ser de consumo inmediato o duradero pero, a diferencia de los bienes, la relación comprador vendedor se mantiene durante todo el tiempo de su vigencia”

Chase, Jacobs y Aquilano (2009) afirman que existen cinco diferencias entre los servicios y los bienes, como se menciona a continuación:

1. Un servicio es un proceso intangible, que a diferencia de los bienes no se puede pesar ni medir y no se puede probar antes de adquirirlo.
2. Los servicios requieren de una interacción con los consumidores, esta puede ser breve pero es necesaria, incluso las instalaciones donde se presten los servicios deben estar diseñadas para atender a los clientes.
3. Los servicios son heterogéneos, lo cual quiere decir que son diferentes de un momento a otro estando en función de las actitudes del cliente y de los prestadores del servicio.
4. Los servicios dependen del tiempo y no es posible almacenarlos.
5. Y por último las especificaciones de un servicio están en función de un paquete de características como son:
 - A. La instalación de apoyo (ubicación, decoración, equipos de soporte, etc.)
 - B. Bienes facilitadores, es decir, los bienes materiales para prestar el servicio (por ejemplo los alimentos en un restaurante).
 - C. Servicios explícitos (capacitación de los empleados, acceso al servicio, poder brindarlo, etc.).
 - D. Servicios implícitos (actitud de los prestadores, ambiente de la empresa, tiempo de espera, condiciones del lugar, comodidad, etc.).



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Sin embargo casi todos los productos ofrecidos en la actualidad son una combinación de bienes y servicios, ordenados en un flujo continuo de “bienes puros” a “servicios Puros”, las primeras son negocios con márgenes de ganancia muy bajos, que para poder diferenciarse ofrecen algunos servicios, como se muestra en la siguiente tabla:

Bienes puros	Bienes básicos	Servicios básicos	Servicios puros.
Productos alimenticios.	Electrodomésticos.	Hoteles.	Enseñanza.
Productos químicos.	Sistemas de almacenamiento de datos.	Líneas aéreas.	Consultas médicas.
Libros publicados.	Automóviles.	Proveedores de servicios de Internet.	Asesoría financiera.
		Restaurantes	

Cuadro I.2. Fuente: Chase et al., Óp. cit.

1.4.- IMPORTANCIA DE LAS ACTIVIDADES TERCIARIAS EN MÉXICO

El peso de cada uno de los sectores económicos suele expresarse por los porcentajes de población activa empleada en cada uno de ellos o su participación en el producto nacional.

En el caso de Estados Unidos en el año 1980, 90% de la población económicamente activa trabajaba en el campo, en la actualidad solo 3% de dicha población participa en la actividad mencionada, la manufactura llegó a su cúspide en los años 50's , que debido a la subcontratación y a la automatización solo da empleo a 27% de la PEA en EUA., el fenómeno de la tercerización de la economía no es exclusivo de Estados Unidos, ni de los países desarrollados, pues China representa 21% de la PEA mundial de servicios, mientras que Alemania representa el 1.4%. El sector servicios de China ha aumentado de 191% durante los últimos 25 años, mientras que el alemán solo 44%. El mundo se está convirtiendo en un colosal sistema de servicios, compuesto por seis mil millones de personas, millones de negocios y productos conectados a redes de servicios. (Chase et al, 2009).

En México, el sector de los servicios es el que más aporta al Producto Interno Bruto, al que le siguen el sector de secundario y el primario, en este orden. Las actividades terciarias (comercio y servicio) aportaron el 61.8%, las secundarias con 35.3%, en tanto que la de el sector primario fue de 4.7% durante el segundo trimestre del año 2010. (Notimex, 2010, 25 de Agosto)



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Así mismo durante el tercer trimestre de este mismo año la Población Económicamente Activa (PEA) ascendió a 44.5 millones, de los cuales 5.9 millones de individuos (13.3%) laboran en el sector primario, 10.7 millones (24%) en el secundario y 27.6 millones (62.1%) en el terciario, mientras que 12.4 millones se encuentran en la informalidad. (Robles, A., 2010, 16 de Noviembre).

Se puede apreciar que en nuestro país el sector terciario es el más importante y el que tiene más peso, pero no por ello, se puede decir que México es una nación con un alto progreso económico, ya que a pesar de que el sector servicios en esta época, es dominante en todo el mundo, incluso en la mayoría de los países subdesarrollados, no en todos ellos tiene una estructura similar. En los países de primer nivel, los servicios son muy especializados de calidad, estables, y muy diversificados. En los países en vías de desarrollo en cambio existe inestabilidad laboral, frecuentemente son de baja calidad y poco diversificados, por lo tanto el incremento en el nivel de vida de las sociedades, va unido al aumento de servicios productivos tanto para la población como para las empresas. (Garza, 2008).

1.5.- LA CRISIS ECONÓMICA Y SU INFLUENCIA EN LOS SECTORES PRODUCTIVOS.

Una crisis económica mundial se entiende como un periodo de escasez en la producción, comercialización así como el consumo de productos y servicios, (E.S.M., 2010).

La crisis económica por la que está pasando tanto México como el mundo y que afectó a los tres sectores productivos de nuestro país, comenzó por decisiones poco afortunadas en los Estados Unidos causadas por dos factores, el primero de ellos fue la explosión de la burbuja inmobiliaria y el segundo debido al aumento de las materias primas y alimentos, ocasionados por un incremento en los precios del petróleo.

El primero factor a grandes rasgos, inició en 2005 a raíz de un largo lapso en donde se incrementó el precio de la vivienda, así como el número de familias que tenían la posibilidad de pagar una hipoteca, con el consecuente aumento en el costo del dinero (conocida como “subprime”), en donde se hacían préstamos a personas que no tenían la posibilidad de pagar. Los “subprime” iniciaban con bajo interés durante los primeros años y luego se elevaban de manera drástica en los años subsecuentes, en ocasiones a los que se les prestaba no se les explicaba los riesgos y al contrario se les indicaba que podían volver a financiar la hipoteca (contratar una nueva sobre la que ya se tiene, para obtener una ampliación del capital adeudado de la misma, para rebajar el total de cuotas mensuales) en unos años para mantener bajas las tasas de interés, a pesar de que los economistas



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

advertían sobre los riesgos de este tipo de créditos nadie interrumpió estas prácticas en los EE.UU, ya que todos parecían ganar dinero: las empresas de construcción, de materiales, los agentes inmobiliarios y por primera vez muchas familias tenían una casa propia.

Sin embargo para el periodo de 2005-2006, las tasas de interés para este tipo de hipotecas se elevaron considerablemente y muchos de los que las adquirieron ya no pudieron seguir pagando o refinanciando los créditos, esta crisis inmobiliaria se debió haber quedado en los que poseían los créditos de vivienda en los Estados Unidos, sin embargo desafortunadamente tanto los prestamistas como las instituciones bancarias que habían otorgado estas hipotecas “subprime”, traspasaron la deuda a los inversores estadounidenses, quienes a su vez vendieron a otros inversores y bancos de otros países, por lo tanto nadie tenía una idea de quién era el dueño de estas deudas que no podían pagarse y que estaban propagadas por todo el planeta. De pronto ya nadie estaba dispuesto a hacer más préstamos dando por resultado una crisis de crédito conocida como “Credit Crunch”, un periodo en donde hay poco dinero en efectivo o liquidez en el sistema financiero, porque de acuerdo a Jiménez (2010), los bancos ya no se prestan entre ellos, aumentan las tasas interbancarias, el dinero ya no está disponible y a menor circulación de efectivo disminuye la inversión, la producción, el empleo y el ingreso de los trabajadores, pues se produce un decremento tanto en la demanda como en la oferta haciendo que las empresas dejen de producir, dando como resultado que en julio de 2008 los bancos y las principales instituciones financieras mundiales tuvieron pérdidas de cientos de cientos de miles de millones de dólares (\$435,000 millones), es por ello que el gobierno de Estados Unidos tuvo que entrar en rescate de estas instituciones con un plan de \$700 mil millones de dólares, pues su economía entró en recesión, misma que terminó en Junio de 2009 y tuvo una duración de 18 meses, aunque esto no implica que ya se encuentre en su actividad normal, sino más bien, en el inicio de su recuperación económica. (Huérfano, 2010).

El segundo factor fue que los precios del petróleo aumentaron demasiado, provocado por las mayores necesidades energéticas en países en desarrollo como por ejemplo China e India, que afectó a los consumidores en todo el planeta obligándolos a pagar precios más altos por la gasolina, haciendo que los precios de los alimentos y las materias primas también se incrementaran ya que es necesario el petróleo para producirlos y transportarlos. (Keating, 2008).

México tiene una elevada dependencia comercial con los Estados Unidos, siendo este último el socio comercial más importante de la región, mayormente demandante que oferente, este intercambio comercial es posible gracias al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que ha tenido un giro positivo incrementando las exportaciones de nuestro país a E.U. mayoritariamente



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

y a Canadá en menor medida, sin embargo, México tiene un interés vital en esta relación pues concentra más del 80% de su volumen de exportaciones que dependen del mercado de E.U., debido a que no posee opciones de diversificación a pesar de su amplia red de acuerdos comerciales con otros países, habiendo poco interés de parte de nuestro país hacia las regiones de Europa , Asia y los países centro y sudamericanos (por medio del ALCA). (Fuentes, s.f.).

Debido a lo anterior, México empezó a sentir los efectos de la crisis económica de los Estados Unidos, manifestándose con desempleo, durante el mes de Enero de 2009 se perdieron 336 414 empleos derivados de los recortes en las plantas y empresas debido a la desaceleración de la economía de los Estados Unidos (Martínez, 2009) y el impacto del aumento del petróleo con disminución de la producción del mismo debido a la dependencia de la renta del hidrocarburo, dando por resultado que se tuvieron que elevar impuestos como el IVA de 15% a 16% (López Madrid, 2010) y el ISR de 28% a 30% (Vázquez, 2009), de igual manera se evidenció en la disminución de las remesas enviadas, que son la segunda fuente de ingresos, después del petróleo. (Taniguchi, 2010).

Como consecuencia de la disminución precio del petróleo, recursos de los cuales depende el 40% de los gastos del gobierno mexicano obtenidos por las ventas del hidrocarburo y sus derivados, se elevo la tasa de gravamen de otros impuestos así como también se instauraron nuevos, como por ejemplo:

Aumento del 2% al 3% en el gravamen a los depósitos bancarios, 4% a telecomunicaciones, bebidas alcohólicas, cigarros, juegos y sorteos, y se elimino el subsidio a la gasolina, que no se ocuparán, por ejemplo, para construir nuevas escuelas u hospitales, sino para mantener al país en las mismas condiciones. (Robles Vargas, 2009).

No conforme con lo mencionado, el brote de la epidemia de AH1N1, afecto la actividad económica aun más estando entre los mayores afectados el sector turístico (González G., 2009), tercera fuente de divisas del país, donde se pronostico la pérdida de 100 mil empleos del sector (Reuters, 2011), y por ende también el restaurantero.

Jiménez (2010) afirma que otros sectores que fueron muy afectados por la crisis se encuentran el textil y el automotriz, en este ultimo las ventas de autos nuevos disminuyeron en los primeros once meses del 2008, la industria automotriz representa el 20% de todas las exportaciones del país, así como el 20% del sector



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

manufacturero. De igual forma 8, 500 empleados perdieron su empleo en la mayor siderúrgica del país: Altos Hornos de México.

También aumento el precio de los 43 productos que conforman la canasta básica, con excepción de la cebolla la cual disminuyo, donde el maíz y la tortilla aumentaron al doble debido al aumento de la cantidad a pagar por el maíz para producir Bioetanol y al acaparamiento del grano por los empresarios del maíz.

Los efectos de la crisis económica se perciben en nuestro país en el aumento de los precios de los productos básicos, salarios bajos, mayor pobreza, así como el regreso de los emigrantes provenientes de E.U.

Debido a lo anterior la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), informó que México fue el país más afectado por la crisis económica de la región. (Redacción Excélsior, 2010).

Sin embargo estos temas solo son presentados de manera general para explicar el desempeño de los indicadores económicos que se muestran a continuación y no serán estudiados a profundidad durante el desarrollo de este trabajo.

1.6.- EL DESEMPEÑO DEL SECTOR TERCIARIO EN MÉXICO.

Es posible medir el desempeño de este sector por medio de recursos como el Indicador Global de la Actividad Económica, el Índice Agregado de los Ingresos y el Índice de Personal Ocupado.

1.6.1.- EL INDICADOR GLOBAL DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA (IGAE).

Muestra los cambios de la actividad económica de nuestro país y es dado a conocer mensualmente por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], después de 57 a 60 días después de terminar el mes de referencia, cabe destacar que no incluye a todas las actividades económicas como lo hace el PIB, es por ello que sus resultados difieren y solo se le debe de tomar en cuenta como una señal de la tendencia de las actividades a corto plazo. Durante el mes de septiembre de 2010 el INEGI dio a conocer que este indicador disminuyo un 0.31% en comparación con el mes de Agosto, Así mismo muestra que las actividades primarias aumentaron 3.50%, las secundarias descendieron un -0.12%, y las actividades del sector terciario un -0.08%, estos porcentajes con respecto al mes anterior.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Lo mencionado se aprecia de forma visual en los siguientes gráficos que muestran las cifras y tendencias de los componentes del IGAE para los años 2010 y 2011:

CIFRAS DESESTACIONALIZADAS Y TENDENCIAS DE LOS COMPONENTES DEL IGAE A AGOSTO DE 2011.

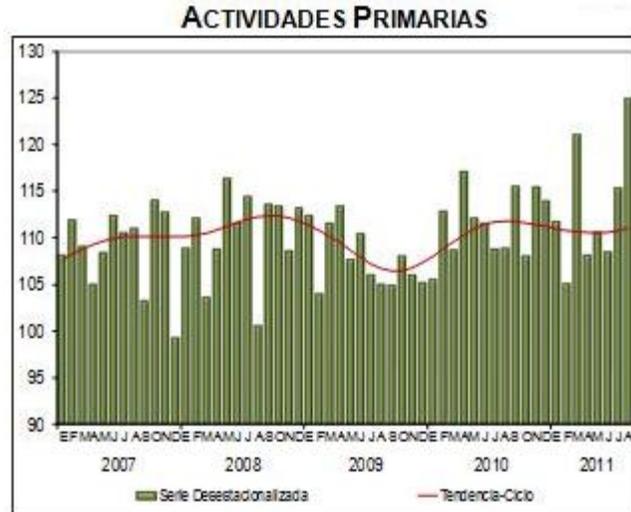


Gráfico I.3. Fuente: INEGI Óp. cit.

Aquí se muestra que las actividades económicas primarias empezaron a descender a principios de 2009 misma que se estabilizó en el segundo trimestre del 2010, y actualmente se han vuelto a alcanzar los niveles de antes de la crisis económica.

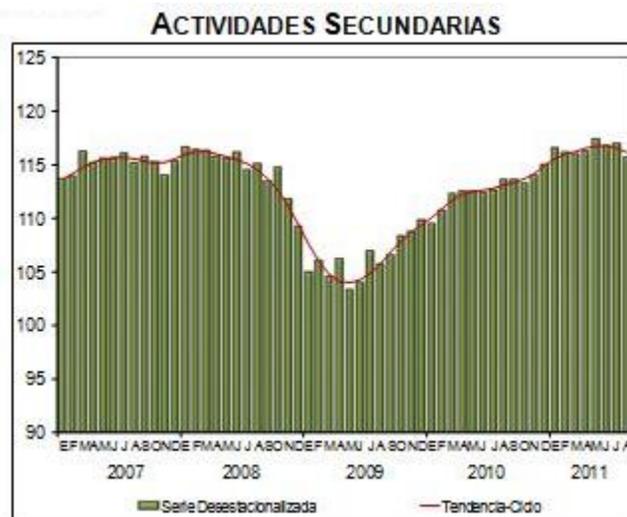


Gráfico I.4. Fuente: INEGI Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Las actividades industriales tuvieron un decremento en el segundo trimestre del 2008, volviéndose a normalizar hasta el segundo trimestre del 2010, sin embargo ya para principios de 2011 se había regresado a los niveles de actividad registrados a principios del año 2008 antes de que se presentara la crisis.

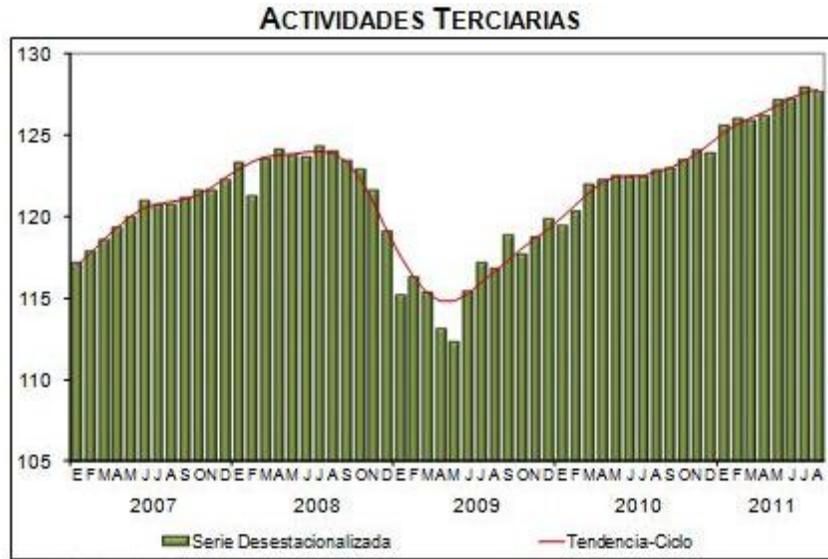


Gráfico I.5. Fuente: INEGI Óp. cit.

Al igual que las actividades industriales las del sector terciario tuvieron una caída en el tercer trimestre del 2008, recuperándose hasta el segundo trimestre de este 2010, cabe mencionar que la recuperación de este sector se empezó a presentar a principio de 2011 incluso ha aumentado el nivel de actividad económica como se aprecia en el tercer trimestre de este año, superando incluso los niveles que se tenían en el 2008.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

IGAE SEPTIEMBRE 2010 (Variación % real comparado con el mismo mes del año pasado)

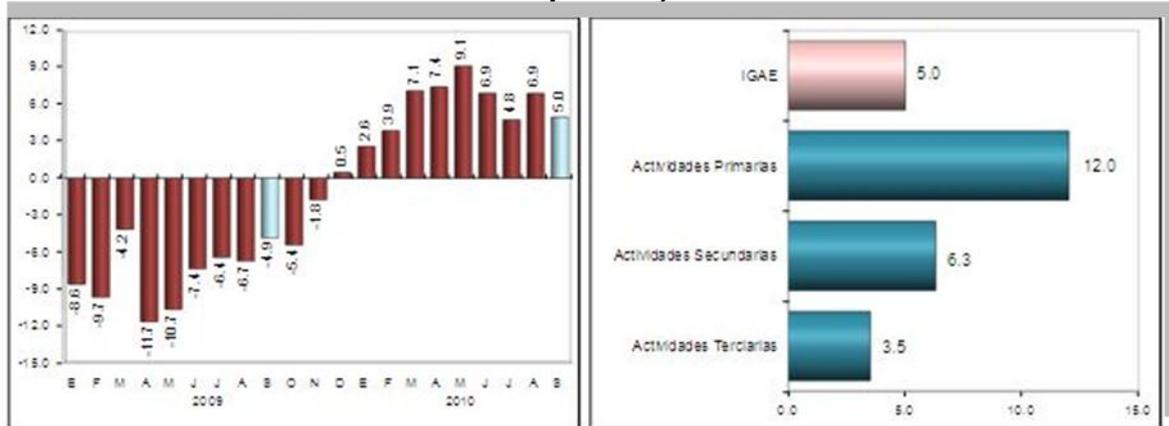


Gráfico I.6. Fuente: INEGI Óp. cit.

Comparado anualmente el IGAE total aumento 5% respecto al noveno mes de 2009, por componentes que lo integran las actividades primarias aumentaron 12%, las del sector secundario 6.3% y las terciarias se incrementaron un 3.5% en cuanto a su actividad económica.

Así mismo fue en Diciembre de 2009 cuando este indicador empezó a aumentar en comparación con el mismo mes del año anterior, ya que en los meses anteriores a este del año pasado el IGAE había tenido solo decrementos negativos, teniendo el mayor de ellos en Abril de 2009 con -11.7%.

IGAE SEPTIEMBRE 2010 (Variación % real comparado con el mismo mes del año pasado)

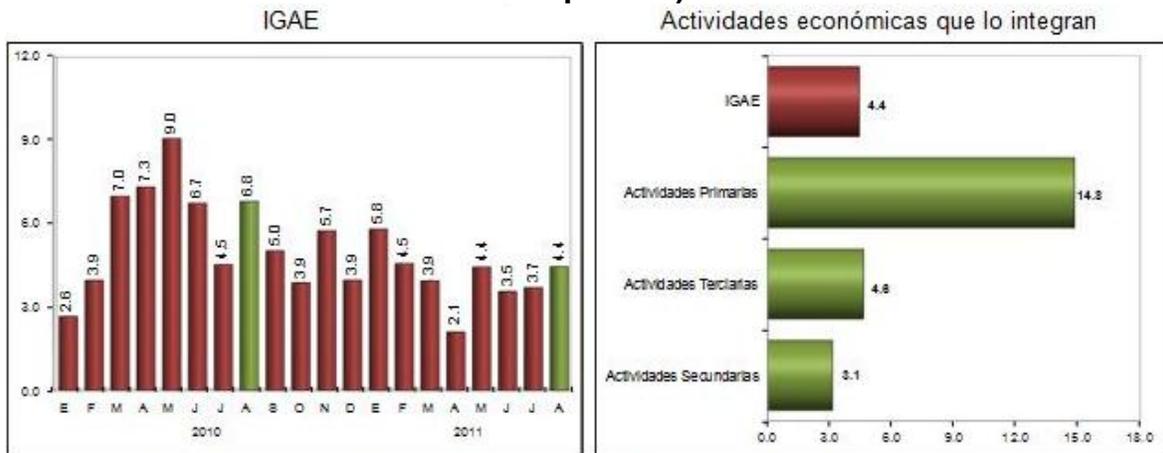


Gráfico I.7. Fuente: INEGI Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Comparado con el mes de agosto de 2010 el IGAE aumento 4.4% en este 2011, las actividades del sector primario tuvieron un gran crecimiento (14.3%), seguido de las terciarias con un 4.6% y al ultimo las actividades industriales con un 3.1%. Es posible observar que la economía mexicana está recuperándose de los efectos de la crisis financiera mundial.

1.6.2.- INDICE AGREGADO DE LOS INGRESOS.

El Índice Agregado de los Ingresos (IAI) obtenidos por la prestación de los Servicios Privados no Financieros, da cuenta de la evolución de los recursos originados por las empresas que prestan algún tipo de servicio.

Este indicador aumento 0.20% en Agosto de 2011 con respecto al mes de Julio de este año a continuación se analizara este indicador con el del mes de Septiembre del año 2010 para ver su evolución.

IAI por la Prestación de los Servicios Privados no Financieros a Agosto de 2011

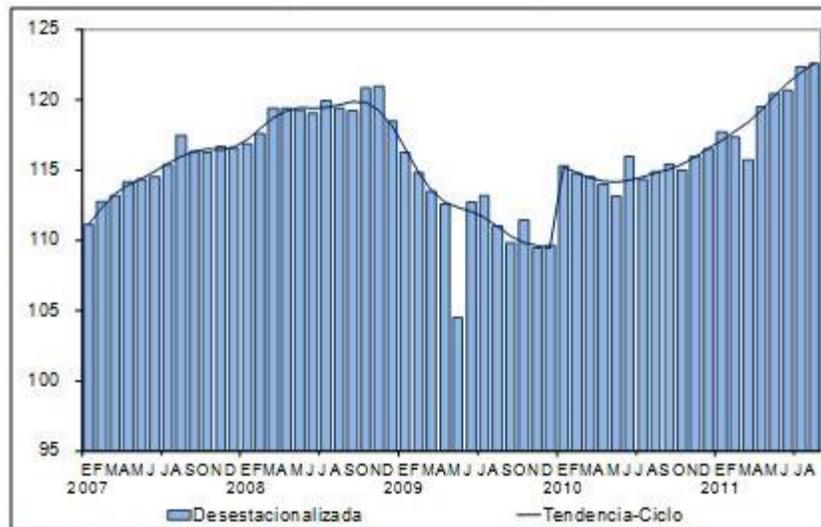


Grafico I.8. Fuente: INEGI Óp. cit.

A partir del último trimestre del 2009 empezaron a disminuir los ingresos de los servicios no financieros los cuales aun en el mes de septiembre de 2010 no logran recuperarse del todo, sin embargo es en este periodo cuando comienza la recuperación, es para el primer trimestre de 2011 cuando se alcanzan los niveles de antes de la crisis y ya para el tercer trimestre se superan estos niveles mostrando la positiva evolución de los ingresos generados por las empresas de servicios.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

IAI por la Prestación de los Servicios Privados no Financieros a septiembre de 2010 Variación porcentual real anual.

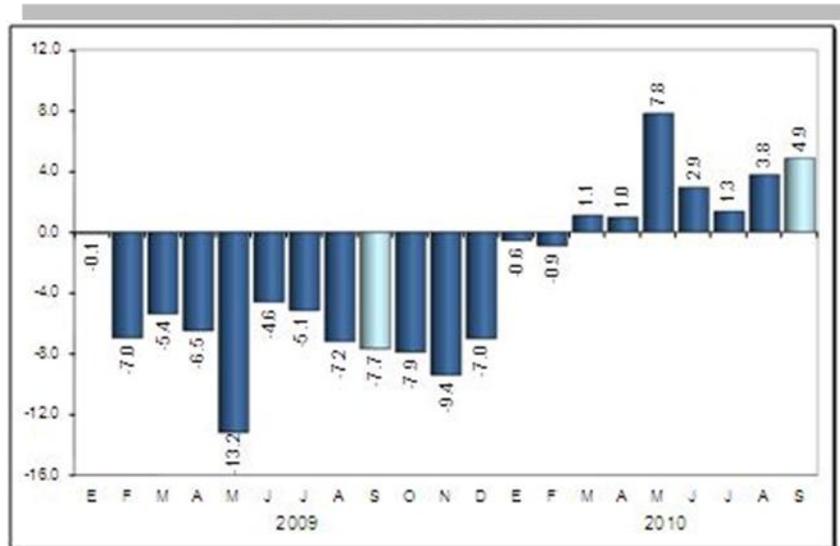


Grafico I.9. Fuente: INEGI Óp. cit.

En su comparación anual, el IAI observó un crecimiento real de 4.9% en septiembre de 2010 en relación al mismo mes del año anterior. Se puede apreciar que a principios del 2009 empezaron a ocurrir pérdidas en el sector de los servicios, se empezaron a obtener ingresos a partir del mes de Marzo de 2010, ya que antes de este mes solo había pérdidas, teniendo las mayores en Mayo de 2008, sin embargo como se puede ver en la última actualización del INEGI de este indicador no ha habido ya no ha habido pérdidas e incluso el mes de agosto de 2011 es el que ha presentado los mayores ingresos desde mayo de 2010, como se muestra en la gráfica mostrada abajo.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

IAI por la Prestación de los Servicios Privados no Financieros a septiembre de 2010 Variación porcentual real anual.

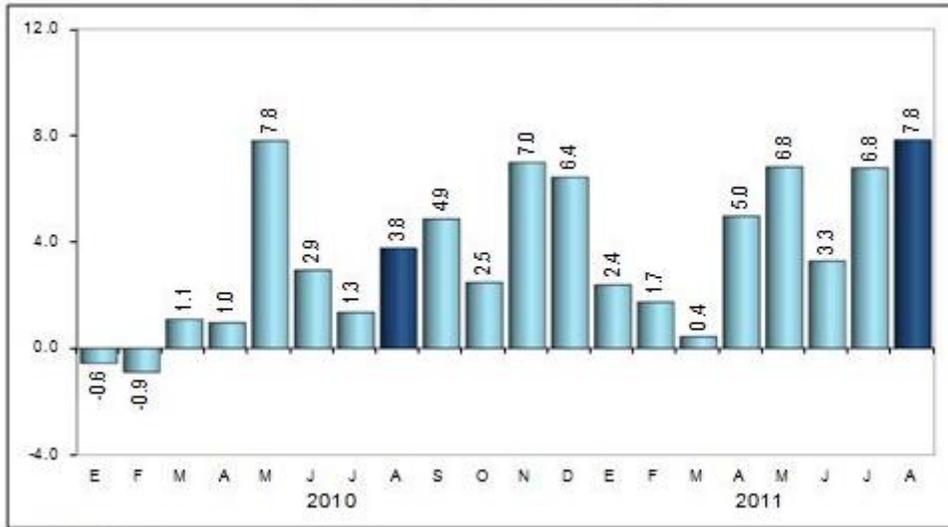


Grafico I.10. Fuente: INEGI Óp. cit.

Comportamiento de los Ingresos por Sector del IAI en Septiembre de 2010

Sector	Descripción	Septiembre		Variación % anual
		2009	2010	
	Ingresos de los Servicios Privados no Financieros	105.0	110.1	4.9
48-49	Transportes, correos y almacenamiento.	102.0	106.4	4.3
51	Información en medios masivos.	122.8	127.3	3.6
53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	134.9	116.0	(-) 14.0
54	Servicios profesionales, científicos y técnicos.	95.0	117.6	23.8
56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.	103.9	107.0	2.9
61	Servicios educativos.	109.4	120.3	10.0
62	Servicios de salud y de asistencia social.	112.3	103.4	(-) 7.9
71	Servicios de esparcimiento, culturales, deportivos y otros servicios recreativos.	79.2	97.5	23.1
72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.	84.6	85.7	1.2

Tabla I.11. Fuente: INEGI Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Comportamiento de los Ingresos por Sector del IAI en Agosto de 2011

Sector	Descripción	Agosto		Variación % anual
		2010	2011	
	Ingresos de los Servicios Privados no Financieros	116.0	125.1	7.8
48-49	Transportes, correos y almacenamiento.	111.5	121.1	8.6
51	Información en medios masivos.	125.9	124.3	(-) 1.2
53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	114.6	111.7	(-) 2.5
54	Servicios profesionales, científicos y técnicos.	120.5	163.8	35.9
56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.	111.3	122.0	9.6
61	Servicios educativos.	147.7	162.0	9.7
62	Servicios de salud y de asistencia social.	109.3	121.8	11.4
71	Servicios de esparcimiento, culturales, deportivos y otros servicios recreativos.	134.6	134.5	0.0
72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.	97.9	102.1	4.2

Tabla I.12. Fuente: INEGI Óp. cit.

De acuerdo al IAI presentado por el INEGI los ingresos en el mes de Septiembre alcanzaron 110.1 puntos, en tanto que en igual mes de un año antes había sido de 105 puntos, esto significa un incremento total de 4.9%.

Dentro de estos sectores el de los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (72), tuvo una variación anual de 1.2% en sus ingresos al pasar de 84.6 en Septiembre de 2009 a 85.7 al mismo mes de 2010, que indica que poco a poco se ha ido recuperando de la crisis económica.

En el 2011 los ingresos para el mes de Agosto alcanzaron los 125.1 puntos de crecimiento comparados con el mismo mes del año anterior (116), lo cual es un aumento de 7.8%. Así mismo los servicios de preparación de alimentos se incrementaron en 2011 4.2% y se obtuvo un mayor puntaje que si lo comparáramos con el mismo indicador del año anterior, pues en este año se obtuvieron 102.1 puntos, esto se traduce en un aumento de 16.4 puntos en relación del mes de Septiembre de 2010 a Agosto de 2011 mostrando el sano desempeño de este sector en crecimiento.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

1.6.3.- INDICE DE PERSONAL OCUPADO.

El Índice de Personal Ocupado (IPO) en los Servicios Privados no Financieros presentó un avance de 3.5% durante Agosto de 2011 respecto al mismo mes del año anterior.

Cifras desestacionalizadas y tendencia del IPO en los Servicios Privados no Financieros a agosto de 2011.

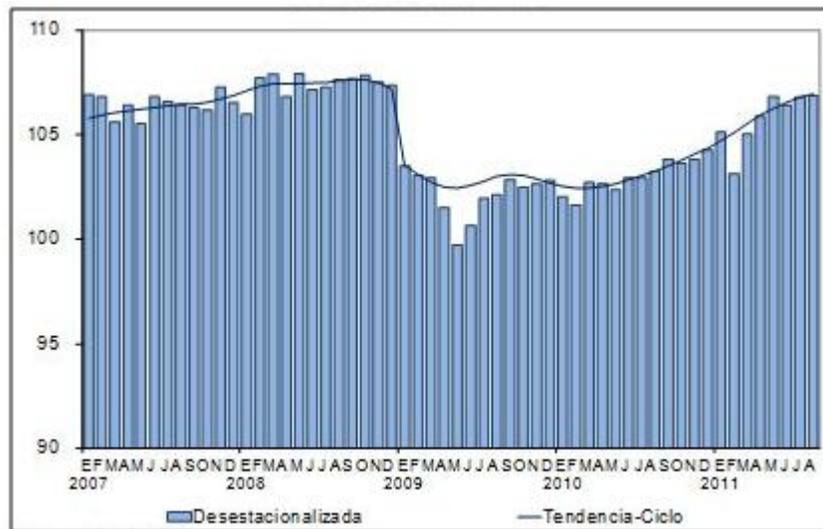


Gráfico I.13. Fuente: INEGI Óp. cit.

En esta gráfica se observa que fue a partir del primer trimestre de 2009 cuando empezó a descender la cantidad de personal empleado en los servicios no financieros, lo cual se tradujo en la pérdida de empleos, este indicador apenas está recuperándose pues en el tercer trimestre de 2011 se está acercando a los niveles que se tenían en el último trimestre del 2008, sin embargo se puede decir que se están recuperando las fuentes de empleo.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

IPO en los Servicios Privados no Financieros a septiembre de 2010 (Variación porcentual anual)

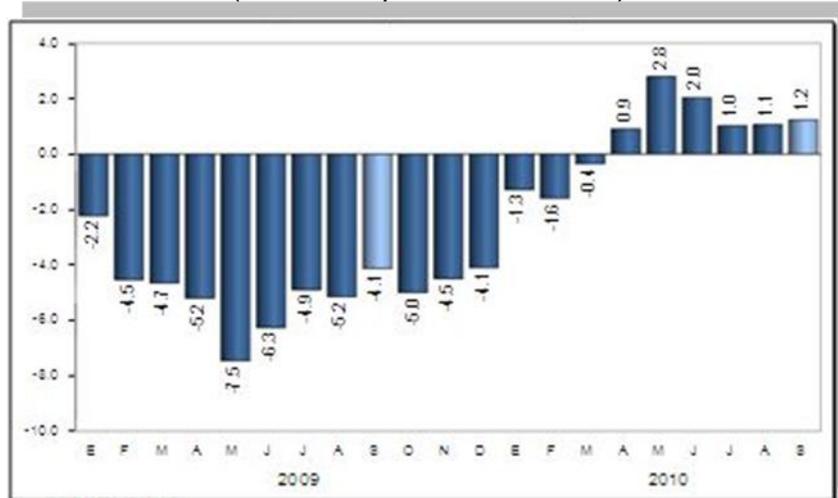


Gráfico I.14. Fuente: INEGI Óp. cit.

Durante el mes de Abril de 2010 hubo un aumento positivo de 0.9% en la cantidad de personal ocupado, ya que desde Enero de 2009 hasta Marzo de 2010 solo había decrementos teniéndose el mayor de estos en mayo del año pasado con un -7.5%, así mismo, como se aprecia en la segunda grafica mostrada debajo de este párrafo durante el 2011 no se han vuelto a presentar índices negativos, sino al contrario hay una tendencia de crecimiento, tal y como se muestra en la grafica mostrada a continuación.

IPO en los Servicios Privados no Financieros a Agosto de 2011 (Variación porcentual anual)

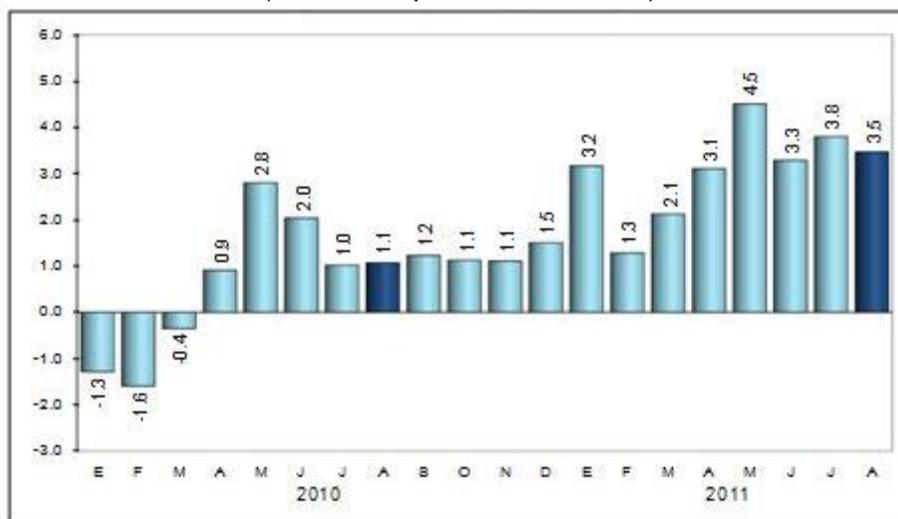


Gráfico I.15. Fuente: INEGI Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

IPO en los Servicios Privados no Financieros por Sector en Septiembre de 2010

Sector	Descripción	Septiembre		Variación % anual
		2009	2010	
	Índice de Personal Ocupado de los Servicios Privados no Financieros	105.6	106.9	1.2
48-49	Transportes, correos y almacenamiento.	108.2	107.7	(-) 0.4
51	Información en medios masivos.	107.9	110.3	2.2
53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	98.6	95.6	(-) 3.0
54	Servicios profesionales, científicos y técnicos.	104.0	105.6	1.5
56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.	112.9	117.6	4.1
61	Servicios educativos.	108.6	106.9	(-) 1.5
62	Servicios de salud y de asistencia social.	108.7	109.2	0.4
71	Servicios de esparcimiento, culturales, deportivos y otros servicios recreativos.	102.3	103.2	0.9
72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.	99.6	100.7	1.2

Tabla I.16. Fuente: INEGI Óp. cit.

IPO en los Servicios Privados no Financieros por Sector en Agosto de 2011

Sector	Descripción	Agosto		Variación % anual
		2010	2011	
	Índice de Personal Ocupado de los Servicios Privados no Financieros	103.5	107.1	3.5
48-49	Transportes, correos y almacenamiento.	105.8	108.6	2.6
51	Información en medios masivos.	113.2	115.4	2.0
53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles.	98.3	94.2	(-) 4.2
54	Servicios profesionales, científicos y técnicos.	104.5	107.6	3.0
56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación.	105.0	111.1	5.8
61	Servicios educativos.	104.6	107.9	3.2
62	Servicios de salud y de asistencia social.	110.5	115.5	4.5
71	Servicios de esparcimiento, culturales, deportivos y otros servicios recreativos.	109.3	115.1	5.3
72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.	99.5	102.3	2.9

Tabla I.17. Fuente: INEGI Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Este indicador registró un incremento de 1.2% durante el noveno mes de 2010 respecto a igual mes de un año antes, al pasar de 105.6 a 106.9 puntos.

La población ocupada en el sector de los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas aumento un 1.2%, desde Septiembre de 2009 al mismo mes de 2010, lo que se traduce como un aumento en empleos para este sector.

Para este 2011 los servicios de preparación de alimentos tuvieron un incremento de 2.9% al pasar de 99.5 en Agosto de 2010 a 102.3 en el mismo mes de este año.

1.7.- LA IMPORTANCIA DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LOS SECTORES PRODUCTIVOS.

Para la Secretaria de Economía, las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo como por su aportación al Producto Interno Bruto. En México las MiPyME'S generan el 52% del PIB y contribuyen con el 72% de los empleos formales. En el año 2003 en nuestro país habían 3,005,157 empresas de las cuales el 99.8% eran MiPyME'S.

Debido a lo anterior se hizo necesario la creación de la Subsecretaria para la Pequeña y Mediana Empresa (SPyME) para diseñar, fomentar y promover programas y herramientas con el propósito de crear, consolidar y desarrollar las micro, pequeñas y medianas empresas.

Ya para el año de 2009 existían 5,144,056 empresas y de estas el 99.8% eran MiPyME'S, 47.1% de estas eran de servicios, 26% pertenecían al comercio, 18% en la industria manufacturera y 8.9% para el resto. (Secretaria de Economía).



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

1.7.1.- CLASIFICACIÓN DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Actualmente es proporcionada por la Secretaría de Economía dada a conocer a través del Diario Oficial de la Federación en donde se establece que:

- ❖ Una microempresa es aquella que cuenta con 10 trabajadores y registra ventas por hasta 4 millones de pesos al año, de cualquier sector.
- ❖ La pequeña empresa en el sector comercio será aquella que tenga desde 11 hasta 30 trabajadores dentro de la industria, en el sector servicios cuente con 11 hasta 50 empleados y en ambos casos tenga ventas desde 4.01 hasta 100 millones de pesos anuales.
- ❖ La mediana empresa en el sector del comercio tendrá que tener de 31 hasta 100 empleados, en el sector de servicios de 51 hasta 100 personas laborando y en la industria de 51 hasta 250 trabajadores. En los tres casos deberá registrar desde 100 hasta 250 millones de pesos en el transcurso de un año.

La actual clasificación de las MiPyMEs por parte de la Secretaria de Economía, a diferencia de la anterior, excluye a infinidad de micro empresas, estableciendo como determinante el nivel de ventas al año, fue actualizada para que no hubiera discriminación alguna en el sector, así como para que aquellas con ventas considerablemente altas participen en programas de apoyo a las MyPyMEs (Moreno, 2009).

La anterior ordenación de estas empresas fue publicada en el Diario Oficial de la Federación en el año 2002, y es la siguiente:

- Una microempresa era aquella que tiene de cero a diez trabajadores en cualquiera de los tres sectores productivos.
- Una péquela empresa era aquella que tiene de 11 a 50 trabajadores en los sectores de la industria y de servicios, así como de 11 a 30 en el de comercio.
- Una mediana empresa era aquella que tiene de 51 a 250 trabajadores en el sector de la industria, de 31 a 100 en el de comercio y de 51 a 100 en el de servicios.

¿Dónde clasificarían las empresas con menos de 10 trabajadores e ingresos menores de 4 millones de pesos al año?, como por ejemplo los restaurantes que



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

apenas inician, que no cuentan con capital suficiente para contratar más personal generando en promedio 4 empleos (El informador et al 2010, 25 de Octubre), que tampoco generan ventas anuales por la cantidad mencionada. ¿Podrán participar también en programas de apoyo destinados a las empresas clasificadas con mayores ingresos?

Desafortunadamente al sector no se les destinan suficientes recursos para facilitar la creación de nuevas empresas (Becerril, 2010), pues para el año 2011 solo se otorgaron 6,700 millones de pesos del Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF), para apoyar a las PyME's y a pesar de que esta cantidad es mayor que la del año 2009 para impulsarlas, sigue siendo muy reducida pues el 40% de esta cantidad es para créditos utilizados para apalancar a las grandes empresas, por lo que el financiamiento es un obstáculo que no permite el incremento de las micro, pequeñas y medianas pues no todas tienen acceso a uno, sin contar con todos los tramites a realizar para crear una empresa, los impuestos excesivos, la capacitación y el asesoramiento. (González, 2010, 17 de Noviembre). Así como carencia de mano de obra calificada, poco acceso a las nuevas tecnologías, y el desconocimiento de los empresarios de programas de apoyo a este tipo de empresas de parte del gobierno federal.

Para el 2012 se redujo el presupuesto para este fin, otorgándose 6,500 millones de pesos, doscientos millones menos que el año anterior, por lo que se espera que entre los sectores que se vean afectados se encontraran el metal-mecánico, textil, calzado y procesos plásticos, ya que una gran cantidad de PyME's elegirán proveer servicios en vez de bienes materiales. Aunado a esto continúan los incrementos a la gasolina y tarifas eléctricas que ocasionara que se encarezcan los productos y las materias primas de un 30% hasta 70%, provocando la pérdida de competitividad de México. (Camacho, 2011).

México necesita generar más de un millón de empleos al año para todos los sectores económicos, durante los próximos 20 años, para poder alcanzar la competitividad que nuestro país necesita frente a los, por ejemplo, latinoamericanos: Colombia, Brasil, Costa rica, o Perú, cuyas economías crecerán hasta en 9%, mientras que la de nuestro país solo 5%, en el 2010, medido a través del PIB (Herrera, 2010), así mismo este millón de empleos al año permitiría integrar a los jóvenes a las actividades productivas (González y Arteaga, 2011). Sin embargo para el término del 2010 solo se alcanzo la cifra de 730 mil empleos, con ingresos muy bajos. (Ramos, 2011).



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

1.8.- LOS SERVICIOS DE PREPARACIÓN DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.

Dentro del sector de los servicios se encuentra el restaurantero. La importancia de esta industria ha aumentado en los últimos años por que se ha convertido en una de las actividades económicas más relevantes del país.

Solano cuna (2008) define a un restaurante como un establecimiento público que cuenta con la infraestructura necesaria para la elaboración de los diferentes alimentos y bebidas, para su posterior venta, que cuenta con las instalaciones y servicios necesarios para que el comensal los consuma dentro del establecimiento, a cambio de una remuneración, en una atmosfera de seguridad e higiene.

El nombre proviene del francés *restaurant*, y éste del latín *restaurabo*, (*restaurar*), y data del año 1765, cuando M. Boulanger quien era un cocinero palaciego, se propuso vender sopas calientes en su local de París, situado en la calle Saint-Honoré, en donde hacía un caldo de carne que vigorizaba y *restauraba* el cuerpo, puso encima de la puerta un cartel con la palabra *restaurants* o *restoratives* y la leyenda: "Venite ad me omnes qui stomacho laboratis et ego vos restaurabo" ("*Que vengan a mi todos aquellos cuyos estómagos gritan de angustia, yo los restaurare*") que hacía referencia a la reparadora sopa que preparaba dando origen a la palabra restaurante. El público comenzó a referirse al local como *restaurant*, término que acabó por designar en cualquier lugar del mundo el sitio donde se acude a comer y a disfrutar del arte de la gastronomía. (Jiménez Mora, 2006).

1.8.1.- CLASIFICACIÓN DE LOS RESTAURANTES.

Los restaurantes se pueden clasificar de la siguiente manera:

Por su licencia de operación.

- Con licencia para venta de alimentos con bebidas de moderación (graduación de 6 a 8 grados).
- Con licencia de restaurante para venta de bebidas alcohólicas para acompañar alimentos.
- Licencia de restaurante bar (bebidas de mayor graduación).
- Licencia de cabaret (con venta de bebidas alcohólicas, variedad y entretenimiento y pista de baile).

Por su tipo de cocina.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- Restaurante de especialidades (ofrece un menú limitado).
- Regional (platillos representativos de alguna de las zonas de nuestro país).
- Mexicana (platillos de cualquier estado de la republica).
- Internacional (ofrece platillos de uno o varios países)

Por la calidad de los servicios. SECTUR por tenedores.

- 5 tenedores de gran turismo (cuenta con dos entradas, dos o más elevadores, sala de espera, guardarropa, teléfono, aire acondicionado, calefacción, extractores, decoración y servicio de primera, personal con dominio de dos idiomas extranjeros a parte de su lengua materna, cubertería de acero inoxidable o de plata).
- 4 tenedores 1^a Clase (venta de comida nacional e internacional, dos entradas, dos elevadores, guardarropa, teléfono y personal capacitado bilingüe, cubertería de acero inoxidable o de plata).
- 3 tenedores 2^a Clase (venta de comida nacional, dos entradas, guardarropa, teléfono y personal capacitado bilingüe, cubertería de acero inoxidable o de plata).
- 2 tenedores 3^a Clase (venta de comida nacional, una entrada, teléfono, utiliza platos de melanina y personal poco capacitado que no habla otro idioma, cubertería inoxidable, cristalería sencilla y mantelería con servilletas de tela o papel).
- 1 tenedor 4^a Clase (venta de comida nacional, una entrada, teléfono, personal sin capacitar, sin uniformes y utiliza servilletas de papel).

Por la Asociación Mexicana de Hoteles y Moteles.

- Gourmet.
- De especialidad.
- Conveniente.
- Familiar.

Por la Asociación Mexicana de Restaurantes, A.C.

- De lujo (por su servicio e instalaciones)



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- Típico mexicano.
- Internacional.
- De negocios.
- Especialidad Aves.
- Especialidad Carnes.
- Especialidad Pescados y Mariscos.
- Vegetariano.

Por su tamaño.

- Chico de 15 a 29 mesas (60 a 120 comensales).
- Mediano de 30 a 39 mesas (120 a 160 comensales).
- Grande de 40 ó más mesas (160 o más comensales).

Por su especialización.

- Pescados y Mariscos.
- Carnes Rojas.
- Aves.
- Vegetarianos.

Por su tipo de mercado (de acuerdo al segmento que se quiere captar).

- Familiar con un menú variado sencillo y económico.
- Negocios con un menú especializado, localizado en zonas industriales o en las grandes ciudades.
- Turístico ubicado en los aeropuertos, centrales de autobuses y demás zonas turísticas.

Por el servicio que ofrece.

- Restaurante de Especialidades (preparación laboriosa, servicio refinado, precios elevados y alguna especialidad en su carta).
- Cafetería (servicio rápido, precios moderados, menú variado).
- Servicio de Barra (parecido al de especialidades solo que el cliente solicita el servicio en la barra, lo cual lo hace más rápido).



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- Servicio para Llevar (el cliente selecciona los alimentos, paga y se los lleva envueltos).
- Autoservicio. También conocido como buffet (hay una exposición de alimentos en una mesa ó display, el cliente pasa escoge sus alimentos los cuales pueden ser servidos por un cocinero o por el mismo cliente).
- Servicio de Automóvil “drive in” (se solicita por la ventanilla que se encuentra en el estacionamiento, solo se proporciona en el automóvil).
- Servicio de banquetes.- Que pueden ser industriales, privados o móviles.
- Servicio de alimentos en hoteles.
- Servicio de alimentación en instituciones de salud (hospitales, manejados por un dietista).

En un estudio hecho por PROMAR Internacional en el año 2002, el sector restaurantero en nuestro país también se puede clasificar en dos grupos el formal (establecimientos registrados ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público) y el informal (conformado por vendedores ambulantes).

De igual manera el sector formal está compuesto por dos divisiones la comercial (restaurantes y cadenas de restaurantes) y la no comercial (aeropuertos, escuelas, hospitales, etc.)

Dentro de la clasificación comercial hay dos clasificaciones más la tradicional y la organizada:

- La clasificación tradicional está compuesta por los establecimientos de alimentos de menor tamaño emprendidos por familias de manera independiente, estos representan el 96% del total de restaurantes del sector.
- La clasificación organizada incluye a las grandes cadenas de restaurantes (VIPS, Sanborns, Corporación Mexicana de Restaurantes [Wings y Chili´s], TOKS, POTZOCALLI, entre otros) así como de comida rápida (Mcdonald´s, Domino´s Pizza, Burguer King, KFC, por mencionar algunos), cadenas mexicanas (Las flautas, El pollo Pepe) y establecimientos dentro de hoteles, estos representan solo el 4% del sector pero generan el 45% de las ventas totales del mismo.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

1.8.2.- LA INDUSTRIA RESTAURANtera EN NUESTRO PAÍS.

En México la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y de Alimentos Condimentados), presidida actualmente por el Ing. Braulio Cárdenas Cantú, es la institución de interés público, autónoma y con patrimonio propio, sin fines de lucro, que representa, educa, promueve y defiende los intereses y derechos de los establecimientos formales que preparan y venden alimentos en todo el país, para impulsar el desarrollo de la Industria mediante el diálogo con el Gobierno y los demás sectores.

Surgió como órgano rector del sector restaurantero, con carácter nacional, el 28 de octubre de 1958 después de varios de años de lucha para obtener el reconocimiento oficial y por ser una institución sin fines de lucro, no cuenta con recursos monetarios para llevar a cabo proyectos que apoyen al sector.

Está integrada por 137 delegaciones: 120 municipales, 16 distritales (en el Distrito Federal) y una sección de cadenas de restaurantes, con autorización de la Secretaría de Economía para operar en todo el país.

Su patrimonio lo constituyen los inmuebles en los que se ubican las oficinas para su funcionamiento y atención a los empresarios restauranteros.

La CANIRAC en 2010 poseía la representación de 345,000 restaurantes formalmente establecidos en el territorio nacional (hace 4 años había 240 mil, El informador/ Salvador y Maldonado 2010, 25 de Octubre), de esta cifra el 95% son micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), esta industria tiene 1,350,000 empleos directos (55% son mujeres) y 3,300,000 indirectos en todo el país, representa el 1.05% del Producto Interno Bruto nacional, con un estimado de 190 mil millones de pesos y aproximadamente el 15% del PIB turístico, cabe mencionar que solo el 10% de la industria de restaurantes está afiliado a la CANIRAC. (PROMAR Internacional, 2002).

Durante los últimos tres años, el sector ha enfrentado tiempos difíciles que ponen en riesgo la continuidad de los negocios por el decrecimiento del nivel de ingresos, por mencionar algunos ejemplos tenemos:

- ❖ La recesión Económica en el mundo que disminuyó 11.7% el ingreso por concepto de ventas durante el 2009.
- ❖ La ley antitabaco que obligó a la reordenación de restaurantes y ahuyentó a los comensales.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- ❖ El problema de la Influenza H1N1, que hizo que las ventas del mes de mayo de 2009 cayeran en 60%, incluso hasta del 90% en el Distrito Federal, Cancún y San Luis Potosí, por mencionar algunos, y provoco el cierre de aproximadamente 6,000 negocios de comida.
- ❖ El aumento de la delincuencia y por ende la inseguridad.
- ❖ La tolerancia de nuestro gobierno ante la informalidad, pues se estima que hay 700 mil puestos de comida en las calles.
- ❖ La dificultad para acceder al financiamiento, capacitación y asesoría para operar.
- ❖ Un aumento en las cargas tributarias como el IETU y el IDE, así como la sujeción a un sinfín de regulaciones en medidas sanitarias y el gravamen de impuestos, teniendo que pagar incluso por el uso de la música.
- ❖ El aumento de los insumos utilizados por los restauranteros y que han obligado a hacer ajustes en el precio de sus platillos. (NOTIMEX. 2010, 14 de Septiembre).

Aun así el porvenir de la industria restaurantera es optimista aunque el sector aun no logra reponerse de la crisis económica, sin embargo la recuperación plena del sector se espera para el segundo semestre del 2011 (NOTIMEX 2010), por lo que se continua trabajando y manteniendo las fuentes de empleo, pues uno de cada 10 negocios en la republica mexicana tienen giro de restaurante, 7 de cada 100 empleos del sector privado son aportados por restaurantes (CANIRAC), y en promedio cada restaurante genera al menos 4 empleos.(El informador et al 2010, 25 de Octubre). Además de que sigue estando entre las primeras opciones de esparcimiento de la familia ir a comer a un restaurante y continúa siendo la primera opción de autoempleo. (CANIRAC).



CAPITULO II

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS OPERACIONES DE UN RESTAURANTE: RECOMENDACIONES PARA EMPRENDEDORES.

La planeación estratégica es el proceso en el cual se desarrollan e implementan planes que permiten alcanzar metas, es utilizada para orientar la dirección de una organización en estrategias en finanzas, recursos humanos, marketing, de organización, y tecnologías de la información. La creación de una buena estrategia debe asegurar la consecución de los objetivos, realizar una conexión entre el entorno de la organización y sus recursos, proporcionar una ventaja competitiva sustentable y flexible.

En algunas PyME's la planeación estratégica fracasa debido a varios factores como una inapropiada información, por no poder alcanzar la meta que se busca, falta de coordinación, por no seguir el plan establecido, por la falta de comunicación a todo el personal de la empresa, subestimación de los propios recursos, entre otras causas.

Valdés (2004) señala que la planeación estratégica considera el desempeño de la organización a través del tiempo y es forzoso iniciarla con el análisis de las condiciones presentes de la organización, además tiene tres niveles: el estratégico, el táctico y el operativo, como se menciona a continuación.

1.- Planeación estratégica: Abarca a toda la organización, su horizonte es a largo plazo, su alcance comprende todos los recursos y áreas de la organización, enfocándose en cumplir los objetivos de la empresa, su contenido es genérico y generalmente es definida por el dueño, o la alta dirección, siendo el plan al que deben seguir los demás planes.

2.- Planeación táctica: Abarca a cada área de la empresa, su horizonte es a mediano plazo, comprende los recursos de las diferentes áreas enfocándose en cumplir los objetivos de áreas en particular, su contenido es más detallado y es definida por el nivel medio ó el encargado de cada área.

3.- Planeación operativa: abarca cada tarea o actividad en particular , su horizonte temporal es de corto plazo ó inmediata, comprende estas actividades de forma



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

separada preocupándose por alcanzar sus metas, su contenido es muy detallado y específico y está a cargo del nivel operativo.

Un restaurante satisface una necesidad básica primaria del ser humano, alimentarse, sin embargo para poder abrir un restaurante es preciso conocer la forma en que opera y su organización para minimizar el riesgo de que fracase.

Este emprendimiento requiere de una completa dedicación, pues no basta solo con ofrecer un buen sazón, lo cual es la meta primordial, sino definir objetivos y su forma de alcanzarlos, conocer el contexto que rodea al restaurante, elegir proveedores, seleccionar y mantener motivados a los empleados, mantener una buena organización de materiales, insumos, tiempo, recursos monetarios, medidas sanitarias y cumplir con las reglamentaciones para este tipo de negocios, sino además, ofrecer a los comensales un excelente servicio y trato.

La planeación estratégica trata el porvenir de las decisiones actuales y las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, su esencia consiste en la identificación de las oportunidades y amenazas que junto con la información adecuada permiten una mejor toma de decisiones en el presente, diseñando el futuro que se desea y las formas de lograrlo. La planeación estratégica es un proceso que se inicia con la definición de las metas organizacionales, definición de estrategias y políticas para lograr esas metas, así como el desarrollo de planes que aseguran la implantación de las estrategias, y es un proceso para decidir que tipo de esfuerzos deben hacerse, cuando y como debe realizarse quien lo llevara a cabo y que se hará con los resultados. La planeación estratégica requiere de dedicación con base en la información del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección para que enfoque su atención en los asuntos importantes para la supervivencia de la empresa. De igual manera mide y evalúa el desempeño, mismo que no debe estar basado solo en términos financieros cuantitativos, si no mediante otros indicadores tanto cuantitativos como cualitativos como la innovación, motivación, aprendizaje que si no son tomados en cuenta pueden tener impactos negativos que no logren el cumplimiento de los objetivos

En este capítulo se expondrán algunas recomendaciones para que sean tomadas en cuenta por aquellos emprendedores a la hora de abrir un restaurante. (Steiner, 1983)



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

2.1.- PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

A lo largo de la historia se han creado varios modelos de planeación estratégica que toman en consideración todas las etapas desde la formulación hasta la implementación y evaluación, sin embargo Chiavenato engloba todo el proceso en uno propio que consta de los siguientes nueve elementos:

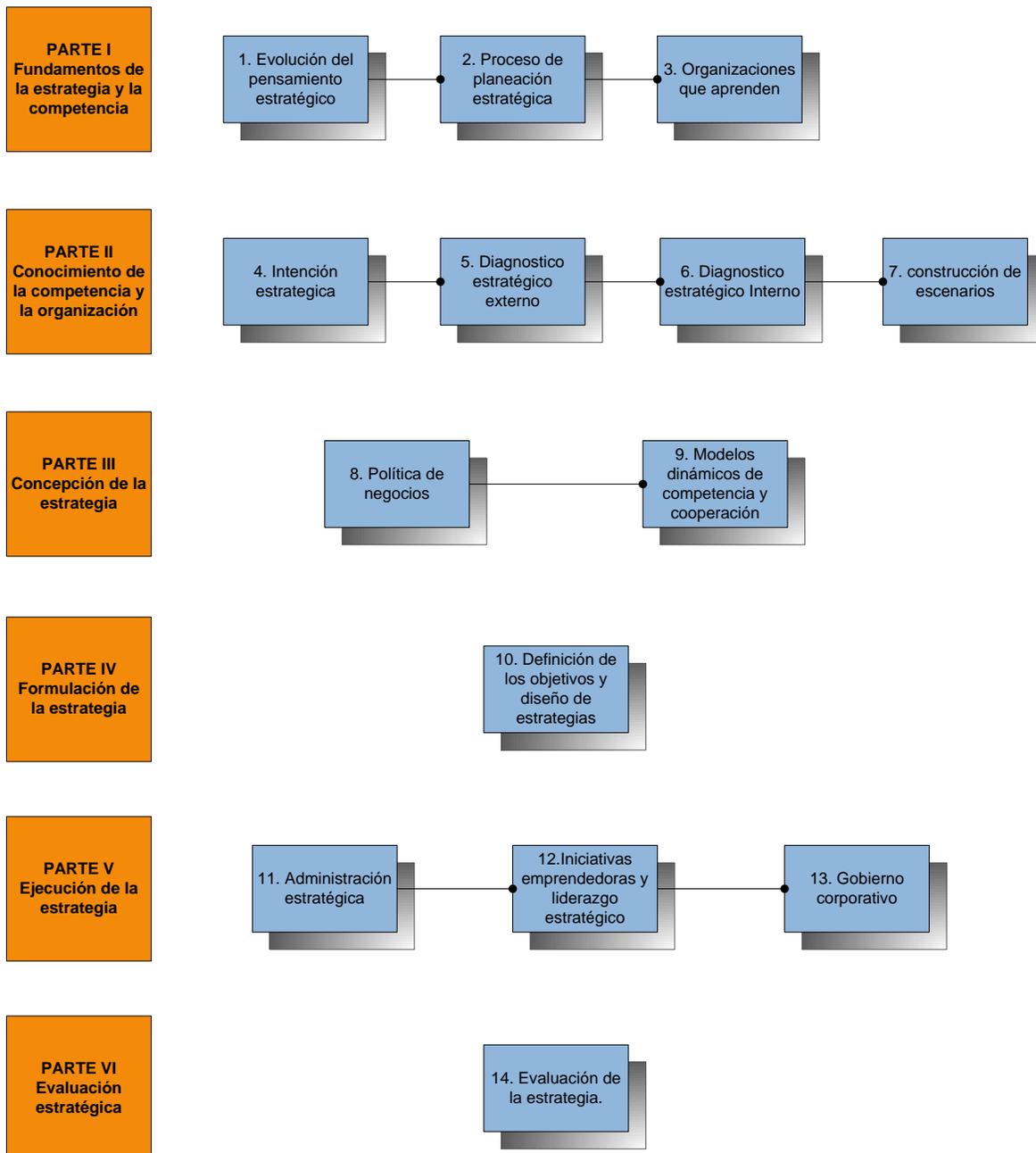
- 1) Declaración de la misión: Interpreta las responsabilidades y pretensiones de la organización, delimitándola dentro de su entorno, es decir, la razón de ser del emprendimiento.
- 2) Visión de los negocios: Muestra la imagen que la organización tiene de sí misma en el futuro que permita motivar a los miembros que la componen, este elemento junto con el anterior forman la intención estratégica de la organización.
- 3) Diagnostico estratégico externo: Anticipa oportunidades y amenazas, para que se puedan llevar a cabo los dos elementos anteriores, así como, los objetivos.
- 4) Diagnostico estratégico interno: Diagnostica la situación de la organización relacionando sus fortalezas y debilidades para desarrollar las condiciones que permitan formular las estrategias, este elemento junto con el anterior forman el mapa del entorno, que ayudan en la construcción de posibles escenarios.
- 5) Determinantes del éxito: Propuesto en 1980 por Igor Ansoff en 1980, este elemento busca evidenciar cuestiones realmente críticas para la organización, que se obtienen del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), estas cuestiones son llamadas factores críticos del éxito y constituyen la base para la creación de políticas.
- 6) Definición de los objetivos: Este elemento sirve para crear los objetivos y asignarles grados de importancia y/o urgencia.
- 7) Formulación de estrategias: A partir de la creación de los objetivos se desarrollan las estrategias y los programas para llevarlas a cabo.
- 8) Desempeño estratégico: No basta solo con crear las estrategias pues estas se deben llevar a cabo mediante la creación de programas y proyectos específicos. Esto demanda que se incluyan todas las áreas de la organización y se considere el efecto de las decisiones para la organización y su contexto de responsabilidad social.
- 9) Auditoria del desempeño y resultados: En este elemento se trata de revisar lo que se implemento para decidir la nueva dirección del proceso, así como,



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

mantener las estrategias que resultaron exitosas y corregir las que no lo fueron.

Estos elementos se ilustran en el siguiente cuadro:



Cuadro II.1. Fuente: Chiavenato, I. y Sapiro, A., Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

2.2.- INTENCIÓN ESTRATÉGICA.

Antes de empezar con el proyecto de un restaurante se debe tener en mente que es lo que se quiere y adonde se desea llegar al invertir recursos, Chiavenato y Sapiro (2010) afirman que cada organización nace del sueño o la voluntad de los fundadores y lo que piensan de las necesidades del mercado que satisfarán, por lo que intención estratégica se refiere al conocimiento de la esencia del negocio que se pretende, mediante el uso de sus recursos y capacidades para cumplir con sus metas, y es esta intención la que proporciona a los miembros de la organización de cualquier nivel la justificación para su entrega y dedicación.

Por lo que la primera actividad del proceso de planeación estratégica consiste en determinar la intención de la organización (*mission statement*) la cual es una declaración de su propósito y alcance, su papel en la sociedad donde se desenvuelve, dicho en otras palabras es la razón de ser de la empresa.

La declaración de la misión es importante porque concentra el esfuerzo de las personas involucradas en la empresa en una sola dirección, evitar que se persigan propósitos que vayan en contra y desgaste innecesario, una optima asignación de recursos, así como también, hacer que coincidan las políticas con los objetivos de la empresa.

2.3.- VISIÓN ORGANIZACIONAL.

La visión es la imagen que de cómo la empresa se verá en el futuro, esta debe ser congruente con la organización y también creíble, de igual manera para formularla debe cumplir con las siguientes premisas:

- ✓ Adherirse a hechos reales:
- ✓ Describirse de manera concisa pero potente.
- ✓ Motivadora
- ✓ Posible y alentadora.
- ✓ Debe equilibrar todos los puntos de los grupos de interés.

2.3.1.- IDENTIFICACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS PARA UNA CORRECTA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN ORGANIZACIONAL.

La definición de stakeholder viene de un vocablo ingles que significa “el que tiene participación”, tal y como se menciona es importante tenerlos identificados para poder establecer una visión organizacional de manera correcta. Macedo Chagolla en su análisis del enfoque de sistemas suaves se refiere a los stakeholders como



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

“cualquier grupo ó individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de una organización”, es conveniente considerar que existen stakeholders tanto internos como externos, los cuales tienen diferentes intereses de la organización, es por ello que se hace necesario conocer sus características de cada uno de ellos, pudiendo empezar a definirlos tomando como referencia la siguiente estructura básica en las diferentes áreas de la organización:

- Clientes.
- Proveedores.
- Competidores.
- Dueños.
- Autoridades internas y externas.
- Empleados.
- Grupos interesados (inversores, prestamistas, etc.)

La siguiente tabla resume las características, contribuciones y retribuciones de algunos stakeholders.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

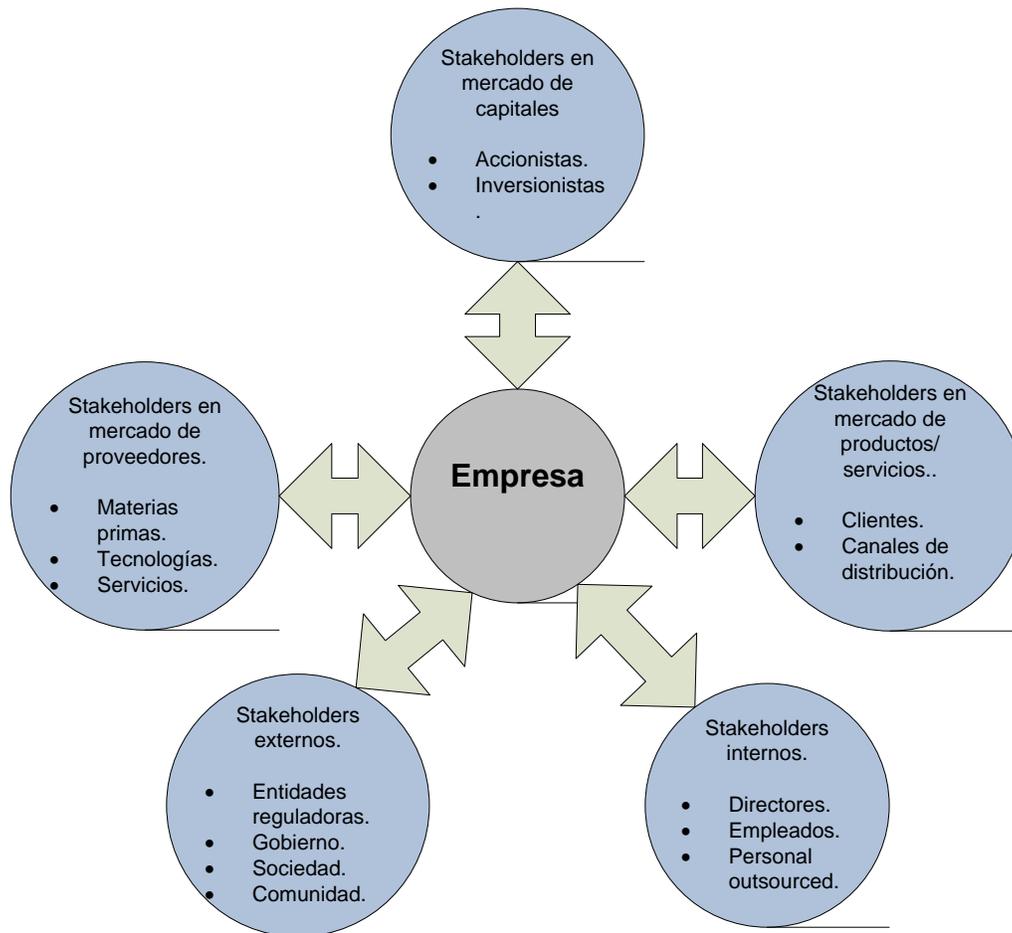
Stakeholders	Contribución	Retribución
Internos		
Accionistas	Dinero	Dividendos y utilidades
Administradores		Salarios, bonos, status y poder.
Empleados	Habilidades y experiencia	Ingresos, empleo estable, desarrollo profesional y personal.
Externos		
Clientes	Ingresos por la compra de bienes y servicios	Calidad, Precio de bienes y servicios.
Proveedores	Insumos de alta calidad	Ingresos por la venta de los insumos.
Gobierno	Marco legal y regulaciones	Respeto y competencia
Sindicatos	Fuerza de trabajo	Condiciones de trabajo justas y equitativas, poder y cuotas de trabajo.
Comunidad	Infraestructura social y económica, así como, reputación y lealtad.	Ingresos, impuestos, empleo, responsabilidad social.

Cuadro II. 2. Fuente: Macedo Chagolla, Óp. cit.

El éxito de todo emprendimiento depende de la correcta participación de las partes interesadas y por ello se debe estar seguro de que se toman en cuenta las expectativas y demandas, que por lo general, incluyen la satisfacción de necesidades, compensación financiera o el comportamiento ético, en la siguiente figura se ejemplifica de manera grafica los diversos grupos de interés de la empresa. En el cuadro II.3 se ilustran los diferentes tipos de stakeholders de la organización.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE



Cuadro II.3. Fuente: Chiavenato y Sapiro, Óp. cit.

2.4.- FILOSOFÍA CORPORATIVA DE LA ORGANIZACIÓN.

La filosofía corporativa de la organización es una construcción ideada de adentro hacia afuera de la empresa, compuesta por sus principios y valores organizacionales y sus objetivos. Estos son conceptos y creencias que la empresa respeta y practica y que se encuentran por encima de las actividades diarias de obtención de dinero. Estos conceptos son importantes pues la empresa no se debe preguntar qué productos o servicio ofrecer ó a cual mercado ofrecerlos, sino como pueden desarrollar productos y servicios excelentes que creen valor para los mercados y la sociedad.

En el manual del taller emprende de la fundación ProEmpleo se menciona que los valores sirven como código de ética que a diferencia de un manual interno dicho



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

código no es obligatorio pero si deseable, y son los dueños quienes cuentan con el derecho de asignar estos requisitos morales. Estos valores son pautas de conducta que guían a la organización en la toma de decisiones y presentan las siguientes ventajas:

Regir las acciones de los miembros de la empresa.
Proyección de una buena imagen ante los clientes y proveedores.

2.5.- OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

La misión, visión y valores organizacionales son eficientes pues están dirigidas a objetivos claros que se alcanzaran con el tiempo, sin embargo, los objetivos organizacionales son situaciones deseadas que la organización quiere conseguir y cuando lo alcanza deja de ser algo esperado y vuelve algo real. Los objetivos organizacionales tienen varias funciones como servir de patrones que usan los grupos de interés de la empresa para evaluar el rendimiento y eficiencia, así como también sirven de unidad de medida para medir la productividad y éxito respecto a la competencia.

Chiavenato (2005) menciona que los objetivos deben cumplir con ciertos requisitos para garantizar su logro los cuales son:

- Deben ser específicos y mensurables.
- Deben cubrir todas las áreas de resultados de la organización.
- Deben ser desafiantes, pero realistas.
- Deben ser definidos para un periodo determinado.
- Deben estar ligados a recompensas para su motivación
- Deben ser comunicados de manera correcta para su correcto entendimiento.

2.5.1.- JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS.

Tomando en cuenta su horizonte de tiempo y extensión para que se lleven a cabo, tienen la siguiente jerarquía:

1.- Objetivos estratégicos: Son de largo plazo (cinco a diez años), abarcan a la organización como un sistema global y son también llamados organizacionales o corporativos.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

2.- Objetivos tácticos: Son de mediano plazo, abarcan cada una de las funcionales, marketing, recursos humanos, finanzas, producción, tecnología, compras. Están relacionados con los resultados de utilidades, porcentaje de participación en el mercado, desarrollo humano, satisfacción de los clientes, objetivos de costos, calidad, y tienen la función de hacer más eficiente un área en particular.

3.- Objetivos operativos: Son específicos, de corto plazo (días, semanas o meses), enfocados en la ejecución de las operaciones rutinarias. Detallan los recursos, procedimientos, productos, procesos por escrito. Ejemplos de este tipo de objetivos son, brindar mantenimiento a los equipos y compras materia prima de mejor calidad.

2.6.- ANALISIS DE LA SITUACIÓN

El análisis de situación se refiere a la información pasada, presente y futura, de cualquier factor importante del medio ambiente o contexto que rodea a la empresa tanto interno como externo, Hitt, Ireland y Hoskisson (2004) señalan que el objetivo de este análisis consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos clave que tienen impacto en la planeación estratégica en todas sus fases desde su intención estratégica hasta la formulación de planes y presupuestos. Existen numerosas fuerzas ambientales que tienen una influencia importante en las operaciones de una empresa, el marco general está compuesto por las dimensiones de la sociedad general que influyen en la industria y las empresas, estas dimensiones se agrupan en seis sectores del entorno: Demográfico, Económico, Político-jurídico, Sociocultural, Tecnológico y global:

2.6.1.- POLÍTICA-JURÍDICO.

Clima político local, estatal o federal hostil o favorable.

Presiones reglamentarias del gobierno, leyes contra monopolio, leyes fiscales, leyes y capacitación de los trabajadores, etc.

2.6.2.- ECONÓMICA

Producto interno Bruto, tasas de interés, inflación, empleo, generación de energía eléctrica, déficit y superávit del presupuesto, entre otros.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

2.6.3.- SOCIOCULTURAL

Demandas del consumidor, Población Económicamente Activa, diversidad en la composición de la PEA, interés por el medio ambiente, leyes sobre el cuidado del medio ambiente, cambios en los trabajos y carreras de la sociedad, cambios en las características preferidas de los productos y servicios, mujeres en la PEA, etc.

2.6.4.- TECNOLÓGICO

Tendencias en nuevas tecnologías, impacto de la nueva tecnología sobre estructuras del mercado y técnicas de producción, innovación de productos, nuevas tecnologías de comunicación y de la información.

2.6.5.- DEMOGRÁFICO

Índices de fertilidad, tasas de mortandad, crecimiento de la población, población por distribución de edad, crecimiento de la población por región, distribución geográfica, composición étnica, etc.

2.6.6.- GLOBAL

Hechos políticos importantes, mercados globales críticos, países recién industrializados, distintos atributos de las culturas e instituciones.

En las dimensiones internas se debe tomar en cuenta lo siguiente.

2.6.7.- PRODUCTOS-SERVICIO (PS)

- ¿Cuáles son los PS que los clientes quieren?
- ¿Qué productos diferentes se pueden ofrecer?
- ¿Cuáles son los nuevos productos y cuales desaparecen?
- ¿Cuál es la posición de la empresa frente a la competencia?
- ¿Cuales productos son los más rentables y cuáles no?



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

2.6.8.- CLIENTES

- ¿Qué negocio se tiene, con que clientes, con qué utilidad e inversión?
- ¿Qué mercados se abastece en la actualidad?
- ¿Qué mercados nuevos se pueden abastecer?
- ¿De qué forma es percibida la organización por los clientes
- ¿Qué factores consideran que se realizan bien y cuales mal?

2.6.9.- PRECIOS

- ¿Cómo se establecen los precios?
- ¿Cómo se comparan frente a la competencia?

2.6.10.- INSTALACIONES

- ¿Se cuenta con instalaciones necesarias?
- ¿Existe control sobre la producción y los productos?

2.6.11.- FINANZAS

- ¿Cuál es la flexibilidad de la empresa para el crecimiento y para la recesión.
- ¿Qué recursos se usan y cuales se deberían de usar?
- ¿A qué riesgos se expone la organización?
- ¿Qué control se tiene sobre el efectivo, activos, inventarios, deuda?
- ¿Qué controles se deberían tener?

2.6.12.- INFORMACIÓN

- ¿Cuáles son las fuentes de información respecto a las dimensiones externas e internas?
- ¿Qué se hace con la información que se tiene?
- ¿En qué situación se encuentra la empresa respecto a los sistemas de computación?
- ¿Qué entradas de información se tienen?



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

2.6.13.- TOMA DE DECISIONES

- ¿Cuáles son las decisiones críticas para el negocio?
- ¿Quién toma las decisiones y en base a qué?

2.6.14.- PERSONAS

- ¿Qué conocimiento se tiene de la dirección del negocio y del personal en cuanto a edad, capacitación potencial, rotación y jubilación?
- ¿Cómo se compara el programa de prestaciones e la empresa frente a los de la competencia?
- ¿Qué piensa el personal de la organización, sus perspectivas y de su futuro?

2.6.15.- PELIGROS-RIESGOS

- ¿Qué acciones se tomarían si ocurrieran cambios importantes en los productos-servicios, clientes, competidores, personal clave, ubicación, medio ambiente, fuentes de suministro?

2.7.- EL MERCADO DEL RESTAURANTE.

De acuerdo al modelo estandarizado de negocios de la CANIRAC, que proporciona la Secretaría de Economía el cual brinda asesoría a quienes empiezan en este giro, es necesario definir primeramente el tipo de comensales que acudirán al restaurante y el menú que se les ofrecerá, así como tomar en consideración la zona (oficinas, escolar, comercial, residencial) en donde se ubicara el restaurante. Es de vital importancia diferenciarse de nuestra competencia ya sea por medio de la variedad, el horario, el servicio, los precios, etc.

Para elegir la ubicación del restaurante se debe definir la región y el sitio dentro de la misma, que puede ubicarse en nuestra comunidad o fuera de esta, siendo la mejor aquella que tiene la mayor concentración del tipo de clientes que deseamos que acudan a nuestro establecimiento, eligiendo la ubicación que tiene una mayor densidad comercial.

En la lugar donde se localizara el restaurante, debe determinarse que las personas satisfacen sus necesidades alimenticias en lugares cercanos a sus actividades cotidianas (trabajo, escuela, etc.), ubicando a nuestros competidores



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

actuales o futuros, entender que los hace fuertes, la razón de su éxito, así como detectar sus fallas, para aprovecharlas.

De igual manera determinar la situación socioeconómica de los clientes que queremos, e identificar los lugares próximos al negocio donde laboran, los medios de transportarse que utilizan y los establecimientos de productos sustitutos (aquellos que satisfacen la misma necesidad, pero que no están relacionados con lo que pretendemos).

2.7.1.- LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

Mercado (2009) menciona que la investigación de mercados consiste en aplicar la metodología científica al estudio de los procesos inherentes al desarrollo de los mercados de productos y servicios y sirve para facilitar la toma de decisiones minimizando riesgos, sustentar la planeación estratégica y evaluar la efectividad de las acciones emprendidas.

Un mercado está constituido por todas las personas o unidades de negocio que compran o las que se puede inducir a que compren un producto o servicio. La investigación de mercados ayudara a definir el mercado concebido como segmentos relacionados con los productos y a determinar si estos cubren las necesidades del consumidor, además proporciona datos sobre las expectativas del consumidor concernientes a los atributos del producto/servicio, identificando que productos constituyen la línea optima para una organización y determina el potencial de ventas.

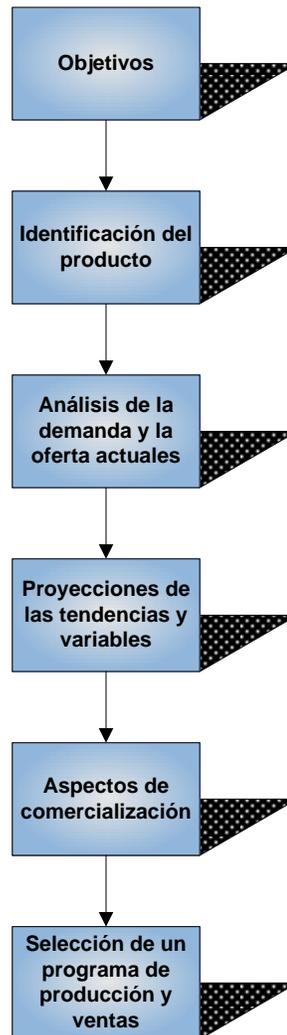
Gerones y Salazar (1995) indican que el estudio de mercado tiene la finalidad de contar el número de individuos que con ciertas condiciones económicas, presentan una demanda que justifica la puesta en marcha de un determinado programa de producción de productos/servicios, en un periodo determinado, permitiendo definir las condiciones en las que se efectuara la venta de los volúmenes previstos.

Un orden lógico de un estudio de mercado se presenta con en el cuadro II.4 que a continuación se muestra:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Contenido de un estudio de mercado



Cuadro II.4. Fuente: Gerones, E., Salazar, L. Óp. cit.

Para poder establecer la segmentación del mercado se puede hacer uso de variables como distribución geográfica, potencial económico, niveles culturales, entre otras variables.

La identificación del producto implica la descripción lo más completa posible que permita tener una idea clara del objeto del estudio, teniendo en cuenta lo siguiente:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- Su uso.
- Su efecto y tiempo de introducción en el mercado.
- Densidad económica (relación entre precio/peso/distancia)
- Normatividad sanitaria (exigidas por instituciones de salud) y comercial (calidad, presentación, empaque, etc.)

2.7.2.- ANÁLISIS DE LA DEMANDA.

Demanda se entiende como la cuantificación de la necesidad real o psicológica de una población, derivada de compradores dispuestos y con suficiente poder adquisitivo para comprar el producto/servicio.

La demanda se divide en las siguientes clasificaciones:

- Continua: ejercida en forma permanente.
- Cíclica o estacional: relacionada con periodos del año.
- Final: identificada con bienes y servicios finales y que ya no sufren transformación alguna.
- Intermedia: realizada por empresas que adquieren el bien o servicio en sus procesos productivos.
- Potencial: representada por todos los individuos de una población que requieren del bien o servicio.
- Real: aquellos consumidores que cuenten con la disposición y los recursos para adquirir los bienes o servicios ofrecidos.

El área de mercado se refiere a la localidad donde se ofrecerán los bienes y/o servicios. Una vez determinada la localidad, zona y tipo de consumidor, se deberá elaborar el perfil del cliente que esperamos atender, por lo que se requiere conocer:

- Edad
- Sexo
- Ocupación
- Indumentaria
- Nivel de estudios
- Horarios laborales
- Ingresos
- Gustos y hábitos
- Estado civil y tamaño familiar
- Cultura y costumbres
- Personalidad



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Por ello es necesario determinar la cantidad de personas por hora (clasificándolos por edad, nivel socioeconómico, etc.) que circulan frente al local, el tipo de comida demandada por cada segmento de clientes (que pueden ser mariscos, antojitos, vegetariana, tacos, etc.).

Ya definido el perfil mencionado en el punto anterior, conoceremos a los clientes potenciales y sus preferencias, sin embargo no es lo único a saber, también se debe estar en conocimiento de:

- Personas que laboran en la localidad (puesto que los clientes no recorren largas distancias del lugar donde trabajan al lugar al que acuden a comer).
- Estudiantes de la localidad (que pasan por el restaurante, y acuden a escuelas cercanas)
- Personas que visitan la localidad (por acudir a hospitales, museos, u otros negocios cercanos al restaurante).

Todo lo anterior para poder conocer con gran exactitud el número potencial de comensales y sus hábitos.

2.7.3.- FACTORES QUE AFECTAN LA DEMANDA.

La demanda se ve influida por factores que determinan su magnitud, incrementos, decrementos o tendencias, basándose en esto es posible determinar la potencialidad del mercado y su reacción. Los factores que afectan a la demanda son el tamaño de la población (derivada de las características de la población, su edad y sexo), hábitos y preferencias de consumo (asociados a su nivel de ingresos), estratos de ingreso (ligado a su capacidad de pago) y los precios.

2.7.4.- PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.

Para realizar la proyección de la demanda es necesaria conocer su evolución histórica, cuando se tienen series estadísticas que abarquen varios años, es posible el análisis por medio de técnicas y modelos de pronósticos. Sin embargo cuando esta no existe el uso de encuestas es de gran utilidad pues permite generar esta información, además una encuesta puede diseñarse para definir relaciones entre varias variables, distintos niveles de ingresos, ubicación Geográfica, ocupación, precios, etc.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

2.7.5.- ANÁLISIS DE LA OFERTA.

La oferta es el volumen del bien o servicio que los productores colocan en el mercado para ser vendido, depende de la relación precio/costo, ya que el precio es el límite en que se puede posicionar el costo de producción, cuando el precio es mayor o igual al costo la oferta se puede mantener en el mercado, cuando es menor su estancia no es segura al no ser económicamente justificable.

Los principales aspectos de la oferta que deben definirse son el número de oferentes, ubicación geográfica, volúmenes ofertados, capacidad de producción, capacidad usada, disponibilidad de materias primas y facilidad o restricción para producir. Es conveniente identificar si algún competidor o competidores tienen el liderazgo pues de ello depende el grado de dificultad de entrar en el mercado. Se debe conocer la competencia para pues se compartirá el mercado con los demás oferentes, además de determinar si hay posibilidad de asegurarse una parte del mercado.

Los métodos de proyección de la oferta dependen de la información disponible, para ello se usaran los métodos estadísticos que mejor se adapten, una vez analizados los aspectos restrictivos como la instalación y el equipamiento, aprovisionamiento de materias primas, condiciones económicas, financieras para nuevos emprendimientos, margen de utilidad de los actuales oferentes, crecimiento de la oferta etc.

Es necesario conocer qué factores les atraen clientes, pudiendo ser su decoración, servicio, ubicación, entre otros. Para lo cual hay que contar con aspectos extras que atraigan la atención de los clientes como televisiones para eventos deportivos, grupo de sonido, área de juegos para los infantes o en su caso espectáculos infantiles regulares, entre muchas más opciones.

Todo esto da por resultado que lo ofertado en el restaurante atraiga clientes potenciales y se cuente con su preferencia, destacando los siguientes aspectos:

- El menú a ofrecer.
- Servicio.
- Horario.
- Decoración.
- Precios accesibles.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- Las personas con las que se encontraran.
- Los cambios al entorno permitidos para hacer el lugar más agradable.
- Los servicios complementarios (entrega a domicilio, promociones, etc.).
- Integración de las tradiciones del lugar
- Estacionamiento.
- Los negocios aledaños, etc.

La combinación de los anteriores factores da por resultado que los clientes sientan nuestro sello personal convirtiéndolos en comensales frecuentes.

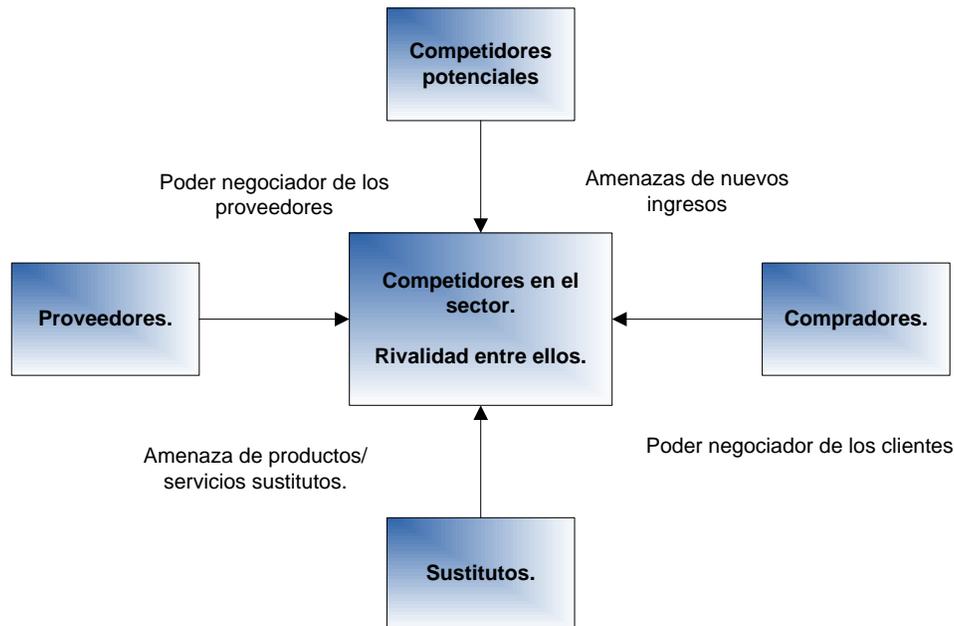
Así mismo considerar las siguientes necesidades algunas de ellas impuestas por ley como son áreas de fumar, facilidades para personas con capacidades distintas (menú en Braille, rampas), alimentos para personas con diabetes o presión arterial alta, o personas intolerantes al gluten (celiacos) etc.

2.7.6.- ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS.

Para Michael Porter (1998) formular una estrategia competitiva es relacionar a la organización con su medio ambiente, por lo que se deben analizar las 5 fuerzas que afectan a las empresas en el sector en que se encuentren y así poder enfrentarse a ellas. Estas 5 fuerzas determinan la rentabilidad del sector (grupo de empresas que producen productos/servicios que son sustitutos cercanos entre sí) donde se desarrolle la empresa, para el caso de este trabajo sería el sector restaurantero en la localidad en donde vaya a ser instaurado. A continuación se muestran de manera grafica estas fuerzas.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE



Cuadro II.5. Fuente: Porter, M, Óp. cit.

La competencia en un sector específico funciona de tal forma que hace bajar el rendimiento sobre la inversión (ROI) que es un indicador financiero que mide la rentabilidad de la inversión, ya que va más allá que simple competencia, puesto que los clientes, proveedores, sustitutos, y competidores son todos competidores, el ROI (Return on Investment) se calcula de la siguiente manera según indica Moreno Fernández (1986) :

$$ROI = \left(\frac{\text{Utilidades} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \right) \times 100$$

Por ejemplo si se tuviera una inversión de \$450,000 y se obtuvieran utilidades de \$700,000, se tendría una rentabilidad de 55.55%.

2.7.7.- AMENAZA DE INGRESO.

El deseo de obtener una participación en el mercado, obliga a bajar los precios o inflar los costos, las amenazas de nuevo ingreso dependen de las barreras para el ingreso que se mencionan a continuación:

- Economías de escala: que son la reducción de costos unitarios de los productos mientras se aumenta el volumen por periodo, y esto frena al que



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

intenta entrar en un sector ya que se debe esperar la reacción de la competencia establecida, pues muchas veces se entra en una escala más pequeña aceptando desventaja en costos.

- Diferenciación de los productos: las organizaciones establecidas tienen su marca ya identificada y lealtad entre sus clientes derivados de la publicidad en el pasado, servicio al cliente, etc. La diferenciación del producto crea una barrera obligando a los que entran a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente de los clientes.
- Requisitos de capital: la necesidad de invertir fuertes sumas de dinero para competir crea una barrera de ingreso, ya que es necesario no solo para las instalaciones sino también para inventarios o incluso para cubrir las pérdidas iniciales.
- Costos cambiantes: se crean por los costos por cambiar de proveedor, reentrenamiento de empleados, costo de equipo auxiliar nuevo, tiempo para aprobar y verificar una nueva fuente, etc.
- Desventajas en costo independientes a las economías de escala: entre las ventajas más críticas se encuentran la tecnología del producto patentado (se mantienen la propiedad de los conocimientos del producto o sus características mediante patentes), Acceso favorable a materias primas (la competencia establecida pudo haber contratado las fuentes más favorables), Ubicaciones favorables (la competencia establecida puede tener las mejores ubicaciones que las que recién entran), subsidios gubernamentales (otorgados a las grandes empresas), curva de aprendizaje (los costos de las empresas establecidas declinan a medida que adquieren más experiencia).
- Represalias de la competencia establecida: estas organizaciones usan sus recursos para defenderse como exceso de efectivo, capacidad de endeudamiento no usada, capacidad productiva sobrada para satisfacer a los clientes.
- Política gubernamental: el gobierno puede limitar o impedir el ingreso a industrias por medio de controles como requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso de materias primas, normas sobre contaminación ambiental, normas de los productos, que requerirán una inversión aun mayor.

Los movimientos que una empresa realice tienen efectos directos sobre sus competidores como por ejemplo las rebajas de precios son rápidamente igualadas que hacen que los ingresos del sector también disminuyan.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Todo ello origina los siguientes efectos:

- Cuando el número de competidores es muy alto los líderes imponen disciplina y juegan un papel coordinador mediante el liderazgo en precios.
- Crecimiento lento del sector.
- Falta de diferenciación del producto que hace que el cliente decida solo en función del precio y el servicio. La diferenciación crea protección contra los competidores por que los clientes o comensales tienen lealtad por empresas en particular.
- Competidores diversos con diferentes estrategias, objetivos para enfrentarse entre ellos.

2.7.8.- LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Las organizaciones en un sector compiten contra otras empresas que producen productos sustitutos que limitan los rendimientos potenciales y que colocan un tope en los precios, para poder identificarlos basta con encontrar aquellos productos que cumplen la misma función que lo que se quiere ofrecer en un sector donde se quiere ingresar. Donde se pueden mencionar como ejemplo que si se tiene un restaurante de comida italiana, habrá que enfrentarse también con otro de comida regional, mexicana, internacional, etc.

2.8.- DISEÑO DE ESTRATEGIAS.

Chiavenato plantea que los objetivos (fines) indican el rumbo, lo que se quiere y debe hacer y las estrategias (medios) señalan como, las estrategias definen como desplegar, ajustar y asignar los recursos de la empresa para aprovechar las oportunidades y neutralizar las posibles amenazas que presenta la competencia.

Es por ello que Porter recomienda crear una “*estrategia competitiva*” al momento de decidir entrar a competir en un sector específico, para el caso de este trabajo el sector restaurantero, que representa una acción ofensiva con el fin de desarrollar una posición donde el negocio pueda defenderse de las cinco fuerzas competitivas y que comprende varios enfoques que se mencionan a continuación:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Posicionamiento: mediante el conocimiento de las capacidades de la organización para poder identificar y adaptar los puntos débiles y fuertes. Innovando en la forma de dar el servicio ó diferenciando los productos ofrecidos.

Tomando ventaja del cambio, ya que las tendencias en un sector pueden dar idea de cómo reaccionar, un ejemplo de esto sería lo que ocurrió con la Influenza H1N1, que obligo a que se tomaran medidas permanentes para garantizar la seguridad de los comensales, o la nueva tendencia en restaurantes como lo es el Casual dining, que son los restaurantes que sirven alimentos a precios moderados en una atmosfera casual, comprenden un segmento del mercado entre los restaurantes de comida rápida y los establecimientos de alimentos finos, así como también tienen un bar completo con personal aparte para el mismo, con un gran menú de cervezas y uno limitado de vinos.

2.8.1.- HERRAMIENTAS PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS.

Estas herramientas apoyan en la toma de decisiones y motivan la creación de estrategias en función de sus resultados. A continuación se presentan tres herramientas: la matriz SWOT (análisis FODA), el PLC ó ciclo de vida del producto y la matriz BCG del Boston Consulting Group.

2.8.2.- MATRIZ SWOT (FODA)

Esta herramienta de planeación de estrategias, toma sus iniciales de Strengths (Fortalezas), Weaknesses (Debilidades), Opportunities (oportunidades) y Threats (Amenazas), aborda el entorno externo e interno de la organización. Rodríguez (2004) menciona que su aplicación se basa en enlazar las oportunidades y las amenazas externas para la intención estratégica, con las fortalezas y debilidades internas controlables, permite conocer la situación real en que se encuentra la organización, en la figura que a continuación se muestra se ejemplifica gráficamente esta herramienta:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	Capacidades diferentes Ventajas Mejores y adecuados recursos Curva de experiencia	Recursos y capacidad limitadas Oposición al cambio Falta de motivación del personal Falta de enfoque
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	Nuevas tecnologías Debilidad de la competencia Posición estratégica Cambios de habito de los consumidores Eliminación de barreras comerciales.	Riesgos elevados Entorno cambiante Cambios de habito de los consumidores Productos sustitutos Crisis económicas.

Cuadro II.6. Fuente: Rodríguez, J. Op. cit.

Fortalezas: Son características propias de la organización que facilitan o favorecen el logro de los objetivos organizacionales.

Oportunidades: Son las situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que pueden favorecer el logro de los objetivos organizacionales.

Debilidades: Son las características de la empresa que representan obstáculos internos para el logro de los objetivos de la organización.

Amenazas: Situaciones que se presentan en el medio ambiente y contexto de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

2.8.3.- CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

Es de esperarse que la posición e incluso el concepto de los articulo o platillos que se venden en la organización cambia con el tiempo, esto se conoce como el ciclo de vida del producto, no debiendo aplicarlo a las marcas, Kotler (1979) afirma que es posible representarlo mediante el volumen de ventas durante un tiempo, generalmente de años, su curva característica va a acompañada de la curva de utilidades. Las utilidades disminuyen debido a que las organizaciones deben aumentar sus esfuerzos de publicidad y de ventas y/o bajar sus precios para permitir el aumento de ventas frente a la competencia que ocurre durante la etapa



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

de madurez. Si un producto nuevo no tiene competencia y es atractivo a los consumidores, se puede cobrar altos precios y obtener grandes utilidades. Quien se interese por aplicar este concepto tiene que investigar, mediante una muestra selectiva de productos hasta qué punto este concepto del ciclo de vida es válido, sin embargo para poder continuar con los siguientes temas de este trabajo se explicara brevemente de que se trata el PLC (Product Life Cycle) o Ciclo de vida del producto mediante la siguiente grafica:

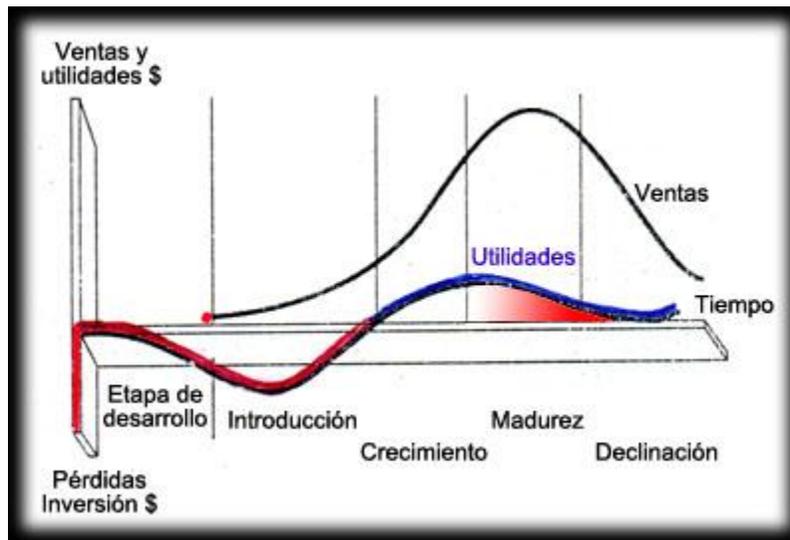


Gráfico II.7. Fuente: Kotler, P. Óp. cit.

1.- Introducción: Ocurre cuando la organización lanza un producto (puede ser un platillo en un restaurante) mediante un programa de marketing la cual paso por la etapa de desarrollo de un producto (selección de la idea, creación de muestras y pruebas de mercado), existe un aumento lento de las ventas, los gastos promocionales alcanzan su proporción más alta, los precios son un tanto elevados debido a los índices de rendimiento y/o falta de dominio de la tecnología de producción. Esta etapa es la más cara debido a los altos gastos para lograr la aceptación del consumidor.

2.- Crecimiento: Si el producto tiene éxito, las ventas suben rápidamente, la gente comienza a conocerlo y muchos lo aprueban, los gastos promocionales siguen siendo muy elevados, pero estos declinan en proporción de las ventas. Sin embargo los competidores entran en el mercado en gran numero si existe la posibilidad de obtener ganancias, el resultado de esto es que las utilidades disminuyen cerca del final de esta etapa como parte de los esfuerzos de las



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

organizaciones por aumentar las ventas y su participación de mercado. Aunque también se presentan otras características como las mejoras importantes del producto, métodos de producción en línea, etc.

3.- Madurez: Se presenta cuando el mercado conoce bien el producto y empieza a consumirlo, las ventas siguen aumentando, sin embargo esto ocurre a un ritmo más lento. Cuando las ventas se nivelan las utilidades comienzan a disminuir, debido a la competencia en el precio para diferenciarse, muchas organizaciones extienden sus líneas con nuevos productos, otras lanzan una nueva versión mejorada. En la última parte de esta etapa, las empresas de menor presencia con costos altos y ninguna ventaja competitiva, abandonan el mercado por la falta de utilidades. Esta etapa dura mucho más que las anteriores, la mayor parte de los productos actuales se encuentran en esta etapa, las firmas competidoras se han afianzado, sus tácticas de mercadotecnia son conocidas al igual que su marca, la lealtad de los clientes y el market share de la organización se ha estabilizado, así mismo como se menciono los precios se acercan a los costos habiendo por consiguiente menor margen de utilidad. Se desarrollan grandes esfuerzos por dar un mejor mensaje publicitario para conseguir más clientes. La principal esperanza de las empresas en esta etapa es encontrar nuevos usos del producto, mayor frecuencia de uso y mayor segmentación del mercado.

Chiavenato menciona algunas estrategias para la fase de madurez de un producto las cuales son:

- a).-Introducción de modificaciones del producto (para mejorar la calidad y características del producto)
- b).-Introducción de modificaciones al mercado (para aumentar el número de consumidores)
- c).-Modificar la mezcla de Marketing (cambios en el precio, publicidad, promoción de ventas, nuevos servicios adicionales).

4.- Declinación o descenso: Esta etapa se puede dar tanto de forma rápida como lenta, se caracteriza además por la reducción del número de competidores, la limitación promocional y la limitación del número de ofertas del producto. Muchas organizaciones abandonan el mercado, más esto puede verse como una oportunidad de obtener utilidades para las pocas organizaciones que permanezcan.

Las estrategias a considerar de acuerdo Hatten, K. J. y a Hatten, M. L. (1987) con respecto al ciclo de vida del producto son las siguientes:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

	Introducción	Crecimiento	Madurez	Declinación
Producto	Ofrecer un producto básico	Ofrecer extensiones del producto, servicio y garantía.	Diversificar marcas y modelos	Descontinuar artículos débiles
Precio	Precio de oferta.	Precio para penetrar en el mercado	Precio para igualar o derrotar a la competencia	Reducción de precios

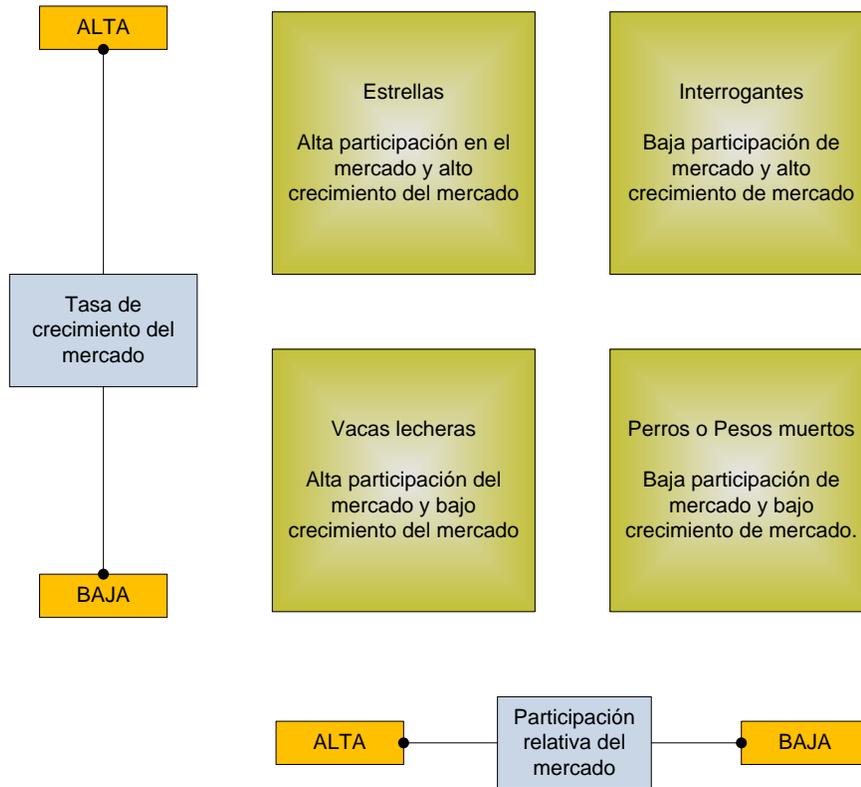
Cuadro II.8. Fuente: Hatten, K. J. y Hatten M. L. Óp. cit.

2.8.4.- LA MATRIZ BCG DEL BOSTON CONSULTING GROUP.

Es muy útil clasificar los productos que se ofrecen a los comensales de acuerdo a su participación en el mercado en relación con la competencia y la tasa de crecimiento del mercado del producto, Kotler (1980), menciona que esta clasificación se realizó por The Boston Consulting Group hace 50 años y se trata de una matriz de 2x2 con cuatro situaciones diferentes (Estrellas, Vacas lecheras, Interrogantes y Perros o pesos muertos que se explican en el cuadro II.9 a continuación:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE



Cuadro II.9. Fuente: Kotler, P. Óp. Cit.

1.- **Estrellas:** Tienen una alta participación en el mercado y altas tasas de crecimiento del mercado, sin embargo representan un desafío pues exigen mucho dinero para seguir siendo competitivo en mercados crecientes y requieren estrategias agresivas de marketing para que puedan seguir en el mercado.

2.- **Vacas lecheras (Cash Cow):** Tienen alta participación de mercado y probablemente están pasando por la etapa de madurez de su ciclo de vida (con sus respectivas bajas tasas de crecimiento). Cuando hay decrecimiento de un área los productos estrella entran en esta posición, pues los clientes permanecen fieles y los costos de un producto vaca no son altos, generando mayores utilidades, a estos productos se les puede “ordeñar”, utilizando el dinero generado para poder mantener otros productos que requieren mayores recursos.

3.- **Interrogantes:** Conocidos como niños problema, tienen una baja participación de mercado, pero altas tasas de crecimiento del mercado, estos no han conseguido tener una situación segura por lo que la interrogante es si se podrá obtener una participación de mercado adecuada y volverse rentable o no. Si la alta dirección dice que no entonces se debe discontinuar, si la respuesta es sí, hay



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

que destinar más recursos para que el producto tenga mayor participación en el mercado, es decir, asignar más recursos de lo que el producto genera.

4.- **Perros o pesos muertos:** Tienen bajas participaciones de mercado y se encuentran en sectores con una baja participación de mercado. Se busca maximizar la utilidad que generan estos productos reduciendo gastos o promoviendo una diferencia que cree la ansiada participación de mercado, si no es posible lo anterior, es necesario sacarlos del mercado.

2.8.5.- TIPOS DE ESTRATEGIAS.

Se mencionaran tres tipos de estrategias las de crecimiento, de operaciones y de relaciones que pueden implementarse en un restaurante.

2.8.6.- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Cuando la organización dispone de recursos para enfrentar las distintas situaciones se deben definir estrategias de crecimiento, estas se dividen en seis tipos: Liderazgo en costos, diversificación, internacionalización, interiorización, verticalización y status quo.

Liderazgo en costo: Es parte de las tres estrategias genéricas de Michael Porter (liderazgo en costo, diferenciación y enfoque), consiste en alcanzar el liderazgo en un sector mediante un conjunto de políticas que buscan crear productos más baratos que la competencia aumentando su participación del mercado.

Diversificación: Resulta de investigar el futuro, experimentar, detectar problemas, conocer las nuevas oportunidades, evaluar el atractivo a largo plazo de la industria en la que se quiere diversificar, evaluar la nueva competencia, priorizar la asignación de recursos y el rumbo de la organización. Por ejemplo ampliar más las opciones del menú, ofrecer servicio de banquetes y eventos a corporaciones.

Internacionalización: Significa la entrada de la organización en mercados extranjeros buscando nuevas oportunidades para colocar sus productos y servicios, aprovechando el fenómeno de globalización. Un ejemplo seria el Fogoncito que tiene sucursales en Costa rica, Honduras y Nicaragua.

Interiorización: Tratar de llegar a otras regiones dentro del país donde se encuentre la empresa.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Verticalización: Esta estrategia lleva a la organización a realizar todo o casi todo lo que necesita para operar, pero conlleva a un aumento de la organización, es útil cuando se tienen que conservar secretos ya sea ingredientes o procesos. Es posible mediante adquisiciones, fusiones con otras organizaciones. Ofrece ventajas como la independencia de terceras partes y dominio de la tecnología propia entre otras más.

Status quo: Representa mantener la situación actual, aumentando la eficiencia de los recursos, conservar a los mismos clientes.

2.8.7.- ESTRATEGIAS DE OPERACIONES.

La organización dispone de una mayor capacidad en cuanto a administración o tecnología, se dividen en cinco Liderazgo tecnológico, diferenciación, tercerización, seguimiento y sinergia.

Liderazgo tecnológico: Munuera y Rodríguez (2007) señalan que esta estrategia puede contribuir a la consecución de una ventaja competitiva, gracias a las economías relacionadas con el aprendizaje de la organización y la experiencia, obteniendo patentes, sin embargo debe ser difícil de imitar por los competidores. Este es el caso de la cadena de restaurantes VIPS que cuenta con “comanderas móviles”, unas PDA’s, que mediante la tecnología de radio frecuencia agilizan el servicio al cliente, donde las meseras toman la orden y la envían de forma electrónica a la cocina, lugar en donde otras “comanderas” reciben la orden, reduciendo el tiempo y eficientando los procesos. (InfoWorld, s.f.)

Diferenciación: Reside en hacer diferentes los productos y servicios ofrecidos, haciéndolos únicos dentro de su sector, de igual manera se puede implementar diferenciándose en cuanto a la imagen de la marca, servicio, red de proveedores, entre otras.

Tercerización: Consiste en pasar a terceras organizaciones la mayor cantidad de actividades y procesos, que originariamente realizaba la empresa con sus propios recursos. Estas actividades que no forman parte del giro del negocio son las que tercerizan a otros que saben hacerlas más barato, como los servicios de limpieza, el servicio de hostess, entre otras. Permitted al negocio enfocarse en su giro.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Seguimiento: La organización imita a otras empresas líderes de su sector, en sus procesos, productos, tal vez por la falta de innovación, por tratar de mejorar a la competencia, no asumir riesgos.

Sinergia: Esta estrategia no es tan frecuente en el sector restaurantero, sucede cuando la organización complementa los productos de las empresas líderes con accesorios.

2.8.8.- ESTRATEGIAS DE RELACIONES

Es cuando la organización colabora con proveedores, clientes y otros grupos de interés, estas se dividen en 3: innovación, enfoque y alianzas.

Innovación: Proviene de de la búsqueda de las necesidades del mercado y satisfacerlas con los productos y servicios adecuados.

Enfoque: Consiste en ocuparse de un nicho o segmento de mercado específico, satisfaciendo sus necesidades, es una estrategia adecuada para las pequeñas y medianas empresas que compiten con las grandes organizaciones aprovechando los mercados mal atendidos. Un ejemplo serian los restaurantes vegetarianos o nutricionales.

Alianzas: Actualmente ninguna organización puede poseer o mantener todas las competencias para su éxito, la colaboración ocurre cuando dos ó más empresas trabajan juntas por un mismo propósito, esta puede incluir la tercerización.

2.9.- EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Un correcto planteamiento de las estrategias es vital para la empresa, sin embargo es común que las estrategias nunca se lleven a cabo ya que no son implementadas adecuadamente, esto requiere el compromiso de todos los involucrados en la organización. Kotter (1996) atribuye esta resistencia a que generalmente las personas presentan resistencia al cambio debido a que no perciben que si no se cambia e innova, la empresa pierde competitividad, participación del mercado e incluso despido de personal. Esto es ocasionado por que las personas están más interesadas en la manera en que los cambios los afectan, que en los beneficios organizacionales, al igual que a la falta de



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

información para ver lo positivo, poca la tolerancia al cambio, así como, intereses que no coinciden con las ventajas del cambio.

Por lo que para enfrentar estas resistencias se deben enfrentar de la siguiente manera:

- Educar y comunicar la forma de lograr los objetivos y los efectos que tendrá para la empresa.
- Hacer que todos en la organización participen y se involucren
- Facilitar el cambio atendiendo el miedo durante el periodo de transición, mediante capacitación y asesoramiento.
- Llegar a acuerdos y ofrecer incentivos a los empleados para cambiar su resistencia.
- Coacción explícita e implícita, el cual es un último recurso, haciéndole saber a los empleados que si no cooperan pueden ser despedidos o puede haber acciones legales.

2.9.1.- IMPLEMENTACIÓN

Esta etapa es la que más tiempo dura y la más compleja de todo el proceso de planeación, y aun así es decisiva para conseguir el éxito de la empresa.

Sus aspectos fundamentales son los siguientes:

Liderazgo: El dueño o Gerente General de la organización, debe conducir todo el proceso, pero requiere el apoyo de los demás involucrados en la organización. Su labor es motivar a los empleados, realizar acciones correctivas, evaluar los avances. Debe dejar en claro que tanto el dueño, gerentes y supervisores están comprometidos con la estrategia.

Comunicación y orientación: Todas las áreas e involucrados deben estar en continuo contacto para tener un enfoque claro sobre cómo llevar a la acción los planes previstos.

Reconocimiento: Debe haber recompensas por un buen trabajo realizado y por haber alcanzado los objetivos.

Participación de todos los involucrados: Se requiere del compromiso total de las personas dentro de la organización, debe haber entusiasmo, estimulación para los empleados, reconocimiento y recompensas para lograr los objetivos deseados.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

2.9.2.- EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard) es una herramienta que complementa los indicadores financieros del desempeño pasado con indicadores que impulsan el desempeño futuro. Los objetivos y medidas se derivan de la visión y estrategia de una organización en particular. Estos últimos muestran el desempeño de la empresa desde 4 perspectivas: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje/Crecimiento. Estas perspectivas permiten comprender que capacidades internas, así como, que tanta inversión en gente, sistemas y procedimientos debe hacerse para mejorar. (Kaplan y Norton, 1996).

Esta herramienta enfatiza que los indicadores financieros y no financieros deben ser del conocimiento de los empleados en todos los niveles. Por ejemplo los meseros y/o empleados operativos deben conocer las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones.

Las cuatro perspectivas de esta herramienta permiten un balance entre los objetivos a corto y largo plazo, entre las entradas deseadas y los impulsores de desempeño de esas entradas, Los múltiples indicadores en un cuadro de mando integral pueden ser confusos, pero si es apropiadamente construido, todos los indicadores están enfocados a conseguir una estrategia integrada.

La perspectiva financiera contiene indicadores que muestran las consecuencias de acciones que han sido tomadas, así como, ayudan a saber si hay alguna mejora. Ejemplos de estos indicadores son: la utilidad operativa, rendimiento sobre la inversión, flujo de caja, utilidades.

La perspectiva de los clientes, identificados previamente, incluye diferentes indicadores como la satisfacción de los clientes, retención de clientes, rentabilidad de clientes, tendencias, porcentaje de mercado en el segmento deseado. Estos indicadores ayudan a los dueños/gerentes a crear y mejorar la estrategia basada en el mercado y los clientes.

La perspectiva de los procesos internos, ayuda a identificar procesos con un alto impacto en la satisfacción de los comensales, donde deben hacerse mejoras, que permitan entregar propuestas de valor que retendrán y atraerán nuevos clientes además de satisfacer las expectativas de los socio/accionistas de mejores retornos financieros. La organización crea valor al producir, entregar y servir sus productos/servicios a los clientes, a un costo menor para la empresa y por el cual



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

las personas están dispuestas a pagar. Ejemplos de estos indicadores son la calidad, productividad, logística, comunicación interna, entre otros.

La perspectiva de aprendizaje/crecimiento identifica la estructura que la organización debe construir para crecer a largo plazo. Esto proviene de tres fuentes las personas, los sistemas y los procedimientos de la empresa. Por lo que la organización tendrá que invertir en capacitar a sus empleados, mejorar los sistemas de tecnología de la información y alinear las rutinas y procedimientos organizacionales. Los indicadores basados en las personas incluyen la satisfacción de los empleados, retención, capacitación, rotación laboral, motivación, participación y sugerencias. Para el caso de los sistemas de información los indicadores pueden ser la precisión en tiempo real, la información crítica de los clientes, los procesos a los empleados que toman decisiones así como operativos y desarrollo de procesos internos.

El cuadro de mando integral trata de traducir la estrategia en términos de operación para que se ejecute correctamente, por lo que es un requisito para implementar lo que se ha planeado. Es posible crear más perspectivas y es posible incorporar los intereses no solo de los socios y los clientes, sino también de los proveedores y la comunidad entre otras más según las necesidades que se presenten.

2.10.- EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

En esta etapa los dueños/Gerentes evalúan si la estrategia seleccionada fue implementada y produjo los resultados esperados, esto no es tan sencillo ya que como se menciona tanto la ejecución como la evaluación son las etapas que tardan más, además existe un alto nivel de incertidumbre ya que hay factores internos y externos que provocan desviaciones a lo previsto alterando la estrategia. El control comprueba si la ejecución concuerda con lo planeado, y mientras más detallados fueron los planes resultara más fácil. Este proceso es cíclico y cada etapa influye en las demás, consta de cuatro etapas que son mencionadas a continuación.

1.- Definición de los objetivos y estándares (niveles de realización usado como referencia) que se quiere alcanzar. Los estándares pueden varios tipos como se menciona en seguida:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- De cantidad: No. de empleados, total de ventas, rotación de inventarios, etc.
- De calidad: Normas de calidad, atención al cliente, satisfacción del cliente, etc.
- De tiempo: Permanencia de los empleados, tiempo estándar de producción, ciclo financiero, entre otros.
- De costo: Costo de inventarios, materias primas, costos directos e indirectos, entre otros.

2.- Evaluación del desempeño, que depende de la información inmediata y la unidad de medida que se usara, para conocer qué acciones correctivas tomar.

3.- Comparación del desempeño de acuerdo al objetivo ó estándar, ya que cualquier actividad ocasiona variaciones debiendo definir límites dentro de los cuales las variaciones se consideren normales., si las estas sobrepasan los límites de los estándares se conocen como errores o desviaciones. Estas comparaciones generalmente se hacen por medio de graficas, informes, porcentajes y estadísticas.

4.- Acción correctiva para mantener las operaciones dentro de los límites definidos, corrigiendo los errores.

2.10.1.- TIPOS DE CONTROLES.

Al igual que la planeación y los objetivos, los controles también se dividen en 3 tipos: estratégicos, tácticos y operacionales.

Los controles estratégicos están basados en información externa de la empresa, así como, interna que fluye a través de los niveles de la organización, entre estos se encuentran los estados financieros.

Los controles tácticos se ocupan de cada una de las distintas áreas de la organización y son a mediano plazo como el control de presupuestos entre otros.

Los controles operativos se enfocan en el corto plazo y se aplican a las personas y su desempeño, como ejemplo se menciona la productividad, la eficiencia, y el desempeño individual.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

2.11.- MERCADOTECNIA Y PUBLICIDAD.

Kotler y Keller (2006) definen Mercadotecnia como “el análisis, organización, planeación y control de recursos, políticas y actividades de la empresa que afectan al cliente, con vistas a satisfacer las necesidades y deseos de los grupos escogidos de clientes, obteniendo con ello utilidad”.

Por lo que los esfuerzos mercadológicos en el restaurante se resumen en las responsabilidades básicas siguientes:

- Análisis de oportunidades o alternativas de mercado.
- Establecer las actividades y propósitos para las actividades mercadológicas.
- Búsqueda de recursos para operaciones mercadológicas.
- Producción u oferta de productos en el mercado.
- Evaluación y control de las actividades de mercadotecnia.

Los programas de mercadotecnia tienen una gran influencia en las necesidades económicas de cualquier empresa ya sea de bienes o de servicios al determinar no solo las cantidades de ventas sino también las condiciones de cada venta.

El proceso administrativo de la mercadotecnia para cualquier negocio consta de las actividades de planeación, organización, dirección y control. (Rodas y Arroyo, 1984).



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

El proceso de la Mercadotecnia.	Proceso Administrativo	Actividades.
	Planeación	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planeación de los productos. ▪ De los mercados.
	Organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Designación de autoridad.
	Dirección	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entusiasmo del personal de ventas. ▪ Promoción de ventas. ▪ Publicidad.
	Control	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ventas por empleado. ▪ Efectividad de la publicidad. ▪ Costo de la Mercadotecnia.

Tabla II.10. Rodas Carpizo, A. y Arroyo de Rodas, M. Óp. cit.

2.11.1.- LA IMPORTANCIA DEL DISEÑO DEL MENU A OFRECER

La gran mayoría de los emprendedores al abrir un restaurante se centran en administrar todos los recursos económicos, humanos y materiales, dejando de lado el menú, que es un aspecto del cual depende la decoración, el tipo de aditamentos que se usaran, los alimentos que se adquirirán, los clientes que se atenderán, etc.

El menú es una guía que determina los recursos necesarios para operar un restaurante y para poder diseñarlo se debe considerar lo siguiente:

- La elaboración e imagen de cada alimento debe ser diferente.
- No usar demasiados colores e ingredientes, evitando la monotonía.
- No usar sabores fuertes en demasía.
- Planear los alimentos de acuerdo a la hora del día en que se ofrezcan.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Al definir los alimentos que se ofrecerán se determinara el tipo de cocina a usar, cubiertos, el área de almacenaje, necesidades de refrigeración y demás equipos.

Para diseñar un menú es importante agradar a los 4 sentidos de un comensal, vista, gusto, tacto y olfato como a continuación se ilustra:



Cuadro II.11. Fuente: Secretaría de Economía/CANIRAC. Óp. cit.

Las formas más comunes de presentarlo pueden ser dípticos, trípticos, hojas, o en pizarrón. Debe estar a la vista mostrando los precios de cada producto, exponer los platillos de manera que se diferencien de la competencia para que sean del agrado de los comensales permitiendo que regresen y proyectar la imagen que se desea crear del establecimiento.

Cuando llegue la hora de entregar los platillo asegurarse que tengan la mejor presentación, sencilla y elegante hecha por el cocinero, se debe ver tal cual se



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

muestra en el menú para aumentar la satisfacción de los clientes, quienes llegan con apetito esperando un servicio rápido y eficiente.

2.11.2.- EL CONCEPTO DEL RESTAURANTE.

Ahora que ya se ha visto que lo primero que debe hacerse para comenzar un negocio es definir la intención estratégica, un punto de mucha importancia es definir el concepto del restaurante, esto no es otra cosa más que la personalidad del establecimiento que hará que los comensales lo visiten seguido, es también un elemento mercadotécnico para un crecimiento a largo plazo, debemos partir del concepto pues es lo que los clientes percibirán además de los alimentos, definiéndolo de acuerdo a nuestras preferencias, gustos o aficiones.

Para delimitarlo se debe empezar desde lo que nos motivo a emprender el restaurante, después enfocarnos en el segmento de clientes que deseamos, el tipo de alimentos que se servirán, el horario en que estará abierto al público, entre otros, teniendo claro lo anterior se comenzara a elegir la decoración adecuada y el ambiente que queremos proyectar para atraer a los clientes potenciales. (Admin, 2009).

Hoy en día existen tendencias en los establecimientos de comida, entre las que se pueden mencionar:

- La decoración es tomada más en cuenta.
- Los comensales son más exigentes.
- Los tiempos de servicio son cada vez más cortos.
- Y por supuesto el nivel de ingresos de la población, que pensara dos veces entre comer en un restaurante de lujo y uno de precios accesibles.

La imagen del establecimiento es promovida en primer lugar por el dueño, y después por los que ahí laboran, de igual manera el lugar escogido es de vital importancia debiendo ir acorde con el concepto y los clientes que se quieren atraer.

Adicionalmente se debe dar mantenimiento a la imagen de nuestro establecimiento, conservando siempre limpios los carteles, la fachada, anuncios e iluminación de letreros, esto evita un efecto negativo sobre los clientes, haciendo partícipe de la imagen que queremos crear a todos los que laboran en el negocio.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Es por demás mencionar que la limpieza e higiene en las operaciones e instalaciones dentro del restaurante, es un elemento de vital importancia para la imagen que se desea proyectar a tal grado que los clientes se sientan seguros de que no hay falta de higiene.

2.11.3.- SELECCIÓN DEL NOMBRE, MARCA Y AVISO COMERCIAL.

Una vez realizado lo anterior se debe elegir un nombre comercial con el que se reconocerá nuestro negocio, debe ser corto, sencillo, original y transmitirá a los clientes la personalidad del establecimiento, donde se localiza, qué tipo de comida ofrece y definirá la esencia así como su personalidad.

De igual manera es aconsejable pensar en un logotipo ó marca para nuestro negocio de acuerdo a lo que se desea proyectar, impreso en todo lo que tenga que ver con el restaurante como el menú, papelería, el delantal de los meseros, el exterior del establecimiento, entre otros.

Un logotipo es un elemento gráfico que sirve para identificar a una organización o negocio, debe expresar tanto sus valores como sus cualidades de una manera sencilla y fácil de recordar, empleando la menor cantidad de colores, fácil de reproducirse en medios audiovisuales, que transmita un mensaje claro, fuerte y que permita ser recordado. También comunica el mensaje requerido y diferencia de la competencia. (Mas que negocios, s.f.)

A continuación se describen algunas definiciones y costos para registrar el nombre comercial, la marca o logotipo y la frase comercial o slogan:

De acuerdo al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI) el nombre comercial es el nombre que se adopta para distinguir establecimientos de otros de su mismo o similar giro, estará protegido sin necesidad de registro, esta protección abarcara la zona de los clientes de la empresa así como toda la republica.

El IMPI define a la marca o logotipo como a todo signo visible que distinga productos o servicios de su misma clase en el mercado, su registro es nacional, y tendrá una vigencia de diez años a partir de que se presenta la solicitud, pudiéndose renovar seis meses antes de que se venza ó bien seis meses después, y tiene un costo de \$ 2,303.33 pesos más IVA.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

De igual manera también pensar en un slogan ó aviso comercial que no es más que una frase u oración mediante la cual se anuncian establecimientos o servicios para distinguirlos de los demás de su misma clase, el cual tiene un costo de registro de \$528.37 pesos más IVA, para su registro en el IMPI.

2.11.4.- PUBLICIDAD.

Podemos tener una buena organización, nuestros alimentos serán los más sabrosos, nuestros precios mejores que los de la competencia, pero todo lo anterior de nada nos sirve si nadie sabe que el establecimiento existe, por ello se hace imprescindible acercarnos al cliente por medio de la comunicación, cuyo fin es dar a conocer nuestros productos a los comensales que queremos satisfacer.

Para Russell y Lane (1994) la función de la publicidad es comunicar los objetivos de la mercadotecnia a audiencias con objetivos seleccionados. Se usa para lograr el interés de las audiencias mediante propuestas creativas y debe ser orientada hacia objetivos específicos. Antes de poder definir los objetivos de la publicidad debemos preguntarnos lo siguiente:

- ¿Cuáles son las metas de ventas en dinero?
- ¿A qué costos y a través de qué medios de comunicación es posible lograr esas metas?
- ¿Qué porcentaje de ventas en pesos y utilidades puede esperarse que provenga de los compradores actuales?
- ¿Hasta qué punto los resultados anuales podrían predecir la respuesta del año siguiente?
- ¿Cuáles son las estrategias de venta? ¿Cómo serán traducidas a los distintos medios de comunicación?
- ¿Han sido evaluadas de forma correcta las tendencias del sector donde se desea incursionar?
- ¿Se han asignado presupuestos realistas?

Cabe destacar que hay que saber diferenciar entre las metas de mercadotecnia de las metas de publicidad. El área de Mercadotecnia decide como asignar los recursos para las diversas tareas, incluyendo la publicidad, y como serán distribuidos entre los mercados seleccionados, así como, los objetivos de ventas.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Ejemplo de esto serían los mencionados a continuación:

- 1.- Incrementar la participación de mercado en un determinado lapso de tiempo.
- 2.- Incrementar el total de ventas, estableciendo metas en cantidad de unidades vendidas o volumen de ventas en pesos.

En cambio las metas publicitarias son los objetivos de comunicación diseñados para alcanzar un mercado seleccionado previamente con el mensaje apropiado.

Los objetivos publicitarios podrían incluir los siguientes:

- 1.- Incrementar el conocimiento de la marca en la población femenina de entre 15 a 30 años en un lapso de tiempo determinado.
- 2.- Incrementar la publicidad reforzada en un lapso de tres meses.
- 3.- Incrementar las actitudes favorables hacia el producto en 15% el próximo año.

Vale la pena mencionar que ambos objetivos deben ser específicos, cuantitativos y consecutivos, es por ello que antes de adoptar un objetivo debemos preguntarnos si tenemos la capacidad para cuantificar la realización del objetivos.

La comunicación publicitaria es valorada en tres niveles los cuales son recepción, comprensión e impresión, que se describen a continuación:

Recepción: Si publicidad consiste en surtir un efecto, debe llegar a la audiencia correcta.

Comprensión: ¿La audiencia entendió de manera cabal el mensaje? ¿Comunico el tema publicitario central con claridad y de manera concisa?

Impresión: ¿La publicidad deja un impacto duradero en la audiencia? ¿La audiencia puede recordar el mensaje publicitario cuando inicia el proceso de decisión respecto a que comprar?

Actualmente se tienen disponibles cuatro elementos ó actividades para enviar mensajes sobre los bienes y servicios, estos elementos son los siguientes :

- Relaciones públicas.
- Ventas personales.
- Promocionar las ventas.
- Anuncios de Publicidad.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

2.11.4.1.- RELACIONES PÚBLICAS.

Estas actividades posibilitan mantener una relación entre el restaurante y los clientes potenciales, al mismo tiempo que crean una buena imagen del establecimiento para aumentar la asistencia y preferencia de los comensales. Así mismo evalúan las actitudes del público identifica la política o procedimientos de una persona u organización con el interés público, y planea la ejecución de un programa para ganar aceptación entre los consumidores. Difiere de la publicidad ya que en esta el anunciante paga por la divulgación del mensaje, controla en que medio que tan frecuente aparecerá y su contenido, en cambio el comunicador de relaciones publicas puede tener influencia en todos esos elementos, pero no tiene un control sobre ellos. Estas actividades están encaminadas a los siguientes rubros:

Establecer un vínculo social entre los que se desenvuelven en la zona (vecinos y otros comercios) y el negocio.

Participar en eventos y ferias que tengan que ver con el giro.

Involucrarse en obras de caridad y responsabilidad social, como pueden ser donaciones o participar en causas nobles, para que se tenga una imagen positiva del restaurante. Todo ello en la medida de lo posible de acuerdo a las posibilidades que se tengan.

A continuación s mencionan algunas actividades de relaciones públicas de ajo costo que se pueden hacer:

Organizar una exhibición de los productos.

Patrocinar una obra de caridad local y pedir que se emita un comunicado en los medios de comunicación.

Poner la infraestructura del negocio a disposición de una obra de caridad local.

Mandar a imprimir camisetas con el nombre del negocio y regalarlas o venderlas baratas a los clientes y visitantes de la organización.

Invitar a los medios de comunicación para que escriban reportes especiales sobre la empresa.

2.11.4.2.- VENTAS PERSONALES.

Estas actividades están relacionadas directamente con los clientes, se efectúan sugiriéndoles las especialidades que se tengan, promociones, y también mediante



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

edecanes que visiten oficinas que se encuentren cerca para invitar a los que ahí laboran a que coman en el restaurante.

2.11.4.3.- PROMOCION DE VENTAS.

Constituye un incentivo adicional para que un cliente haga una compra de inmediato, es decir, el objetivo de estas actividades es aumentar y motivar las ventas en el restaurante, entre las cuales se pueden mencionar:

- Proporcionando a los clientes frecuentes, tarjetas de comensal distinguido, para que puedan obtener descuentos en sus próximas visitas.
- Ofrecer promociones en la compra de determinados alimentos, ofrecerlas en días en donde halla eventos deportivos en la televisión, o cada cierto tiempo.
- Haciendo descuentos si vienen en compañía.
- Obsequios, cupones de descuento en volantes o en el envase de los productos
- Haciendo visibles estas promociones mediante anuncios fuera del restaurante.
- Etcétera.

Todas estas promociones deben de estar claras para el cliente, tanto en su duración como en las condiciones en que aplican, es por demás decir que al ofrecerlas los resultados deben ser redituables para el negocio, todo el personal las debe conocer y para darlas a conocer también nos podemos ayudar de volantes, posters, carteles, etc.

Cuando se hace un uso extensivo de la promoción de ventas, se pueden lograr ventas a corto plazo a expensas de la rentabilidad a largo plazo al generar una atmosfera de precios y ofertas rebajados.

2.11.4.4.- ANUNCIOS DE PUBLICIDAD.

La publicidad es un mensaje pagado por un patrocinador y dado a conocer mediante un medio de comunicación, es comunicación persuasiva, no neutral, mediante esta actividad el negocio se da a conocer con los clientes que deseamos acudir al restaurante y tiene como propósito informar acerca del servicio que se



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

ofrece, persuadirlo de que el establecimiento es mejor que la competencia así como posicionarse en la mente de los clientes.

La publicidad debe ser clara, sencilla y enfocada al público que deseamos captar, para poder incrementar las ventas, crear una imagen positiva así como hacer que los clientes acudan frecuentemente.

Para poder publicitarnos debemos conocer primero a nuestros clientes, en donde se encuentran, en que horario acuden a comer, cuáles son sus gustos para saber cómo podemos satisfacerlos, todo ello se obtiene previamente en el estudio de mercado.

A continuación debemos conocer nuestros productos, en este caso los alimentos que les ofrecemos a los comensales, así como el ambiente del lugar que consideramos cuando realizamos la decoración, la calidad de los platillos, la imagen que se desea proyectar y lo que nos diferencia de la competencia.

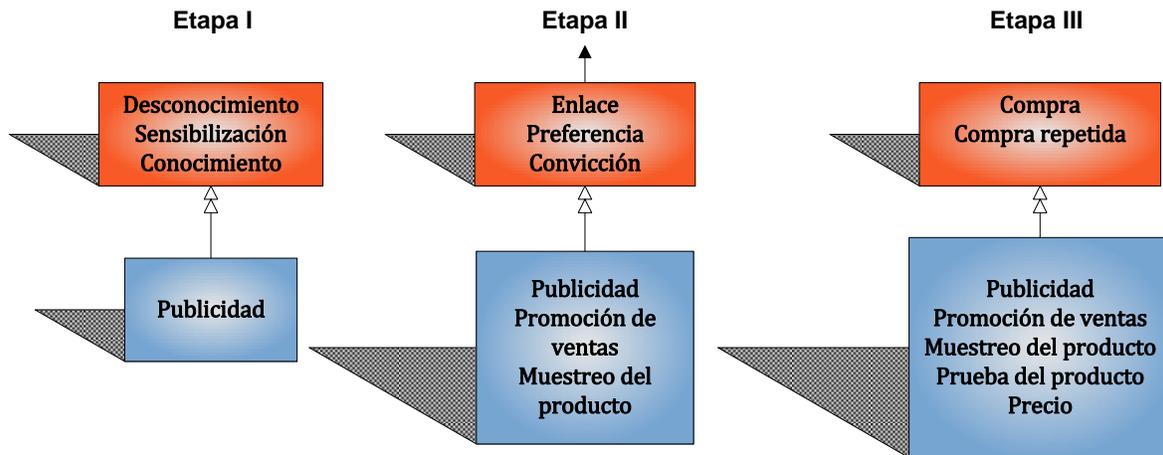
La publicidad desempeña muchos papeles, pero el principal es el de contribuir a los beneficios de una compañía, sin ella las organizaciones no podrían presentar nuevos producto/servicios tan rápido como para que los costos de esos productos representen una buena propuesta. La clave del éxito publicitario es un producto que satisfaga una necesidad del consumidor, a un precio justo y con buena calidad.

En el siguiente cuadro se puede observar que la publicidad es más importante en las etapas iniciales de comunicación con los consumidores acerca del producto. En la etapa I la publicidad juega un papel decisivo en la presentación del producto a los consumidores, pues lleva la carga en la generación de una conciencia y un conocimiento general acerca del producto. En la etapa II conforme los consumidores se acercan a tomar la decisión de compra, la publicidad juega un papel menos importante, ya que los consumidores buscan otras fuentes de información respecto al producto/servicio. En la etapa III en términos específicos de la compra repetida, la publicidad juega un papel mucho menos importante que la interacción con el producto, la imagen de la marca entre sus competidores, el precio, el servicio y otros factores de mercadotecnia.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Las etapas de venta del producto.



Cuadro II. 12. Fuente: Russell, J. T. y Lane, W. R. Óp.cit.

2.11.5.- RECOMENDACIONES EN LA ASIGNACIÓN DEL PRESUPUESTO

Para cualquiera emprendimiento o proyecto que deseemos hacer, se debe destinar los recursos suficientes, así también para publicitarnos, existen 5 maneras de establecer un presupuesto para este fin las cuales se mencionan a continuación.

1.- Presupuesto asignado.

Es la cantidad otorgada para publicitar el restaurante que establece el dueño o gerente del negocio, de esta forma se tiene un control en la cantidad que se proporciona pero no existe ninguna relación entre los resultados obtenidos por las ventas, además esta opción está limitada por la situación económica del negocio.

2.- presupuesto basado en las ventas.

La cantidad que se otorga va del 2% al 10% del total de las ventas en el último periodo, pudiéndose dar el caso de que se asigne en base a las ventas pronosticadas, su ventaja es que solo se invierte en publicidad lo que las ventas justifican y solo se puede aplicar esta forma cuando ya existe estabilidad en los ingresos. Esta forma es la que más se ocupa en las PyMEs.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

3.- Presupuesto de acuerdo a la competencia.

Esta forma es usada por las grandes cadenas de restaurantes, donde la cantidad asignada está en función de lo que la competencia invierta en este concepto, si los competidores aumentan la cantidad, el restaurante propio también incrementa los recursos para publicidad, esta estrategia permite establecerse como líder, o por lo menos estar detrás de quien lo sea.

4.- Presupuesto base cero.

En esta forma el restaurante no parte de ninguna base ni consideración alguna, pudiéndose otorgar cualquier cantidad para satisfacer las necesidades publicitarias, sin embargo se puede aprobar una cantidad que no justifique los resultados obtenidos, pero también permite probar que tan eficientes son las actividades de mercadotecnia.

5.- Presupuesto por incremento.

En esta forma se parte de la cantidad asignada el año anterior otorgando una cantidad mayor para la publicidad del año en curso.

Sea cual fuere la forma de presupuesto, este debe de ir de acuerdo a las necesidades de crecimiento y objetivos, jamás exceder la capacidad del negocio, pues la cantidad que se otorgue para publicidad no garantiza que vaya a haber un incremento en las ventas inmediatamente.

Es igual de importante seleccionar los medios en que se anunciara el establecimiento de alimentos, pudiendo ser publicidad de boca en boca (a partir de recomendaciones y que no tiene costo), la sección amarilla (que ofrece acceso a cualquiera, pero existen demasiados competidores), periódicos y revistas (que solo llegan al público que lee esa revista, teniendo que gastar en publicar en varias de ellas de acuerdo al público que nosotros queremos recibir), mediante folletos y/o volantes (son económicos y deben ser atractivos), entre otros que se adecuen a las necesidades del propio restaurante.

Así mismo es indispensable medir los resultados de la publicidad analizando las sugerencias de los clientes conociendo donde se enteraron del restaurante,



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

observando el incremento en los ingresos y detectando cuales son los medios que más dan a conocer el negocio, para asignar los recursos solo a los medios que proporcionen un mayor impacto y consecuentemente mayores ventas.



2.12.- OPERACIONES EN UN RESTAURANTE

Las operaciones en cualquier empresa se refieren a las actividades mediante las cuales los recursos son obtenidos y transformados en productos y/o servicios agregándoles valor de acuerdo a los objetivos de la organización. Los objetivos de una buena gestión de operaciones son los siguientes:

- Maximizar las utilidades
- Ofrecer el mejor servicio posible
- Supervivencia de la organización.

Las operaciones de una empresa se apoyan en sus recursos; los sistemas y en las actividades de transformación para añadir valor. Al proceso de transformar un insumo en un producto y/o servicio, se le conoce como sistema de producción.

Los recursos usados son las personas, los materiales e insumos y el capital. Los materiales incluyen el lugar de ubicación, los equipos, los inventarios, así como, la energía y el agua. Los sistemas son arreglos de componentes establecidos para cumplir los objetivos y metas fijadas. Cuanto más detallados estén estos sistemas será más fácil tomar decisiones y controlar las variables que se presenten. Las actividades de transformación crean nuevos bienes y servicios con un mayor valor que los gastos por adquirirlos y procesarlos.

Por lo que una operación es cualquier proceso que utiliza insumos (entrada) y con apoyo de los recursos los convierte en bienes y servicios por los cuales los consumidores están dispuestos a pagar. En un restaurante

2.12.1.- PLANEACIÓN DEL ABASTECIMIENTO DEL RESTAURANTE.

Toda actividad empresarial requiere de suministros para su funcionamiento, por lo que para poder mantener una posición en el mercado y enfrentar la competencia debemos comprar suministros al menor precio, cumpliendo con los requerimientos de calidad y servicio. Mercado (2010) menciona que la planeación comprende los pronósticos, objetivos, políticas, programas procedimientos y presupuestos para esta importante actividad.

Los pronósticos ayudan a decidir el curso que se va a tomar, observando el horizonte para definir las condiciones que se presentaran en el futuro, por lo que



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

se debe pronosticar el volumen de compras requerido antes de comenzar con el proceso de adquisición.

Los objetivos de esta función en el restaurante son asegurar la integración de la producción al mejor precio, calidad, en las mejores condiciones de pago y entrega, en el volumen requerido y tiempo oportuno.

Cuando nos referimos al precio, nos damos cuenta que este representa aproximadamente el 50% del precio de venta al que demos los platillos, por lo que se puede apreciar cualquier ahorro que se tenga se traduce en beneficios para la organización. Es posible ahorrar al adquirir productos mediante la negociación, descuentos por cantidad, descuentos por pronto pago, la compra anticipada de mercancías (lo cual no es recomendable para productos perecederos, por obvias razones, pero si para otros artículos).

2.12.1.1.- CADENAS DE SUMINISTRO DE SERVICIOS.

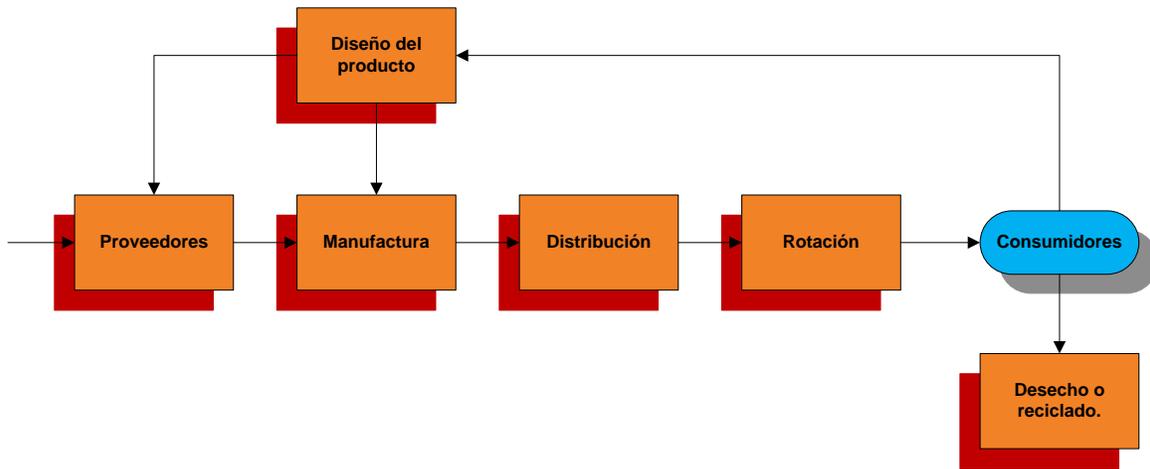
Chase et al (2009) enuncian que la función del cliente y la dirección del flujo del proceso de entrega es lo que caracteriza a las cadenas de suministro de servicios de las manufactureras, ya que se centran en la interacción del cliente y el proveedor, en cambio las de manufactura se caracterizan por crear y dar entrada de un bien material. De acuerdo a Sampson y Froehle (2006) las cadenas de suministro de manufactura son lineales, pues sus flujos de dirección siguen una línea de una sola dirección, y los artículos pasan de los proveedores a los clientes que son la parte final.

En las cadenas de suministro de servicios los clientes proporcionan retroalimentación al prestador del servicio (como puede ser problemas legales de un cliente a un abogado, un estomago vacío del comensal en un restaurante o registros financieros hacia un Contador), que ocasiona un flujo bidireccional en vez de un solo sentido.

Esto hace que las cadenas de suministro de los servicios sean centros radiales con información en ambos sentidos y con longitud corta, y los prestadores de servicios interactúan con los clientes sin la presencia de distribuidores y vendedores y por ende menos complejas. Así mismo las operaciones de servicio deben ser muy flexibles para el manejo de los insumos proveedores-clientes, pues deben ocuparse de llegadas repentinas, especificaciones incongruentes y calidad de materias primas variables

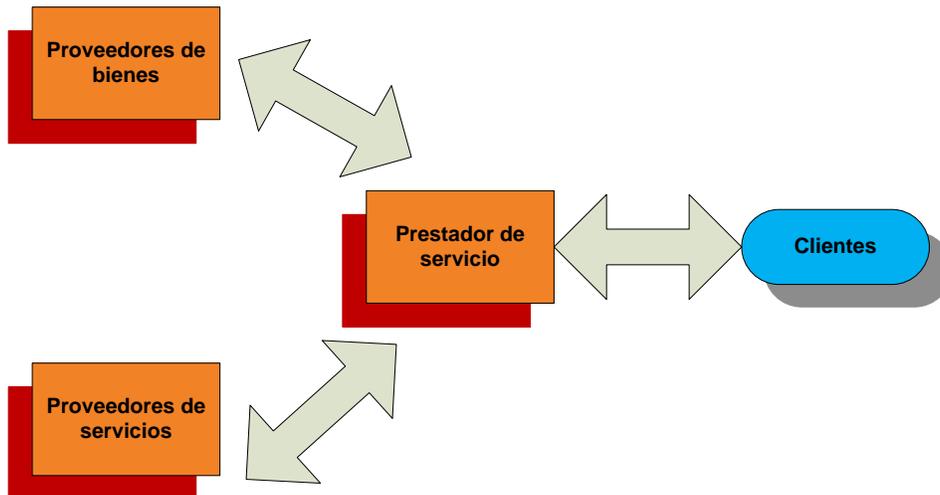


MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE



Cadena de suministro de manufactura ordinaria.

Cuadro II. 13. Fuente: Sampson, S., y Froehle, C. Óp. cit.



Cadena bidireccional de suministros de servicios

Cuadro II. 14. Fuente: Sampson, S., y Froehle, C. Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

2.12.1.2.- PRONÓSTICOS.

El manejo de los inventarios es complicado, debido al ambiente cambiante en el cual se lleva a cabo la planeación de compras, los pronósticos son parte de la gestión de compras, es común en las organizaciones de mayor tamaño que la necesidad de materias primas, productos y servicios, se deriven de los pronósticos de ventas, sin embargo esta función la puede llevar a cabo la persona encargada de llevar las compras, evaluar el volumen de ventas, el problema con estas técnicas es su falta de confiabilidad debido a que se pueden exceder o quedarse cortos de los requerimientos. Hay muchas técnicas de pronósticos que han sido desarrolladas, los pronósticos se dividen en cuantitativos y cualitativos.

De acuerdo a Buffa (1981) las técnicas cualitativas se basan en estimados y opiniones, en cambio en las cuantitativas el análisis de series de tiempo utiliza la información relacionada con la demanda pasada para predecir la demanda futura y esta información puede incluir componentes como influencia de tendencias, estacionales o cíclicas. La demanda a su vez puede ser independiente (por qué no se deriva de la demanda de otros productos) o dependiente (derivada de la demanda de otros productos). Lo aconsejable es complementar la planeación con ambos tipos de pronósticos para tener mejores resultados. (Ver Anexo 6 Tipos de pronósticos más comunes)

2.12.1.3.- POLÍTICAS DE COMPRAS.

Para Mercado (2010) las políticas son planteamientos generales que orientan el pensamiento y la acción de los miembros de la organización, asegurando que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de las metas, estas pueden ser escritas, verbales o implícitas. Su elaboración no debe ser estática, pues las condiciones generales en que se encuentran las empresas cambian continuamente, por lo que se les debe realizar ajustes. En el caso de un restaurante las políticas deben ser emitidas por el dueño o por el Gerente general y deben cubrir los siguientes aspectos:

- Claramente expuestas
- Ser razonables y fáciles de llevar a la práctica.
- Indicar los factores limitativos y determinantes.
- Los niveles a abarcar.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Y para poder formular las políticas se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Tipo de materiales, materias primas o productos.
- Competencia existente, ya sea con fuentes existentes o bien el desarrollo de nuevas opciones.
- Condiciones prevalecientes entre los proveedores.
- Solidez y solvencia financiera de los proveedores potenciales de acuerdo a un análisis financiero.
- Aseguramiento de corriente ininterrumpida de productos requeridos.
- Situación, prestigio y honradez del proveedor.

Un proveedor que sea seleccionado para el abastecimiento del restaurante debe tener las siguientes características.

Buena posición financiera
Optima calidad
Costos convenientes
Cumplimiento de contratos
Considerable ética
Procedimientos.

2.12.1.4.- PROCEDIMIENTOS PARA LA FUNCIÓN DE COMPRA.

Todas las funciones en el restaurante deben disponer de procedimientos ordenados, todas las organizaciones deben diseñar sus propios sistemas que se adapten a sus condiciones y a sus problemas. Los procedimientos para el control de las compras se dividen en dos clases:

Un individuo realiza todos los pasos sucesivos de la compra.
Determinados individuos se especializan en aspectos particulares de las compras (registros de proveedores, negociación o seguimiento de los pedidos, entre otros.)

La primera situación es común en organizaciones pequeñas como un restaurante, por lo que el orden del procedimiento de compras quedaría de la siguiente manera:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Nacimiento del pedido

Elaboración, registro y seguimiento del pedido.

Recepción, supervisión y colocación en el almacén de la organización.

Controles afectados por la recepción del artículo.

Conciliación de documentos y chequeo de operaciones para su pago.

2.12.1.5.- EL PROGRAMA DE COMPRAS

El programa de compras se puede definir como el instrumento administrativo que contiene la secuencia a seguir para la adquisición de productos y/o servicios, indicando las fechas de iniciación del proceso, los tiempos de tolerancia, el tiempo de desarrollo y las fechas límites de conclusión, de acuerdo a las necesidades que se tengan y con la suficiente flexibilidad para atender las variaciones que se presenten.

2.12.1.6.- EL PRESUPUESTO DE COMPRAS

El presupuesto de compras se define como la formulación de planes para un futuro periodo, dado en términos numéricos, constituye un medio de regulación entre los ingresos y los gastos de un periodo definido, siendo el plan que rige los pasos para alcanzar las metas fijadas y posibilitan detectar las desviaciones para tomar las acciones correctivas.

2.12.1.7.- ESTABLECIMIENTO DE MÉTRICAS PARA LA EVALUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS.

Leenders, Johnson, Flynn y Fearon (2006) afirman que las métricas para evaluar el desempeño de la función de compras se dividen en dos grupos eficiencia y efectividad.

2.12.1.8.- EFICIENCIA.

La aproximación tradicional se centra en el desempeño de la función de compras y enfatiza tanto el precio como la eficiencia de operación. Las medidas de desempeño incluyen las reducciones de precio en lo que se compra, los costos de operación y el tiempo de procesamiento de las órdenes. La información requerida varía dependiendo del tipo de industria, pero generalmente incluye el volumen total de compras expresado en unidades monetarias, la cantidad de dinero



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

gastado en los gastos de operación y el número total de órdenes de compras entregadas. Esta información puede ser usada para calcular los siguientes promedios y porcentajes:

1.- Costo promedio de las órdenes de compras expresado de la siguiente manera:

Costo de operación de la función o departamento de compras
Numero de órdenes de compras entregadas

2.- costos de operación expresado como porcentaje del volumen total de compras

3.- Costos de operación expresado como porcentaje del volumen total de ventas.

Comparando las cifras obtenidas antes mencionadas con los resultados obtenidos en diferentes periodos proveerán una perspectiva sobre la eficiencia de la función de compras.

2.12.1.9.- EFECTIVIDAD.

Estas métricas intentan medir que tan bien se están haciendo las cosas, estas mediciones incluyen evaluaciones directas o indirectas de la satisfacción del cliente final (comensales), así como, la mejora de la rentabilidad. Los beneficios pueden venir de reducciones en los costos de operación o de productos y/o servicios, mejoras en el desempeño de otros dentro de la organización (como mejoras en la calidad de los productos que lleven a tener más satisfechos a los clientes finales), menores tiempos de ciclo, entre otras.

2.12.1.10.- REPORTE DE OPERACIÓN.

Deben prepararse reportes de operación de manera regular (mensual, trimestral, semestral o anualmente) y pueden incluir los siguientes aspectos:

1.- condiciones económicas y de mercado, así como, desempeño de los precios.

a) Tendencias de precios y cambios para los productos más importantes adquiridos (carnes rojas y blancas, azúcar, etc.)

b) Cambios en las condiciones de la demanda/suministro

c) Expectativas de tiempos guía para los artículos más importantes.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

2.- Cambios en la inversión de inventarios.

- a) Inversión en inventarios, clasificados por tipo de material/producto/servicio
- b) días o meses de suministro por tipo de producto/servicio
- c) tasas de rotación de inventario de artículos importantes.

3.- Operación y efectividad de compras

- a) Reducción de costos por medio de un análisis de valor
- b) Tasas de rechazo de calidad para artículos importantes.
- c) Porcentaje de entregas a tiempo
- d) Numero de situaciones en que se interrumpió el servicio por falta de inventarios.
- e) Numero de cambios en órdenes de compra entregadas, clasificadas por causa.
- f) Numero de órdenes de compra entregadas.
- g) Productividad de los empleados
- h) costos de transportación

4.- Operaciones que afecten las actividades administrativas y financieras.

- a) Comparación del costo actual de la función de compras con respecto a lo presupuestado.
- b) Descuentos de efectivo ganados y perdidos
- c) cambios en los descuentos permitidos por los proveedores.

Si la función de compras va a contribuir de manera estratégica en la competitividad de la organización debe enfocarse en los aspectos tradicionales de calidad, entrega y costo, pero también dimensiones cualitativas como la comunicación y la cooperación. Usar la satisfacción del cliente final como medida de efectividad de la función de compras tiene mucho sentido debido a que las acciones de la función de compras afectan directamente a los clientes finales.

2.12.1.11.- PROVEEDORES DEL RESTAURANTE.

Un proveedor es una persona o empresa encargada de suministrar a alguien de lo que necesita para un fin, especialmente un producto o un servicio. (Larousse Diccionario enciclopédico, 2003).

El manejo y control de proveedores ayuda al restaurante a conseguir los objetivos planeados, el negocio va a necesitar de proveedores ya sea para los equipos en la cocina, para decorar, y por supuesto los insumos para preparar los alimentos. Es



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

por ello que siempre se debe consultar a varios y no irse con el primero que encontremos, pues esto es fundamental para lograr el éxito para el negocio.

2.12.1.12.- SELECCIÓN Y CONTROL DE PROVEEDORES.

De acuerdo a Del rio González (2010) antes de seleccionar a los proveedores es necesario determinar el tipo de material, artículo o servicio que se requiere, para así poder saber qué tipo de industrias o empresas los fabrican y una vez conocido esto la cantidad de proveedores se reduce a los que integran esta rama.

Las fuentes de información principales para seleccionar a los proveedores con las que se cuentan son:

Directorios telefónicos clasificados: Nos son útil cuando se requieren artículos y servicios locales que tienen una rapidez de adquisición

Guías de compradores: Existen de una gran variedad y abarcan una industria en particular, por ejemplo la alimenticia.

Entrevistas con vendedores y representantes del fabricante: Es a la que se le puede sacar mayor provecho, pues se desarrollan buenas relaciones, al final se debe elaborar un resumen de la misma. Para compararlas.

Muestrarios: En donde se somete a pruebas las muestras del proveedor para corroborar que cumplen con nuestras necesidades.

Catálogos: Contienen información técnica sobre los productos y servicios a adquirir de varios fabricantes.

Visitas a las plantas de los proveedores: en este caso se puede formar una opinión en base a la observación de los equipos, personal, así como sus métodos de fabricación. Esta forma de obtener información es muy útil al momento de seleccionar de donde se abastecerá el negocio de por ejemplo la carne, para ver las condiciones en que se encuentra el local o fabrica y verificar que se cumplen normas de higiene que evitaren problemas de salud en nuestros comensales.

Así mismo para seleccionar a los proveedores podemos considerar los siguientes factores:

Competencia de precios: buscando los que tengan el precio más bajo sin descuidar la calidad.

Competencia tecnológica: procurando las diferencias entre proveedores en cuánto a ideas, características de los productos y técnicas de elaborarlos.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Competencia de servicio: Escogiendo a aquellos que estén mejor preparados para entregar en cualquier momento, en la fecha indicada ó antes, en la cantidad solicitada, garantías, transporte, así como, que nos proporcionen cuando corresponda partes, refacciones y mantenimiento.

Localización geográfica: Se pueden seleccionar una o varias fuentes locales para reducir costos de transporte.

2.12.1.13.- INVITACIÓN A COTIZAR

Este documento es importante para que tanto el proveedor como comprador se puedan entender por lo que se ha de especificar es lo siguiente:

Cantidad solicitada: indicando además la frecuencia en que se ha de surtir.

Descripción de las especificaciones.

Punto donde serán entregados los productos.

Tiempo para recibirlos.

Método de transporte a emplear.

Y la fecha en que deberán recibirse las cotizaciones.

Para evaluar las cotizaciones se debe hacer una tabulación que contenga lo siguiente entre otras cosas:

Precio.

Costo del transporte

Costo de instalación cuando aplique.

Impuestos sobre ventas o comerciales.

Términos de pago.

Entrega.

Pesos.

Factores legales.

Garantías.

Cumplimiento con leyes y reglamentos federales.

2.12.1.14.- EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

Una forma muy valiosa de evaluación de calidad, consiste en tabular las facturas de manera mensual de cada uno de los proveedores, identificado el costo de los productos enviados y que fueron rechazados.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Además se puede hacer otra tabulación en donde se cubran los siguientes puntos:

Si cumple con las fechas de entrega.

Si regularmente acepta las fecha en que debe de entregar impuestas por la organización.

Si mercancías llegan a menudo tarde y hay que darles gran cantidad de seguimiento.

Si las mercancías siempre llegan tarde y casi nunca cumplen con las fechas de entrega.

Antes de aceptar las entregas por parte de los proveedores se debe estar seguros que el proveedor está suministrando alimentos seguros, es por ello que se debe siempre elegir proveedores con buena reputación, que hayan sido inspeccionados, que cumple con todas las leyes y reglamentaciones, que cumple con las buenas prácticas de seguridad de alimentos (esto es posible mediante la visita a sus plantas), asegurándose que el proveedor cumple con los siguiente (National Restaurant Association, 2010):

- Correcto procesamiento de insumos.
- Transportación.
- Limpieza y sanitización.
- Higiene de los trabajadores.
- Entrenamiento de los empleados.
- Programa de retiro de productos que no cumplan con los requisitos.
- Programa HACCP instaurado u otro sistema de seguridad de alimentos.

Cuando los Proveedores hagan las entregas se debe asegurar que se hagan en horarios en los que los empleados tengan el tiempo necesario para inspeccionar lo que se recibe y almacenar lo más rápido posible los productos de manera correcta (principalmente en los productos los productos refrigerados y congelados). Las entregas se deben inspeccionar de manera inmediata y si en dado caso se tiene que rechazar un producto, este se debe apartar de los productos que se van a aceptar, e inmediatamente informarle al encargado de la entrega cual es el problema para que nos otorgue una nota de crédito o de ajuste firmada que permita el registro de este incidente.

Existen diversos aspectos que hay que revisar durante la entrega de los productos que entrega el proveedor, entre los que podemos mencionar:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Temperatura; mediante el uso de termómetros revisar los alimentos cuando se reciben, cumpliendo con varios requisitos como:

Alimentos fríos; recibir los alimentos que necesitan control de tiempo y temperatura para su seguridad a 41 °F (5 °C).

Alimentos calientes; recibirlos a 135 °F (57 °C).

Alimentos Congelados; deben recibirse congelados ya que se deben rechazar los alimentos que contengan líquidos o fluidos congelados en el fondo de las cajas, tienen cristales de hielo en el producto o en el empaque, manchas en el empaque (pues es evidencia de que se descongelaron y congelaron de nuevo).

Empaque: debe estar intacto y limpio, proteger a los alimentos de la contaminación, por lo que hay que rechazar los alimentos cuyo empaque este dañado (agujeros, rasgaduras, perforaciones, latas con extremos inflados, abolladuras y herrumbre). Líquidos (fugas, que estén húmedos, manchas de agua), plagas (Señales o daños causados por las mismas) y Fechas (caducas).

Calidad del producto; colaborar con proveedores para definir criterios de calidad y seguridad de los productos que se reciben habitualmente y rechazar los alimentos que tengan los siguientes problemas:

- ✓ Color anormal.
- ✓ Textura viscosa, pegajosa, seca, o que estén tan blandos que se les pueda dejar una marca cuando son tocados.
- ✓ Olor desagradable.
- ✓ Etcétera

Una vez que se hayan evaluado estos puntos es necesario elaborar una lista de los mejores proveedores, esta misma lista debe ser revisada cada 6 meses de preferencia y debe ser actualizada si se cambia a otro proveedor, esto con el fin de llevar un registro de las evaluaciones de acuerdo a los criterios descritos.

No está de más tener otra lista de proveedores alternativos por si alguna negociación no sale como se espero.

Es importante evitar siempre depender de un solo y único proveedor, sobre todo si es un insumo importante para el negocio, pues de enterarse el proveedor podría imponer sus condiciones pues sabría que la relación del negocio con el mismo es



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

muy importante para nosotros, además de que si el proveedor llegase a sufrir problemas que afectaran la disponibilidad nos veríamos en serios problemas para satisfacer a nuestros comensales.

2.12.1.15.- NEGOCIACIÓN.

Cuando ya conocemos nuestras necesidades (por ejemplo el menú y sus ingredientes, la capacidad de operación del negocio, el volumen de existencias, etc.) y se ha determinado a quienes se les encargara el abastecimiento del negocio se hace necesario negociar con los proveedores para hacerse de las mercancías que satisfagan nuestras necesidades en las mejores condiciones posibles. ¿Pero qué es lo que se debe negociar? De acuerdo a Del rio González (2010) estos son los ejemplos más comunes:

Cualquier aspecto del costo.

La calidad pudiendo satisfacer los requisitos con materiales distintos.

El monto de la transacción.

Opciones de pago.

Los descuentos por cantidad.

La probabilidad de necesitar los artículos o productos por largo tiempo.

La garantía de órdenes futuras.

El servicio.

La forma en que habrán de gestionarse los productos rechazados y defectuosos.

Los servicios técnicos.

Entre otros.

Podemos ayudarnos creando un plan, que contenga los insumos que requerimos y la cantidad que necesitamos, presupuesto y fechas en que se quiere (diario, por quincena, al mes, etc.), también anotando proveedores alternos, para evitar depender de uno solo. Así mismo anotar los costos periódicos para en base a estos determinar las utilidades, pues estas solo se conocen si sabemos cuánto gastamos en los insumos.

Todo acuerdo con los diversos proveedores debe conservarse en los archivos del negocio, y todos los que tengan que ver con las negociaciones deben estar enterados de estos acuerdos, pues en ocasiones se manejan grandes cantidades de relaciones con los proveedores que es necesario delegarlas a empleados en quien confiemos. Estos archivos son de enorme valor solo si brindan un acceso



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

fácil a la información que se solicita, no debiendo ser complicados, cubriendo aspectos como la correspondencia, catálogos y folletos, contratos, requisitos de compras, cotizaciones, órdenes de compras, especificaciones de los productos que se necesitan, principalmente.

2.12.1.16.- RECOMENDACIONES PARA UN ESTABLECIMIENTO DE ALIMENTOS.

- El pan y las tortillas deben ser abastecidas con un proveedor lo más cercano posible, pues estos tienden a endurecerse rápidamente.
- Las carnes blancas y rojas pueden conseguirse ya sea en un mercado local, en un supermercado, carnicerías, etc.
- Los lácteos, bebidas y misceláneos se pueden conseguir en el supermercado, o por medio de acuerdos con las compañías que los producen.
- La papelería (recibos, facturas, comandas, bolígrafos, tinta para impresoras, etc.) se pueden comprar de forma diferida.
- Las bebidas alcohólicas se pueden conseguir en supermercados, vinaterías o directamente en las fabricas donde las producen, sin embargo para poder venderlas en el restaurantes se requiere contar con los permisos apropiados.

Garantizar a los clientes, proveedores y partes interesadas que sus servicios y/o productos son de calidad y confiables, debido a que cumplen con la normatividad y legislación correspondiente.

2.12.2.- GESTIÓN Y CONTROL DE INVENTARIOS.

Es indudable que para el correcto funcionamiento de un restaurante se requiere de un buen control de inventarios, entendiéndose por ello lo siguiente:

El conjunto de recursos, que sirven para comercialarlos o ser consumidos en el proceso de producción, y posteriormente venderlos transformados como bienes o servicios. (Zapata, J. F., 2011).

Sierra, Bustamante y García (2008) mencionan que el control de inventarios son todas las actividades que mantengan las existencias de materiales e insumos que se necesitan para producir en cantidades tales que permitan al restaurante



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

disponer de estos recursos ni antes ni después, solo cuando sean necesarios, ya que si llegan antes de que se requieran ocuparan espacio, permanecerán de forma ociosa y se habrá dispuesto una cantidad de dinero que se podría ocupar para algo más, si llegan después no se contarán con estos insumos para poder atender a los comensales cuando acudan al restaurante, evitando que se satisfagan tanto sus necesidades como el objetivo del restaurante de manera oportuna.

Cuando los proveedores nos hacen llegar los productos que les solicitamos es muy importante revisar que estos cumplan con nuestros requisitos de precio, calidad y el tiempo en que se acordó con los proveedores, es por ello que se hace necesario planear el espacio que se usara para almacenarlos, la cantidad que realmente necesitamos, cuando los ocuparemos, como los vamos a clasificar y guardar, para poder ubicarlos fácilmente.

Establecer un sistema de control de inventarios acorde a las necesidades de la organización es un factor para incrementar su productividad y una de las maneras de controlarlos consiste en operar con tamaños económicos de lote y con sistemas de reordenamiento o de revisión periódica basados en modelos confiables que nos ayuden a saber la cantidad a adquirir y el tiempo (fecha de adquisición) para cada insumo.

El control de inventarios tienen por objetivo mantener una cantidad de existencias de insumos en niveles que permitan mantener las necesidades de producir y el servicio a los clientes a un costo mínimo.

Los costos involucrados en los servicios son los de pedir, mantener y los de escasez.

Entre los costos de pedir o preparar (CP) para un restaurante se mencionan los siguientes:

- Las comunicaciones para los pedidos.
- Los formatos impresos.
- Seguimiento de los pedidos.
- Sueldos y salarios de los responsables de pedir y/o comprar.
- Los servicios de luz, teléfono, fax y en su caso internet del área que realiza los pedidos.
- Mensajería.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- Depreciación y amortización de los equipos que tienen que ver con los pedidos.
- Mantenimiento del área y equipo para pedidos.
- Capacitación

Los costos de reponer se mencionan a continuación:

- Limpieza y preparación de los equipos.
- Sueldos y salarios de los que preparan estos equipos (generalmente los cocineros).
- Materias primas e insumos de prueba que se usan en la preparación de los equipos.
- Producción perdida durante el tiempo de preparación.

Los costos de mantener (CM) son los siguientes:

- Costo del dinero tomado en préstamo para comprar los insumos.
- Costo de los servicios de luz, agua, del área donde se almacenan.
- Costo que se derivan de los intereses por adquirir los insumos.
- Seguros y fianzas.
- Obsolescencia y deterioro de los insumos
- Impuestos por almacenamiento. De insumos.
- Costo de mantenimiento.
- Depreciación y amortización de los equipos del área de almacén.
- Capacitación.

Los costos de escasez (CS) son los costos que se originan por no tener en existencia la materia prima o insumos, o por la entrega diferida de los mimos. Y entre los cuales se pueden enunciar los siguientes:

- Costo de la pérdida potencial del cliente.
- Costo por la mala imagen de la organización.
- Costo de la doble facturación de los insumos.
- Costo de volver a transportar los insumos faltantes.
- Mano de obra adicional para volver a preparar los equipos.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

2.12.2.1.- CLASIFICACIÓN POR VALOR DE LOS INVENTARIOS.

De igual manera es necesario entender que no todos los insumos son iguales, ya que algunos representan mayor inversión que otros, para poder entender esto la regla de la distribución por valor conocida como administración ABC o Ley de Pareto (80-20) expone que se debe clasificar a los inventarios en función de su impacto económico.

La Clasificación A son los de mayor impacto económico dentro del inventario, ya que 20 % de estos representan 80% del valor total del inventario.

La Clasificación B indica que 30% de los productos representan 15% del valor del inventario.

Y por último la Clasificación C indica que 50 % de los productos restantes representan 5% del valor total del inventario.

Esta clasificación puede tener variaciones como se muestra en el siguiente cuadro.

Clasificación	% de productos	% de valor
A	10-30	70-90
B	20-40	5-25
C	40-60	1-10

Tabla II. 15. Fuente: Sierra, Bustamante y García. Óp. cit.

- ✓ A los productos A se les debe ejercer el control (mediante registros exactos y frecuentes) por medio de revisiones periódicas, frecuentes pedidos y la más alta prioridad.
- ✓ Para los productos B controles normales, manejo normal de los registros y atención regular, así como, una elevada prioridad solo si son críticos.
- ✓ En el caso de los productos C se deben usar los controles más sencillos posibles, como un sistema de dos recipientes donde mediante la vista se observa el momento en que uno se agota para considerar reponer su existencia, mientras se agota el otro recipiente, por mencionar un ejemplo. No se deben emplear registros para esta clasificación y tienen la menor prioridad.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Cabe mencionar que se debe tener una política de codificación de los productos para su mejor comprensión dentro de la administración ABC.

2.12.2.2.- MODELOS DE INVENTRIOS PARA LA INDUSTRIA DE LA RESTAURACIÓN.

Ahora que se han mencionado los distintos costos y la clasificación por valor de los insumos o ABC, se está ahora en posición de hablar sobre el control de inventarios que se puede aplicar a un restaurante.

Una de las decisiones a tomar en la gestión de los inventarios es la de equilibrar los costos de mantener la inversión en inventarios con los de colocar los pedidos para su reposición, que nos dará la cantidad correcta a pedir a la cual se le llama tamaño de lote económico o lote económico de pedido.

La mejor forma de obtener el costo de pedir los artículos es sumar todos los costos anuales y dividirlos entre los pedidos colocados, el número de pedidos se calcula por medio de la siguiente fórmula:

$$N = \frac{D}{Q}$$

Donde:

N= Numero de pedidos anuales

D=demanda anual

Q= tamaño de lote (cuando tiene el subíndice o significa que se trata del lote económico optimo).

Si a N lo multiplicamos por el costo de pedir se obtendrá el costo total de pedir anual.

$$CP = Cp\left(\frac{D}{Q}\right)$$

Cuando entra un lote para reponer las existencias, la cantidad Q que ingresa es igual al inventario máximo ($I_{\max} = Q_0$), al paso del tiempo este se termina, por lo tanto el inventario promedio es igual al inventario inicial mas el final dividido entre dos, que equivale a un inventario promedio,



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

$$I_p = \frac{Q}{2}$$

Por lo que mantener el inventario (C_m) será igual al costo unitario del producto multiplicado por el costo de financiamiento ($C_m = C_u \cdot C_f$), y el costo anual de mantener el inventario será:

$$CM = \frac{Q}{2} C_m$$

Donde C_m = costo de mantener una unidad por unidad de tiempo.

Dicho esto se puede decir que el costo total de mantener el inventario de cada producto durante un año (Costo Total Incremental) será lo mismo que la suma de ambos costos (costo de pedir + costo de mantener).

$$CTI = CP + CM = C_m \frac{Q}{2} + C_p \frac{D}{Q}$$

Entonces para poder minimizar este costo es necesario ordenar una cantidad óptima donde ambos costos son iguales, la cual es posible obtener mediante la siguiente fórmula:

$$Q_o = \sqrt{\frac{2C_p D}{C_m}}$$

Esta ecuación también llamada fórmula de Wilson, proporciona la cantidad óptima a pedir que equilibre ambos costos.

De igual manera para poder definir una correcta política de inventarios es necesario definir las siguientes consideraciones:

El Inventario máximo será igual al lote económico óptimo.

$$I_{\max} = Q_o$$

El costo total incremental óptimo es igual a:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

$$CTIo = \sqrt{2CpDCm}$$

El costo Total incremental actual es:

$$CTIa = Cm \frac{Qa}{2} + Cp \frac{D}{Qa}$$

Y si obtenemos la diferencia de CTIa-CTIo nos proporcionara el ahorro que se tiene al trabajar con cantidades de lote económico.

Así mismo es útil saber la cantidad de superficie requerida para almacenar el inventario máximo determinada por:

$$S = Su * I_{max}$$

Donde:

S=Superficie

Su=Superficie unitaria

Sin embargo la demanda no es siempre la misma y las condiciones del mercado cambian constantemente y los tiempos de entrega o de reposición tanto de los proveedores igualmente fluctúan, es por ello que se hace necesario utilizar Modelos estocásticos de control de inventario. Las variables más importantes para la administración de las existencias son, el tamaño del lote económico, la frecuencia de abastecimiento, el pronóstico de los niveles de consumo y el método de información.

2.12.2.3.- PUNTO DE REORDEN

El modelo estocástico que se ilustrara es el de cantidad a ordenar fija, ciclo variable, Punto de Reorden (nivel de inventario que indica en qué momento se debe pedir otra orden para reponer existencias). Caracterizado por que la cantidad a pedir es la misma e igual al tamaño de lote económico, su ciclo de duración de las existencias es variable, la demanda ya no es fija ni continua, por lo que se deben estimar las demandas promedio para calcular la desviación estándar y con ambos datos (media y desviación estándar, S) calcular lo siguiente:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

$$PR = \bar{D}L + \beta$$

Donde:

PR=Punto de Reorden

\bar{D} = Demanda media.

L= tiempo de entrega o reposición de un lote.

β = Inventario de seguridad.

Nivel de servicio.

$$\eta = \frac{N - f}{N} (100)$$

Donde

η = nivel de servicio.

$$N = \frac{\text{días / año}}{\text{diasderevisión}}$$

f=No. Anual de faltantes permitidos

Inventario de seguridad.

$$\beta = SZ \sqrt{\frac{L}{T}}$$

Donde

β = Inventario de seguridad.

$$S = \sqrt{\frac{\sum(Di - \bar{D})^2}{n-1}}$$

Z=numero de desviaciones estándar (obtenidas de las tablas estadísticas de la distribución de la demanda, en función del nivel de servicio que se quiera).

L= tiempo de entrega o reposición de un lote.

T= la unidad de tiempo utilizada para calcular la desviación estándar de la demanda (días, semanas, meses, etc.)

.n= No. De periodos

2.12.2.4.- PROPÓSITO DE LOS INVENTARIOS.

Para Shim y Siegel (1999) todas las empresas mantienen cantidades de inventario por algunas de las siguientes razones.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

1. Para cubrir la variación de la demanda: ya que por lo regular la demanda no se conoce por completo, usando los inventarios para contrarrestar la variación.
2. Protegerse de la variación de la entrega de materia prima: debido a que pueden ocurrir demoras en la entrega de los proveedores por diversas causas (faltantes de material, huelga inesperada, pedidos perdidos, etc.)
3. Aprovechar los descuentos basados en el tamaño del pedido.

2.12.3.- CARACTERÍSTICAS DEL ALMACEN.

El almacén del restaurante debe tener las condiciones necesarias para que nos permita ubicar nuestros inventarios, entre las que podemos mencionar (National Restaurant Association, 2010):

- Orden, no acomodar los productos como vayan entrando.
- Llevar registros y control de las mercancías que ahí se guardan.
- Debe estar limpio e higiénico, para evitar la formación y propagación de plagas.
- De ser posible aplicar la técnica de las 5's, para ubicar en donde esta cada cosa y evitar andar buscando, así como para que se conserve siempre el orden.
- En los refrigeradores evitar que haya alimentos que alteren el sabor de los otros también almacenados adentro.
- Debe contar con vigilancia de ser posible, pero si no lo mejor es manejarlo nosotros mismos o alguien de nuestra entera confianza.
- El pan debe estar ordenado para elegir las porciones.
- El cocinero debe conocer las porciones para cada platillo (carne, granos, salsa, etc.)
- El área de servilletas y manteles debe estar en orden para el fácil cambio de mesas.
- Las bebidas deben clasificarse por marca y tamaño, y debe haber frías (en el congelador) y al tiempo para satisfacer el gusto del cliente.
- Los licores deben de ir agrupados por su tipo (tequila, vodka, etc.) y marcas. Si es el caso.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

2.12.3.1.- INDICACIONES GENERALES PARA EL ALMACENAMIENTO.

Etiquetado: poner etiquetas a todos los alimentos listos para comer que necesitan control de tiempo y temperatura preparados durante un máximo de siete días a una temperatura de 41 °F (5 °C), o más baja y tirarlos después de los siete días para evitar la formación de bacterias.

Temperaturas: Mantener los alimentos que necesitan control de tiempo y temperatura a 41 °F (5 °C), ó más baja, ó de 135 °F (57 °C), ó más alta y revisar la temperatura al comenzar un turno.

Colocación de los productos: almacenar los alimentos en recipientes diseñados para este propósito, durables, a prueba de goteo y deben permitir ser tapados o sellados. Nunca hay que guardar productos químicos en recipientes de alimentos vacíos ó alimentos en recipientes de productos químicos vacíos.

Limpieza: mantener las áreas de almacenamiento limpias y secas, limpiar con frecuencia pisos, paredes y estantes de los refrigeradores, congeladores, áreas de almacenamiento seco, gabinetes calientes, carritos y bandejas.

En el almacén del establecimiento los productos ahí guardados, no serán usados completamente, sino por porciones, que con anterioridad tenemos que tener ya definidas para cada platillo, por lo que cada empleado debe conocer estas porciones para preparar los alimentos.

Se pueden mencionar las siguientes actividades en común que tienen los restaurantes para que los empleados preparen los alimentos y mantengan los elementos de manera que puedan ser ubicados fácilmente:

De igual manera García Fajardo (2008) aconseja adquirir los alimentos de acuerdo a un orden establecido siendo los primeros en comprarse los alimentos que no requieran conservación por frío y finalizando por los que si requieran ser congelados y refrigerados, con el fin de mantener el menor tiempo posible a altas temperaturas los comestibles que necesiten el uso de refrigeradores para ser conservados.

Durante su transporte los alimentos que necesiten de temperaturas bajas deben ser llevados en el menor tiempo posible, en bolsas isotérmicas que eviten que su temperatura se eleve del nivel de congelación (-18 C) pues la temperatura que necesitan los microorganismos para desarrollarse es de entre 5 y 60 C.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Al llegar al restaurante los alimentos que no requieren conservación se colocaran en las armarios o racks del almacén previstos para ello de tal manera que los recién llegados queden detrás de los que tienen más tiempo almacenados, tal y como se menciona anteriormente. Los alimentos congelados deben guardarse lo antes posible en el refrigerador de forma que estén separados los frescos de los que ya están listos para el consumo, siendo lo ideal envolverlos en papel aluminio y en su caso en contenedores especiales.

Cabe destacar que los alimentos enlatados se deben colocar en lugares donde no estén expuestos al calor excesivo (lejos de hornos o zonas expuestas al sol) pues la temperatura elevada produce corrosión en el interior de la lata. Es recomendable guardar las papas y cebollas en sitios frescos y secos. Hay que evitar en la medida de lo posible conservar alimentos o bebidas en recipientes decorativos de cerámica que puedan liberar plomo, así como, no hay que usarlos para servir café, te o leche salvo que hayan sido manufacturados con un barniz de plomo sometido a una cocción correcta o uno que no tenga plomo.

Vuelvo a recordar que emplear el método de las 5's (organizar, ordenar, limpiar, estandarizar y disciplina) es lo más recomendado para tener el almacén en orden.

En el almacén también habrá que situar materiales para trabajar (uniformes, delantales, y demás recursos), maquinarias a las que se habrá que dar de baja, etc., por lo que hay que planear que cantidad de espacio usaremos para este fin.

2.12.3.2.- METODOS DE VALUACIÓN DE INVENTARIOS EN ALMACEN

Para poder llevar una adecuada gestión de los inventarios del restaurante, Siegel y Shim (1986) sugieren implementar métodos de valuación de inventarios de los cuales existen cuatro alternativas: Primeras entradas primeras salidas (PEPS), Últimas entradas últimas salidas (UEPS), Promedios ponderados (PP) e Identificación específica (IE).

Primeras entradas- Primeras salidas: Se considera que los primeros productos que entraron serán los primeros en ser vendidos, por lo que el costo de lo que se vende está basado en los costos más antiguos y el inventario final muestra los más recientes. Este método es el más adecuado en productos perecederos ya que en el servicio que se preste se deben usar los productos con la fecha de adquisición más antigua.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Últimas entradas-primeras salidas: Considera que las ventas durante ese periodo fueron hechas a partir de los últimos productos que entraron al almacén. En este método los productos se usan o se venden en orden contrario a su adquisición, el inventario y el costo de lo que se vende refleja los costos de las compras iniciales. Este método presenta ventajas sobre el PEPS, pues cuando los costos están subiendo la utilidad neta y el impuesto se reducen. así mismo el saldo.

Promedios Ponderados: Para obtener un costo unitario promedio ponderado se divide el costo total de la mercancía disponible para venta entre el total de unidades disponibles para venta, por lo que se considera un costo promedio para cada artículo que entra al almacén durante un periodo, y este mismo costo se considera para determinar tanto lo que se vendió como lo que quedo.

Identificación específica.: Este método identifica el costo real de los productos a través de sus respectivas facturas. Se utiliza cuando en el almacén se manejan pocos artículos y tienen un costo unitario muy alto, por lo que el saldo del almacén como el costo de venta será la sumatoria de los costos de cada artículo.

Por último es necesario contar con los volúmenes demandados de cada platillo para así poder planear tanto las compras de los insumos necesarios, como las cantidades, espacio y lugar en almacén.

2.12.4.- PROCESOS

Los procesos son los medios que permiten a la organización alcanzar los fines que desea. Un procesos es el conjunto de actividades que usa recursos ó insumos (Inputs) para transformarlos en productos/servicios (outputs), mediante estos procesos una organización puede ser descrita por los procesos que emplea, el enfoque basado en procesos hace más fácil la integración entre áreas o departamentos creando una dinámica de mejora continua permitiendo que la empresa obtenga ganancias en desempeño, eficiencia y costo.

Juran (1990) define un proceso como “una serie de acciones sistemáticas dirigidas al logro de un objetivo”. La siguiente figura muestra un diagrama de entrada-salida, en donde una entrada son los objetivos del producto, el proceso es el desarrollo del mismo y la salida es un proceso capaz de fabricar productos y/o servicios que cumplan con los objetivos y requisitos de los clientes.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

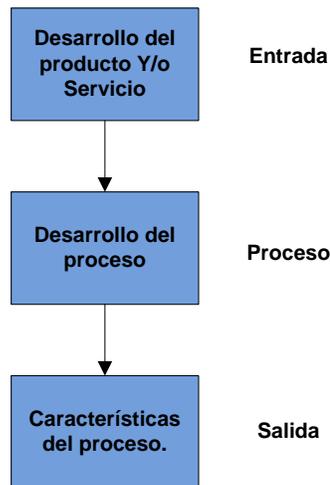


Diagrama de entrada-salida para el desarrollo del proceso.

Cuadro II.16. Fuente: Juran, J. M. Óp. cit.

Los procesos pueden ayudar a darle un mejor servicio al cliente de manera más rápida y personalizada. Se pueden clasificar los procesos definiendo si se fabrica para existencias o si se fabrica para pedidos, Fabricar para existencias implica que se tendrá que fabricar lotes de productos estándar que luego serán personalizados para los clientes, en cambio fabricar para pedidos conlleva a preparar los alimentos solo cuando hay un pedido de algún comensal.

2.12.4.1.- VARIACIÓN EN LOS PROCESOS

Por lo general los procesos que ofrecen bienes y servicios muestran ciertas variaciones en sus resultados que pueden ser causadas por distintos factores, algunos pueden ser controlados otros no, las variaciones causadas por factores que se conocen con claridad son conocidas como Variaciones asignables, por ejemplo cocineros que no tienen la misma capacitación o incluso la mala calibración de un equipo tal como la temperatura de un horno. La variación que es parte del mismo proceso se llama variación común o también variación aleatoria. Existen 5 tipos de variabilidad, la variabilidad de la llegada, de las peticiones, de la capacidad, del esfuerzo y de las preferencias subjetivas, esto se ilustra en la figura II.17 a continuación.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Tipo de variabilidad	Inclusión clásica	Inclusión de bajo costo	Reducción clásica
Llegada	Asegurarse de que haya suficientes empleados disponibles	Contratar a trabajadores que cuesten menos Automatizar tareas Subcontratar el contacto con los clientes Crear opciones de autoservicio	Requerir reservaciones Ofrecer buenos servicios fuera de horas pico Limitar la disponibilidad de los servicios
Peticiones	Asegurarse de que haya empleados con habilidades especializadas disponibles Capacitar a los empleados	Contratar mano de obra especializada más barata Automatizar tareas Crear opciones de autoservicio	Requerir que los clientes hagan reservaciones para clases específicas de servicio Convencer a los clientes que sacrifiquen sus peticiones Limitar la amplitud de los servicios
Capacidad	Asegurarse que haya suficientes empleados para adaptarse a los distintos niveles de habilidad de los clientes. Hacer el trabajo en lugar de los clientes	Contratar trabajadores que cuesten menos Crear opciones de autoservicio que no requieran habilidades especiales	Requerir que los clientes incrementen su capacidad antes de usar el servicio
Esfuerzo	Asegurarse que haya empleados suficientes que compensen la falta de esfuerzo de los clientes. Hacer el trabajo en lugar de los clientes.	Contratar trabajadores que cuesten menos Crear opciones de autoservicio automatizadas	Usar premios y sanciones para conseguir que los clientes hagan mayor esfuerzo
Preferencia subjetiva.	Asegurarse que haya empleados capaces de diagnosticar las expectativas de los clientes y adaptarse a ellas.	Crear opciones de autoservicio a la medida del cliente.	Convencer a los clientes que adapten sus expectativas para ajustarlas a la propuesta de valor ofrecida.

Cuadro II.17. Fuente: Chase et al, Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Como se ha visto hay distintos aspectos determinantes en cuanto al producto, proceso y la producción, especialmente el volumen y la variedad, esto sugiere que determinados productos se realicen con determinados procesos.

2.12.4.2.- TIPOS DE PROCESOS Y SU DISEÑO EN EL RESTAURANTE

Los tipos de procesos que se encuentran en un restaurante se pueden agrupar de la siguiente manera:

Procesos estratégicos: Procesos vinculados a la Dirección, generalmente a largo plazo, de planeación y otros relacionados con factores clave o estratégicos.

Procesos operativos: Procesos relacionados con la elaboración de productos y la prestación del servicio, estos representan la fuente de ingresos de la organización.

Procesos de apoyo: Aquellas actividades que dan soporte a los procesos operativos sin los cuales no podrían llevarse a cabo.

Al diseñar los procesos en un restaurante, es necesario identificar cuáles son críticos (aquellos que forman la raíz del negocio, en este caso la restauración) como pueden ser la elaboración de los platillos, el servicio al cliente, la gestión de compras, etc. A continuación se presentan los pasos para el diseño de procesos.

1.- Identificación de las tareas que comprende el proceso. Se debe tener una visión general que implica identificar todos y cada uno de los componentes del proceso como son las tareas que desempeña, el personal que las realiza, los costos que genera, el tiempo para realizarlo, las herramientas, insumos y materiales para producirlo. (Codo Plá, 2008). En seguida se menciona como diseñar los procesos en un restaurante::

Proceso: Producción de platillos

Tareas: planificar la producción del día, Mise en place, preparación de platillos, servicio al cliente.

Quien hace que.

Costos que genera: Costo de equipo de cocina, costo de materia prima, costo de energía, salarios de empleados, etc.

Tiempo que se dedica a cada tarea.

Herramientas, insumos y materiales usados: hoja de producción del día, comandas, cubiertos, materias primas, sartén, ingredientes, planchas, etc.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

2.- Análisis operativo: implica profundizar en el proceso que se quiere diseñar, objetivos, actividades que agregan valor y comunicación a las personas involucradas en el mismo.

3.- Implantarlo y administrar los contratiempos, mismos que se deben evaluar y corregir.

4.- Benchmarking del mercado: Hacer una evaluación si es posible de lo que nuestros competidores están haciendo y como llevan a cabo sus procesos. Esto nos permite una diferencia competitiva que mejore el servicio al cliente, la oferta del restaurante y comparar sus procesos con los de la organización propia, analizando sus puntos débiles y fuertes para conseguir la mayor información posible.

5.-Exploración de nuevas tecnologías: Actualmente el avance tecnológico posibilita nuevas formas de hacer las cosas, a menores costos. No está de más averiguar sobre las nuevas tecnologías en equipos que ayuden a incrementar la rentabilidad del negocio.

2.12.5.- EL DISEÑO DE LOS PRODUCTOS

El diseño de un producto (platillo, bebida, atención al cliente, etc.) y sus procesos tienen una relación interdependiente, especialmente en un restaurante donde el proceso mismo es el servicio, diseñar un producto es especificar que atributos tendrá y que serán percibidos por el cliente, así mismo un proceso será la forma en que se puede reproducir el producto. El diseño de un producto tiene la siguiente secuencia de seis fases genéricas mostradas a continuación. (Cooper, 2001)

Fase 0: Planeación, esta fase inicia con la estrategia de la compañía, el resultado es el enunciado de la misión del proyecto, que especifica el mercado meta del producto, las metas del negocio y sus restricciones.

Fase 1: Desarrollo del concepto, esta fase identifica las necesidades del mercado meta, la generación de conceptos alternativos del producto y la selección de uno o varios conceptos para su mayor desarrollo o pruebas. El concepto es una descripción de la forma, la función y características del producto, acompañado de



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

las especificaciones, análisis de los productos de la competencia y justificación económica del proyecto.

Fase 2: Diseño del sistema, esta fase incluye la definición de la elaboración del producto, es decir, un diagrama preliminar del flujo del proceso.

Fase 3: Diseño detallado, esta fase incluye la especificación completa de los materiales, materias primas y tolerancia/ límites de los componentes o ingredientes del producto, donde se adquirirán y el plan del proceso. El resultado de esta fase son los plano ó archivos que describen la forma de elaboración, apariencia, especificaciones, donde se compraran los componentes/ingredientes y la forma de elaborarlo.

Fase 4: Pruebas y afinación, esta fase conlleva a la fabricación ó elaboración de múltiples versiones del producto, se elaboran prototipos/productos de muestra con materiales/ingredientes similares, el objetivo de esta fase es saber si el producto cumple con los objetivos para los que fue diseñado y si cumple con las necesidades del cliente.

Fase 5: Producción en transición, en esta fase el producto se elabora usando el sistema de producción que se quiere tener, el objetivo de esta fase es capacitar a los empleados y eliminar los problemas que pudieran presentarse todavía. Estos productos son evaluados con mucho cuidado para identificar cualquier falla que se pudiera presentar. El paso de la producción en transición a la producción constante suele ser gradual y en algún punto el producto es puesto para su consumo por los clientes.

2.12.6.- LA CAPACIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIOS

Los servicios tienen un elevado contacto con el cliente, y por lo tanto son más difíciles de controlar, pues tiene características distintas a la manufactura, como, la duración, la calidad (percibida) debido a la influencia de los clientes que provoca mucha variabilidad. Un parámetro importante es la capacidad, pues su exceso provoca costos elevados y si es insuficiente se pierden los clientes pues se van a otro lugar, la capacidad es la facultad de recibir, almacenar o dar cabida, en el caso de los servicios se refiere al número de clientes que se pueden atender, e implica además, el índice de utilización de capacidad que se tenga, que muestra que tan cerca está la empresa del mejor punto de operación, y se expresa como



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

porcentaje, requiere que el numerador y denominador estén en las mismas unidades (Clientes/día, Kg/hora, Lt/semana, etc). Como se muestra a continuación.

$$IUC = \frac{CU}{MNO}$$

Donde:

IUC= Índice de Utilización de capacidad

CU= Capacidad utilizada

MNO= Mejor nivel de operación

Cuando se planea la capacidad que tendrá un restaurante es preciso tener varios aspectos en consideración, como son su flexibilidad, el equilibrio del sistema, posibles aumentos de capacidad, ubicación y la volatilidad de la demanda del sistema.

Por flexibilidad se entiende la posibilidad de aumentar o disminuir los niveles de producción rápidamente, permitiendo que no exista problemas para cambiar de un producto a otro cuando se requiera mediante procesos flexibles que lleven a obtener economías de alcance (cuando gran cantidad de productos se pueden producir a un costo más bajo en combinación que por separado) usando los mismos equipos para distintos platillos por ejemplo. Todo ello gracias a empleados flexibles (Cocineros, chef, etc.) que puedan pasar de una actividad a otra de manera rápida y sencilla.

En lo que se refiere al equilibrio del sistema, se refiere a mantener las actividades fluyendo adecuadamente, esto se puede hacer mediante la programación de horas extras de los empleados, contratando más personal, adquirir más equipos para los mismos productos, teniendo inventarios de materia prima e insumos suficientes. Lo anterior para que en todo momento se preste el servicio

Los aumentos de capacidad ocurren cuando la empresa empieza a crecer, por lo que se deben considerar sus costos, que incluyen cambiar los equipos viejos por más avanzados, capacitar al personal, es muy recomendable tener un espacio reservado del 30% del tamaño del terreno previendo el crecimiento del negocio.

La ubicación es un aspecto importante ya que los servicios siempre deben estar cerca de los clientes en el lugar donde los necesitan.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

La volatilidad de la demanda del sistema es mayor que en un sistema de producción de manufactura, ya que los clientes interactúan directamente con el sistema de producción del servicio teniendo diferentes necesidades, distintos niveles de experiencia del proceso que producen una mayor variabilidad tanto en el procesamiento por cliente como en la capacidad que se planea en periodos de tiempo cortos.

2.12.7.- DISEÑO DE SERVICIOS

Al definir la forma en que se ofrecerá el servicio se debe tener presente que se están diseñando experiencias memorables para los clientes, esto requiere organizar las actividades de los que participan en el servicio, así como también las interacciones que tienen los consumidores con la organización. Por lo que se debe especificar lo siguiente:

- Los servicios complementarios (música en vivo, servicio a domicilio, valet parking, televisión, etc.) a ofrecer que acompañen al servicio base (alimentos).
- La forma en que se llevara a cabo es decir, a quien, con que, como. Se debe usar la información obtenida en el estudio de mercado.
- Creación de un diagrama de flujo que muestre las etapas para proporcionar el servicio, donde se diferencie de actividades, decisiones, emisión de documentos (Facturas, la cuenta), entre otras cosas.
- La calidad de la atención a los comensales, que incluya su percepción de los empleados, alimentos e instalaciones en general.
- Los costos por ofrecer el servicio, por porciones, por visita, por comensal.

En el caso de McDonald's el diseño de su servicio se parece más a un proceso de manufactura, orientado hacia la producción eficiente de resultados en vez de atender a terceros, que controla la función principal de cada uno de sus establecimientos, la entrega rápida de una mezcla uniforme de alimentos preparados de gran calidad, en un entorno limpio, ordenado y amable. Esta cadena de comida rápida ha sustituido a las personas por los equipos combinados con el uso de la tecnología, de este servicio se puede mencionar lo siguiente:

- La freidora de McDonald's permite preparar la cantidad optima de papas de una sola vez



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- Se usa una cuchara que toma la cantidad exacta de papas fritas, de acuerdo al tamaño preferido.
- Su espacio de almacenamiento está diseñado para productos predeterminados.
- El papel de colores que envuelve a las hamburguesas sirve de código para su identificación
- Todo se construye de acuerdo al diseño total y a la planeación de las instalaciones.
- La única función que tiene el empleado es operar como establecieron los diseñadores

Cuando se comienza con una empresa los objetivos y las estrategias deben estar coordinados para que no exista ningún conflicto, la estrategia general de una organización debe ser compatible con las estrategias y metas de las demás áreas, incluidas las de los individuos que tienen intereses con el negocio. Una buena planeación estratégica debe ser capaz de alcanzar el objetivo deseado, tener una conexión con el contexto y los recursos del emprendimiento, así como proporcionar una verdadera ventaja competitiva que sea única y sostenible. Las empresas que tienen altos rendimientos son las que tienen una orientación estratégica. De igual forma los procesos de transformación, están relacionados con el funcionamiento de la empresa y sus recursos que ayudan a crear valor agregado que permiten satisfacer a los clientes, disminuir costos y ayudar en la ejecución de las estrategias. Sin embargo no existe una manera única para realizar la planeación estratégica, los sistemas deben diseñarse para que se adapten a las características únicas de cada empresa.



CAPITULO III

ORGANIZACIÓN DEL RESTAURANTE.

Organización y organizar tienen su origen de la palabra organismo, el cual es una estructura formada de partes integradas de tal manera que cada una se rige en relación al total de las demás partes. Las partes de una organización pueden considerarse como unidades separadas de trabajo o puestos necesarios para realizar el trabajo completo y asignar a las diversas personas a tales puestos, las relaciones que se presentan pueden presentarse entre las unidades de trabajo y las personas que realizan sus labores.

Organizar trae como resultado una estructura que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes. Es por ello que de acuerdo a lo anterior Flores González (1975) ofrece una definición de lo que es organización, que se muestra a continuación:

“La combinación eficiente, sistemática positiva y coordinada de las funciones necesarias para lograr el objetivo y la asignación de autoridad y responsabilidad a las personas que ejecutan las funciones respectivas”

Organizar trae como resultado una estructura que integra las funciones de acuerdo a los planes determinados. Al iniciarse una empresa para hacerla funcionar se debe repartir responsabilidades entre los empleados que se van a tener, coordinando sus esfuerzos para asegurar el éxito de los objetivos previamente definidos, por ello a los empleados no se les debe dejar en la incertidumbre en sus tareas, pues cada uno cumple un papel importante.

3.1.- RECURSOS HUMANOS EN EL RESTAURANTE.

El personal es el recurso más importante para cualquier organización, y seleccionarlos es uno de los pasos principales, pues de ellos depende la mayoría de las operaciones del día a día, son ellos quienes estarán a cargo de los recursos del restaurante y lograrán en gran medida satisfacer las necesidades además de las expectativas de los comensales.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Debemos gestionar y controlar al personal para poder tener éxito en el negocio de la comida, esto nos permitirá: contratar a las personas correctas, mantener al mínimo la rotación de los empleados, evitar perder tiempo en la selección así como que el personal sea apto para realizar sus funciones propias.

3.1.1.- DEFINICIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL RESTAURANTE.

Un organigrama es la representación grafica de la estructura de una organización, muestra las relaciones departamentales y las personas que están a cargo, haciendo un esquema sobre la jerarquía de la empresa

Reyes Ponce (1969) Menciona que los organigramas son útiles para lo siguiente:

- La división de funciones.
- Mostrar los niveles jerárquicos.
- Mostrar las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Indicar los canales formales de comunicación.
- Mostrar la naturaleza del departamento.
- Mostrar los jefes de cada grupo de empleados.
- Las relaciones entre los diferentes puestos de la empresa y entre cada departamento.

De igual manera el mismo autor indica que los organigramas deben ser ante todo muy claros, no debiendo contener un número excesivo de puestos que causen confusiones, Deben contener nombres de funciones y no de personas.

3.1.2.- ESTABLECIMIENTO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL Y EL ANALISIS DE PUESTOS.

El personal podrá trabajar de manera más eficiente si todos conocen sus funciones, responsabilidades y cuál es la relación que tienen con los demás dentro del restaurante.

Rodas y Arroyo (1984) mencionan que la finalidad del análisis de puestos Esta en función del uso que se le dará entre los que se puede encontrar:

- Efectos de selección y contratación.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- Para entrenamiento.
- Administración de sueldos mediante la compensación del trabajo basándose en las habilidades y responsabilidad del trabajo.
- Planeación de la organización.
- Mejorar la productividad del trabajador por medio de la simplificación del trabajo.
- Mejora de las condiciones laborales.
- Fijar estándares de producción por medio de estudios de tiempos y movimientos, entre otros.

El análisis de los puestos sigue las siguientes etapas.

1.- Identificación del puesto: Con el objeto de determinar la ubicación del puesto.

- Nombre y título del puesto.
- Título alterno por el que el puesto se conoce generalmente.
- Departamento en el cual estará ubicado.
- Sección donde está ubicado el puesto.
- Nombre del puesto al cual se reporta.

2.- Resumen del puesto: Descripción genérica del puesto que indica todas las características físicas que lo distinguen, lo que hace, como lo hace y para que.

3.- Extensión del puesto.

- El proceso del flujo de trabajo del departamento.
- Equipo que se utiliza en el puesto.
- Lugar que ocupa el puesto en los procedimientos del departamento.
- Materiales que se emplean en el puesto.
- Características y habilidades importantes del trabajador para desempeñar de manera correcta el puesto.

4.- Detalles del puesto:

- Aspectos de supervisión
- Tarea y funciones del puesto (responsabilidades).
- Requerimientos del puesto y/o habilidades.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

5.- Condiciones de trabajo: Descripción de los factores ambientales, así como, los riesgos y características del puesto.

Sin embargo en restaurantes que acaban de iniciar, que no cuentan con suficiente capital, el mesero puede hacer las veces de cajero, y de personal de intendencia, a medida que vaya creciendo se debe de seguir especializando al personal y por ende contratando más personas.

3.1.3.- DESCRIPCIONES DEL PERSONAL.

En cualquier restaurante el recurso humano es indispensable y teniendo en cuenta que se trata de la prestación de un servicio, el personal es de hecho parte del mismo, ellos son la imagen del restaurante que los clientes perciben, es por ello que deben de ser seleccionados y capacitados de manera adecuada, sin embargo también es necesario definir sus funciones para evitar confusiones y disputas dentro del negocio y asegurar que todo marche correctamente en las operaciones del día a día.

A continuación se describen los puestos y sus funciones que comúnmente se encuentran en establecimientos de alimentos, de acuerdo al modelo estandarizado de negocios de la CANIRAC, que proporciona la Secretaría de Economía:

3.1.3.1.- GERENTE GENERAL

Dirige a las personas que laboran en el restaurante, y administra los recursos materiales y financieros. También se encarga del correcto funcionamiento del lugar.

Entre sus funciones se encuentran:

Resolver los problemas que se presenten durante la prestación del servicio.

Convocar al personal a juntas para motivarlo al cumplimiento de objetivos, dar a conocer las decisiones del dueño o dirección del negocio, etc.

Seleccionar y contratar al personal.

Realizar y recibir las compras de productos, materias primas y/o servicios, además de tener un control del inventario de productos.

Elaborar y proporcionar informes de ventas, costos, metas logradas, etc.

Responsable del control de costos y gastos.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

3.1.3.2.- JEFE DE COCINA

Mantiene en orden el área de cocina y la calidad en la preparación de los alimentos de acuerdo a los estándares que se tengan en el restaurante.

Entre sus funciones se encuentran:

Asignar funciones al personal bajo su mando, para ofrecer el servicio.

Conservar la limpieza e higiene en el área de cocina y en la preparación de los alimentos.

Tener a su cargo la preparación de la mayoría de los alimentos.

Hacer de conocimiento a la gerencia de las necesidades que surjan en su área.

Mantener la calidad de los alimentos.

Hacer buen uso del equipo de cocina.

3.1.3.3.- CAJERO(A)

Cobrar y realizar las cuentas de los comensales, así como, resguardar el dinero recibido.

Sus funciones son:

Cobrar por los servicios que se generan en un restaurante.

Realizar los cortes de caja diarios.

Elaborar reportes que sean necesarios.

Controlar las cuentas por pagar.

Realizar contra recibos a los proveedores de acuerdo a instrucciones de la gerencia.

Resguardar las cuentas por pagar.

Realizar cheques y pólizas de los mismos, para que sean revisados por la gerencia.

Pagar a los proveedores.

Auxiliar en actividades administrativas y de servicio, entre otras.

3.1.3.4.- JEFE DE PISO.

Es el encargado de coordinar al personal de servicio y hacer cumplir los tiempos. Brinda un apoyo constante durante el servicio a los clientes.

Sus funciones son:

Coordinar las estaciones de servicio, supervisar y dirigir al personal bajo su cargo.

Realizar reportes e informar a la gerencia las necesidades del área, posibles cambios e imprevistos.

Designar funciones a su personal en actividades como apertura, cierre y limpieza.

Observar que se haga buen uso del equipo y utensilios para brindar el servicio.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

3.1.3.5.- COCINEROS

Proveer al restaurante de los platillos que los comensales solicitan.

Tienen las siguientes funciones:

Preparar los alimentos.

Apoyar en las actividades de limpieza designadas por el jefe de cocina.

Usar y mantener en buen estado el equipo y utensilios de cocina.

Brindar apoyo en las actividades que les sean puestas por el jefe de cocina.

3.1.3.6.- LAVA LOZA

Tener siempre limpios los utensilios de cocina, loza, plaqué y cristalería, que serán usados para prestar el servicio a los comensales.

Sus funciones son:

Cuidar y eliminar la suciedad los utensilios de cocina, loza, plaqué y cristalería.

Mantener limpia su área de trabajo.

Responsable del daño y deterioro del equipo de su área.

Apoyar al personal de cocina en los que sea necesario.

Apoyar en actividades de limpieza del área de servicio.

3.1.3.7.- MESEROS.

Atender las solicitudes de los comensales.

Sus funciones son:

Conocer el uso del equipo y utensilios del restaurante.

Conocer los ingredientes y preparación de los platillos ofrecidos.

Sugerir a los clientes las especialidades y bebidas.

Tomar las ordenes de los comensales.

Atender los clientes, brindándoles un servicio amable.

Surtir las mesas con lo solicitado por los clientes.

Apoyar en las actividades de limpieza del área de servicio que les sean asignadas por el jefe de piso.

Realizar las actividades de apertura y cierre

Apoyar a sus demás compañeros en actividades que les sean solicitadas.

3.1.3.7.- GARROTEROS.

Encargados de mantener la limpieza del área de servicio, las mesas y auxiliar a los meseros.

Sus actividades son:

Realizar todas las actividades de limpieza del área de servicios.

Limpiar las mesas durante el servicio.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Apoyar a los meseros en las actividades de atención.
Apoyar en cualquier área en las actividades que se le soliciten.

Sin embargo también existen otros puestos que dependen del tamaño y tipo del restaurante entre los que se encuentran (Cancino, 2010):

3.1.3.9.- HOST O HOSTESS.

Organiza el flujo de personas que llegan al restaurante. Debe contar con una buena presentación, pues es la primera persona con la que los clientes interactúan al ingresar al restaurante.

Entre sus funciones se encuentran:

Registro de reservaciones.

Registrar en su bitácora el nombre y número de comensales que acompañan a quien hizo la reservación o que desean entrar al restaurante.

Acomodar a los comensales en las mesas más convenientes del área de servicio. (Área de fumadores o no fumadores).

Mantener contacto con el jefe de piso para conocer si hay mesas disponibles, para agilizar el servicio.

3.1.4.- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Rodas y Arroyo (1984) establecen que la administración de recursos humanos de una empresa u organización involucra lo concerniente a Reclutamiento, selección, contratación, adiestramiento, capacitación, retribución y motivación de los trabajadores para que todo lo que se invierte en la empresa (equipo, instalaciones y otros servicios) sea productivo.

3.1.4.1.- RECLUTAMIENTO.

Son las encaminadas a poner en contacto con una organización a las personas adecuadas para el desempeño de una función dentro de la misma organización. Los lugares donde se puede localizar a los trabajadores son dos:

- Fuentes internas: Los empleados son tomados en consideración para ocupar un puesto de mayor responsabilidad dentro de la misma organización).



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- Fuentes externas: Determinados por los requerimientos del puesto y las condiciones del mercado laboral en ese momento.

3.1.4.2.- SELECCIÓN.

Los pasos para realizar el proceso de selección son los siguientes:

- Recepción del solicitante: contacto inicial para informar acerca de la organización y los puestos vacantes.
- Entrevista preliminar: Cuyo objetivo es eliminar las solicitudes no aptas.
- Forma de la solicitud: nos describe información básica sobre identificación, puesto solicitado, educación, experiencia, entre otras.
- Investigación de la historia del empleo anterior: Determinar si la información proporcionada por el solicitante es cierta.
- Pruebas de empleo: Utilización de test o exámenes como medios para determinar las aptitudes del solicitante.
- Entrevistas; Pretenden completar el cuadro de aceptación del solicitante.
- Selección final: Se realiza por el jefe directo o inmediato quien debe decidir entre varios solicitantes.
- Examen médico: Cuyo fin es proteger tanto al candidato como a la organización contra enfermedades y accidentes.

3.1.4.3.- CONTRATACIÓN.

En esta etapa se establece una relación jurídica en donde el nuevo trabajador se compromete a prestar sus servicios al patrón quien a su vez se compromete a retribuirle mediante sueldos ó salarios y prestaciones adicionales.

Un importante derecho que tienen los empleados es el de recibir un contrato de trabajo por escrito, en cuanto comienzan a trabajar. Según Bennett (1992) un empleado es una persona que trabajara 8 horas diarias ó 40 horas a la semana. Es por ello que la siguiente información debe incluirse en el contrato escrito:

- Nombres y direcciones del empleado y el patrón.
- Título del empleo.
- Fecha en que comienza a trabajar.
- Horario normal de trabajo.
- Sueldo, forma y cuando se pagara.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- Términos y condiciones para 1) pago por enfermedad, 2) pago por vacaciones y 3) prestaciones.
- Procedimientos para quejas y medidas disciplinarias.
- Condiciones especiales relativas a la integración en algún sindicato.
- Tiempo obligado para dar aviso por cualquiera de las partes.
- Tiempo extra.
- Todos los detalle suplementarios que sean posibles como cambios en obligaciones laborales, tiempo extra obligatorio, etc.

Los contratos establecen la existencia de una obligación de pagar un sueldo a cambio de una cantidad predeterminada de trabajo. La violación de un contrato por cualquiera de las partes, permitirá a la empresa las bases para un despido justo y al empleado presentar una demanda laboral por sueldos no pagados.

3.1.4.4.- COLOCACIÓN DEL PERSONAL.

Consiste en poner al nuevo trabajador en el puesto que es capaz de realizar de manera efectiva, lo cual lleva consigo un periodo de prueba que consiste en 30 días de acuerdo a la Ley Federal del Trabajo, Art. 47, Fracción 1, aunque en muchas organizaciones este periodo es de tres meses al final de los cuales si satisface su trabajo se convierte en un trabajador regular.

3.1.4.5.- ORIENTACIÓN.

En esta etapa se le proporcionan datos generales de la empresa como Nombres de los directores y gerentes, productos y servicios, organización sindical, reglamento de trabajo, misión y visión de la compañía, prestaciones que la organización brinda a sus trabajadores, entre otros.

3.1.4.6.- CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO.

El adiestramiento es la habilidad adquirida por regla general en el trabajo preponderantemente físico y se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en el uso de maquinas y equipos.

La capacitación Incluye al adiestramiento pero su principal meta es proporcionar conocimiento en los aspectos técnicos del trabajo. Se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios. Puede ser realizada en un aula o en el lugar de trabajo.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Sin embargo para poder enviar al personal a estos cursos se debe tener muy claro lo siguiente:

- Qué clase de capacitación requieren cada uno de los empleados.
- Cuáles son los objetivos que se buscan para que tomen estos cursos.
- La manera de dar la capacitación:
- Debe ser en función de la naturaleza de las actividades
- El número de empleados.
- Los recursos económicos que se aportaran para ello.
- Si será interna (los que tienen más experiencia enseñan a los que tienen menos), o externa en algún curso ofrecido de esta índole.
- Evaluar el resultado de la capacitación, por medio de la comparación del desempeño antes y después de la misma.

En esta etapa el uso de instructivos de trabajo son de gran ayuda, pues de acuerdo a Flores González,(1975) permiten iniciar el trabajo y continuarlo de la manera aprobada, sus objetivos son uniformar las actividades de rutina, auxiliar en el adiestramiento, facilitar el análisis de los procedimientos, es decir son instrumentos útiles para que los empleados conozcan sus atribuciones.

Así mismo los procedimientos determinan como ha de hacerse el trabajo, es decir, son planes más concretos que guían la acción de los empleados de una empresa, señalando el orden y la forma en que deben realizarse una cadena de operaciones sucesivas, los procedimientos presentan varias finalidades:

- 1.- Buscar la mejor forma de realizar cada trabajo
- 2.- Evitar errores, pues se tiene una pauta clara y precisa de hacer su trabajo.
- 3.- Ahorrar tiempo, de ejecutivos y empleados, al evitar consultas que pueden resolverse examinando el procedimiento correspondiente.
- 4.- Facilitar la coordinación entre las diferentes actividades
- 5.- Facilitar la supervisión de las actividades.

La forma de establecer los procedimientos es la siguiente:

- 1.- Seleccionar el trabajo que va a ser objeto de estudio
- 2.- Registrar todos los hechos pertinentes acerca del método actual mediante la observación directa.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- 3.- Examinar los hechos críticamente en sucesión ordenada, usando las técnicas apropiadas en cada caso.
- 4.- Desarrollar el método más práctico, económico y eficaz teniendo en cuenta los imprevistos que puedan presentarse.
- 5.- Adoptar el método como práctica uniforme.
- 6.- Mantener el método mediante comprobaciones regulares y habituales.

3.1.4.7.- DESARROLLO.

Se utiliza la experiencia de los trabajadores para que hagan carrera dentro de la organización por medio de traslados y promociones.

3.1.4.8.- REMUNERACIÓN DEL PERSONAL.

Todo trabajo debe ser recompensado, es por ello que mediante la comparación de lo que ofrecen nuestros competidores a sus empleados, debemos mantener y de ser posible superar el nivel de sueldos y prestaciones que ellos les ofrecen, reteniendo a los mejores empleados que integren el personal de nuestro restaurante.

La remuneración está integrada por dos partes los pagos directos y los indirectos:

1. Pagos directos que incluyen salarios, incentivos, comisiones y bonos
2. Pagos indirectos compuestos por las prestaciones ofrecidas como seguro social, vacaciones, aguinaldos, fondos de ahorro, planes de pensión, etc.

Cabe mencionar que la remuneración del personal está en función de la zona en donde este situado el restaurante, sin embargo existen factores como el que el chef este especializado que harán que su sueldo sea mayor, por mencionar una excepción.

Hay dos maneras de remunerar al personal las cuales son:

- Salarios por día ó por hora que el personal labore.
- Sueldo por periodo laborado que puede ser por semana, quincena o por mes.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

3.1.4.9.- DISTRIBUCIÓN DE PROPINAS

Esta actividad debe ir en función del acuerdo entre los propios empleados, entre las más comunes tenemos:

- Depositar las propinas en un solo lugar y al finalizar el día repartirlas entre todos.
- Dividir las propinas otorgadas a los meseros por porcentajes; 40% para el cocinero, lava loza y cajero y el 60% para los meseros.
- Repartirlas únicamente entre los meseros.
- Ó alguna otra forma de repartición más, que sea justa y en la que todos estén de acuerdo.

3.1.4.10.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

En esta etapa nos damos cuenta si los empleados que contratamos realizan sus funciones de manera eficiente y si están lo suficientemente motivados, por medio de los siguientes pasos:

a).- Definir el puesto: el propietario del restaurante debe determinar que es lo que quiere que el empleado realice, cuales funciones y responsabilidades debe llevar acabo día con día, para que en base a lo anterior establezcamos lo que se puede mejorar.

b).- Evaluar el desempeño: es recomendable llevar a cabo encuestas a todo empleado cada cierto tiempo (pueden ser cada seis meses), para poder definir y medir que tan eficientes son, estas encuestas las pueden llevar a cabo el dueño ó si el restaurante es de mayor tamaño los supervisores de las distintas áreas (gerente del restaurante, supervisor de meseros, jefe de cocina, etc.). Se evaluaran su nivel de competencia, su habilidad para aplicar los conocimientos aprendidos en las capacitaciones, las acciones realizadas para alcanzar sus objetivos, su trabajo en equipo, su manera de resolver situaciones conflictivas, etc.

c).- Aquellos que no pasen estas evaluaciones no serán aptos para el puesto y se deberá buscar a alguien más para que los reemplacen, o en el caso de que apenas aprueben estas evaluaciones deberán de ser supervisados. Así mismo también se pueden establecer áreas de oportunidad para el personal en base a estas evaluaciones, permitiéndonos saber en dónde pueden mejorar para realizar sus funciones de manera satisfactoria.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

3.1.4.11.- SATISFACCIÓN DEL PERSONAL.

Es importante mencionar que el personal se debe sentir parte del equipo y realizar sus funciones sin que alguien les diga que hacer en todo momento, por lo cual debe existir una buena comunicación para resolver los problemas, todos deben entender que son parte importante de las operaciones para que el restaurante funcione, debe existir el compañerismo, evitar las peleas internas, se deben de dar retroalimentación los unos a los otros, pero también debe existir disciplina.

Todo ello dentro de un ambiente de respeto, así mismo es importante que ya sea el dueño o el supervisor del establecimiento de comida de el reconocimiento a los empleados cuando lo merezcan para mantenerlos motivados, pudiéndose usar su fotografía para identificar al mejor empleado del mes, incentivos por productividad, entre otras cosas, con el fin de hacer que los empleados sientan que están trabajando en un lugar que los valora y se evite en la manera de lo posible la rotación de personal, entendiéndose por ello que deserten de su puesto.

Algunas causas para que exista deserción se integran por la falta de liderazgo de los supervisores o del dueño, la falta de comunicación, así como el propio entorno del empleado, ya que si las condiciones de trabajos son malas no se sentirán a gusto. Por ello se debe cuidar siempre que los empleados estén satisfechos realizando sus labores creando diferentes estrategias para conservar a los empleados como pueden ser horarios flexibles, buenos sueldos y salarios, diferentes clases de incentivos (por puntualidad, por antigüedad, etc.), condiciones de higiene y seguridad adecuadas, entre otras.

3.1.4.12.- EL COSTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.

La deserción aparte de afectar el servicio a los comensales tiene muy altos costos entre los que se encuentran:

- El costo de localizar a los empleados.
- Tiempo para entrevistarlos y realizarles exámenes de admisión (médicos, psicométricos, etc.).
- Papeleo extra.
- Capacitación.
- Baja de productividad en lo que el nuevo empleado se adecua a su trabajo.
- Indemnizaciones.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

➔ Entre otros.

Sin embargo también debe de existir un reglamento claro, del cual todos deben de estar enterados, y castigos en caso de no cumplir con el mismo, que tienen que ver con hechos como:

Robar cualquier elemento o activo del restaurante.

Destruir cualquier activo del establecimiento.

Presentarse en estado inconveniente, como puede ser bajo los efectos de drogas o alcohol.

No respetar las medidas de seguridad ó de preparación de los alimentos.

Entre otros.

Lo anterior para que sepan cual es la conducta que han de llevar cuando estén laborando en el restaurante evitando que se afecte la calidad del servicio al cliente.

3.2.- LOS ESPACIOS E INSTALACIONES.

Como se menciona en el capítulo anterior el menú a ofrecer condiciona las áreas donde se producirán los alimentos, sin embargo la National Restaurant Association (2010) Menciona que la higiene de las instalaciones y el equipo es el requisito básico de un sistema de seguridad de los alimentos, y la forma en que es diseñado el restaurante ayuda a cumplir con este requerimiento, de manera que los alimentos se mantengan seguros y se puedan limpiar rápida y eficazmente debiéndose considerar las siguientes características:

- Buen flujo del trabajo que mantenga los alimentos fuera de la zona de la temperatura de peligro lo más posible y reducir el número de veces que se tocan los alimentos.
- Reducción de contaminación cruzada mediante la colocación del equipo que prevenga salpicaduras o derrames de una pieza del equipo a otra (no colocando la mesa de utensilios sucios junto al fregadero de preparación de alimentos).
- Acceso para limpiar mediante una configuración bien planeada.

A continuación se mencionan las áreas que comúnmente se encuentran en un restaurante:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

3.2.1.- EL ÁREA DE PRODUCCIÓN

Es donde se preparan los alimentos debe haber orden, limpieza e higiene, ahí se instalaran parrillas, congeladores, ventiladores, y se acomodaran los cubiertos e ingredientes. Su distribución también depende del tipo de menú, es donde laborara directamente el cocinero y se le deben proveer todos los elementos necesarios. Esta importante área debe estar muy bien iluminada, ventilada, los que ahí laboren deben tener una alta higiene personal usar protecciones como cofias, cubre bocas, delantales, todo debe estar al alcance y contar con suficiente espacio para moverse dentro de esta área ya que de darse el caso de crecimiento del negocio se podrán contratar más cocineros. Los restaurantes se dividen en dos áreas cocina fría (ensaladas y concentra las cámaras para almacenar vegetales y refrigeradores) y cocina caliente (aquí se colocan la estufa, parrillas, baño maría, y se preparan alimentos como carnes, y productos del mar).

3.2.2.- EL ÁREA DE SERVICIO

Donde los comensales disfrutaran de sus alimentos, aquí se debe contar con buena iluminación, ambientación agradable, comodidad, mesas para cuatro a seis personas distribuidas de tal forma que permitan el paso para que los clientes puedan ser atendidos, se retiren o vallan al sanitario sin molestar a los demás comensales. Los muebles deben ir de acuerdo al concepto del restaurante para que proyecten una apariencia uniforme. Otra cuestión a considerar es contar con mesas que se puedan juntar cuando los clientes acudan en grupos grandes. Lo recomendable es tener un espacio de 1 metro entre las mesas siempre y cuando estas sean de forma cuadradas.

Esta área también cuenta con algunos recursos materiales propios que no están presentes en todos los restaurantes pero si es posible se deben tener en nuestro negocio, entre los que podemos mencionar:

Que la entrada de los comensales sea independiente de la del personal de servicio, para mantener una buena imagen y estilo.

Servicio de guardarropa.

Teléfono que pueda ser llevado directamente a la mesa del cliente.

Muebles de calidad.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Baños separados para cada género.

Carta acorde al nivel del restaurante.

Personal de servicio uniformado.

Entre otros.

Así mismo tener claro que hay que respetar la reglamentación relativa para el humo del tabaco. El establecimiento debe tener un área libre de humo y otra para fumadores, esta última debe ser dividida tomando en cuenta la corriente de aire, ubicación de extractores y la ventilación.

3.2.3.- LA BARRA DE SERVICIO

Donde los meseros recogerán las órdenes y siempre debe estar en orden para agilizar los tiempos de espera.

3.2.4.- EL ÁREA DE RECEPCIÓN DE MATERIAL Y ALMACENAMIENTO

Donde se recibirán, clasificarán y almacenarán las materias primas e insumos para poder operar, esta área debe estar accesible a las llegadas, pero no debe interferir en lo posible con el área de servicio, deben estar lo más cerca posible de la recepción para prevenir demoras al almacenar los alimentos, así como, no incomodar a los comensales por lo que es recomendable que las llegadas de los insumos sean al terminar el horario de atención, en días cuando no se atiende a los clientes ó no haya mucha clientela.

Se debe contar con una carretilla o diablito para que los ayudantes puedan ir ingresando los insumos, así mismo deberá contar con un refrigerador con una capacidad de acuerdo al menú seleccionado para los alimentos y productos perecederos, debe haber estantes y/o anaqueles para almacenar aquellos que no requieran refrigeración. Toda esta área deberá estar seca y limpia, además de que habrá que prevenir la aparición de plagas sin que se afecte a los insumos guardados.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

3.2.5.- EL ÁREA DE LAVADO DE TRASTES

Debe contar, si es posible, con dos lavabos uno para limpiar y otro para enjuagar, para que el restaurante se mantenga en operación de manera continua, es recomendable situar esta área junto a la cocina.

3.2.6.- EL CUARTO PARA EMPLEADOS

Donde podrán cambiarse y guardar su ropa informal, en la manera de lo posible instalar un sanitario aparte del de los clientes, para uso exclusivo del personal. Los que laboran en el establecimiento de alimentos son fundamentales para hacer prosperar el negocio y deben de contar con su propio espacio

3.2.7.- EL ÁREA ADMINISTRATIVA

Esta área es útil pues es conveniente conservar ordenada toda clase de documentación (proveedores, impuestos, empleados, ingresos, etc.), y es un lugar desde donde se puede gestionar todo el restaurante, para hacerlo crecer.

3.2.8.- LOS SANITARIOS

Para los clientes deben ser un lugar de fácil acceso y con señalamientos, lo ideal es contar con un baño separado para cada género (hombres y mujeres), si no es posible contar con ambos el sanitario será mixto, ubicando el lavamanos afuera. Es importante recordar estar siempre al pendiente de la limpieza de estos, debe haber siempre suficiente papel de baño, jabón, toallas para secarse o en su defecto secadores automáticos, nunca dejar que se llenen los botes de basura en el interior de los sanitarios, pues contribuyen con la imagen interna y externa del restaurante, por lo que debe haber personal que este siempre al pendiente de estas cuestiones.

3.2.9.- UN ESPACIO DESTINADO PARA EL MANEJO DE DESPERDICIOS

Donde se deberán clasificar los mismos para su posterior entrega a los servicios de basura, los botes de basura deben ser si es posible grandes, con bolsas de



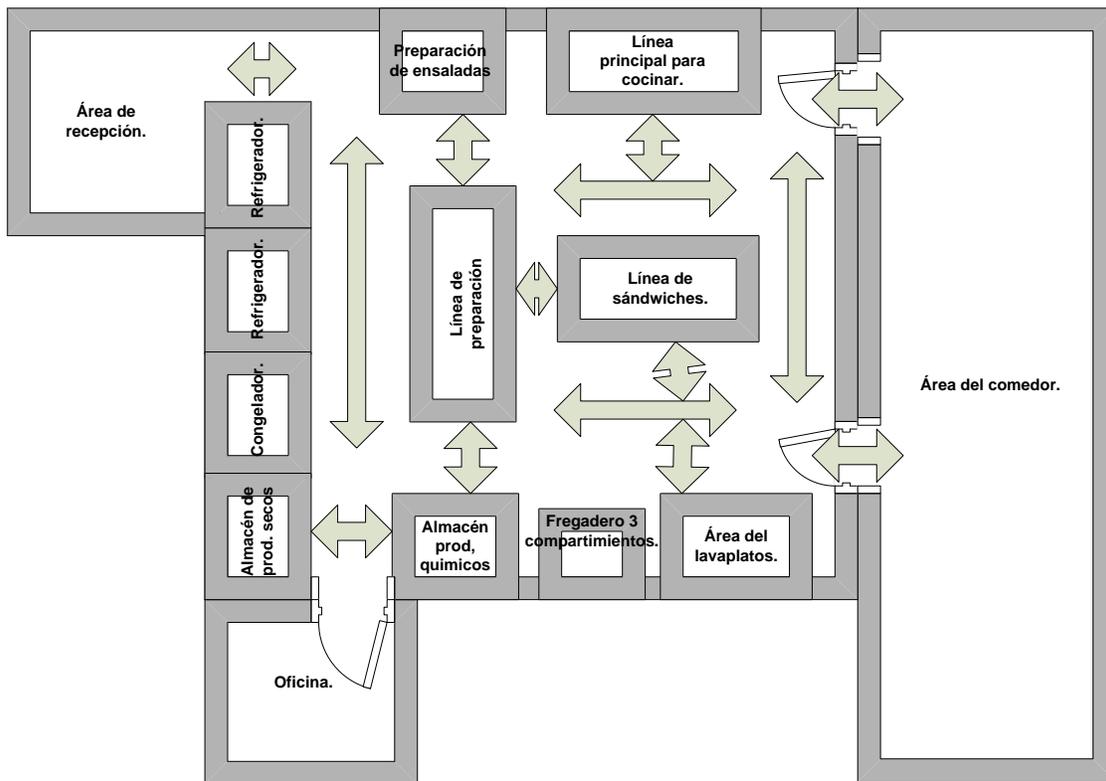
MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

colores para su identificación, tener tapa y ser deslizables, para facilitar su manejo, deben lavarse de preferencia diario para evitar problemas de higiene, tanto los de la cocina como los de los sanitarios, siendo lo ideal tener un contenedor de basura en la parte posterior para que el camión recolector lo vacíe, este servicio deberá ser diario y si es posible dos veces al día para evitar malos olores que afecten la imagen del establecimiento.

3.2.10.- EL ESTACIONAMIENTO

Es algo con lo que no todos los restaurantes cuentan, pero de mucha importancia, de no poder ofrecer este servicio es posible realizar convenios con establecimientos comerciales que si cuentan con uno, o considerar que los clientes ya tienen resuelto este problema y no les afecta la falta del mismo.

De manera general el dibujo mostrado a continuación presenta la manera correcta de organizar las áreas y el flujo de trabajo de un restaurante que contribuya con el sistema de seguridad de los alimentos.



Cuadro III. 1. Fuente: National Restaurant Association, Óp. cit.
Las flechas indican el flujo normal del trabajo.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

3.3.- EQUIPO TECNICO.

El equipo y la cantidad de recursos monetarios que se invierta para ello está en función de lo ofrecido en el menú y será de los principales gastos en que se incurrirá al iniciar el restaurante, no se debe comprar (nuevo o usado) hasta saber exactamente lo que se necesita.

Al adquirir estos equipos es necesario visitar varios proveedores hasta encontrar al que ofrezca un buen soporte técnico, mantenimiento y buena reputación, para evitar contratiempos posteriores, ya que mediante estos recursos se llevaran a cabo las operaciones diarias del restaurante.

Si bien no todos los restaurantes necesitan el mismo equipo, todos tienen características comunes en cuanto a lo que necesitan para preparar los alimentos como son:

- **Mesas de preparación.**
- **Planchas**
- **Parrilla.**
- **Ventilación** (tubos de escape, campanas, aire acondicionado) para mantener frescos los alimentos a una temperatura constante y evitar olores molestos
- **Licuada.**
- **Rebanador de alimentos.**
- **Molino.**
- **Horno eléctrico ó convencional.**
- **Batidoras.**
- **Vaporera.**
- **Refrigerador** que depende de la capacidad a almacenar.
- **Lavatrastos** el cual puede ahorrar dinero como opción en vez de personal que se encargue de lavarlos.
- **Un equipo de computo** nos ayudara a registrar salidas y entradas en el inventario, registrar ventas, gastos, nomina, impuestos, ordenes, gestionar la información administrativa, etc. Una computadora ayudara a hacer más productivo nuestro negocio, por lo que para adquirir una se debe considerar el volumen de producción a manejar.
- **Una caja registradora** para los pagos en efectivo, cheques, entre otros, útil para llevar un eficiente control de los inventarios.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- **Equipos de seguridad** debido al aumento de la delincuencia, entre los que se puede nombrar alarmas, personal de seguridad, cámaras de circuito cerrado, etc.
- **Decoración** de acuerdo al concepto y menú del restaurante, para que el cliente se sienta a gusto, cómodo y el negocio se mantenga siempre en la mente de los clientes para que regresen frecuentemente, abarca muebles tanto para el área de servicio como para los sanitarios, colores de las paredes, accesorios (espejos, cuadros, jarrones, etc.), tipo de loza, iluminación, música, plantas, el uniforme portado por los que laboran en el establecimiento, y la imagen exterior e interior.
- **Mobiliario.** Forma parte de la decoración, la imagen y el concepto del restaurante, al adquirir este tipo de recurso material hay que tener en consideración su durabilidad, mantenimiento que se tenga que darle, facilidad de limpieza, entre los que se pueden mencionar se encuentran las sillas, mesas, estantes, vitrinas, barras, por mencionar algunos, resaltando que deben de tener un mismo estilo entre ellos, pues tienen la tarea de evidenciar la personalidad que queremos ofrecer.
- **Utensilios de cocina.** Siempre al alcance de quien los solicite, deben ayudar a la imagen del restaurante y ser reemplazados cuando sea necesario, de preferencia disponer una cantidad excedente de los mismos para evitar entorpecer las operaciones diarias por su ausencia. Divididos en 7 diferentes categorías las cuales son:

1. Loza.
2. Plaqué.
3. Cristalería.
4. Blancos.
5. Auxiliares.
6. Equipo menor.
7. Equipo mayor.

Es sumamente importante que el personal que va a manejar estos recursos sepa cómo hacerlo, para ello tal vez se requiera gastar en capacitación, en caso de que el personal no tenga experiencia en su uso.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

3.4.- ACCESORIOS PARA EL PERSONAL.

Al igual que los demás recursos mencionados deben de ir acorde con el estilo y concepto del restaurante, los principales accesorios para los que laboran en el restaurante son:

3.4.1.- MESEROS.

- Delantal.
- Cofias.
- Comandas (donde los meseros anotan la orden del comensal)
- Bolígrafos para tomar las órdenes.
- El uniforme que vaya de la mano con el concepto y estilo del restaurante.

3.4.2.- PERSONAL DE COCINA.

- Delantales.
- Cofias.
- Tapabocas.
- Uniforme.
- Guantes y demás accesorios para protección.

3.4.3.-CAJERO.

- Uniforme.

Es importante recordar que el personal que labora en el negocio también proyecta la imagen del restaurante, y están en algunos casos como los meseros, en contacto directo con los clientes, por lo que en todo momento deben contar con recursos y accesorios adecuados para ofrecer el mejor servicio posible a los clientes. (Ver anexo 1 utensilios de cocina).

3.5.- EL SOFTWARE PARA LA GESTIÓN DEL NEGOCIO.

Hoy en día se pueden adquirir sistemas completos de computo para usos contables y administrativos, a los que las PyME`s pueden recurrir, estos sistemas se pueden adquirir de contado o se pueden arrendar con opción a compra. Es común que al inicio se adquieran equipos y paquetes poderosos que no se



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

pueden entender y que son demasiado complejos para las necesidades en ese momento, ocasionando que los equipos y funciones de los paquetes permanezcan ociosos, provocando pérdidas por los beneficios no obtenidos. (Bennett, 1992)

3.5.1.- COMO SELECCIONAR EL SOFTWARE COMERCIAL

Cada vez es menos importante el Hardware para seleccionar un sistema, debido a la disponibilidad de paquetes de software comerciales ya elaborados, por lo que al momento de adquirir uno se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- La capacidad del programa para manejar el volumen de información que debe entrar (nombres, direcciones, clientes, etc) que se prevé sean necesaria.
- La velocidad de la operación, es decir cuánto tarda en tardarse y operar.
- La calidad de la operación, en especial si se trata de documentos que serán vistos por personas externas.
- La facilidad de su uso, debe ser capaz de ser operado por una persona sin experiencia.
- La flexibilidad que permita modificar las estructuras básicas de las operaciones y la producción.
- La disponibilidad de paquetes de apoyo provenientes del fabricante del software, así como, asesorías, corrección de errores, entre otros.
- Que el paquete este bien establecido en el mercado.

Para hacer más fácil la administración del restaurante, y dedicarnos completamente a satisfacer a nuestros clientes, existen programas de cómputo especializados para ayudarnos, entre los cuales se pueden mencionar:

- Profit Chef. Controla los costos de ventas de alimentos.
- Bar steward. Registra el consumo de los comensales de bares y restaurantes.
- Cafeterías v 2.0. Administra el almacén, pago a proveedores y lleva análisis contables.
- Café. Controla los cobros e ingresos y determina demanda de platillos.
- Gesbar. Provee índices de consumo, registra las ventas, reservaciones y asistencia de los meseros.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- Sistema informático Restaurantes. Uno de los más completos que registra el desempeño de los meseros, preferencias de los comensales, estadísticas de consumo, tiempo y frecuencias de ocupación de mesas.
- Reservation Pro. Realiza reservaciones y registra las preferencias de comensales.

3.5.2.- MANTENIMIENTO DEL SOFTWARE

Debe firmarse un contrato de mantenimiento adicional al adquirir o arrendar un sistema, ya que estos acuerdos garantizan que cuando el equipo o software tenga una falla un ingeniero de servicio inmediatamente lo revisara para solucionar el problema. Estos contratos cuestan entre 10 y 15% del precio de adquisición del equipo o software, pero vale la pena pagarlos, pues aseguran atención inmediata y el suministro de un equipo de reemplazo cuando la falla no pueda repararse de inmediato, en el caso del software mediante el pago de una pequeña cantidad, el fabricante actualizara la versión que se tenga.

La elección de cualquiera de los software arriba mencionados, se debe realizar en base a las necesidades que tenga el restaurante así como del nivel de ventas con que cuente, en el caso de un establecimiento que apenas inicia operaciones y que no cuente con recursos para contratar personal que se encargue de la gestión del software, se puede prescindir de estos o ser administrados directamente por el dueño o gerente del negocio, de igual forma se pueden destinar recursos para capacitar al personal disponible para que este encargado de esta actividad.

3.6.- SERVICIOS Y SISTEMAS INTERNOS DEL RESTAURANTE.

Un establecimiento utiliza bastantes servicios públicos y sistemas entre los que se encuentran el agua, drenaje y desecho de la basura, sistemas como, plomería, iluminación y ventilación. Estos servicios y sistemas deben satisfacer las necesidades del establecimiento y funcionar de manera adecuada para evitar el peligro de contaminación en los alimentos. Podemos mencionar las siguientes indicaciones que pueden ser tomadas en cuenta al momento de diseñar el restaurante (National Restaurant Association, 2010):

Agua y plomería: la primera se usa para lavar los platos, limpiar, cocinar y beber, por lo que es vital tener agua segura, misma que puede venir de varias fuentes (tuberías del servicios publico aprobadas, agua privada analizada con frecuencia,



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

recipientes portátiles cerrados, vehículos de transporte de agua), si se usa una fuente privada como un pozo hay que tener certeza que es potable mediante pruebas, o inspecciones al menos una vez al año. La plomería debe ser instalada de forma correcta para evitar brotes de enfermedades. Uno de los mayores retos de seguridad se tiene en las conexiones cruzadas, las cuales son enlaces físicos entre agua segura y agua sucia que proviene de desagües, alcantarillado y fuentes de aguas residuales, se considera peligrosa porque puede ocurrir un reflujo (flujo inverso de contaminantes, debido a que la presión del agua potable cae por debajo de la sucia). Se puede prevenir el reflujo evitando la conexión cruzada, también no conectando una manguera a una llave a menos que se tenga un dispositivo llamado válvula rompe vacío, como el que se muestra en la imagen III.2. A pesar de contar con este dispositivo nunca hay que crear una conexión cruzada, pues si el dispositivo falla el suministro no correrá ningún peligro. La única manera de prevenir el reflujo es crear un espacio de aire, el cual es un espacio que separa una salida de suministro de agua de una fuente potencialmente contaminada.



Imagen III.2. Fuente: Direct Industry. Óp. cit.

Condensación de grasa en las tuberías: puede ser prevenido mediante trampas de grasa que evitan la acumulación de la misma en el desagüe y que debe instalar un plomero certificado, así como, limpiadas con frecuencia, ya que de lo contrario podría generar un reflujo de agua sucia que case malos olores y contaminación.

Drenaje: contaminadas con patógenos, suciedad y productos químicos, por lo que hay que evitar que contaminen los alimentos, este debe tener capacidad para



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

todas las aguas residuales, las áreas con mucha agua deben tener drenajes en el piso, tales como los sanitarios o el área de preparación de alimentos.

Iluminación: ayuda a mejorar los hábitos de trabajo y hace más fácil limpiar las cosas y por ende un ambiente más seguro, estos requisitos de luz son medidos en pies candelas y/o lux, en la siguiente tabla III.3 se muestra los requerimientos de iluminación que se necesita en las diferentes áreas de un restaurante:

Requerimientos iluminación	
Intensidad mínima de iluminación 50 pies candelas (540 Lux) 20 pies candelas (215 lux)	Área
	Áreas de preparación. Áreas para lavarse las manos ó lavar platos. Buffets y barras de ensalada. Vitrinas para frutas y verduras o alimentos empacados. Áreas de almacenamiento de utensilios. Estaciones de meseros. Baños. Dentro de equipos como refrigeradores.
10 pies candelas (108 lux)	Dentro de cámaras refrigeradoras y congeladoras. Áreas de almacenamiento seco. Comedores (para cuestiones de limpieza).

Cuadro III.3. Fuente: National Restaurant Association, Óp. cit.

Ventilación: mejora la calidad del aire eliminando olores, gases, suciedad y mohos causantes de contaminación.

Basura: puede ser un agente atrayente de plagas que contaminen los alimentos, equipo y utensilios, que puede ser controlada eliminando los desperdicios lo antes posible, limpiando los basureros, usando botes aprueba de goteo y forrados con bolsas de plástico, poniendo los basureros exteriores en una superficie lisa, no absorbente y con tapas que ajusten correctamente.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

3.7.- LA RENTA DE LAS INSTALACIONES

La renta o alquiler es la cantidad de dinero que se debe pagar al mes al dueño del inmueble para que nos permita usar las instalaciones donde está ubicado el restaurante, se debe hacer una estimación del porcentaje de los ingresos que tenga el negocio destinado a pagar por este concepto, lo recomendable es que este entre un siete a diez por ciento si es una zona muy comercial para que nos permita obtener utilidades, pero si la ubicación no es tan comercial este porcentaje puede bajar.

Cuando ya se ha evaluado la mejor localización del establecimiento y se va a optar por rentar es necesario estudiar bien las condiciones del contrato de arrendamiento para que estas sean claras y justas para ambas partes, entre las que se pueden destacar:

1. Establecer el costo de la renta y el tipo de moneda en que se pagara.
2. Indicar la duración del contrato.
3. Acordar las clausulas en caso de incumplimiento de ambas partes interesadas.
4. Especificar en qué condiciones físicas se recibe el inmueble.

Existe también la opción de comprar un local o en traspaso, la opción de compra es mucho más cara, pero se puede acondicionar a nuestro gusto sin problemas y volverlo un lugar novedoso, que en ocasiones no está permitido al rentar, si se trata de traspaso, se debe conocer que tanto éxito tenía el anterior negocio y porque sus dueños se quieren deshacer del mismo. No importa si es rentado o comprado el local tiene otros contratos entre los que se incluyen agua, gas, teléfono, predial, etc., que se deben tomar en cuenta.

3.8.- ORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL ESTABLECIMIENTO DE ALIMENTOS.

La meta de cualquier negocio es satisfacer y superar las necesidades de los clientes para obtener utilidades, es por ello que se deben planear con cuidado las operaciones diarias en el restaurante.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

3.8.1.- TURNOS.

Se debe establecer primeramente si el restaurante amerita dos turnos, para determinar si consiguen más clientes, se pueden ofrecer tanto desayunos como cenas.

3.8.2.- HORARIOS.

Hay que programar los horarios de trabajo de acuerdo a la jornada laboral la cual es de ocho horas, tomando en cuenta que si se pasa de esta cantidad se considera como horas extras.

Los horarios de trabajo se pueden dividir en 3 Apertura, Cierre e Intermedio

3.8.3.- COCINA.

Las personas que laboran en esta área son los que deben llegar antes para que, dependiendo de la complejidad, preparen los alimentos que se consumirán durante el horario en que opere el restaurante.

3.8.4.- PERSONAL DE SERVICIO.

Sera suficiente que el personal de servicio llegue una hora antes de que lleguen los comensales, para que puedan ponerse los uniformes, dispongan de los utensilios, mantelería, se aseguren que todo esté limpio y en orden etc. Pudiendo dejar listo todo desde el día anterior.

3.8.5.- MEDIDAS Y ACCIONES DE RUTINA.

3.8.5.1.- APERTURA.

Se realizan en el primer turno para que en todo momento los comensales observen limpieza y orden, para dar inicio al servicio, entre las cuales se encuentran:

- Limpieza del piso.
- Sacudir y limpiar sillas, puertas, ventanas, etc.
- Limpiar estaciones de servicio.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- Lavar la loza y cristalería.
- Limpiar las cartas.
- Asear los sanitarios.
- Abrir las llaves de gas y preparar equipo como por ejemplo las planchas.
- Encender la iluminación.

3.8.5.2.- ACTIVIDADES PARA PONER TODO EN SU LUGAR.

Estas actividades también son conocidas como “Mise en Place” que significan Puesta en su Lugar, y describen las actividades que se deben realizar antes de ofrecer un evento, servicio o platillo en un restaurante, entre las que podemos mencionar:

3.8.5.3.- MISE EN PLACE PARA DESAYUNOS

- Las actividades que se mencionaron en el punto anterior
- Tener el café listo.
- Preparar los jugos.
- Preparar los insumos y materias primas en la cocina para los alimentos de mayor demanda.
- Tener las salsas preparadas.
- Tener la caja y la computadora listas para operar.
- Que el personal de servicio este ya uniformado.
- Tener las sillas limpias.
- Colocar en cada mesa saleros, azucareros, servilleteros y en su caso ceniceros.
- Entre otras.

3.8.5.4.- MISE EN PLACE PARA COMIDAS.

- Montar los postres.
- Preparar el agua que beberán los comensales.
- Definir el menú y comunicarlo al personal.
- Preparar los platillos para el menú que se ofrecerá.
- Tener las salsas listas.
- Tener limpia la loza y cristalería en su totalidad.
- Baños limpios.
- Tener en el centro de cada mesa canastas con pan.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- Tener los servilleteros llenos.
- Colocar los cubiertos.
- Entre otros.

3.8.5.5.- ACTIVIDADES INTERMEDIAS.

Para poder obtener una mejor imagen y que el servicio en general sea considerado de calidad, estas actividades se deben realizar permanentemente, entre estas tenemos las siguientes:

- Limpiar cuando se desocupe una mesa retirando las migajas de las sillas.
- Limpiar los sanitarios cada vez que se necesite y supervisarlos continuamente.
- Mantener la mayor cantidad de loza y cristalería limpia.
- Tener la barra de café libre de obstáculos y en orden.
- Ofrecer la mejor atención a nuestros clientes.
- Mantener la cocina limpia y despejada.
- Entre otras.

3.8.5.6.- ACTIVIDADES AL CIERRE.

Se realizan cuando termina el último turno, para dejar todo en orden para el día siguiente, y entre estas se pueden mencionar:

- Barrer el piso de todas las áreas.
- Limpiar las sillas, puertas, adornos, estaciones de servicio, las cartas, etc.
- Asear los baños.
- Separar la basura para su recolección al siguiente día.
- Limpiar los equipos y utensilios de cocina.
- Asegurarse de haber apagado todas las luces.
- Asegurarse de haber cerrado las llaves del gas y agua.
- Cerrar el local y poner candados en los lugares necesarios.
- Entre otras.

3.8.5.7.- HIGIENE Y LIMPIEZA.

Todo restaurante debe llevar a cabo ciertas acciones para que el establecimiento este limpio en todo momento entre las que se pueden mencionar:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- La limpieza de todas las áreas antes de la llegada de los comensales, pues cada espacio por pequeño que sea cuenta para proyectar la imagen del negocio.
- Hacer responsable a una persona que labore en el restaurante de la revisión del aseo en general.
- Mantener los botes de basura muy bien cerrados, para evitar malos olores.
- Separar los desechos de acuerdo a lo que establece la ley.
- Cuidar la imagen e higiene personal de los empleados, sus manos deben estar en excelentes condiciones sin heridas, uñas bien recortadas, cabello recogido y en el caso de los cocineros con red.
- Asegurarse que los menús estén limpios y sean visibles.
- Limpiar las mesas cuando se hayan retirado los clientes, de manea rápida y sin ruidos, para evitar molestias entre los demás comensales.
- Vigilar que los alimentos no tengan mal aspecto.
- No barrer cuando los clientes estén siendo atendidos, a menos que sea necesario, y en este caso hacerlo rápido sin llamar la atención de los demás comensales.
- Cuando termine un turno, si se cambia de cocinero, debe dejar en orden la cocina y todos los equipos de esta área, con esto se evitan pleitos y problemas entre el personal del turno siguiente.
- Al final del día los meseros tienen la obligación de dejar limpias las mesas, así como de encargarse que las servilletas, vasos, cubiertos y demás sean colocados en su lugar, para volver a utilizarlos al día siguiente.
- Barrer y trapear el piso de todas las áreas, para el día que sigue.
- Mantener una inspección periódica y permanente para evitar la aparición de plagas y si hubiera este problema tomar las medidas apropiadas.
- La higiene de los sanitarios debe ser constante, nos podemos ayudar de letreros en los mismos para que los comensales no tengan acciones indebidas (no fumar en esta área, tirar los papeles en el bote, etc.), de igual forma debe mantenerse una cantidad constante de papel y jabón evitando que se termine.

La técnica de las 5's (clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar y disciplinar) es de extrema utilidad en estos casos pues permite disciplinar a todos los que laboran en el restaurante, se evita la pérdida de tiempo en buscar cualquier elementos, y se mantiene limpio y en orden todas las áreas, así como se favorece una cultura



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

de respeto entre los trabajadores facilitando las operaciones del día a día en el restaurante. (Rey Sacristán, 2005).

3.8.6.- ACTIVIDADES QUE NO SE REALIZAN DIARIAMENTE.

Estas actividades son importantes para que el negocio opere de manera adecuada y aseguren el orden, por lo que se debe tener un programa de mantenimiento preventivo de los siguientes rubros:

- La iluminación.
- La condición del mobiliario para comensales, equipos y utensilios.
- Instalación de gas.
- Puertas, persianas, cortinas.
- Sanitarios y sus instalaciones.
- Condiciones de adornos que dan la imagen y forman parte del concepto del restaurante.
- Limpiar y ordenar el almacén cada que se reciben insumos, se debe de hacer al menos dos veces por semana, siendo responsable de esta tarea el personal de servicios.
- Efectuar una limpieza profunda a la cámara de refrigeración y/o refrigeradores, se debe hacer al menos dos veces por semana siendo el personal de cocina el encargado de realizar estas actividades.

Otro aspecto fundamental es la supervisión, a cargo del dueño ó el gerente, para que cada persona que labora en el establecimiento realice sus funciones, y todo fluya de manera natural.

3.8.7.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.

La estructura organizativa que se tenga en el restaurante repercutirá directamente en la percepción que los empleados tengan de las condiciones en que laboran y por lo tanto en su productividad personal. La estructura que se tenga influye en la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y demás limitantes que enfrentan los empleados, esta debe ser flexible y esto solo se consigue a través de la coordinación y comunicación entre todos los elementos de la empresa. La organización está sujeta a cambios constantes (crecimiento, nuevos productos, etc.), trata de evitar costos innecesarios y elimina la repetición del trabajo, así mismo también encamina las actividades y relaciones humanas apoyadas por los



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

recursos disponibles a la realización eficaz de los propósitos y objetivos de la empresa.



CAPITULO IV

LAS CERTIFICACIONES DE CALIDAD EN EL RESTAURANTE.

En el mundo económico actual es posible para la organización incrementar su posición en el mercado y aumentar su competitividad mediante una característica fundamental de la producción: la calidad, que se ha convertido en un factor clave, además de afectar a toda la unidad económica presente tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Esto implica buenos controles de los procesos de producción y servicio, tener en cuenta los aspectos medioambientales, seguridad y motivación laboral.

La palabra calidad viene del latín *qualitas* que significa atributo o propiedad que distingue a las personas, bienes y servicios. Sin embargo Calidad² es de acuerdo a Edward Deming (1989) uno de los precursores sobre el tema, “el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades del mercado”.

La certificación es lo que se obtiene cuando los auditores externos evalúan que un producto y/o servicio sea conforme a los requisitos de una norma, esto significa que una empresa que tenga un certificado relativo a sus sistema de gestión de calidad tendrá sus procesos definidos e implantados para satisfacer las necesidades de los clientes, y esto ayudara a los consumidores a tomar una decisión de compra entre las diferentes opciones de oferentes que haya en el mercado ya que la empresa le proporcionara la confianza en los productos que otros no ofrecen. Así mismo el restaurante que ostente una certificación tendrá un elemento de diferenciación frente a su competencia e incrementara la eficiencia de sus procesos internos.

El principal uso de la investigación sobre los clientes de una organización es volver a introducir las reacciones del cliente en el diseño de los productos/servicios, permitiendo a la Dirección anticipar las demandas y requisitos cambiantes para establecer los niveles necesarios de producción. Este proceso de comunicación continua se puede llevar a cabo de manera económica mediante

² La norma ISO 8402 define calidad como: “El conjunto de propiedades y características de un producto ó servicio que le confiere su aptitud para satisfacer unas necesidades expresadas o implícitas”.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

procedimientos de muestreo que posibilitan que la organización descubra lo que las personas piensan de su producto, porque lo compran, porque no lo compran, para volver a diseñar y planear los productos/servicios y hacerlos más acordes con la calidad y el precio que los clientes finales desean.

4.1.- LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES DE SERVICIOS.

Fontalvo y Vergara (2010) mencionan que el tema de la calidad se ha vuelto necesaria para mantener una ventaja competitiva, por lo que es necesario tener a nuestro alcance indicadores que nos permitan medir la forma en que se están cumpliendo los requisitos de los clientes, sin embargo en el caso de los servicios a diferencia de la producción de bienes, poder medir la calidad es un tanto más complejo y debemos apoyarnos en la retroalimentación del servicio que ofrece nuestra organización, con esto se pretende que los procesos generen información sobre las causas de los efectos.

En la siguiente tabla se mostrara lo que nuestros clientes, llámense comensales en el caso de un restaurante, esperan cuando solicitan nuestros servicios, así como la forma en que se puede determinar si se están cumpliendo sus requisitos.

Criterio	Indicador
Rapidez en el servicio.	Porcentaje de servicios con retrasos.
Rapidez en la entrega	Porcentaje de servicios impuntuales.
Cumplimiento en el tiempo del ciclo del servicio	Comparación del tiempo de ciclo del servicio con la competencia.
Personal calificado para el servicio ofrecido	Número de quejas del personal que presta el servicio.
Amabilidad y buen trato en la presentación del servicio	Número de quejas insatisfechas con la atención prestada.

Cuadro IV.1. Fuente: Fontalvo, T. J., Vergara, J.C. Óp. cit.

Como se puede apreciar es necesario medir la calidad antes de realizar cambios en la calidad de los servicios. Es importante designar a alguien para que recabe las opiniones de los clientes, defina las estrategias, los procesos para que permitan implementar estas opiniones y los mecanismos que sirvan para identificar las necesidades de los comensales.

Entre estos mecanismos tenemos:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Cuestionarios para obtener información: consiste en un formato donde se incluyen variables involucradas en la satisfacción del cliente que tienen que ver con los servicios provistos, atención al cliente, rapidez entre otras para poder usar esta información.

Buzón de quejas y sugerencias: Donde los clientes pueden depositar sus opiniones del servicio recibido, para poder definir lo que el comensal quiere del servicio. Sine embargo este mecanismo es opcional por parte del cliente.

Experimentar ser cliente: Consiste en que un miembro de la organización se hace pasar por comensal para evaluar con más exactitud el servicio ofrecido, y es útil cuando se tienen sospechas de un trato apático por parte de los meseros o demás personal, trato frio hacia los clientes, no se siguen los procedimientos, etc.

Definición de necesidades de los comensales a través de incidentes: en ocasiones es solo hasta que ocurre una situación que no es adecuada (accidentes en el momento de servir, por ejemplo), que se logra conocer necesidades ocultas de los que usan el servicio, tales como, actitudes del restaurante en caso de incidentes, profesionalismo que permiten fijar estándares para cada clase de incidentes.

Entrevistas a grupos de clientes: se trata de reunir a cierto grupo de comensales para hacer constar la información que se obtuvo durante la implementación de los mecanismos anteriores.

Transmisión de la información a la dirección: Se debe comunicar toda la información obtenida por estos mecanismos a las personas que toman las decisiones, para que se puedan crear planes que se lleven a cabo dentro de la organización.

Mejora continua: ya que se tienen los elementos, la capacitación, los procesos y políticas definidas el sistema de Gestión de calidad de la organización deberá mantener una continua retroalimentación para seguir satisfaciendo las necesidades de los clientes.

De igual manera Deming señala que para que exista calidad en una organización se deben repetir constantemente 4 pasos, que se muestran a continuación:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Planear.- ¿Cuáles podrían ser los logros más importantes para la organización?
¿Qué cambios serían convenientes?, decidir que analizar, como hacerlo, recabar información y programar un cambio.

Ejecutar.- Llevar a cabo el cambio planeado.

Revisar.- Vigilar los efectos producidos por el cambio.

Medir.- Verificar los resultados, ¿Qué se aprendió?, ¿Que se mejoro?, ¿En dónde estamos ahora?

Existen además 4 formas de mejorar la calidad, las cuales son las siguientes:

- Perfeccionar los productos y/o servicios
- Perfeccionar los procesos.
- Innovar los productos y/o los servicios.
- Innovar los procesos.

Al mejorar la calidad se transfieren las horas-hombre y las horas-maquina a la fabricación de un producto y/o servicio mejor, reduciendo los costos, ayudando a la organización a ser más competitiva, permitiendo a las personas estar más contentas con su trabajo, esto debido a que hay menos reprocesos (repetición de actividades), retrasos y se utiliza de mejor manera el tiempo y los recursos.

El consumidor es la pieza más importante para la organización y la calidad debe estar enfocada a las necesidades de los consumidores. La calidad comienza con la idea, definida por la alta Dirección y/o el dueño y esta debe ser traducida a planes, especificaciones, así como a la prestación del servicio.

Sin embargo la baja calidad da por resultados costos elevados, de acuerdo a Deming existen “enfermedades mortales” que padecen la mayoría de las compañías del mundo occidental que se mencionan a continuación:

1.-Carencia de constancia en el propósito de planear un producto/servicio que tenga mercado, que mantenga a la organización en el mercado, en el negocio y que proporcione fuentes de empleo.

2.- Énfasis en los beneficios a corto plazo, justo lo opuesto de la constancia en el propósito de permanecer en el negocio, nutrido por el miedo de que la empresa se vea en problemas debido a la presión de los que proporcionaron financiamiento y los propietarios para obtener dividendos.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

3.- Evaluación del comportamiento, calificación por el merito o revisión anual, que está basada en el producto y/o servicio final y no en el liderazgo para ayudar a la gente. La idea de una calificación por meritos es prometedora ya que se paga por lo que se obtiene, motivando a la gente a que lo haga lo mejor posible, sin embargo el efecto es el contrario, ya que la organización recompensa a quien lo hace bien y no recompensa los intentos de mejorar el sistema, por lo que las personas no tienen interés en conocer los problemas de la empresa y las pérdidas que ocasiona su trabajo. El comportamiento de cualquier persona s el resultado de la combinación de varios factores (las mismas personas, sus compañeros de trabajo, su trabajo, la Dirección, supervisores, factores ambientales, entre otros) que producen diferencias entre las mismas personas, por lo que aquellos a los que no se les han dado los suficientes meritos, no entenderán el porqué su comportamiento es inferior al de los demás y desafortunadamente se tomaran en serio su calificación, y si esta no es satisfactoria buscara otras oportunidades mejores en alguna otra parte.

4.- Movilidad de la dirección, se salta de un trabajo a otro, haciendo que no estén realmente comprometidos con la política de la empresa, pues su puesto es solo por unos años.

5.- Se dirige usando solo las cifras visibles, teniendo muy poco en cuenta las cifras que son desconocidas. Hay que pagar las nominas, proveedores, impuestos, amortización, fondos de pensiones y de contingencias, y aunque estas cifras son importantes existen otras que no se conocen como:

- a) El efecto de incremento en las ventas que tiene un cliente satisfecho y el efecto contrario de un cliente insatisfecho.
- b) El incremento de la calidad y productividad que surge cuando se consigue algún éxito en la mejora de la calidad en la etapa del proceso anterior.
- c) Mejora de la calidad y productividad cuando la Dirección/Dueño deja en claro que la política de la calidad, en adelante será permanecer en el negocio adecuado al mercado.
- d) Mejora de la calidad y productividad cuando hay una mejora continua en los procesos y cuando se eliminan estándares de trabajo, así como, cuando hay una mejor supervisión y formación.
- e) Mejora de la calidad y productividad cuando se trabaja en un nuevo producto ó servicio o en la mejora de alguno ya existente.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- f) Perjuicios por la calificación anual de comportamiento.
- g) Perjuicios a los obstáculos que evitan que los empleados se sientan orgullosos de su trabajo.
- h) En el transporte de las materias primas, y suministros, ¿Dónde están las cifras del coste de los extravíos?

4.2.- LOS COSTOS DE LA CALIDAD

Las acciones que son necesarias implementar para reducir los costos de la no calidad no solo implican trabajo, sino también inversiones, por ejemplo capacitación, inspección y aplicación de acciones de mejora continua, llamadas “costos de Calidad”.

Como mencionan Colunga y Saldierna (1994) el sistema de costos de calidad , es un instrumento mediante el cual la Dirección/dueño de la organización puede identificar, definir, clasificar y evaluar en términos monetarios sus propios costos mismos que son separados en dos rubros: Costos de calidad y costos de no calidad. El mejorar la calidad reduce los costos al haber menos errores, retrasos y problemas, provocando un aumento en la productividad y una reducción en el precio ofrecido a los clientes, manteniendo el negocio y posicionándose firmemente en el mercado.

4.2.1.- EL SISTEMA DE COSTOS DE CALIDAD.

Esta es una técnica contable que proporciona información que permite identificar, clasificar y cuantificar las erogaciones de la empresa, que permiten medir en términos económicos las áreas de oportunidad para optimizar recursos ayudando a lograr mejores niveles de calidad, costo y/o servicio que incrementen su competitividad y reafirmen su permanencia en el mercado.

Las principales características de este sistema son las siguientes:

- a) Resume todos los costos de la organización en un solo documento y las expresas en unidades monetarias, con el fin de que la Dirección/Dueño actúe sobre los que tienen más peso económico.
- b) Cada sistema de costos de calidad es un traje a la medida de la organización que lo implementa, de acuerdo a las características del

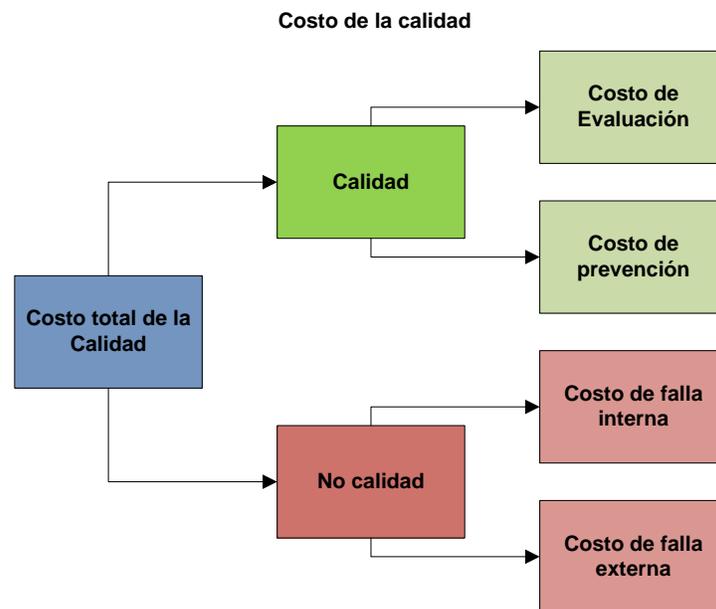


MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

producto que se fabrica ó el servicio que se presta, su complejidad, y el uso que los clientes le den.

- c) Este sistema de costos no puede por si mismo reducir los costos y/o mejorar la calidad, solo es una herramienta que permite conocer la magnitud de los costos y evaluar los resultados.
- d) Es más importante la coherencia que la exactitud, al ser un indicador aproximado de las magnitudes y la tendencia de los costos.
- e) La difusión de este sistema es exclusivamente interna limitada a la Dirección/Dueño, ya que contiene datos confidenciales de la organización.
- f) Clasifica los costos de acuerdo al motivo que los origina.
- g) Implementa medidas de seguimiento de dichos costos, su comportamiento y da a conocer los resultados de las medidas tomadas
- h) Proporciona la información para medir la insatisfacción del cliente y su expectativa de comprar nuevamente.
- i) Recaba, cuantifica monetariamente y jerarquiza las erogaciones.

Los costos de la calidad se muestran en la siguiente grafica:



Cuadro IV. 2. Fuente: Chase et al. Óp. cit.

El costo de la calidad representa los gastos generados por asegurar que los productos, los servicios, los procesos y los sistemas cumplan con los requerimientos y son subdivididos de la siguiente forma:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

a).-Costo de Evaluación: Son los gastos generados por la inspección y las pruebas de los productos, los servicios que garantizan que sean aceptables. La única razón por la que se evalúa es porque la prevención puede no ser eficaz al 100%. Estas inversiones serán rentables si, al detectarse un peligro, no solo se corrige, sino que además se analiza lo que ocurrió y se actúa para que el peligro no se vuelva a presentar en el sistema.

b).- Costo de Prevención: Son las inversiones que se realizan para evitar el incumplimiento de los requisitos en los productos, servicios, procesos y el sistema mismo. Entre estos se encuentran los costos para identificar la causa del incumplimiento, poner en práctica la medida correctiva para eliminar la causa, capacitar al personal, rediseñar el producto/servicio y comprar nuevos equipos para cumplir con los requerimientos.

El costo de la no Calidad representa los gastos ocasionados por no cumplir con los requisitos y también pueden subdividirse de la siguiente manera:

a).- Costo de falla interna: Costos por no cumplir con los requerimientos de los productos, servicios, procesos y sistemas en los cuales la organización tiene influencia directa, por ejemplo desperdicio, retrabajo, reparaciones de los equipos de cocina, etc.

b).- Costo de falla externa: Costos por defectos que pasan el sistema y que no cumplen con los requerimientos en los cuales la organización no tiene control directo, por ejemplo pérdida de clientes, manejo de quejas, pérdida durante el transporte, entre otros.

4.3.- LA MEDIDA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

Un servicio es de calidad cuando las percepciones superan las expectativas que se habían formado acerca del mismo, es por ello que se deben conocer las expectativas de los comensales del servicio que se ofrece, el personal que labora en el restaurante debe tener la capacidad de detectar estas expectativas, para ello se mencionan los factores que ayudan a reconocerlas:

La comunicación: los comensales se sienten atraídos a los lugares que todos sus conocidos les recomiendan.

Necesidad personal: Lo que en verdad necesitan.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Experiencias previas. Así como las dimensiones de calidad en los servicios que se muestran en el siguiente cuadro:

Dimensión	Aspecto
Elementos tangibles	<input checked="" type="checkbox"/> Aspecto moderno del restaurante. <input checked="" type="checkbox"/> Instalaciones atractivas. <input checked="" type="checkbox"/> Apariencia del personal que esta en contacto con los clientes <input checked="" type="checkbox"/> Decoración
Fiabilidad.	<input checked="" type="checkbox"/> Cumplimiento de promesas. <input checked="" type="checkbox"/> Interés en la solución de problemas. <input checked="" type="checkbox"/> Rapidez del servicio.
Capacidad de respuesta del personal	<input checked="" type="checkbox"/> Comunicativo <input checked="" type="checkbox"/> Rapidez. <input checked="" type="checkbox"/> Disposición de ayuda. <input checked="" type="checkbox"/> Creatividad.
Seguridad del personal.	<input checked="" type="checkbox"/> Transmiten confianza <input checked="" type="checkbox"/> Amabilidad. <input checked="" type="checkbox"/> Conocimiento del servicio y productos ofrecidos.
Empatía	<input checked="" type="checkbox"/> Personalización <input checked="" type="checkbox"/> Horario conveniente. <input checked="" type="checkbox"/> Atención personal. <input checked="" type="checkbox"/> Interés por los interés y necesidades de los comensales.

Cuadro IV.3. Fuente: Fontalvo, T. J., Vergara, J.C. Óp. cit.

4.4.- SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD (SGC).

Dada la importancia hoy en día de cumplir con los requisitos y expectativas de los clientes en cualquier negocio de cualquier índole, las empresas consientes de ello deciden implantar sistemas de gestión de calidad, lo cual según López Rey (2006) no es otra cosa más que la estructura de la organización, la delimitación y asignación de responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se necesitan para obtener la calidad deseada.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

De acuerdo al mismo autor mencionado en el párrafo anterior para implantar un sistema de gestión de calidad se deben seguir los siguientes pasos:

1.- Se deben definir no solo la forma actual en que se fabrica ó se presta el servicio, si no también, la forma en que se efectúan las compras, el almacenaje, la recepción de materias primas, el mantenimiento, la publicidad, etc.

Para realizar este análisis se parte de documentos, entrevistas con el personal y mediante pruebas, teniendo en consideración el sistema de gestión de calidad que se halla elegido. Lo anterior nos da la posibilidad de emitir un diagnostico de lo que está sucediendo actualmente en la empresa, y así poder señalar las áreas que se necesitan mejorar y los puntos fuertes que se tengan, viéndose desde el punto de vista de la calidad.

2.- Ya que se han propuesto los planes para mejorar nuestras debilidades identificadas, a continuación se elabora la documentación (manual de calidad, procedimientos e instrucciones de trabajo) que ejemplifique y sirva de referencia para saber la forma en que se realizaran las diferentes actividades, siguiendo el modelo del sistema de gestión que se haya escogido.

Este paso sirve para averiguar la mejor forma de realizar las diversas actividades, y cuando se encuentra se documenta para que cuando se deba realizar esa actividad se sigan esas instrucciones y se haga mínimo el riesgo de cometer errores, pues al hacer las cosas de la misma forma, se consiguen resultados iguales (repetitibilidad).

3.- La implantación el sistema de calidad elegido dará por resultado registros (documentos, fichas, etc.) que manifestaran a quien sea que el sistema se ha llevado a cabo.

Acoger un sistema de gestión de calidad es una decisión estratégica que toma la organización y que se ve afectado por su entorno, sus metas, los bienes y/o servicios que ofrece, sus procesos, entre otras cosas.

Ya que se ha implantado este sistema hay que verificar que su capacidad de ajustarse al modelo ó norma seleccionada, tanto en su documentación, su



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

ejecución y su grado de implantación (si esta al 100% instaurado). Esto es posible de hacerse tanto por evaluaciones internas (dentro de la empresa) como por evaluaciones externas que auditaran el sistema implantado y si cumple con los requisitos del modelo o norma escogido, la entidad evaluadora externa emitirá el un certificado que lo atestigüe.

4.4.1.- EL PROCESO DE CERTIFICACIÓN DE UN SGC

El proceso para certificarse inicia cuando la organización que desea estar acreditada, se pone en contacto con una entidad certificadora para conocer los requisitos necesarios para la norma o modelo que se eligió. Se dará cumplimiento a las solicitudes que correspondan y se firmaran los contratos para dicha solicitud.

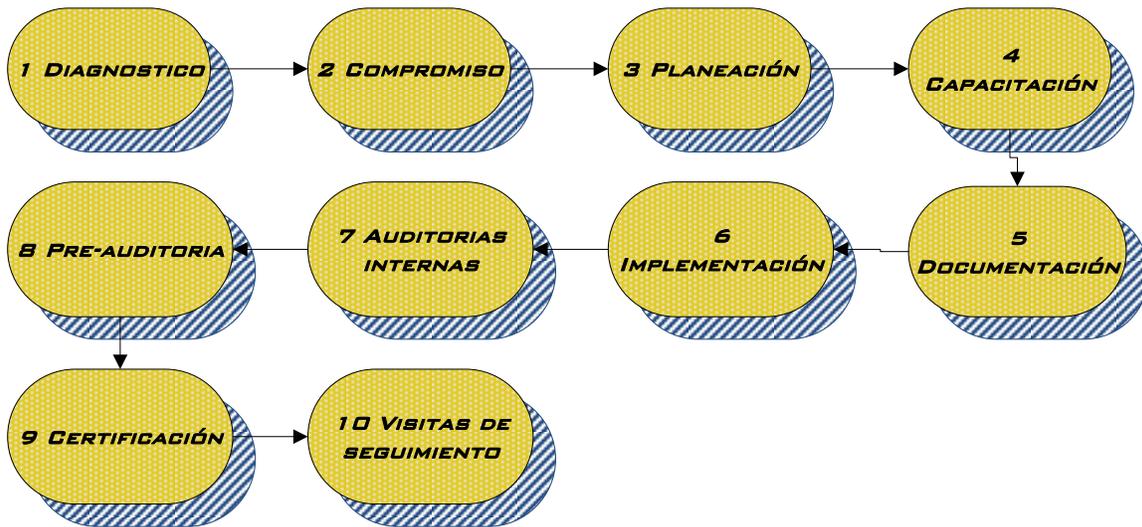
A continuación los auditores de la entidad certificadora revisaran toda la documentación y al termino se verificara que el sistema este implantado, una vez hecho esto redactaran el informe de auditoría y de acuerdo al tipo de desviaciones halladas se otorgara la certificación ó no.

Si se logró obtener la certificación la organización deberá pasar auditorias periódicas, que comprueban que se continua cumpliendo los requerimientos de la norma ó modelo escogido. En caso de detectarse no conformidades ó faltas muy graves (abandono del sistema de gestión de calidad), se suspende la certificación.

A manera de ejemplificar de forma grafica el proceso de certificación, este se ilustra en el cuadro IV.4 que se explica a continuación (Normas y certificación, s.f.).



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE



Cuadro IV. 4. Fuente: Normas y Certificaciones. Óp. cit.

1.- Diagnóstico: En esta fase se determinan los recursos con que se cuenta en la organización, la posibilidad de contratar a un asesor externo, detectar el compromiso del personal, etc.

2.- Compromiso: Todos en la organización desde la alta gerencia hasta el personal en niveles abajo deben de conocer la importancia de iniciar el proceso para certificar su SGC.

3.- Planeación: Se deben definir los tiempos de cada actividad por realizar, en promedio el proceso de certificación dura de 1 a 1.5 años en estar completamente implementado.

4.- Capacitación: Inicia con un curso para el personal con el objeto de que conozcan el alcance de lo que se desea y se espera de cada área de acuerdo a la necesidad de la institución.

5.- Documentación.- Establecer por escrito por medio de manuales cada una de las políticas de calidad y la forma en que cumplirán con la norma, además de definir los procedimientos e instrucciones de trabajo de los procesos operativos.

6.- Implementación: Llevar a la práctica todas las políticas y procedimientos establecidos, involucrando a todo el personal de la organización.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

7.- Auditorías internas: Personal de la misma organización realiza las comprobaciones para detectar los incumplimientos en la documentación, registros o conocimiento del personal, para poder determinar el grado de implementación del SGC y señalar áreas de oportunidad. Así como también se selecciona la entidad certificadora ya que la organización está lista para recibirla.

8.- Pre-auditoria: LA entidad certificadora evalúa el grado de cumplimiento del SGC, estas pre-auditorias son auditorias de certificación reales pero no tienen validez para el registro, solo sirven para identificar puntos débiles y preparar la certificación.

9.- La entidad certificadora visita la organización para determinar el grado de cumplimiento del SGC, y sus resultados tienen validez de acreditación y para el registro, si cumple con todos los requisitos, la entidad certificadora emite una constancia de 3 años de duración con la condición de mantener el sistema. Al término de los 3 años se debe volver a certificar.

10.- Visitas de seguimiento.- La entidad certificadora visita al menos una vez al año a la organización para verificar que se sigan cumpliendo los requisitos del que demanda el SGC.

4.4.2.- ENTIDADES DE CERTIFICACIÓN

Una entidad de certificación es una organización que evalúa y certifica la conformidad del sistema de gestión de calidad de la empresa y hace constar por escrito que cumple con la norma ó modelo seleccionado, así mismo, son quienes realizan las auditorías externas. (IMNC, s.f.)

A su vez las unidades de certificación deben estar acreditadas para poder llevar a cabo sus actividades por parte de las entidades de acreditación nacionales, EMA (Entidad Mexicana de Acreditación) para el caso de nuestro país.

En México entre las entidades que llevan a cabo estas acreditaciones externas se encuentran (Instalaciones en Productividad, s.f.):

- Ocicert México
- Alliance Veritas Register
- British Standard Institution México



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- International Certification of Quality Systems
- TUV SUD América de México
- Det Norske Veritas México
- Tuv Rheinland de México
- ABS Group Services de México
- Societé Generale de Surveillance de México
- Applus México
- DQS-UL de México
- International Quality Certificatións
- Germanischer Lloyd Certification México
- Lloyd´s Register Quality Assurance
- Intertek Testing Services de México
- QS México AG
- Instituto Mexicano de Normalización y Certificación
- CALMECAC
- Bureau Veritas Mexicana.

4.4.3.- BENEFICIOS DE CONTAR CON UNA CERTIFICACIÓN DEL SGC.

Como se puede ver un restaurante también es una empresa, en donde se adquieren materias primas, se procesan y se obtienen platillos para que el comensal obtenga el máximo placer de alimentos que no afecten su salud. Es por ello que un SGC permite además de reducir riesgos y hacer más redituable el negocio, garantizar a los clientes, proveedores y partes interesadas que sus servicios y/o productos son de calidad y confiables, debido a que cumplen con la normatividad y legislación correspondiente.

4.4.4.- SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD APLICABLES A LA INDUSTRIA RESTAURANTERA.

4.4.4.1.- ISO 9001

Lluis Codó (2007) afirma que ISO 9001 es una norma internacional, producto de una serie de normas creadas por la International Standard Organization (ISO), basada en ocho principios de gestión de calidad los cuales se mencionan a continuación:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- Organización enfocada al cliente, mediante la identificación de sus requisitos y anticipándose a ellos.
- Liderazgo, todos los que laboren en el restaurante están comprometidos con las metas del mismo.
- Participación del personal, desarrollando sus capacidades potenciales.
- Orientado hacia los procesos, tanto de los recursos como de las actividades.
- Orientado hacia la gestión de los procesos de forma eficaz.
- Mejora continua de manera permanente.
- Toma de decisiones en base a la información importante recolectada.
- Relación mutua con proveedores para mejorar la competitividad de ambas partes.

La norma internacional ISO 9001:2008 describe los requisitos para implantar un sistema de calidad, cuando en una empresa u organización quiere expresar que es capaz de entregar bienes o servicios que cumplan con los requisitos y expectativas de los clientes, los legales y demás reglamentos necesarios. Así como también que desea incrementar la satisfacción de sus consumidores por medio de la implantación del sistema, incluidos los procesos de mejora continua, los requisitos incluidos en la norma se pueden implementar en cualquier organización de cualquier tipo. Estos requisitos son:

- De la documentación.
- Manual de calidad.
- Control de documentos.
- Control de los registros.
- Instrucciones de trabajo.
- Procedimientos y procesos.
- La responsabilidad y compromiso de la dirección.
- El enfoque al cliente.
- La política de calidad.
- Planificación de los objetivos y del SGC.
- La Responsabilidad, autoridad y la comunicación dentro de la organización.
- La revisión por parte de la dirección.
- La gestión de los recursos.
- Recursos humanos.
- Infraestructura.
- Ambiente de trabajo.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- La forma en que se lleva a cabo el bien o servicio.
- Los procesos que están relacionados con el cliente.
- Comunicación con el cliente.
- Diseño y desarrollo de los bienes y servicios.
- Las compras y su verificación y control.
- Producción y prestación del servicio.
- El control de los equipos de seguimiento y medición.
- Medición, análisis y mejora de los procesos.
- La forma de llevar el producto no conforme.
- El análisis de la información.
- La mejora continua.

Para poder lograr lo anterior la empresa que desea instaurar un SGC, deberá definir y aplicar los procesos, su secuencia, los métodos para estar seguros que son eficaces, asegurar los suficientes recursos e información para ayudar en la operación de los mismos, darles seguimiento, así como instaurar las actividades para llegar a las metas deseadas y por ende a la mejora continua de estos procesos.

4.4.4.1.1.-BENEFICIOS DE ISO 9001.

Normas y Certificaciones (s.f.) expone que al implementar este Sistema de Gestión de la Calidad, se obtienen los siguientes beneficios:

Se mejora el servicio y se logra un desarrollo constante de los productos y/o servicios.

Se consiguen altos niveles de satisfacción de los consumidores.

Se mejora el concepto que la comunidad tiene de la organización.

Mejora la productividad y eficiencia de la organización.

La calidad de la organización se percibe como alta por parte de los interesados en la misma.

Se incrementan los pedidos de los consumidores.

Se reducen gastos y desperdicios.

Entre otros.

4.4.4.2.- HACCP (HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINT)



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP, por sus siglas en inglés), Mortimore y Wallace (1998) mencionan que no es propiamente un Sistema de Gestión de Calidad, fue desarrollado originalmente como un sistema de seguridad microbiológico, en los primeros días del programa espacial con tripulación humana de los Estados Unidos, pues era vital asegurar comida segura para los astronautas, por lo que se hizo evidente que era necesario un sistema preventivo que diera un sistema de aseguramiento de alto nivel para los alimentos. Si este sistema es aplicado de manera correcta dará confianza de que la seguridad alimenticia está siendo gestionada adecuadamente y permitirá a la organización enfocarse en la seguridad de los alimentos como una prioridad primaria y permitirá la planeación para evitar que las cosas vayan mal en vez de esperar a que los problemas ocurran antes de decidir cómo controlarlos. Así mismo dará a los comensales la seguridad de los alimentos y les indicará que se es un profesional al tomar las responsabilidades seriamente.

Para ello es necesario que el personal esté involucrado para asegurarse que todos tienen la misma meta, producir alimentos seguros.

La principal área en la que el sistema HACCP es útil es en el procesamiento de la comida, y al ser un sistema de aplicación universal puede ser transferido a los proveedores para garantizar la seguridad en las materias primas que se usan en un restaurante, así como también demostrara la gestión de la seguridad alimenticia a través de evidencia documentada.

HACCP puede ser implementado ya sea por corporaciones alimenticias internacionales o por pequeños restaurantes, es decir no importa el tamaño del negocio que se tenga, así como también, es compatible con otros Sistemas de Gestión de Calidad.

Este sistema consiste en 7 principios que determinan como establecer, implementar y mantener el plan para las operaciones HACCP, los cuales se muestran a continuación:

1.- Conducción de un análisis de peligros: Preparación de una lista de procesos mediante diagramas de flujo, donde se identifica donde podrían ocurrirse en peligros potenciales y se describen las medidas de control, es decir, este paso indica en donde se debe empezar, los procesos se detallan desde materias primas que llegan hasta el producto terminado, las medidas de control que se usan pueden ser creadas o usar las que ya se tienen.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

2.- Determinar los puntos de control críticos (CCP, por sus siglas en ingles): Una vez definidas las medidas de control y los peligros, se establecen los puntos de control críticos para asegurar la seguridad de los productos (Critical Control Points).

3.- Establecer los límites de control: Estos límites son para las medidas de control asociadas con cada punto crítico de control, y describen la diferencia entre productos seguros y no seguros. Se debe involucrar un parámetro medible y debe ser conocido la tolerancia absoluta o limite de seguridad para los CCPs.

4.- Establecer un sistema para monitorear el control de los CCPs: Se especifican los requisitos de monitoreo para mantener los CCPs dentro de los limites críticos, en este paso también se deben establecer procedimientos de ajuste y mantenimiento de procesos de acuerdo a los resultados monitoreados.

5.- Establecer las acciones correctivas que deberán ser llevadas a cabo cuando los resultados del monitoreo indiquen que un CCP no está bajo control: En este paso se definirán las acciones para volver a tener bajo control los procesos y las acciones para tratar los productos que fueron manufacturados mientras el proceso estaba fuera de control.

6.- Establecer los procedimientos para verificar que el sistema HACCP está operando correctamente: Estos procedimientos deben desarrollarse para mantener el sistema y asegurarse de que continúa operando de manera efectiva.

7.- Establecer la documentación concerniente a todos los procedimientos y registros para los principios de este sistema y su aplicación apropiada: Esta documentación debe ser mantenida para demostrar que el sistema HACCP está operando bajo control y que las acciones correctivas adecuadas han sido llevadas a cabo para cualquier desviación de los limites críticos. Así mismo, esta documentación dará evidencia de que se manufacturan productos seguros. (Ver anexo 4 Recomendaciones del SGC HACCP).

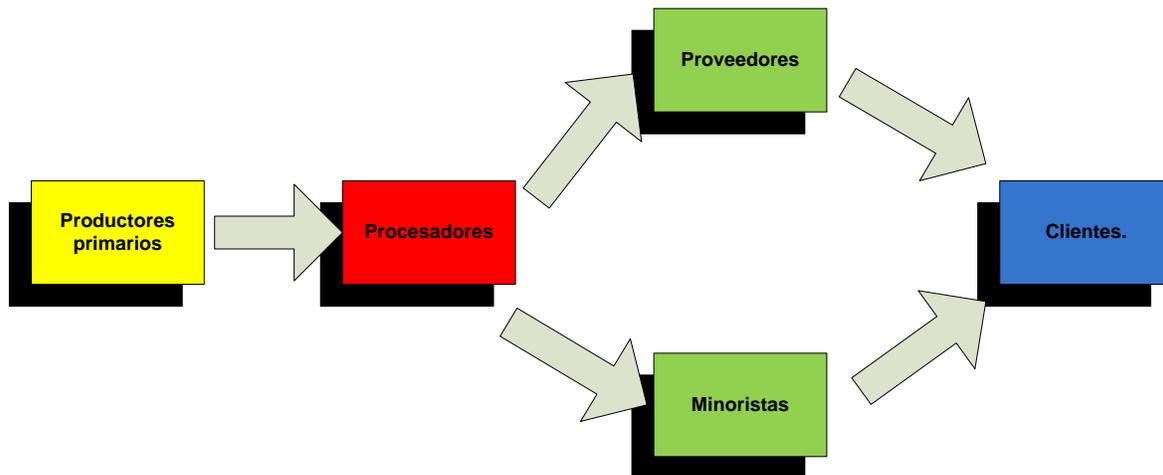
4.4.4.2.1.- LA CADENA DE SUMINISTRO DE LOS ALIMENTOS Y SU RELACIÓN CON EL SISTEMA HACCP

Cabe mencionar que es esencial que el sistema HACCP sea aplicado en toda la cadena de suministro si se quiere asegurar que los alimentos sean seguros por lo



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

que a continuación se describe como estos principios pueden ser aplicados en otras áreas de la cadena de suministro (Supply Chain).



Cuadro IV.5. Fuente: Mortimore, S. y Wallace, C. Óp. cit.

4.4.4.2.2.- PRODUCTORES PRIMARIOS.

Los granjeros, ya sea que críen ganado para la industria o los que cultivan cosechas y vegetales que se usaran por los que procesan las mismas en productos terminados, tienen procesos que pueden ser medidos y evaluados para determinar peligros potenciales, tales como el sacrificio de animales de manera inadecuada puede incrementar la probabilidad de que se contamine la carne con E. coli (una bacteria mortal para los seres humanos). Por lo que se aprecia que la aplicación del sistema HACCP desde esta etapa de la cadena de suministros es vital y puede ser implementada por los productores primarios apoyados por sus clientes principales (procesadoras, minoristas, etc.).

4.4.4.2.3.- PROVEEDORES

Ya sea que sean de gran tamaño o pequeños, con un entendimiento razonable sobre higiene y alimentos seguros, mediante la aplicación de este sistema pueden considerar que peligros existen en cada proceso en su sistema productivo.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

4.4.4.2.4.- MINORISTAS.

Los minoristas deberían ser capaces de implementar este sistema para asegurar que venden alimentos sanos, y es esencial que tengan en cuenta el correcto control de la temperatura, aunque esto sea difícil para pequeñas carnicerías o mercados por mencionar algunos ejemplos, ya que no cuentan con conocimientos técnicos elevados, sin embargo si los principios del sistema HACCP son entendidos y ligados a buenas prácticas de higiene, podrán ayudar a mejorar la venta de alimentos sanos y reducir riesgos.

4.4.4.2.5.- CONSUMIDORES

Los consumidores en ocasiones no tienen a una educación y conocimientos sobre alimentos seguros, sin embargo es importante que sean responsables en el almacenamiento y preparación de alimentos crudos, en vez de esperar que todos los productos estén libres de microorganismos en los puntos de venta.

4.4.4.3.- ISO 22000-2005

La ISO 22000:2005 es un estándar internacional certificable que muestra los requisitos para un Sistema de Gestión de seguridad Alimentaria, incorporando los elementos de las Buenas Prácticas de Manufactura y también el sistema HACCP mencionado anteriormente que le permite a la organización demostrar que sus productos reúnen los requisitos reglamentarios en cuestión de seguridad alimentaria. Esta norma puede implementarse para cubrir todos los procesos a través de la cadena de suministro.

Entre los beneficios de esta norma se encuentran los siguientes:

- Mejor comunicación a través de la cadena de suministro (Supply Chain).
- Integración del Sistema de Gestión de la calidad y del Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria en el Sistema de Gestión de la Organización.
- Control/reducción de peligros de inocuidad alimentaria.
- Cumplimiento de requisitos legales.
- Mejora de la transparencia a través de la cadena alimentaria ya que representa un sistema conocido para todos los integrantes de la cadena:
Productores primarios
Procesadores de alimentos.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Almacenamiento
Materiales de envasad
Ingredientes y aditivos
Fabricantes de equipamientos
Transportes
Catering & Restaurantes
Agentes de limpieza y desinfección
Proveedores de servicios.

- Puede ser implementado de forma independiente por cada una de las organizaciones.
- Permite certificarse a través de una auditoria externa única.
- Demostrar la conformidad de los requisitos a las partes interesadas.

La inocuidad de los alimentos se refiere a la existencia de peligros asociados a los mismos cuando son consumidos, estos peligros pueden ocurrir en cualquier punto de la cadena haciendo vital un control adecuado. Esta norma puede implementarse independientemente de otras existentes en la organización en materia de Sistemas de Gestión, y requiere que se identifiquen y evalúen todos los peligros que razonablemente se puede esperar que ocurran proporcionando los medios para determinar y documentar por que ciertos peligros identificados necesitan ser controlados por la organización y por qué otros no.

Este estándar consta de 8 elementos principales que se muestran a continuación:

- Alcance
- Normativa de referencia
- Términos y definiciones
- Sistemas de gestión y seguridad alimentaria
- Responsabilidad de la dirección
- Gestión de recursos
- Planificación y realización de productos seguros
- Validación, verificación y mejora de Sistemas de Gestión de la calidad

El alcance está centrado en las medidas de control que deben ser implementadas para asegurar que los procesos realizados cumplan con los requisitos de seguridad alimentaria.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

El elemento de normativa de referencia muestra los materiales que pueden ser utilizados para determinar las definiciones asociadas con términos y el vocabulario que se utilizan en los demás estándares ISO.

La sección de términos y definiciones se hace referencia al empleo de las 82 definiciones de la ISO 9001-2000, así como, las que son propias de esta norma que fomentan el uso de un lenguaje común.

En la sección Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria, se hace énfasis en el establecimiento, documentación, implantación y mantenimiento para obtener un SGS alimentario eficaz con los procedimientos y registros necesarios.

En la sección Responsabilidad de la Dirección se indica que es necesario que la dirección este comprometida en la implementación y mantenimiento de esta norma. Por lo que la Dirección deberá nombrar a un responsable del sistema y desarrollar un equipo estableciendo políticas, objetivos, planes de contingencia y responsabilidades, así como, mecanismos de comunicación dentro de la organización y con los proveedores y clientes.

En el área de Gestión de seguridad Alimentaria se indica que es necesario que la Dirección proporcione los recursos necesarios y se constituyen los requisitos relacionados con la capacitación, adiestramiento y evaluación del personal clave. De igual manera se indica la necesidad del mantenimiento de un ambiente de trabajo y de infraestructura adecuados de acuerdo a los procesos que tenga la organización.

La planeación y realización de productos seguros incluye los elementos de buenas prácticas de manufactura incluyendo cualquier requisito aplicable junto con sus procesos. Se hace énfasis en que la organización requiere implantar los programas de Pre-requisitos necesarios (Capacitación, higiene, desinfección, mantenimiento, trazabilidad, evaluación de proveedores, control de producto no conforme, entre otros).

Para poder demostrar que el sistema es eficiente, la organización debe proveer evidencia de que se han cumplido todas los requisitos de la norma, Además la organización debe establecer de manera regular una adecuada planeación, y documentar las verificaciones de todos los componentes del sistema, que permiten demostrar si el sistema es eficaz y operativo o no, todo esto con un



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

enfoque de mejora continua. Estos requisitos se encuentran en las secciones de Validación, verificación y mejora del Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria.

4.5.- EL MANEJO DE LOS ALIMENTOS.

4.5.1.- AGENTES CAUSANTES DE ENFERMEDADES A TRAVÉS DE LOS ALIMENTOS.

Los alimentos contienen agentes procedentes de muchas fuentes, ya sea medioambientales o que añadieron en su elaboración, que ocasionan enfermedades a quienes los consumen. (Ver Anexo 5 Acciones en caso del brote de una enfermedad transmitida por alimentos). García Fajardo (2008) agrupa estos agentes de la siguiente manera:

- **Biológicos:** bacterias como (Salmonella), virus (hepatitis A, encefalopatía espongiforme bovina), parásitos (Anisakis, Cryptosporidium, trichinella, taenia), hongos (Aspergillus) y algas (dinoflagelados).
- **Químicos:** Plomo, mercurio, cadmio, dioxinas, residuos de plaguicidas y de medicamentos veterinarios, así como, sustancias químicas usadas por la industria de la alimentación.
- Una tercera clasificación son aquellos que se incorporan durante su proceso de elaboración, envasado, manipulación e higiene incorrectas, como pueden ser trozos de huesos, cristales, cascara de frutos, caparazones de mariscos, espinas, que ocasionan accidentes mas que enfermedades.

Otro aspecto a tener en cuenta es la contaminación cruzada que se origina por el contacto directo de los alimentos unos con otros dentro del refrigerador (contacto directo), cuando se tocan con las manos los alimentos crudos y después sin el respectivo aseo de las manos se tocan los alimentos que se van a cocinar, así como el uso de utensilios, superficies o aparatos eléctricos que no sean lavados previamente.

Lo anterior se puede evitar guardando en el refrigerador los alimentos cubiertos impidiendo el contacto entre ellos, o en envases independientes. Así como también mediante la separación de alimentos que puedan contaminarse (crudos y



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

listos para ser consumidos), y limpiando las superficies, equipos, utensilios, así como también las manos de las personas que los preparan.

Además de evitar la contaminación cruzada se debe cuidar que la temperatura de refrigeración (5°C), la de congelación (-18°C) y la cocción (más de 70°C). (Ver anexos 2 y 3 para conocer el tiempo de refrigeración de los alimentos)

4.5.2.- CONDICIONES DE LOS PATÓGENOS PARA CRECER.

Las siguientes seis condiciones deben comprenderse para prevenir brotes de enfermedades transmitidas por los alimentos:

- 1) Alimentos: los patógenos necesitan una fuente de energía (proteínas ó carbohidratos)
- 2) Acidez: Los patógenos crecen mejor en alimentos con poco o nada de ácido.
- 3) Temperatura: El rango para su crecimiento es entre 41°F y 135°F (5°C y 57°C), a este intervalo se le conoce como Zona de temperatura de riesgo.
- 4) Tiempo: En la zona de temperatura de riesgo, los patógenos necesitan 4 horas para llegar a niveles que causen que alguien se enferme.
- 5) Oxígeno: Algunos patógenos lo necesitan otros no.
- 6) Humedad: es necesaria para su crecimiento.

4.5.3.- EL ACERO INOXIDABLE EN EL MANEJO DE LOS ALIMENTOS.

De manera de explicativa es útil mencionar que el material con el que deben estar fabricados los cubiertos y algunos equipos de cocina debe ser el acero inoxidable, el cual es una aleación de hierro con un contenido de cromo mayor o igual a 10.5% y un contenido de carbón menor o igual a 1.2%, necesarios para asegurar la auto reconstrucción de de una película en su superficie (capa pasiva) que provee resistencia a la corrosión.(Euro Inox, s.f.), y que de acuerdo a su estructura cristalina formada en la aleación pueden clasificarse en las siguientes familias principales y normalizados por la American Iron & Steel Institute (Bonnet, s.f.):

- **Austeníticos:** hierro-cromo-níquel, contenido de carbón menor a 0.1%, son la familia con mayor número de aleaciones y constituyen la serie 200 y 300, no son magnéticos. Poseen una resistencia superior a la corrosión, higiénicos y de fácil limpieza, funcionan a temperaturas extremas, entre



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

otras características. Su contenido de cromo varía del 16 al 26% y el de carbón va de 0.03 al 0.08%. Se dividen en dos series la 300 y la 200.

AISI 300: La más extensa con un alto contenido de níquel y hasta 2% de manganeso, molibdeno, cobre, silicio, aluminio, e incluso azufre y selenio.

AISI 200: Menor cantidad de níquel, manganeso de 5 a 20% y nitrógeno para aumentar su resistencia mecánica.

- **Ferríticos (AISI serie 400):** Aleaciones con cromo, contenido de carbón menor a 0.1%, magnético, resistente a la corrosión moderadamente, no se pueden endurecer por tratamiento térmico, pobre soldabilidad entre otras. Su contenido de cromo es de 10.5 al 30% y de carbón 0.08%.
- **Martensíticos (AISI serie 400):** Aleación cromo-carbono, contenido de carbón mayor a 0.1%, con una dureza elevada. magnéticos, resistencia a la corrosión moderada, pueden endurecerse por tratamiento térmico, pobre soldabilidad, su contenido de cromo es de 10.5 a 18% y de carbón hasta 1.2%.
- **Dúplex:** Aleaciones cromo-níquel-molibdeno, contiene ambas estructuras austenítica y ferrítica combinadas, magnéticos, no se endurecen por tratamiento térmico, buena soldabilidad, tienen contenidos de cromo de 18 a 26%, níquel de 4.5 a 6.5%, así como nitrógeno, silicio y tungsteno para aumentar su resistencia a la corrosión.

Cuando los aceros comunes son expuestos al medio ambiente forman una capa de óxido de hierro, que si no se trata los corroe completamente, en contraparte los aceros inoxidables forman en su superficie una película o capa de óxido de cromo, que protege al acero de la corrosión, que si es eliminada ya sea por medios mecánicos ó químicos tiene a su vez la particularidad de volver a regenerarse la capa pasiva al combinarse el cromo con el oxígeno del ambiente que lo rodea o al entrar en contacto con agua oxigenada, volviendo a protegerlo. (Acerind, s.f.)

Es por su capacidad de permanecer limpio e inerte en la preparación de alimentos, así como porque no hay reacción química medible entre el acero inoxidable y la comida la cual conserva su sabor y aspecto intactos, que lo hacen ideal para fabricar los utensilios que usamos para preparar y consumir los alimentos, ya que estos últimos no son contaminados por el metal o productos corrosivos, que pongan en peligro la salud humana o que causen algún cambio en la composición de la comida o de sus características organolépticas. Además de tolerar detergentes y abrasivos necesarios para mantener limpios los instrumentos, su



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

superficie suave y no absorbente hace que no se acumulen capas de alimentos que de igual forma representan un peligro higiénico y es lo bastante dura para evitar la formación de bacterias, así mismo los aceros inoxidable toleran un largo rango de temperaturas encontradas en la producción de alimentos, desde la cocción hasta la refrigeración y resisten muy bien los cambios rápidos de temperatura conocidos como choque térmico.(Euro Inox, s.f.).

4.5.3.1.- APLICACIÓN DEL ACERO INOXIDABLE EN RESTAURANTES .

4.5.3.1.1.-MARTENSÍTICOS

AISI 410: Tiene menor cantidad de carbono que el 420 (máximo 0.15%), tienen un uso general y bajo costo, resiste la corrosión ambiental, aunque su dureza es menor que la del 420. Sus aplicaciones abarcan vajillas, herramientas de cocina y cuchillos.

AISI 420: Posee alta dureza y es resistente al desgaste, estando entre sus principales usos las hojas de cuchillos. Tiene una cantidad elevada de carbono. Y menor resistencia a la corrosión que el 410.

AISI 440: A este tipo de aceros inoxidables se les agrega más carbono (para aumentar la dureza), cromo y molibdeno (para mejorar su resistencia a la corrosión), y son usados en cuchillos de corte profesional los cuales son de mayor precio.

4.5.3.1.2.- FERRÍTICOS

AISI 430: equipos de cocina. Contiene de 16 a 18% de cromo y hasta 0.12% de carbono, sin embargo, pierden ductibilidad en las regiones en donde se soldan, donde son frágiles y vulnerables a la corrosión, es de propósito general y resiste muy bien a la corrosión. Su uso en la industria de alimentos se encuentra en cubiertos, vajillas, cocinas, piletas, refrigeradores, extractores, lavaplatos entre otros.

4.5.3.1.3.- AUSTENÍTICOS.

AISI 301: Tienen baja resistencia a la corrosión pero buenas características de soldabilidad, son usados en equipos para el procesamiento de alimentos.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

AISI 304: Es el que más se usa dentro de los aceros inoxidable austeníticos, tiene un contenido de 18% de cromo, 8% de níquel y hasta 0.08% de carbono. Sin embargo en ambientes en donde exista iones de cloruro (agua natural, sal) esta clase de acero muestra una corrosión conocida como picado, que hace que en determinados puntos en la superficie se pueda abrirse paso por sobre la capa pasiva e ir avanzando en profundidad, que hacen que un equipo no pueda ser usado después. Otra clase de corrosión que se presenta es por rendijas, en la cual una rendija es necesaria para que se presente y a menudo presenta el mismo aspecto que la corrosión por picado. Es por ello que se adiciona molibdeno para aminorar la vulnerabilidad a estos tipos de corrosión que ayuda a que se forme una capa pasiva más resistente. Son usados en la fabricación de vajillas, cubiertos piletas, fregaderos, hornos, cafeteras, estufas, dispensadores de leche, ollas, cacerolas, etc.

AISI 316: Son empleados en ambientes en donde los aceros 304 no resisten la corrosión del ambiente, pues resisten químicos agresivos, ácidos y ambientes salinos, y tienen las mismas aplicaciones que los mencionados en el inciso anterior.

4.6.- IMPORTANCIA DE LOS SGC Y LA CALIDAD EN LOS RESTAURANTES.

Llevar a cabo la implementación de un Sistema de Gestión de calidad, colabora en el desarrollo de una serie de actividades, procesos y procedimientos que buscan que las características de un producto o servicio cumplan con los requisitos de los consumidores, es decir que tengan calidad, esto brinda mayores probabilidades de que sean adquiridos cumpliendo con ello los objetivos de rentabilidad d la organización. Además el propio restaurante debe inspeccionarse para proteger la seguridad de sus alimentos mediante un programa que contenga los siguientes puntos:

La forma de entregar alimentos más seguros.

Mejor calidad de los alimentos.

Un ambiente más limpio para empleados y clientes.

Superar los estándares de la autoridad regulatoria. Identificación de los peligros de seguridad de los alimentos en el establecimiento.

Actualmente los consumidores son más exigentes, por lo que para permanecer en el mercado, la calidad se ha vuelto una verdadera ventaja competitiva que debe ser controlada, como se menciona cualquier SGC se ha vuelto un recurso vital



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

para cualquier estrategia que se defina, pues las empresas se desenvuelven en mercados cada vez más competidos, resultado del proceso de globalización donde ahora es común ver restaurantes con conceptos extranjeros novedosos, por ende solo las empresas que consideren ofrecer mejores productos y servicios a mejores costos podrán seguir compitiendo.



CAPITULO V

TRAMITES OFICIALES PARA LA APERTURA DE UN RESTAURANTE.

En este capítulo se analizara la serie de trámites que se deben realizar, desde la constitución de la empresa hasta los que se necesitan para iniciar las operaciones. Los restaurantes son empresas y es necesario que cuenten con los permisos para operar, además cada municipio y estado tiene reglamentos específicos. En lo que respecta a este trabajo solo se enunciaran los trámites para el caso del Distrito Federal.

5.1.- CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.

En esta etapa se formaliza la existencia jurídica de una empresa, lo cual significa, que se transforma en una persona jurídica con derechos y obligaciones. Durante todo este proceso se involucra a las tres órdenes de gobierno (Federal, Estatal y Municipal), esto de acuerdo a la Guía básica para iniciar un negocio de la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, del Instituto Politécnico Nacional (2006), a continuación se mostraran los trámites para la constitución de un restaurante en la ciudad de México de acuerdo a la Guía empresarial para fondas y restaurantes de la Secretaría de Economía:

5.1.1.- CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD ANTE LA SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES

Trámite para conseguir de la S.R.E. la autorización del nombre de la sociedad Denominación Social, tiene una duración de 5 días hábiles, una vigencia indefinida, realizado por personas morales, y se obtiene de la Dirección de Permisos Artículo 27 Constitucional de la S.R.E.

De acuerdo a la Secretaría de Relaciones Exteriores se debe presentar el formato SA1 publicado en el Diario Oficial de la Federación el 17 de mayo de 2002, cubrir el pago de derechos por la cantidad que establece el artículo 25 fracción I de la Ley Federal de Derechos vigente. La solicitud deberá presentarse en oficinas centrales en original y copia, en el caso de las Delegaciones Estatales en original y dos copias.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Este trámite es necesario ya que como menciona Julio Cesar Hernández Orduño (2011) asesor del taller emprende, la SRE identifica que no se repita la denominación social de la empresa que se constituye con otras tanto dentro como fuera de nuestro país.

DONDE: Ricardo Flores Magon No. 1 Anexo II P. A., Col. Nonoalco Tlatelolco, México D. F., Lada (55) Tel: 57-82-41-44 ext. 4068 (de 9:00 a 15:00 Hrs).

5.1.2.- AVISO DE USO DE LOS PERMISOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE SOCIEDADES O CAMBIO DE DENOMINACIÓN O RAZÓN SOCIAL

Trámite para hacer de conocimiento a la S.R.E. que el permiso que autorizo fue usado para la constitución de la sociedad o cambio en su denominación o razón social, realizado por personas morales, y se debe de hacer en la Dirección de Permisos Artículo 27 Constitucional. Una vez que se obtiene el permiso para la constitución de sociedades, acudir dentro de los noventa días hábiles siguientes a la fecha en que la Secretaría de Relaciones Exteriores otorgó dicho permiso, para otorgar ante fedatario público el instrumento correspondiente a la constitución de la sociedad de que se trate.

DONDE: Ricardo Flores Magon No. 1 Anexo II P. A., Col. Nonoalco Tlatelolco, México D. F., Lada (55) Tel: 57-82-41-44 ext. 4068 (de 9:00 a 15:00 Hrs).

5.1.3.- REGISTRO PÚBLICO DE LA PROPIEDAD Y EL COMERCIO

Mediante este trámite se registra el acta constitutiva ante dicha instancia, tiene una duración de 5-30 días hábiles, realizado por personas morales, su costo es de \$12,772.00 y se deberán presentar los siguientes requisitos que proporciona la página en internet del Portal Ciudadano del Gobierno del Distrito Federal:

Solicitud de Entrada y Trámite por triplicado, debidamente requisitada acompañada de lo siguiente:

A.- Instrumento Público o Privado ratificado ante Autoridad Judicial o Administrativa.

Documentos que deberán anexarse:

1.- Certificado de Existencia Inexistencia de Gravámenes, Limitaciones de



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Dominio y Anotaciones Preventivas.

2.- La declaración del pago de derechos correspondientes por cada trámite.

B.- Actuaciones o Resoluciones Judiciales o Administrativas (deberán presentarse oficio y actuaciones por duplicado).

La ley General de las Sociedades Mercantiles establece las reglas para cada tipo de sociedad, que deben ser respetadas por los socios o accionistas, así como sus obligaciones y responsabilidades.

Cuando se inicia una PyME generalmente se hace sin conocer los tipos de sociedades mercantiles establecidas en las leyes, lo cual crea problemas legales que arruinan el negocio. NAFINSA señala que lo primero que se debe hacer es identificar claramente la actividad comercial a la que se dedicara la PyME teniendo en cuenta que existen dos tipos de sociedades las civiles y las mercantiles (el fin común es obtener un lucro mediante operaciones comerciales.)

5.1.3.1.- SOCIEDADES CIVILES.

Asociación civil: Es aquella en la que las personas se asocian para realizar un fin común que no tenga carácter preponderantemente económico; por ejemplo fines políticos, comedor para niños y personas en situación de calle, comedor para niños de escasos recursos, etc.

Sociedad civil: Es aquella en la que los socios se obligan a combinar sus recursos o esfuerzos para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico pero que no constituye una operación comercial; ejemplo, sociedades de arquitectos, abogados, chefs, contadores, etc.

5.1.3.2.- SOCIEDADES MERCANTILES.

Sociedad en nombre colectivo: Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios son responsables, igual, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.

Sociedad en comandita simple: es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios comanditarios, es decir, que únicamente parte de los socios suministran los fondos económicos sin participar en la gestión y están



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

obligados solamente al pago de sus aportaciones; y de uno o varios socios comanditados que operan a través de las aportaciones de los comanditarios y tienen responsabilidad ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales.

Sociedad en comandita por acciones: Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditarios, es decir, que únicamente parte de los socios suministran los fondos económicos, sin participar en la gestión y están obligados solo al pago de sus acciones; y de uno o varios socios comanditados que operan a través de las aportaciones de los comanditarios y tienen responsabilidad ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales.

Sociedad cooperativa: Es aquella sociedad integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

Cooperativas de producción: Son aquellas en que los socios se obligan a prestar sus servicios en la misma empresa explotada por la sociedad y en la que por regla general no puede haber asalariados, sino que todos los trabajadores deben tener, en principio el carácter de socios.

Cooperativas de consumo: Es la que está formada por personas que se asocian para tener en común bienes o servicios para ellos, sus hogares o sus actividades individuales de producción.

Sociedades de responsabilidad limitada: Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones.

Sociedad anónima: Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus aportaciones.

De las sociedades mercantiles antes mencionadas no es recomendable constituirse bajo las tres primeras (En nombre colectivo, En comandita simple y En comandita por acciones) ya que han dejado de usarse por que ponen en riesgo el patrimonio personal de los socios pues la responsabilidad para cumplir con las obligaciones sociales es ilimitada, es decir, en caso de presentarse un problema jurídico todos responden y podrían perder su patrimonio personal. En cuanto a las sociedades cooperativas de producción es indispensable ser miembro de la clase



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

trabajadora, para una cooperativa de consumo se requiere ser consumidor o usuario de los productos o servicios que a través de la misma se obtienen. En cambio las dos últimas (de responsabilidad limitada y la sociedad anónima) son las más recomendadas, en el caso de las PyME's la mejor es la de responsabilidad limitada pues presenta una mayor facilidad en su manejo y mejor control, ya que la sociedad anónima requiere de mayores observaciones legales. (Véase el anexo 7 Características de los tipos de sociedades más comunes)

DONDE: Manuel Villalongin No. 15, Col. Cuauhtémoc, Del. Cuauhtémoc, C.P. 06500, Tel: 5140 1700 ext. 1021, 1046, 2027, 2028, 2029, de lunes a viernes de 9:00 a 14:00 Hrs.

5.1.4.- INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES (R.F.C.)/CÉDULA FISCAL

Trámite mediante el cual se realiza la inscripción ante la S.H.C.P. para cumplir con las obligaciones fiscales que correspondan. Se cuenta con un mes después de abrir el negocio para darse de alta, su duración puede ser inmediata ó tardar 3 días hábiles y se debe realizar en el Modulo de Atención SAT que corresponda al domicilio donde esté ubicado el establecimiento de alimentos.

Al momento de tramitar esta inscripción se debe presentar:

- La forma oficial R1 y el anexo 6, todos por duplicado.
- La forma denominada Solicitud de Cédula de Identificación Fiscal con CURP por duplicado.
- Acta de Nacimiento con copia certificada (se obtiene en el Registro Civil).
- Original y copia de comprobante de domicilio.
- Original y copia de identificación oficial.

La Guía básica para iniciar un negocio, de la UPDCE del IPN, señala que los emprendedores se pueden inscribir al R.F.C. ya sea como persona física o moral. Para definir si las personas físicas pueden establecerse como emprendedores debemos considerar el Código de comercio, el código Fiscal de la Federación y el Código Civil para el D.F., que señala que los menores de edad, los privados de inteligencia por locura, los sordomudos que no saben leer ni escribir, y los ebrios y drogadictos consuetudinarios, no podrán hacerlo. Una vez aclarado lo anterior cualquier persona física puede crear su negocio.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Así mismo existen varias clases de personas morales, reguladas por la Ley General de Sociedades Mercantiles y la Ley General de las Sociedades Cooperativas. Las sociedades se constituyen ante un fedatario público, corredor público y/o un notario, su escritura constitutiva y estatutos debe contener:

- Los nombres, nacionalidades y domicilio de las personas físicas y morales que constituyen la sociedad.
- El objeto de la sociedad.
- Su razón social o denominación.
- Su duración.
- La cantidad aportada del capital social.
- Expresar lo que cada socio aporte en dinero ó bienes (indicando el criterio para su valoración), indicar si el capital es variable, así como el mínimo establecido.
- El domicilio de la sociedad.
- La forma de administrar la sociedad y facultades de los administradores.
- El nombre de los administradores y quienes han de llevar la firma social.
- De qué forma se distribuirán las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
- La cantidad del fondo de reserva.
- En qué casos se disolverá la sociedad.
- Bajo que bases se liquidara la sociedad y de qué manera elegir a los liquidadores si no han sido designados con anticipación.

DONDE: Administración local de recaudación, en los Módulos de Atención Fiscal, en los Módulos de Recepción de Trámites Fiscales y a través del Buzón Fiscal; información al contribuyente, México, D. F. Lada (55) Tel: 57-27-02-97 y 01 800 90 450 00.

5.2.- INICIO Y OPERACIÓN.

Cuando ya se han realizado los trámites anteriores, la empresa cuenta con personalidad jurídica, y ya se puede seguir con los demás trámites para que pueda funcionar, sin embargo antes de iniciarlo se debe abrir una cuenta bancaria para efectuar operaciones de retiro, realizar depósitos y traspasos de efectivo. Esta se puede abrir en cualquier institución bancaria, se entrega el mismo día, tiene una vigencia indefinida, así como su costo y formato varían de acuerdo al



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

banco en donde se quiera abrir. (Guía básica para iniciar un negocio, de la UPDCE del IPN, 2006).

5.2.1.- CERTIFICACIÓN DE ZONIFICACIÓN PARA USO ESPECÍFICO

Trámite mediante el cual se hace constar si un uso específico está permitido o prohibido para determinado inmueble, todo ello de acuerdo a los Programas de Desarrollo Urbano. Se debe acudir a la Dirección General de Desarrollo Urbano y Vivienda (SEDUVI), tiene una duración de 2 a 7 días hábiles, una vigencia de 2 años para poder ejercer el derecho que se nos confiere, y se debe acudir a la delegación que corresponda a la ubicación del negocio y presentar lo siguiente:

- Formato DU-03
- Boleta predial actualizada.
- Comprobante de pago de derechos.
- Identificación oficial vigente.
- Licencia de Subdivisión o Relotificación, si el predio fue sujeto a su trámite. (en su caso)
- Constancia de Alineamiento y Número Oficial vigente. (en su caso)
- Escrituras. (en su caso)

DONDE: Calle Victoria No. 7, P. B., Esq. Eje Central Lázaro Cárdenas, Col. Centro, México, D: F., Lada (55) Tel: 55-10-93-96 y 55-12-31-10, y/o en las Ventanillas Únicas Delegacionales del D.D. F. México, D. F./ Ventanilla Única de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles, D.F., Tel: 56-11-11-05 y 55-63-34-00 (de 9:00 a 14:00 Hrs).

5.2.2.- VISTO BUENO DE SEGURIDAD Y OPERACIÓN

Con este trámite se hace constar que el establecimiento en cuanto a su edificación e instalaciones, reúne las condiciones necesarias de seguridad, se realiza en las ventanillas únicas de la Delegación que corresponda, tienen una duración de 3 días hábiles, una vigencia de 3 años para renovarla, y hay que presentar el formato AU-19.

DONDE: Ventanillas Únicas Delegacionales del D.D.F., México, D.F. (de 9:00 a 14:00) ó también en Ventanilla Única de Gestión Av. San Antonio 256 1 Piso Col. Ampliación Nápoles, México, D.F: Lada (55) Tel: 56-11-31-67- y 55-6334-00 (de 9:00 a 15:00 Hrs.)



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

5.2.3.- AVISO DE FUNCIONAMIENTO ANTE EL INSTITUTO DE SERVICIOS DE SALUD PÚBLICA

Trámite mediante el cual se autoriza que un establecimiento de menor riesgo funcione, tiene una vigencia indefinida, se debe presentar el formato de aviso de funcionamiento, y se entrega de forma inmediata. Acudir a la Dirección General de Salud Pública y a la Dirección de Regulación Sanitaria.

DONDE: José Antonio Torres No. 661 P.B., Col. Asturias, México, D.F., Lada (55)
Tel: 57-41-48-62 ext. 423 ó 424 (de 8:30 a 13:30 Hrs).

5.2.4.- LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO

Documento que permite que se pueda desarrollar un establecimiento mercantil debido a su impacto ambiental, se realiza en las ventanillas únicas de la Delegación³ que corresponda, se debe presentar el formato VU-EM-06, tiene una vigencia de 3 años, y puede ser de 2 tipos, Tipo A que tiene una duración de 10 días hábiles o Tipo B que tiene una duración de 20 días hábiles en expedirse.

Para poder expedir la Licencia Tipo A, son considerados de impacto vecinal los siguientes giros:

- Salones para fiestas.
- Restaurantes.
- Establecimientos de Hospedaje.
- Cines, Teatros y Auditorios.

Son considerados de Impacto Zonal y requerirán la licencia tipo B los siguientes giros:

- Cervecerías.
- Pulquerías.
- Bares.
- Cantinas.
- Discotecas.
- Salones de baile.

³ Recuérdese que este estudio se refiere a los trámites en el D. F.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- Cines con venta de bebidas alcohólicas.
- Cabarets.

Se deben presentar aparte del formato VU-EM-06 los siguientes requisitos de acuerdo al Catálogo Único de Trámites y Servicios de la Ciudad de México:

- Nombre comercial o denominación social del Establecimiento Mercantil;
- domicilio para oír o recibir notificaciones en el Distrito Federal;
- Identificación oficial vigente (personas físicas)
- Registro Federal de Contribuyentes*
- Ubicación y superficie total del local donde pretende establecerse el giro mercantil;
- Giro mercantil que se pretende ejercer;
- Certificado de zonificación para uso específico, certificado de zonificación para usos del suelo permitidos o certificado de acreditación de uso del suelo por derechos adquiridos, con el que acredite que el giro mercantil principal que pretende operar está permitido en el lugar de que se trate*
- Visto Bueno de Seguridad y Operación expedido por un Director Responsable de Obra en los casos de edificaciones construidas con anterioridad a agosto de 1993; o la Autorización de ocupación otorgada por la Delegación correspondiente, original o copia certificada y copia simple para cotejo
- Documento con el que se acredite la propiedad o posesión (Escrituras, Contrato de Arrendamiento o Contrato de Comodato)*
- Documento que acredite que el establecimiento cuenta con los cajones de estacionamiento que instruyen para cada uso los Programas Delegacionales o Parciales de Desarrollo Urbano y el Reglamento de Construcciones y las Normas Técnicas Complementarias para el proyecto arquitectónico del Reglamento de Construcciones;
- Manifestación bajo protesta de decir verdad, del solicitante, o de quien legalmente lo represente, de que los datos que contiene la solicitud son



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

ciertos y que los documentos que exhibe no son falsos y están enterados de las sanciones que impone el Código Penal para el Distrito Federal o los que se conducen con falsedad al declarar ante autoridad en ejercicio de sus funciones o con motivo de ellas. La delegación no podrá por ningún motivo solicitar requisitos adicionales a los previstos en la presente ley y demás normatividad aplicable.

- Estudio de Impacto Ambiental o Riesgo Ambiental o autorización de la Secretaría de Medio Ambiente en el caso de los planteles educativos que cuenten con laboratorios o talleres; de los talleres para vehículos o maquinaria; de los deportivos y los baños públicos*;
- Presentar el Programa Interno o Especial de Protección Civil, según corresponda, de conformidad con la Ley de Protección Civil del Distrito Federal**.
- Constancia de Adeudo con Saldo en Cero de Impuesto Predial**
- Constancia de Adeudo con Saldo en Cero de Consumo de Agua**

5.2.4.1.- EN CASO DE PERSONAS FÍSICAS

- Si el interesado es persona física que no comparece por sí, su representante legal acompañará el documento con el que acredite su personalidad*
- Copia de Identificación oficial con fotografía del representante legal.
- Si presenta Carta Poder, copia de la identificación del otorgante, aceptante y de los 2 testigos que firman en la carta

Una vez autorizada la licencia se deberá presentar el pago de derechos

(*) Se presenta en original o copia certificada y copia simple para cotejo

(**) se presenta en original y copia simple para cotejo.

DONDE: Ventanillas Únicas Delegacionales del D.D.F., México, D.F. (de 9:00 a 14:00) ó también en Ventanilla Única de Gestión Av. San Antonio 256 1 Piso Col.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Ampliación Nápoles, México, D.F: Lada (55) Tel: 56-11-11-05 (de 9:00 a 15:00 Hrs).

5.2.5.- DICTAMEN TÉCNICO PARA LA FIJACIÓN, INSTALACIÓN, DISTRIBUCIÓN, UBICACIÓN, MODIFICACIÓN O COLABORACIÓN DE ANUNCIOS

Con este trámite se obtiene la licencia para instalar anuncios permanentes o temporales en vialidades primarias, tiene una duración de 15 días hábiles, se realiza en la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda, Dirección General de Administración Urbana, Dirección de Equipamiento y Mobiliario Urbano, cuenta con una vigencia de 30 días hábiles.

DONDE: Monterrey 206, Colonia Roma, Delegación Cuauhtémoc, C.P. 06760 de lunes a viernes de 9:00 a 15:00 Hrs, Tel: 57-03-00-80 ext. 101 y 106.

5.2.6.- LICENCIA DE ANUNCIO

Trámite que otorga el permiso para fijar, instalar o colocar un anuncio, así como señalar, indicar, mostrar o difundir al público cualquier mensaje, se otorga de manera inmediata, se debe tramitar en las Ventanillas Únicas de la delegación que corresponda a la ubicación del establecimiento, tiene una vigencia de 1 año para volverla a renovar. Y se debe presentar el formato AU-08.

DONDE: Ventanillas Únicas Delegacionales del D.D.F., México, D.F. (de 9:00 a 14:00) ó también en Ventanilla Única de Gestión Av. San Antonio 256, Col. Ampliación Nápoles, México, D.F: Lada (55) Tel: 56-11-31-67- y 55-6334-00 (de 9:00 a 15:00 Hrs.)



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

5.2.7.- REGISTRO EMPRESARIAL ANTE EL IMSS Y EL INFONAVIT

El patrón deberá registrarse al igual que sus trabajadores en el régimen obligatorio, para poder cumplir con lo indicado en la Ley del Seguro Social, al hacerlo quedaran registrados de manera inmediata ante el INFONAVIT y SAR., este trámite se debe hacer ante las Subdelegaciones Administrativas del IMSS, tiene una vigencia de una año y se debe renovar al termino de este periodo, se otorga de manera inmediata, para obtenerlo presentar los siguientes formatos:

- Aviso de inscripción patronal AFIL01.
- Hoja de inscripción de las empresas en el seguro de Riesgo de Trabajo CLEM-01.
- Formato de inscripción de las empresas en el seguro de riesgo de trabajo SSRT01003.
- Aviso de inscripción de cada uno de los trabajadores (mínimo uno) AFIL02.

DONDE: Subdelegaciones Administrativas del IMSS/ México, D.F., Tel: 52-11-02-45 y 52-11-20-29 (de 9:00 a 14:00 Hrs.)

5.2.8.- CONSTITUCIÓN DE LA COMISIÓN MIXTA DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Con este trámite se integra a la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), se debe realizar en la Dirección General de Capacitación y Productividad, no hay un plazo oficial de respuesta, tiene una vigencia indefinida, y hay que presentar el formato DC1.

DONDE: Av. Azcapotzalco la Villa No. 209 Edificio "E", P.B. Colonia Barrio de Santo Tomas, México, D.F., Tel: 53-82-34-53 (de 9:30 a 14:30 Hrs.)

5.2.9.- REGISTRO DE FUENTES FIJAS Y DE DESCARGAS RESIDUALES

Trámite que realizan los dueños de un establecimiento para tener permiso para descargar aguas residuales en el sistema de alcantarillado urbano del D.F., se



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

debe realizar en la Dirección General de Prevención y Control de la Contaminación/Dirección de Hidrología y Suelo/Secretaría del Medio Ambiente, tiene una duración de 25 días hábiles, una vigencia indefinida, para poder obtenerlo hay que presentar el formato PC33.

DONDE: Xalapa No. 15, Col. Roma Norte, México, D.F., Tel: 52-09-99-03 ext. 6980 (de 9:00 a 13:00 Hrs), Ventanilla Única de Gestión Av. San Antonio 256 Col. Ampliación Nápoles, México, D.F., Tel: 56-11-11-05 y 55-63-34-00 ext. 379 (de 9:00 a 15:00 Hrs).

5.2.10.- PROGRAMA INTERNO DE PROTECCIÓN CIVIL

Con este trámite se definen las acciones destinadas a la salvaguarda de la integridad física de los empleados y de las personas que acudan al establecimiento, se debe realizar en la Dirección General de Protección Civil (SEDUVI), tiene una vigencia indefinida, el tiempo de respuesta es de 1 mes, y para obtenerlo hay que presentar el formato PC-02.

DONDE: Periférico Sur No. 2769, Col. San Jerónimo Lídice, México, D.F., Tel: 56-83-40-86 y 56-83-28-38 ext. 101 (de 9:00 a 15:00 y de 18:00 a 21:00 Hrs) /Ventanilla Única Delegacional, horario de atención de 9:00 a 14:00 Hrs. De lunes a viernes.

5.2.11.- ACTA DE INTEGRACIÓN A LA COMISIÓN DE SEGURIDAD E HIGIENE EN LOS CENTROS DE TRABAJO

Con este trámite se integra a la respectiva comisión en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), se debe realizar en la Dirección General de Seguridad e Higiene en el Trabajo, no hay plazo oficial de respuesta, tiene una vigencia indefinida, y no hay un formato específico que se deba presentar.

DONDE: Av. Azcapotzalco la Villa No. 209 piso 19 Col. Barrio de Santo Tomas, México, D.F., Tel: 53-63-05-00 ext. 3101 y 53-94-87-02 (de 8:30 a 14:30 Hrs).

5.2.12.- APROBACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO

Con este trámite se aprueban dichos planes de las empresas en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se debe realizar en la Dirección General de



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Capacitación y Productividad, su tiempo de respuesta es inmediato, su vigencia está determinada en el programa que se proponga y no debe exceder los 4 años, para poder obtenerlo presentar el formato DC2.

DONDE: Av. Azcapotzalco la Villa No. 209, Edificio "E" P.B., Colonia Barrio de Santo Tomas, México, D.F., Tel 53-94-51-66 ext. 3580 (de 9:30 a 14:30 Hrs).

5.2.13.- INSCRIPCIÓN EN EL PADRÓN DE IMPUESTOS SOBRE NÓMINAS

Este trámite permite integrarse al Padrón de Contribuyentes del D.F., se debe realizar en la Subtesorería de Administración Tributaria/ Dirección de Registro, tiene un tiempo de respuesta inmediato, no tiene vigencia, y se debe presentar el formato ISIN00996.

DONDE: Izazaga No. 89 6^{to} piso, Colonia Centro, México, D.F., Tel: 57-09-00-30 (de 8:00 a 15:00 Hrs).

5.2.14.- ALTA EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL MEXICANO (SIEM)

Las empresas industriales, comerciales y de servicios lo deben de realizar para darse de alta en el SIEM, se debe realizar en la Cámara correspondiente de acuerdo a la actividad que realiza, tiene un tiempo de respuesta inmediato, una vigencia de 1 año con una revalidación anual entre Enero y Febrero, hay que presentar el formato SIEM.

El registro al SIEM es obligatorio conforme lo establece la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de diciembre de 1996, en sus artículos 28 y 29. Sin embargo la afiliación a las cámaras es un acto voluntario y no obligatorio. El registro al SIEM se realiza a través de cámaras para aprovechar la infraestructura de las mismas (Hernández Aguilar, 2010).

DONDE: Cámara correspondiente de acuerdo a las actividades que se van a realizar. Mayor información en el Tel: 01 800 410 2000



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

5.2.15.- AFILIACIÓN A LA CANIRAC

El futuro dueño de un restaurante obtiene importantes beneficios por afiliarse a la CANIRAC, como son: un seguro gratuito de responsabilidad civil, asesoría en materia jurídica, legal, administrativa, publicidad en la página de internet, así como también se cuenta con representación ante los órganos de gobierno públicos y privados.

Para poder afiliarse se tienen las siguientes cuotas anuales en pesos mexicanos de acuerdo al tamaño de restaurante en base a su aforo, y si se venden bebidas alcohólicas o no. (CANIRAC, s.f.).

	Chico	Mediano	Grande
AFORO	HASTA 40 PAX	DE 40 A 150 PAX	DE 150 EN ADELANTE
SIN ALCOHOL	\$ 715	\$ 1,000	\$ 1,500
CERVEZA Y VINOS	\$ 1,500	\$ 2,000	\$ 2,500
LICORES	\$ 2,500	\$ 3,800	\$ 4,500

Cuadro V.1. Fuente: CANIRAC. Óp. cit.

DONDE: Aniceto Ortega No. 1009, Colonia Del Valle, C.P. 03100, Delegación Benito Juárez, México, D.F. Tel: 01 (55) 56-04-04-18

5.3.- COMPARACION DE TRÁMITES CON OTROS PAISES.

De acuerdo a la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD), cuya misión es promover políticas que mejoraran el bienestar social y económico de las personas alrededor del mundo, en México anteriormente había que sujetarse a tramites complicados que terminaban en retrasos y costos adicionales, debido a lo anterior el gobierno mexicano creo el portal tuempresa.gob.mx, que simplifica y permite a los ciudadanos realizar trámites federales en línea para constituir una sociedad mercantil los pasos para ello son los siguientes:

- Registrarse.
- Seleccionar el nombre o denominación social.
- Llenar los datos para constituir una empresa.
- Pagar los derechos federales correspondientes.
- Seleccionar al fedatario público y acudir a su oficina para formalizar la constitución de la empresa.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Al término de este proceso se obtiene la siguiente documentación:

- Estatutos de la empresa y acta constitutiva.
- Permiso de uso de nombre o denominación social.
- Aviso del permiso de uso de nombre o denominación social.
- Boleta de inscripción del acta constitutiva en el Registro Público de Comercio correspondiente.
- Inscripción en el Registro Federal de Contribuyentes.
- Cita ante la Subdelegación del IMSS para recoger tarjeta de identificación patronal.
-

Todo esto es de relevancia porque antes del portal, en el año 2007 se concedieron 150,000 autorizaciones a solicitantes que deseaban constituir sociedades, sin embargo menos de dos tercios de ellos finalizaron el proceso, aun cuando ya tenían constituida su empresa por el desatentamiento o cambio de parecer debido a los complicados trámites.

En nuestro país de acuerdo a Pro México solo se necesitan los 5 procedimientos (mencionados anteriormente) para abrir una empresa, lo cual es considerablemente menor a los que se tienen en países como China, India o Brasil, así mismo solo se requieren 9 días para llevar a cabo la apertura. Como se muestra en las siguientes graficas V.2 y V.3.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE



Cuadro V.2. Fuente: Pro México, Óp. cit.



Cuadro V.3. Fuente: Pro México, Óp. cit.



5.4.- VENTAJAS DE CUMPLIR Y REALIZAR LOS TRÁMITES PARA CUALQUIER NEGOCIO.

Como podemos observar obtenemos mayores beneficios al cumplir con la ley, que si no lo hacemos, al hacerlo es posible competir con otras empresas formales, además los recursos para cumplir los objetivos como créditos se obtienen más fácilmente, se generan mayores ventas por el aumento de clientes quienes se sienten seguros de consumir en establecimientos formales, aumenta la posibilidad de llevar a cabo las estrategias de crecimiento, es posible pedir la intervención de las autoridades si los derechos de la empresa se ven amenazados, se contribuye a crear una cultura de legalidad en los negocios de nuestro país, la planeación del establecimiento se lleva a cabo dentro de la seguridad jurídica necesaria, la contratación con terceros sea dentro de la ley, facilita las transacciones comerciales y en resumen permiten llevar a cabo las operaciones de una empresa que contribuyen a crear una ventaja frente a la competencia sin ningún contratiempo.



CAPITULO VI

PLANEACIÓN FINANCIERA DEL RESTAURANTE.

En los proyectos en los que se invertirá, como el caso de un restaurante, hay una relación estrecha entre las cuestiones técnicas, económicas y sociales, así como, las que se refieren a las finanzas y la contabilidad. Mercado (2008). Así mismo intervienen una serie de variables que cuando son evaluadas, nos ayudan a determinar la mejor alternativa. Siguiendo los resultados de los estudios de Mercado y los estudios técnicos y administrativos se procede a definir las necesidades de inversión en activos fijos, capital de trabajo e inversiones diferidas.

Las inversiones en un proyecto son el capital (que puede ser propio o de terceros) necesario para realizar las funciones de producción y venta de bienes y/o servicios, estas inversiones se tienen varios fines como pueden ser:

- Reposición de capital, es decir, sustituir equipos.
- Modernización del negocio, pudiendo destinar recursos económicos para incluir nuevas tecnologías para el negocio, modificar la distribución y aspecto del restaurante.
- Ampliar la capacidad instalada, para expandir la empresa aumentando los servicios que se ofrecen.
- Inversiones estratégicas, cuyo fin es el desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
- E incluso inversiones sociales, que mejoren las condiciones laborales, la imagen de la empresa en su comunidad y que son complejas de evaluarse, ya que no siempre se puede saber el impacto en la producción (como por ejemplo disminuir los contaminantes que produce el restaurante mediante un sistema de recolección de desechos)

6.1.- LOS TIPOS DE INVERSIONES

Cabe mencionar que las inversiones para efectos de evaluación se suelen definir como fijas, diferidas y de capital de trabajo, mismas que se explican a continuación:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

6.1.1.- INVERSIONES FIJAS

Son aquellas que tienden a permanecer inmóviles a largo plazo durante la operación del restaurante, y son adquiridas al inicio del proyecto y son sujetas a depreciación y obsolescencia de acuerdo a la Ley del Impuesto Sobre la Renta. Dentro de este rubro podemos mencionar mesas de preparación, planchas, equipo de ventilación, refrigeradores, equipos de computo, mobiliario, el terreno, equipo de transporte, la obra civil, equipo anticontaminación, imprevistos, entre otros.

6.1.2.- DIFERIDAS

También llamadas activo intangibles y se llaman así porque su recuperación es a largo plazo, difiriéndose año con año, en los gastos de operación, y muchos de estas inversiones se efectúan antes del inicio de operaciones, estando sujetas a amortizaciones, como pueden ser los gastos por constituir la sociedad, marcas, capacitación de personal, instalaciones y montaje de los equipos, asesoría y supervisión, la puesta en marcha, promoción y difusión, intereses que se generen, estudios y planos, etc.

6.1.3.- CAPITAL DE TRABAJO

Es la cantidad necesaria para iniciar las operaciones de producción y venta del restaurante, hasta que la organización sea capaz de generar ingresos para solventar los costos y gastos. El capital de trabajo sigue el ciclo Dinero-Producto/servicio-Dinero, y sirve para cubrir costos y gastos, inventarios de materias primas, productos en proceso y productos terminados.

Es posible hacer una serie de observaciones para una mejor optimización del capital de trabajo, considerando las materias primas, el inventario de productos en proceso, inventario de productos terminados, las cuentas por cobrar y por pagar a los proveedores. (Flores Uribe, 2010)

6.1.3.1.- INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS

Es necesario tener presente el comportamiento de las materias primas, si se encuentran cerca del restaurante, si la oferta es abundante, el transporte eficiente, entonces se pueden mantener inventarios bajos. Es posible determinar la cantidad de materia prima de manera muy sencilla mediante la siguiente fórmula:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Inventario de materia prima= (Inventario de materia prima/Materia prima utilizada) * 360

6.1.3.2.- INVENTARIO DE PRODUCTOS EN PROCESO

Para estimar su cantidad, es necesario conocer cuál es el ciclo de producción y los costos de elaboración de la siguiente manera:

Productos en proceso (rotación de inventario de productos en proceso)= [inventario de productos en proceso/ Costo de producción] *360

6.1.3.3.- INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS

Se debe disponer de niveles mínimos de esta clase de inventarios, pues sus costos por almacenamiento, manipulación y comercialización pueden llegar a ser muy altos y conllevan la congelación de recursos y es posible determinarlos de la siguiente manera:

Productos terminados (rotación de Inv. De P.T.)=[Inventario de productos terminados/Costo de ventas]*360

6.1.3.4.- CUENTAS POR COBRAR

Si el restaurante cuenta con pedidos de gran cantidad, por ejemplo a eventos corporativos, en donde no se cobra por la prestación del servicio en una sola exhibición, entonces la magnitud de las cuentas por cobrar puede ser calculada de acuerdo a la política de compra de materias primas con que se cuente, buscando que el indicador que mide estas compras, también conocido como “periodo de pago a proveedores” sea superior a la rotación de cartera. La manera de definirlo es la siguiente:

Rotación de cartera= (Cuentas por cobrar netas/Ventas netas)*360

6.1.3.5.- CUENTAS POR PAGAR A PROVEEDORES

Este concepto disminuye las necesidades que se tengan de capital de trabajo, como se menciona en el cálculo de las cuentas por cobrar, así como se vende de



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

contado, una buena estrategia es comprar a crédito con un periodo de pago más largo al de Rotación de cartera.

Periodo de pago= (Cuentas por pagar a proveedores/Compras Netas)*360

6.2.- EL FINANCIAMIENTO.

La crisis económica dejó una pesada desconfianza en el sistema bancario, actualmente las PyME's tienen problemas debido a la falta de aptitudes administrativas y a un bajo o nulo financiamiento, en estos días solo el 18% de las PyME's tienen acceso a fuentes de financiamiento formales como los bancos, las SOFOLES (Sociedades Financieras de Objeto Limitado) y SOFOMES (Sociedades Financieras de Objeto Múltiple), las principales fuentes son las propias aportaciones, los familiares y los proveedores. En países como Estados Unidos, España y Canadá el crédito formal es uno de los motores que impulsan sus economías, esto es porque en nuestro país no existe una cultura bancaria ni empresarial además del desconocimiento de las opciones disponibles. (Valencia, 2008)

Se deben definir las necesidades financieras, el origen de los recursos y las condiciones en que serán otorgados para ejecutar el proyecto. Existen diversas fuentes de financiamiento tanto internas como externas, que de acuerdo al tamaño del proyecto se pueden utilizar como son:

Emisión de acciones: Para acceder a este tipo de financiamiento se debe ofrecer una alta tasa de rendimiento y su costo se representa por las utilidades que se deben distribuir entre los socios, además de los cargos por la emisión que puede ser mediante un intermediario, fondo o sociedad de inversión.

Bancos y fideicomisos: Esta opción puede aportar recursos que vienen de instituciones de crédito privadas tanto nacionales como extranjeras. Y hay dos posibilidades en cuanto a estas instituciones las de Banca Múltiple y las de Banca de Desarrollo, en el primer caso se encuentran los Bancos comerciales y en el segundo caso se pueden usar los bancos, fideicomisos de los mismos y sociedades financieras enfocadas al fomento de las actividades económicas y sociales y ofrecen financiamiento en condiciones preferenciales. Los tipos de crédito más usuales que se otorgan son los siguientes:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- Prestamos con garantía colateral: Se utilizan para financiar activos circulantes donde se ofrece como garantía además de documentos de venta en abonos, los títulos de crédito de la cartera de los clientes.
- Prestamos prendarios: Se usa para financiar inventarios, quedando estos en prenda depositados en Almacenes Generales de Depósito y cuyo monto no sobrepasa el 70% de la prenda.
- Préstamos quirografarios: Cuyos montos son prestados a corto plazo para solventar necesidades urgentes por falta de caja y que no debe ser usado para activos fijos pues su costo financiero (intereses) es demasiado alto.
- Créditos de habilitación o avío: Es el crédito clásico para capital de trabajo en proyectos que recién inician, garantizado con bienes tangibles, con los productos, o con fiadores y avales, sin embargo solo otorgan el 80% de las necesidades totales.
- Prestamos refaccionarios: destinados a cubrir las inversiones fijas y diferidas, son a largo plazo cuyo fin es amentar la producción o expansión del negocio. Las garantías son los mismos bienes que se adquieren, avales y fiadores, así como, otros patrimonios de la empresa, y solo se otorga el 80% del financiamiento.
- Préstamo hipotecario Industrial: Destinado a la compra de activos fijos o para consolidar pasivos, donde se quedan como garantía parte o la totalidad del terreno, construcciones y/o el equipo. Solo financia el 50-70% del valor de las garantías.
- Líneas de crédito: Es un crédito revolvente en donde el acreditado puede volver a disponer del crédito cuando se haya saldado el anterior, se usa para solventar ventas y gastos otorgando liquidez al negocio.
- Fabricación y proveedores: Los primeros son a mediano plazo mientras que en el caso de los proveedores son a corto plazo para solventar el capital de trabajo.
- Aportaciones de capital: Los socios fundadores proporcionan el capital para desarrollar una empresa y es otorgado sin condiciones de plazo o retiro.
- Utilidades no distribuidas: Cuando se generan utilidades netas, parte de las mismas no se distribuirán y pueden ser aprovechadas para nuevas inversiones.

Cabe mencionar que en caso de que el emprendedor/dueño, aun sea empleado, la empresa para la que labora, debió haber abierto una cuenta de nomina para el depósito de su sueldo, la ventaja de estas cuentas es que no tienen costo de mantenimiento e incluyen una tarjeta de debito con la que se pueden realizar



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

compras y pagos de servicios, si se es trabajador independiente es posible abrir una cuenta propia de ahorros o cheques. Esto se menciona ya que para poder acceder a un crédito bancario se debe contar con un buen historial crediticio, que permiten acceder a tarjetas de crédito, préstamos personales y créditos hipotecarios con una mejor tasa de interés y en menos tiempo, con menos requisitos, en cambio al contar con un mal historial existe la posibilidad de que el crédito solicitado sea rechazado.

Es posible conocer nuestro historial crediticio vía telefónica, fax, correo electrónico, mensajería, entre otras formas. En nuestro país existen dos empresas privadas que ofrecen la posibilidad de conocerlo: El Buró de Crédito y el Círculo de Crédito. Es un registro puntual sobre el comportamiento de pago de cada financiamiento contratado durante los últimos veinticuatro meses, que incluye también la buena conducta de las personas físicas o morales, muestra que tan confiable se es al momento de pedir dinero que los bancos tomaran en cuenta. (Suarez, 2008)

Arrendamientos (Leasing): Son operaciones de crédito indirecto, donde la compañía de Arrendamiento le entrega a la organización deudora el activo fijo que necesita con opción de compra, quien a su vez tiene la posibilidad de tomarlo liquidando un valor mensual durante un periodo de tiempo determinado y al final de la última cuota, tiene la posibilidad de cancelar la cuota respectiva más un valor estimado, que generalmente puede llegar al 10% del valor del activo. Si la organización deudora no cancela este valor, se entenderá que no quiere utilizar la opción de compra y el activo será devuelto a la compañía arrendadora, que seguirá siendo la dueña del activo. Sin embargo existen dos tipos de Leasing el financiero y el Puro, cuyas diferencias se mencionan a continuación:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Arrendamiento Puro	Arrendamiento Financiero
Se necesita liquidar el total del activo más las cargas financieras o intereses.	No se liquida la totalidad del bien, solo parte del mismo.
Debes registrar los activos en tus libros y depreciarlos como si fueran propios, para que por una cantidad definida, la empresa se convierta en propietaria legal.	Los contratos van de uno a siete años
Al término del contrato es posible elegir entre la posibilidad de adquirir el bien con un valor simbólico, una prórroga del plazo del contrato o venderlo a un tercero.	Al vencimiento de un contrato puedes renovar el uso de bien o regresarlo a la arrendadora, que a su vez lo venderá en un mercado secundario, con la finalidad de arrendar después un bien completamente nuevo. La garantía esta sustentada en el bien mismo.
Solo se puede deducir una parte del bien.	El bien tiene una deducibilidad de hasta un 100% pues se maneja como gasto.

Cuadro VI.1. Fuente Suarez Samper, L. Óp. cit.

Las SOFOLES y SOFOMES: Si la empresa ya tiene un año operando, estos intermediarios analizaran la situación de riesgo rendimiento del negocio, y debido al poco tiempo de operaciones cobrarán un interés más alto que los de la Banca Múltiple, que se compensa con el otorgamiento de un plazo mucho mayor para cubrir los pagos. La forma en que estas compañías se financian es en algunos casos a través de la Banca de Desarrollo como, NAFIN, Financiera rural, el Banco Interamericano de desarrollo, entre otras, y se pueden obtener crédito desde 150 mil e incluso hasta 10 millones de pesos.

Ángeles Inversionistas: Ante la falta de instrumentos para la promoción de creación de empresas, en el 2004 Nacional Financiera (NAFIN), lanzó el programa de Apoyo a Emprendedores, donde se encuentran los ángeles inversionistas, que son empresarios que invierten su dinero, generalmente a cambio de participación accionaria de entre 20 y 25%, en PyMES's que están iniciando o que buscan mejorar algún aspecto para acelerar su crecimiento. Además de aportar recursos ofrecen asesorías especializadas, experiencia en el sector y el contacto con otros inversionistas. Para lograr este tipo de financiamiento es necesario enviar el proyecto que se tenga a NAFIN y ser seleccionado. Sin embargo el proyecto requiere ser innovador y a un costo competitivo.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Capital Semilla: Esta opción se puede obtener a través de la Secretaría de Economía y está disponible para empresas que inician, para acceder a ella el proyecto debe pasar por una incubadora reconocida, el pago de los servicios es por cuenta del emprendedor, se debe pagar un 3% del total de crédito asignado por concepto de comisión de apertura. La cantidad asignada para negocios tradicionales es de 80 mil pesos, los proyectos de tecnología alcanzan los 300 mil y hasta un millón de pesos para los de alta tecnología, con un interés anual fijo de aproximadamente 6%.

Si recién se inicia con un negocio también es una excelente idea acercarse a una Incubadora de empresas donde un grupo de especialistas ayudara al emprendedor a desarrollar un plan de negocios y generalmente estas opciones están asociadas a fondos de capital semilla que pueden invertir en nuestro negocio.

Es muy importante que los recursos se destinen a cada uno de los objetivos incluidos en el plan de negocio, un error común es cuando el empresario por fin logra obtener un financiamiento lo destina al pago de deudas y lo peor para consumo propio.

6.3.- PRESUPUESTOS DE INGRESOS.

Este presupuesto relaciona los aspectos económicos, sociales y técnicos en la forma de ingresos por ventas. Se debe tener preciso la cantidad de productos que se elaboraran, diferenciando a los principales y los secundarios, separando los inventarios que se tendrán en permanentemente como productos terminados, movimiento de inventarios, capital de trabajo, así como programas de ventas. Si el restaurante ya ha operado el volumen de ventas que se considera básico es el promedio de los tres últimos meses/años, que se complementan con los pronósticos del estudio de mercado. Por lo que se debe haber fijado de antemano el precio de venta, los ingresos de la organización se generan por las ventas.

Los gastos son los desembolsos de las actividades operativas específicas, en cambio los costos son la suma de los egresos de actividades relacionadas con la producción solamente.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

6.3.1.- DETERMINACIÓN DEL PRECIO DE VENTA DE LOS PRODUCTOS

Uno de los problemas que surgen cuando se inicia un negocio es la falta de conocimiento para fijar a qué precio se deben ofrecer los productos y/o servicios, generalmente son fijados en cantidades menores que los de la competencia y si bien analizar la competencia es una parte importante al comienzo de la planeación estratégica, también es cierto que si no se analizan los costos por elaborar nuestros productos y la utilidad que se desea obtener, la empresa terminará fracasando debido a que se el negocio terminará endeudado, circunstancia que hará que el emprendedor tenga problemas incluso legales al no poder pagar sus obligaciones financieras.

Existen muchos giros de empresas como pueden ser de producción de consumo, de producción industrial, de comercialización, de servicios y gubernamental, sin embargo en el caso de un restaurante a pesar de ser considerado un servicio es de giro de producción de consumo, pues utiliza materia prima que transforma en platillos, bebidas que son ofrecidos a los consumidores finales.

Para el caso de un restaurante es posible determinar los precios de venta tomando en cuenta los costos directos e indirectos que ya fueron mencionados anteriormente y teniendo en cuenta el margen de utilidad que se desea obtener tomando en cuenta tres elementos los costos, el mercado (factores externos) y la competencia. El precio de venta es el valor en dinero en que se estima un bien o servicio, a continuación se mostrara un ejemplo sobre la determinación del mismo.

$$PV = \frac{CUT}{1 - MUD}$$

Donde:

PV= Precio de venta

CUT= Costo unitario total

MUD= Margen de utilidad deseada.

A continuación se mostrara un ejemplo sobre la forma de determinar el precio de venta de 3 platillos. Supóngase que un restaurante tiene 3 productos, el A, el B y el C. de los cuales del primero se sirven 70 unidades, del segundo 90 y del tercero 100, de manera semanal. Es necesario prorratear el costo de las materias primas,



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

esto quiere decir que se distribuye de forma equitativa una cantidad, como se muestra en el siguiente ejemplo.

Producto	Cantidad
A	70
B	90
C	100
Costos Indirectos:	\$13,000
Mano de Obra:	\$20,000

Cuadro VI.2

En este cuadro se aprecian la cantidad de productos A,B y C que se venden semanalmente y sus costos directos e indirectos mensuales.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Producto A				
Concepto	Unidad de medida	Importe	Unidades	Costo Total
Ingrediente 1	Pz	\$ 3.00	40	\$ 120.00
Ingrediente 2	Lt	\$ 7.00	7	\$ 49.00
Ingrediente 3	Gr	\$ 0.05	200	\$ 10.00
Total				\$ 179.00
Producto B				
Concepto	Unidad de medida	Importe	Unidades	Costo Total
Ingrediente 4	Kg	\$ 40.00	15	\$ 600.00
Ingrediente 5	Kg	\$ 32.00	12	\$ 384.00
Ingrediente 6	Lt	\$ 11.00	3	\$ 33.00
Total				\$ 1,017.00
Producto C				
Concepto	Unidad de medida	Importe	Unidades	Costo Total
Ingrediente 7	Pz	\$ 5.00	22	\$ 110.00
Ingrediente 8	kg	\$ 30.00	10	\$ 300.00
Ingrediente 9	Lt	\$ 9.00	5	\$ 45.00
Total				\$ 455.00

Cuadro VI.3

Este cuadro muestra los ingredientes de que se compone cada platillo, el costo unitario y las unidades requeridas para cada producto para conocer su costo total el cual es el producto del importe y las unidades.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

1.- Producto	2.- Unidades	3.- Materia Prima	4.-%de Distribución	5.-Mano de obra
A	70	\$ 179.00	11%	\$2,168.38
B	90	\$ 1,017.00	62%	\$12,319.81
C	100	\$ 455.00	28%	\$5,511.81
Total		\$ 1,651.00	100%	\$20,000.00

Cuadro VI.4

Este cuadro muestra la sumatoria de la cantidad de materia prima, de igual forma el porcentaje de distribución se obtiene de prorratear la materia prima para que a partir de este valor se obtenga la mano de obra. El prorrateo se obtiene dividiendo la cantidad de materia prima de cada platillo entre la suma del total de materia prima. Posteriormente se multiplica la cantidad de Mano de Obra total por el porcentaje de cada platillo.

Producto	6.-Costo Directo (3+5)	7.-Costo indirecto	8.-Costo total (6+7)	9.- costo Unitario	10.- Precio de Venta	11.- Ponostico de venta
A	\$ 2,347.38	\$ 1,409.45	\$ 3,756.83	\$ 53.67	\$ 67.09	\$ 4,696.04
B	\$ 13,336.81	\$ 8,007.87	\$ 21,344.68	\$ 237.16	\$ 296.45	\$ 26,680.85
C	\$ 5,966.81	\$ 3,582.68	\$ 9,549.49	\$ 95.49	\$ 119.37	\$ 11,936.86
Total	\$ 21,651.00	\$ 13,000.00	\$ 34,651.00			\$ 43,313.75

Cuadro VI.5



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Finalmente se obtiene el costo unitario a partir de dividir el costo total entre la cantidad de total de cada platillo. El precio de venta se obtiene aumentando el margen de utilidad deseado de la siguiente forma:

$$PV = \frac{CU}{(1 - MG)}$$

Donde:

PV=Precio de venta

CU=Costo unitario

MG=Margen de utilidad deseada

Así mismo al multiplicar el precio de venta, el cual en este caso tuvo un margen de utilidad deseada de 20%, por la cantidad esperada de productos a vender de manera semanal se obtiene el pronóstico de ventas que permitirá planear de forma más precisa los recursos internos.

Los precios determinan como deben ser producidos los productos y servicios y para quien deben ser producidos. Para el consumidor estos influyen en que comprar y cuanto de cada producto. La fijación de precios es una de las decisiones más importantes que toman los dueños/gerentes de una empresa pues esta variable genera directamente los ingresos. Se supone que el comprador tiene información de los precios y del nivel de satisfacción de productos comparables alternativos, un comprador sensible al precio se caracteriza por no pagar cantidades mayores por un producto, en cambio uno menos consciente puede estar dispuesto a pagar más por un producto con características interesantes o en un lugar elegante, de igual forma se usa el precio como un indicador de la calidad del producto. Por lo tanto los precios deben ser fijados tomando en cuenta la percepción de los consumidores y el valor de lo que reciben, sin embargo estos temas no son parte de este trabajo por lo que se recomienda profundizar más sobre el tema para un mayor conocimiento. (Monroe, 1992). Como se puede ver en la última columna del cuadro VI.5 se muestra el ingreso esperado para esa semana, de esta misma forma se pueden calcular los ingresos para todos los platillos, bebidas y productos que ofrece un restaurante y que sirve para la elaboración del presupuesto de ingresos del proyecto.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

6.4.- PRESUPUESTO DE EGRESOS.

El presupuesto de egresos está conformado por los costos de producción que se dividen en directos e indirectos de fabricación que habrán de realizarse, descritos a continuación.

6.4.1.- COSTOS DE PRODUCCIÓN.

Representan todas los egresos realizados desde la adquisición de materia prima hasta su transformación en productos y/servicios, los gastos directos son la parte del costo que se destina a la producción de bienes/servicios y comprenden la materia prima, materiales directos y la mano de obra.

- **Materia prima y materiales directos:** La definición de la materia prima está en función del proceso productivo, en el caso de un restaurante se pueden mencionar como ejemplo las carnes rojas y blancas, abarrotes, licores, entre otros. Se debe especificar la cantidad y calidad requeridas de acuerdo al proceso productivo.

Los materiales directos son los que se transforman en elementos físicos del producto terminado y se notan en su presentación, como pueden ser los empaques y materiales de envasado.

- **Mano de obra directa:** Aquí se incluye el salario del personal de cocina y los meseros que están estrechamente relacionados con la producción, dentro de este aspecto hay que considerar las prestaciones y otros cargos sociales.

Gastos indirectos de Fabricación: Corresponden a los demás gastos que se hacen y que pueden presentarse en periodos distintos a la fabricación y no están relacionados al volumen producido. Estos se agrupan en tres partes materiales indirectos, mano de obra indirecta y otros gastos indirectos:

- **Materiales indirectos:** Se les considera así a los consumos auxiliares o complementarios a la elaboración del producto final y que no se notan físicamente en el producto/servicio como por ejemplo:
 - ✓ Insumos auxiliares; como por ejemplo ablandadores de carne.
 - ✓ Repuestos; que son necesarios para el mantenimiento de los equipos.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

- ✓ Útiles de aseo; Necesarios para la operación y que en el caso de la industria restaurantera representan un gasto importante para garantizar la inocuidad de los alimentos y entre los que se pueden mencionar desinfectantes, guantes, escobas, cepillos, químicos para eliminar plagas, etc.
- ✓ Combustibles y lubricantes; que incluyen grasas y aceites, gasolina para los vehículos, etc.
- ✓ Mano de obra indirecta; abarca el trabajo, supervisores de piso, cajeros, hostess, entre otros que no participan en la producción y a los cuales se les deben ofrecer sus respectivas prestaciones sociales.
- ✓ Otros gastos indirectos; energía eléctrica, agua, seguros, impuestos, depreciación, entre otros.

6.4.2.- LA DEPRECIACIÓN DE LOS ACTIVOS

Cabe mencionar que la depreciación, es la cantidad de dinero que se debe reservar para la adquisición de equipos en un futuro, es algo que la mayoría de las empresas no guarda, sino al contrario lo consumen o lo invierten. La depreciación de los equipos se presenta por dos casos la obsolescencia (debido al avance tecnológico) y el deterioro del activo y como se menciona debe considerarse dentro de los costos, nunca debe salir de la bolsa del empresario.

Existen dos formas comunes de calcular la depreciación, contable y fiscal.

La contable (o lineal) se define por la ecuación:

$$\text{Depreciación Contable} = \frac{\text{Precio Pagado}}{\text{Tiempo de Vida Útil Estimado}}$$

Si se comprase una camioneta con un valor de \$350,000 pesos y de acuerdo a la experiencia tuviera una vida útil de 5 años, se tendría una depreciación anual de \$70,000 pesos.

La depreciación fiscal se expresa de la siguiente forma:

Depreciación fiscal = Precio Pagado x % LISR

Donde

LISR = Ley del Impuesto sobre la Renta (para cada tipo de activo).



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Para cada activo se tienen los siguientes porcentajes;

Concepto de activo	Porcentaje (%)	Tiempo de vida (años)
Edificio y construcciones	5	20
Maquinaria y equipo	10	10
Mobiliario y equipo	10	10
Equipo de computo	30	3.33
Equipo de transporte	25	4
Herramental	35	2.86

Cuadro VI.6. Fuente: Fundación Pro Empleo, Óp. cit.

Tiempo de Vida Estimado= Tiempo que se espera esté en funcionamiento el activo (puede obtenerse de las garantías de los activos, la experiencia, su uso, así como, la experiencia de los usuarios)

El tiempo de vida útil en el caso de la depreciación fiscal se obtiene de la división del 100% entre el porcentaje determinado por la LISR del bien tangible.

Por mencionar un ejemplo si se comprara un equipo de cocina por un valor de \$2, 500,000 (entraría en la clasificación de maquinaria y equipo de acuerdo al giro), se tendrían las siguientes depreciaciones mensuales y anuales.

Depreciación fiscal anual= $2,500,000 \times 0.10 = \$250,000$

Depreciación fiscal mensual= $\$250,000 / 12 = \$20,833.33$

El resultado del producto en la depreciación fiscal es lo que se tiene que guardar por año de vida del activo.

En ambos casos de depreciación se debe incluir las cantidades mensuales en los costos indirectos.

6.4.3.- AMORTIZACIÓN DE LA INVERSIÓN DIFERIDA.

Esta partida se define como el importe de un servicio que se pago por anticipado entre el número de periodos en que será utilizado, se incluyen aquellos gastos intangibles como, rentas anticipadas, licencias de software, seguros, gastos de instalación, patentes, notario, tramites y licencias, publicidad entre otros.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Mercado (2008) afirma que se debe presentar un programa de amortizaciones o pagos del crédito otorgado, acorde con el plazo y la forma de cobro de los intereses. El mismo autor enuncia que existen diversos sistemas de amortización que pueden ser manejados por los acreedores, que dependen de la capacidad de pago de la empresa para ser flexibles, ya que si la organización no cuenta con capacidad de pago como suele suceder al inicio de operaciones, los pagos se tendrán que adecuar a la forma en que la empresa pueda ir generando el efectivo para la cobertura de sus deudas.

De igual forma influye la política de pago que adopte la empresa respecto a sus deudas a corto y largo plazo, pudiendo presentarse el caso de no pagar sus obligaciones aun cuando existen los recursos para hacerlo por convenir a los intereses de la organización, o bien teniendo recursos recurrir al financiamiento para obtener ventajas diversas.

Entre los sistemas de amortización se encuentran:

- Amortizaciones iguales
- Amortizaciones constantes
- Amortizaciones con capitalización de intereses.

6.5.- ESTUDIO FINANCIERO DEL PROYECTO.

El objetivo del estudio financiero es analizar la viabilidad económica de un proyecto, de igual forma ordena la información de carácter monetario para crear estados financieros con base en las conclusiones del estudio de mercado, los precios de venta probables para los ingresos y los resultados de un estudio técnico y de organización que muestra el equipo, personal y demás egresos que se tendrán, de igual forma permite elaborar estrategias que permitan allegarse de recursos y contar con liquidez y solvencia para llevar a cabo las operaciones productivas y comerciales e incluso aporta la información necesaria para estimar la rentabilidad de los recursos empleados. El estudio financiero es el desenlace de la planeación de un proyecto brindando la base de indicadores para la toma de decisiones.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

6.5.1.- PROYECCIONES FINANCIERAS.

Un aspecto importante en la evaluación de proyectos es la proyección de las situaciones financieras que se espera se den en la formulación del mismo, partiendo del pronóstico financiero, el cual representa la estimación de los supuestos que se piensa van a ser incluidos en el proyecto. Estos supuestos hacen referencia a las políticas y decisiones de la empresa, debiéndose contar con la información que soporte cada una de las cifras.

En la preparación de los estados financieros se determinan las bases para soportar las cuentas que se proyectan en el Estado de Resultados, Flujo de Caja y Balance General, estableciendo estimaciones para cada uno de los conceptos y partidas de los que se componen. En la elaboración de una proyección se requiere saber el capital inicial aportado, el balance de iniciación definitivo sirve para integrar las operaciones que se espera realice el proyecto y debe corresponder al día anterior a la iniciación de operaciones de la empresa. La información con la que se cuente debe ser suficiente para proyectarlos a no menos de 5 periodos futuros, esto cumple dos funciones, la primera que es evaluar el proyecto y hacer referencia a que la información preparada sirva de base para sustentar cualquier solicitud de crédito.

La proyección de los ingresos por ventas debido a la operación la empresa o por la prestación de los servicios son parte de la base, estas se obtienen del estudio de mercado, que indica las cantidades a vender por producto, los precios y sus variaciones probables a través del tiempo. Al realizar la estimación de las ventas debe tenerse en cuenta las rebajas puedan ocurrir, de acuerdo a las políticas definidas por la empresa, estas son generalmente expresadas como un porcentaje del monto total de la empresa.

6.5.2.- PROYECCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

Como ya se menciona los estados financieros que se deben proyectar hacia el futuro son el Estado de Resultados, el Balance General y el Flujo de Caja, a continuación se presentara la forma de de realizar las respectivas proyecciones.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

6.5.2.1.- BALANCE GENERAL.

Para comenzar hay que tomar en cuenta los rubros existentes que lo puedan afectar, como pueden ser los recursos disponibles que pueden ser inventarios o efectivo y los activos, las cuentas que normalmente afectan a este estado financiero son mencionadas en seguida. (Ver anexo 15 Formato de balance general).

6.5.2.1.1.- DISPONIBLE

Para conocer su valor es necesario tener definido el flujo de caja integral, es decir, incluir los conceptos de flujo de caja operativo, financiero y de inversión.

6.5.2.1.2.- INVENTARIOS

De acuerdo con el tipo de actividad, se determina la necesidad de calcular stock, se podrá tener inventario de materias primas, productos en proceso y productos terminados, por ejemplo en el caso de que el restaurante elabore pasteles como postres o su propio jamón serrano cuya vida es más prolongada. Aunque la mayoría de las empresas de servicios solo manejan productos terminados, materiales y suministros. Una vez calculado el inventario de materia prima, se registra en el Estado de Resultados para determinar la cantidad de materia prima usada en la operación, de igual manera cuando se estiman los inventarios de productos en proceso y productos terminados, estos afectan los costos de producción y los costos de ventas respectivamente. Los tres tipos de inventarios se registrarán simultáneamente en el activo corriente del Balance proyectado.

6.5.2.1.3.- CARTERA

Bajo este concepto se manejan las cuentas por cobrar a clientes, empleados, deudores diversos, entre otros. Su estimación se realiza mediante la aplicación del concepto de rotación de cartera mencionado anteriormente. Cuando se tiene esta información se incluye como un activo corriente o circulante en el Balance. En el momento de realizar la provisión de cartera hace que disminuya el valor producto de la provisión, lo cual produce el saldo de cuentas por cobrar netas, la



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

recaudación de este saldo, se registra como un ingreso al flujo de caja y una disminución al saldo de las cuentas por cobrar netas.

6.5.2.1.4.- PROVISIÓN DE CARTERA

Debido a que no es posible recaudar la totalidad de la cartera, en particular la que está relacionada con los clientes (en caso de que el restaurante tenga eventos de banquetes corporativos a crédito), es necesario estimar un porcentaje destinado a provisiones, que será llevado a cabo como un gasto administrativo. El valor calculado disminuye el saldo de las cuentas por cobrar, obteniéndose las cuentas por cobrar netas.

6.5.2.1.5.- ACTIVOS FIJOS

Cualquier inversión fija se incluye en el activo fijo, en la partida que corresponda: Terrenos, edificaciones, maquinaria y equipo, muebles, enseres y equipo de oficina, vehículos, etc.

6.5.2.1.6.- DEPRECIACIÓN ACUMULADA

Para cada periodo que se proyecte se debe calcular la depreciación de los activos que estén considerados depreciables, llevándose como un gasto al estado de resultados lo que corresponde a periodo.

6.5.2.1.7.- OBLIGACIONES FINANCIERAS

Aquí se incluyen los préstamos recibidos del sector financiero, que son clasificados de acuerdo con el vencimiento de los pagos, que puede ser a corto y a largo plazo. Los de corto plazo se incluyen en el pasivo corriente y los de largo en el pasivo a largo plazo.

Al momento de obtener un financiamiento se registra como un ingreso en el Flujo de Caja, cuando se cancela la deuda el valor total pagado se incluye como un egreso en el flujo de caja, de igual manera la parte que corresponde a intereses se registran como gastos financieros y se llevan al Estado de Resultados como otros



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

gastos. La parte que se abona a la deuda, disminuye la obligación financiera, porción corriente.

6.5.2.1.8.- PROVEEDORES.

La mayoría de las ocasiones los proveedores otorgan un plazo en el pago de sus facturas, este plazo es menor a un año generalmente, por lo que el saldo que se muestre en el balance corresponde a una cuenta del pasivo corriente. El pasivo corriente integra las cuentas por pagar a los proveedores.

6.5.2.1.9.- PROVISIÓN DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA

La tarifa de este gravamen se contabiliza en el Balance General como un pasivo de corto plazo, y se debe cancelar en el periodo siguiente después de ser gravado. Cuando es pagado se produce el egreso del flujo de caja y la disminución de su saldo.

6.5.2.1.10.- CAPITAL

Este hace referencia a los aportes sociales que realizan los inversionistas de la organización, que dependiendo del tipo de sociedad elegida pueden estar representados por cuotas de interés social o en acciones.

6.5.2.1.11.- UTILIDADES

Hace referencia a utilidades netas cuando corresponden a las ganancias netas del ejercicio y también a utilidades por distribuir a las utilidades netas del ejercicio a las que se le sustraen la reserva legal que haya que calcular.

6.5.2.1.12.- RESERVAS

A este concepto se aplica el concepto de reserva legal, que es el 10% de las utilidades netas del ejercicio, hasta llegar al 50% del valor de los aportes sociales, este cálculo se puede realizar solo si se obtuvieron utilidades durante el ejercicio fiscal, si llegasen a presentarse pérdidas este concepto no aplica.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

6.5.2.2.- ESTADO DE RESULTADOS

La estructura de los cuadros de las proyecciones toma como base la elaboración del estado de resultados, a continuación se incluye los siguientes presupuestos que permiten proyectar simultáneamente los tres estados financieros mencionados. (Ver anexo 16 Formato de estado de resultados).

6.5.2.2.1.- PRONOSTICO DE VENTAS

Tratándose de varios productos con diferentes precios unitarios, debe prepararse un cuadro como el que se encuentra en el anexo 12 (Pronostico de ventas), que permite proyectar los cinco años que son necesarios. El pronóstico de ventas es un paso importante en la elaboración de los planes de la compañía, que afecta directamente las funciones de marketing, producción, compras y recursos humanos

6.5.2.2.2.- VENTAS BRUTAS

Es la suma de las ventas esperadas de los productos elaborados y vendidos por la empresa más los productos que tiene estimado que va a comprar y vender.

6.5.2.2.3.- DEVOLUCIONES Y REBAJAS EN VENTAS

Como se menciona con anterioridad se debe determinar un porcentaje de las ventas brutas que van a ser devueltas, este porcentaje no puede ser muy elevado.

6.5.2.2.4.- VENTAS NETAS

Es lo que se obtiene de restar las ventas brutas, las devoluciones y rebajas en ventas, el valor restante deberá ser incluido en el estado de resultados.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

6.5.2.2.5.- VENTAS A CREDITO

Del total de las ventas netas, en algunas ocasiones no todo es vendido de contado, por lo que se debe establecer un indicador de rotación de cartera, que se incluirá en el activo corriente como cuentas por cobrar a clientes.

6.5.2.2.6.- INGRESOS OPERACIONALES POR VENTAS

Del total de ventas netas se restan las ventas de contado y este será el valor que se irá a recaudar en efectivo, debe incluirse en el flujo de caja como un ingreso.

6.5.2.2.7.- RECAUDO DE CARTERA

Hace mención al valor de las cuentas por cobrar restándoles las provisiones de cartera, las cuales se recaudan en el siguiente periodo, se registran como ingreso en el flujo de caja.

6.5.2.2.8.- PROVISION DE CARTERA

Se estima un porcentaje de las cuentas por cobrar, no debe ser tan considerable, pues hace que disminuyan las utilidades del ejercicio, su valor acumulado se registra en el activo corriente como provisión de cartera disminuyendo el valor de las cuentas por cobrar.

6.5.2.2.9.- COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS TERMINADOS

Debido a que se producen compras de materias primas para varios productos, al igual que productos elaborados, a continuación se incluye un cuadro que permite proyectar el monto anual de compras para los años a futuro. (Ver anexo 13 Compra de materia prima y producto terminado)



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

6.5.2.2.10.- VALOR DE LA MATERIA PRIMA DE LOS PRODUCTOS ELABORADOS Y VENDIDOS.

Para conocer su valor, deberá hacerse una lista de estas materias primas básicas, realizar un estimativo del costo de cada una de las mismas, para ser capaces de determinar el costo total de las materias primas básicas por producto, todo esto de acuerdo con lo que se tiene previsto producir y vender.

6.5.2.2.11.- INVENTARIOS DE MATERIAS PRIMAS

La determinación de su valor se realiza como se menciono anteriormente, teniendo en mente que el inventario final de materias primas de un periodo es el inicial del siguiente periodo.

6.5.2.2.12.- TOTAL DE COMPRAS DE MATERIAS PRIMAS

Este valor se puede calcular de la siguiente manera:

Total de materia prima procesada=Inventario Inicial de materias primas + Total de de compra de materia prima – Inventario final de materias primas.

6.5.2.2.13.- COMPRAS DE PRODUCTOS TERMINADOS.

Ya que se conoce el costo total de materias primas de los productos elaborados y vendidos se fija el costo de los productos comprados y vendidos, los cuales son aquellos que vende la empresa pero que no lo elabora.

6.5.2.2.14.- COMPRAS TOTALES DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS TERMINADOS

Su valor será la sumatoria de las compras de los totales de materias primas más las compras de productos terminados, y esta cantidad se registrara en el estado de resultados.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

6.5.2.2.15.- COMPRAS A CREDITO

No todo lo que se compra es de contado, este concepto se registrara en el pasivo corriente del Balance General

6.5.2.2.16.- PAGO CONTADO DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS TERMINADOS

De la cantidad total de materias primas y productos terminados se sustraen las cuentas por pagar a proveedores, originándose el valor considerado como pago de contado por compras de materias primas, mismo que afecta el Flujo de Caja como un egreso.

6.5.2.2.17.- PAGO A PROVEEDORES.

La cantidad que permanezca como un pasivo en un periodo se registra como una cuenta por pagar a proveedores en la pasivo corriente, misma que será cancelada en el siguiente periodo. Una vez cancelado se disminuirá el saldo de esta cuenta en el pasivo corriente del Balance General, registrándose simultáneamente su egreso del flujo de caja por el mismo valor.

6.5.2.2.18.- PLANTA DE PERSONAL

Una vez que se tiene definida la estructura organizacional de la empresa, continúa la elaboración de su correspondiente planta de personal. Debe organizarse de acuerdo con los conceptos de gastos operativos de administración o de personal operativo. (Ver anexo 8 Formato de planta de personal). En este cálculo se debe incluir las prestaciones sociales y aportes fiscales (Primas, vacaciones, seguridad social, entre otros). Este valor debe sumarse y luego se calcula el valor de planta anual, mismo que se incrementa año tras año de acuerdo a la política de salarios que tenga la organización. El valor anual de la nomina se incluye en el estado de resultados como gastos que de acuerdo a su función que pueden ser de administración, mano de obra directa o en su caso ventas.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

6.5.2.2.19.- COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES.

Esta información hará posible crear la proyección del Estado de Resultados en lo que respecta a los costos de producción y operacionales (ver anexo 9 Formato de costos y gastos operacionales), omitiendo las partidas como la depreciación y los gastos pagados por anticipado en periodos anteriores que no representan salida de dinero. Cuando ya se tenga hecha esta depuración el resultado será registrado como un egreso en el Flujo de Caja.

De igual manera existen algunos gastos como los servicios públicos que no hacen diferencia el valor correspondiente al área de cocina o administración, por mencionar ejemplos, haciéndose necesario prorratarlos, para concederles un valor acorde a su participación.

Lo concerniente al mantenimiento debe ser determinado para conocer si corresponde a los equipos, el mobiliario y enseres, que también puede prestarse al prorrateo de acuerdo al uso que se le dé.

6.5.2.2.20.- DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS

De acuerdo a la inversión de activos fijos del negocio deberá elaborarse un cuadro de depreciaciones anuales para el proyecto para las edificaciones y construcciones, la maquinaria y el equipo, mobiliario, equipo de cómputo y transportes, siguiendo los lineamientos que indica la Ley del Impuesto Sobre la Renta. (Ver anexo 11 Formato de depreciación de activos).

6.5.2.2.21.- PLAN DE AMORTIZACIÓN DEL PRESTAMO

Al comienzo se realiza la planeación del proyecto sin contemplar ninguna posibilidad de crédito, tomando en cuenta el peor de los casos, por lo que el flujo de caja al finalizar el periodo cero, indicara la necesidad de un financiamiento si fuese negativo. Si este fuera el caso y se obtuviera algún financiamiento, habrá que elaborar el plan de amortización, diseñado de acuerdo a la forma de pago acordado. Previamente deberán conocerse las condiciones del crédito, tasa de interés, plazo, forma de amortización y garantías. (Ver anexo 10 Formato del amortización del financiamiento).



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

6.5.2.3.- FLUJO DE CAJA

Este Estado Financiero está compuesto por el saldo inicial de caja, los ingresos lo egresos y el saldo final de la caja, que se explicaran a continuación. Su objetivo es apreciar por periodo cuando va a sobrar o a faltar dinero, en que se ha gastado en la empresa, cuanto hay en el presente y en que periodos futuros se requerirá efectivo. (Ver el anexo 14 Formato de flujo de caja).

6.5.2.3.1.- SALDO INICIAL DE CAJA

En el momento inicial, o periodo cero se constituyen dos momentos, el primero cuando se constituye la sociedad y los socios hacen sus aportes, el segundo ocurre cuando ha transcurrido el momento del aporte inicial y el día antes del comienzo de operaciones del plan de negocios, cuando ya se adquirieron los activos fijos, probablemente se recibió un crédito, se compro materia prima, se hicieron pagos anticipados. Por lo que para los siguientes años, del primero al quinto el saldo inicial corresponde al saldo final del periodo inmediato anterior.

6.5.2.3.2.- INGRESOS

Además de lo aportado por los socios, se incluye el financiamiento recibido. Para el primer año se incluyen los ingresos generados por las ventas debido a la prestación del servicio, a partir del segundo año y hasta el quinto se anexan además de los ingresos mencionados en el primer año, el recaudo de cartera. La sumatoria de estos ingresos anuales será el total del ingreso del periodo considerado para la proyección.

6.5.2.3.3.- EGRESOS

Para el año cero serán los relacionados con la adquisición de los activos fijos, los gastos pre-operativos, las compras de materias primas y productos si se hicieron antes de comenzar con la operación. Para el primer año corresponden todos los egresos debidos al funcionamiento normal de la empresa, por ejemplo, pago a proveedores, pago de nomina, prestaciones sociales y aportes fiscales, pago de costos y gastos operacionales, cuotas de amortización del préstamo y otros gastos que se tengan que realizar. A partir del primer año y hasta el quinto, además de



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

los gastos mencionados para cada año, se incluye el pago de impuestos, las cuentas por pagar que quedaron pendientes en el año inmediato anterior y el pago de dividendos.

6.5.2.3.4.- SALDO FINAL DE CAJA

Este será el inicial para el periodo siguiente y puede calcularse de la siguiente manera:

Saldo Inicial + Diferencias entre ingresos y egresos= Saldo Final de Caja

6.6.- EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO.

Esta evaluación busca conocer de forma anticipada el comportamiento que tendrá en el futuro y a partir de la misma, tomar decisiones para ya sea llevarlo a cabo o desecharlo por no ser atractivo

6.6.1.- INDICADORES FINANCIEROS

Después de realizar estos cálculos y con el objeto de tomar una adecuada decisión, se juzga la interpretación de cada uno de ellos, ya que mediante ellos se pueden anticipar las condiciones futuras. Estos indicadores fueron diseñados para mostrar las relaciones que existen entre las cuentas de los estados financieros. (Weston y Brigham, 1996)

6.6.2.- INDICADORES DE LIQUIDEZ

Liquidez representa la capacidad de una empresa de pagar sus obligaciones en el corto plazo, se conocen de esta forma por que relacionan las fuentes de recursos inmediatos con las de pago inmediato. Las más importantes son: La razón circulante y la razón de prueba acida.

La razón circulante se calcula dividiendo los activos circulantes entre los pasivos circulantes, e indica los recursos disponibles de activo corriente con los que se cuenta para el pago de pasivos a corto plazo.

Razón circulante= Activo circulante/ Pasivo circulante.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

La razón de prueba acida representa el activo disponible (inmediato) con que se cuenta para pagar los pasivos corrientes. La diferencia con la anterior es que se sustraen los inventarios de los activos circulantes ya que estos por lo general son los menos liquidos (facilidad de convertirse en efectivo) de los activos y es más probable que ocurran perdidas en caso de una liquidación

Prueba acida= (Activo circulante – Inventarios)/pasivo circulante

6.6.3.- CAPITAL DE TRABAJO

Otra manera de medir la capacidad de pago de una organización para sus obligaciones a corto plazo es a través del capital de trabajo, este debe guardar una relación estrecha con el volumen de operación del negocio. Un capital de trabajo negativo significa que la empresa no cuenta con suficientes recursos para cubrir sus necesidades operativas, causando su insolvencia en el mediano plazo. Este se calcula de la siguiente manera:

Capital de trabajo = Activo circulante – Pasivo Circulante

6.6.4.- INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

La solvencia representa la capacidad de pago que tiene una empresa a largo plazo, son conocidas también como de apalancamiento (ayuda externa), pues muestran el nivel de recursos externos invertidos las más importantes son: Pasivo total a activo total, capital contable a activo total, pasivo total a capital contable.

La relación pasivo total a activo total (Razón de endeudamiento) mide el porcentaje de recursos proporcionado por terceras partes (Acreedores).

Razón de endeudamiento= Pasivo total/Activo total=%

La relación del capital contable a activo total es el complemento del indicador anterior, ya que muestra el porcentaje de recursos que poseen los socios/dueño de la empresa.

Capital contable a activo total= Capital contable /activo total=%

La relación entre el pasivo total y el capital contable mide la participación de terceros en la empresa con respecto a la participación de los propios socios y/o dueños. Se calcula de la siguiente manera:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Pasivo total a capital contable= Pasivo total/Capital contable= X veces.

Por lo que una empresa solvente será aquella que tenga una mayor proporción de inversión de los propios socios/dueños en comparación de la participación de terceras partes.

6.6.5.- INDICADORES DE OPERACIÓN

Debido a la escasez de dinero que en ocasiones ocurre al iniciar una empresa, la velocidad con que los recursos se recuperan es muy importante, ya que esto conlleva a generar más utilidades. Estas razones miden la efectividad de la empresa de administrar sus recursos y entre las principales tenemos las siguientes: Rotación de los inventarios, rotación de las cuentas por cobrar, rotación de los activos fijos y la rotación del activo total.

La rotación de los inventarios muestra las veces que el inventario completa su ciclo durante un año, y para ello se debe considerar el promedio de todos los inventarios.

Rotación de Inv.= Ventas Netas/ Promedio de inventarios= X veces.

Rotación de inventarios= (Promedio de inventarios/ Ventas Netas) * 365 días= Numero de días usados en cada rotación.

La rotación de cartera (cuentas por cobrar) revela el número de días que se requieren para convertir las cuentas por cobrar en efectivo, y también pueden evaluarse comprando los términos mediante la empresa vende sus productos/servicios.

Rotación de cuentas por cobrar= Promedio de cuentas por cobrar/Ventas Netas= x días de recuperación.

Rot. De Cuentas por cobrar=(Promedio de cuentas por cobrar/Ventas netas) *365 días= x días de recuperación.

La rotación de proveedores indica el número de veces que la empresa liquida sus cuentas por la compra de materia prima e insumos, y se calcula de la siguiente forma:

Rot. De Prov.= Costo de Ventas/Promedio de proveedores= X veces al año



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Días de proveedores= $360/\text{Rot. De Proveedores}$ = Días para liquidar a proveedores.

La rotación de activos fijos muestra el número de veces que cada peso de activo fijo generó de ventas netas, una empresa con alta productividad será la que genere más ventas con menos inversión de activos fijos.

Rot. De activos fijos= $\text{Ventas Netas} / \text{Activo fijo Neto.} = X$ veces de rotación.

La rotación de activo totales parecida a la anterior , con la diferencia de que muestra las ventas generadas por los activos totales de la empresa.

Rot. De activo total= $\text{Ventas Netas} / \text{Activo total} = X$ veces de rotación.

6.6.6.- INDICADORES DE RENTABILIDAD

Muestran fundamentalmente el rendimiento generado por la inversión en la empresa. Estos indicadores representan los efectos combinados de las otras razones financieras sobre los resultados de la operación, las más comunes son las siguientes:

El rendimiento sobre la inversión es el índice de los recursos financieros ganados o perdidos en una inversión respecto al monto de dinero invertido en la empresa. Sirve para evaluar un proyecto, si su resultado fuera igual o menor a cero el proyecto no sería rentable.

Rendimiento sobre la inversión= $((\text{Utilidades Netas} - \text{Inversión total}) / \text{Inversión}) * 100 = \%$

El rendimiento del activo total es el porcentaje de utilidad que genera la inversión que se mantiene en una empresa sin importar de donde provengan los recursos.

Rendimiento del activo total= $\text{Utilidad Neta} / \text{Activo total} = \%$

La rentabilidad de las ventas también llamado margen de utilidad mide la relación entre las utilidades netas y lo que se obtiene por concepto de ventas.

Rentabilidad de las ventas= $\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas Netas} * 100 = \%$

La rentabilidad del capital muestra el retorno de la inversión de los dueños/socios del negocio.

Rentabilidad del capital= $(\text{Utilidad Neta} / \text{Capital contable}) * 100 = \%$



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

6.6.7.- CICLO FINANCIERO DE LA EMPRESA.

En una organización el ciclo financiero está conformado por la adquisición de materia prima, su transformación en productos/servicios, su venta, las cuentas por cobrar y la inversión de efectivo para empezar el ciclo, todo esto representa el tiempo que tarda la empresa en realizar su operación normal, y se calcula de la siguiente manera:

Ciclo financiero= Rotación de cuentas por cobrar + Rotación de Inventario – Rotación de proveedores= Días para completar el ciclo.

6.7.- CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS.

La evaluación de un proyecto hace comparaciones a través de distintos instrumentos, si el flujo de caja permite al inversionista obtener la rentabilidad que se quiere, así como recuperar su inversión. Los métodos más comunes son el Valor Presente Neto, la Tasa Interna de Retorno, el Periodo de Recuperación de la Inversión y el Índice de Rentabilidad. (Spag Chain, 2007)

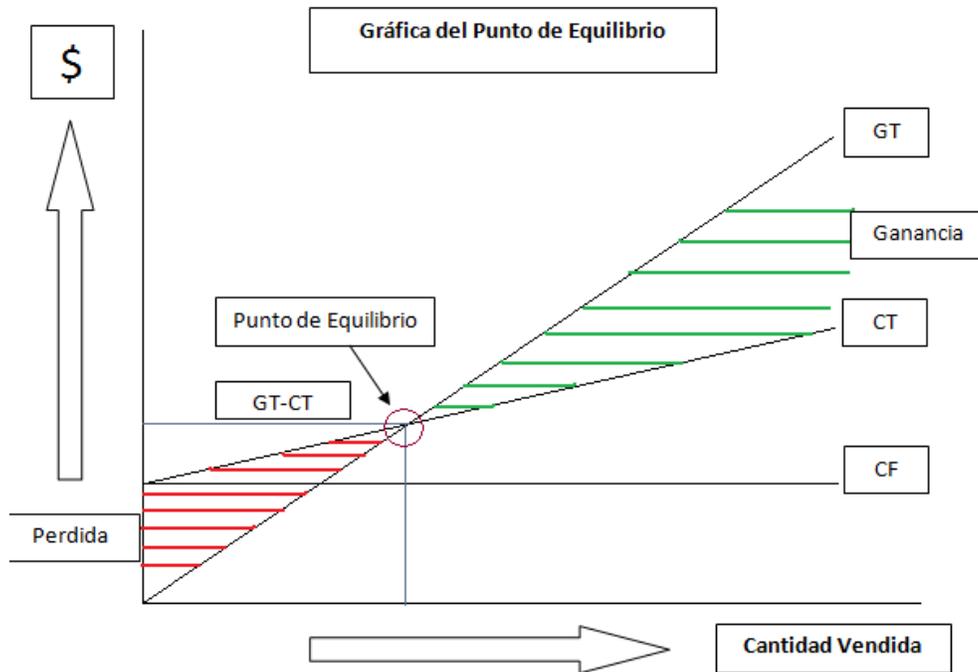
6.7.1.- ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

Haime Levy (1995) enuncia que independientemente de ser una herramienta de análisis de estados financieros, también es posible usarla como un elemento de predeterminación de utilidades y como instrumento de planeación respecto de los niveles de operatividad, para tomar decisiones financieras, de fijación de precios, análisis de costos, gastos e ingresos.

El punto de equilibrio representa el nivel de producción y ventas en el que la utilidad es igual a cero, donde la utilidad es suficiente para cubrir los gastos y costos fijos, quedando como resultado de la operación cero ganancias y cero pérdidas. A continuación se muestra de forma gráfica el concepto de punto de equilibrio de acuerdo a Cafferky y Wentworth (2010).



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE



Cuadro VI.7. Fuente: Cafferky y Wentworth. Óp. Cit.

Dónde:

GT= Ganancias totales

CT= Costo total

CF= Costo fijo



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

El punto de equilibrio puede ser determinado matemáticamente mediante la siguiente expresión:

$$P.E. = \frac{C.F.}{U.M.}$$

Dónde:

PE= Punto de equilibrio

CF= Costos fijos

UM= Utilidad o contribución marginal

UM=PV-CV

Dónde:

PV= Precio de venta unitario

CV= Costo de venta unitario

Es posible también expresarlo como la cantidad deseada de utilidades, para determinar el nivel mínimo indispensable de ventas de la siguiente manera:

$$P.E.U.D. = \frac{U.D.I.S.R.}{\frac{1 - \% I.S.R.}{C.M.}}$$

Dónde:

P.E.U.D.= Punto de equilibrio en utilidad deseada

C.F.= Costos fijos

U.D.I.S.R.= Utilidad deseada después de impuestos

% I.S.R.= Porcentaje de impuesto sobre la renta y P.T.U. (Participación de los trabajadores en las utilidades)

C.M.= Contribución marginal en porciento.

Sin embargo en la primera expresión solo se puede calcular el *Punto de Equilibrio* para un solo producto que vende la empresa. ¿Qué pasa entonces con un restaurante que maneja mucho más productos?, los cuales mantienen distintos niveles de contribución marginal unitaria, así como, también una participación en el volumen total de ventas distinta. El siguiente ejemplo del método de cálculo será útil para estos casos.

Supóngase que un restaurante vende una serie de platillos distintos, con los siguientes datos mostrados a continuación:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Tipo de platillo	Volumen de ventas (unidades)	Precio de venta unitario	Costos variables unitarios	Contribución marginal unitaria
A	2,000	\$ 35.00	\$ 15.00	\$ 20.00
B	2,300	\$ 40.00	\$ 18.00	\$ 22.00
C	1,500	\$ 60.00	\$ 25.00	\$ 35.00
D	1,700	\$ 50.00	\$ 30.00	\$ 20.00

Cuadro VI.8

En este cuadro se muestra el volumen de ventas que puede ser mensual o anual, y la contribución marginal, la cual es la sustracción del precio de venta unitario menos los costos variables unitarios.

Supóngase que los costos fijos totales del restaurante ascienden a \$75, 000. Para dar solución a este problema, se debe determinar la contribución marginal promedio, como resultado de la contribución marginal unitaria respecto a la combinación de ventas de cada línea de la siguiente manera:

Tipo de platillo	Proporción de mezcla	Contribución marginal unitaria	Contribución marginal promedio
A	2.0	\$ 20.00	\$ 40.00
B	2.3	\$ 22.00	\$ 50.60
C	1.5	\$ 35.00	\$ 52.50
D	1.7	\$ 20.00	\$ 34.00
Total			\$ 177.10

Cuadro VI.9

La proporción de la mezcla consiste en simplemente dejar a dos dígitos el volumen de ventas, de acuerdo con Haime Levy (1995) para después multiplicar este factor por la contribución marginal unitaria y así obtener la contribución marginal



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

promedio de cada platillo. Una vez obtenida la contribución marginal promedio por combinación de ventas, procede a determinar el punto de equilibrio aplicando su fórmula como se muestra a continuación:

$$P.E. = \frac{C.F.}{C.M} = \frac{\$75,000}{\$177.10} = 423.5 = 424u$$

La cantidad de 424 unidades representa el número de unidades combinadas en el punto de equilibrio, para determinar el número de unidades totales de cada producto en el punto de equilibrio se procede a lo siguiente:

Tipo de platillo	Proporción de mezcla	Unidades combinadas	Unidades totales por producto	Contribución marginal unitaria	Contribución marginal total
A	2.0	423.5	847	\$ 20.00	\$ 16,939.58
B	2.3	423.5	974	\$ 22.00	\$ 21,428.57
C	1.5	423.5	635	\$ 35.00	\$ 22,233.20
D	1.7	423.5	720	\$ 20.00	\$ 14,398.64
Total			3,176		\$ 75,000.00

Cuadro VI.10

Para obtener la contribución marginal total se procede de la siguiente forma. Primeramente se multiplica la proporción de mezcla por las unidades combinadas para obtener las Unidades totales por producto, esta cantidad a su vez se multiplica por la Contribución marginal unitaria para finalmente tener el resultado de la Contribución marginal total.

Comprobación:



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Ventas			
Tipo de platillo	Unidades totales por producto	Precio de venta unitario	Ventas
A	847	\$ 35.00	\$ 29,644.27
B	974	\$ 40.00	\$ 38,961.04
C	635	\$ 60.00	\$ 38,114.06
D	720	\$ 50.00	\$ 35,996.61
Total			\$ 142,715.98

Cuadro VI.11

En este cuadro es posible observar los ingresos por platillo, así como el total de ingresos por venta.

Costos variables			
Tipo de platillo	Unidades totales por producto	Costo variable unitario	Costos variables
A	847	\$ 15.00	\$ 12,704.69
B	974	\$ 18.00	\$ 17,532.47
C	635	\$ 25.00	\$ 15,880.86
D	720	\$ 30.00	\$ 21,597.97
Total			\$ 67,715.98

Cuadro VI.12

En este cuadro podemos apreciar los costos variables por platillo, así como los costos variables totales debidos a su elaboración.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Ventas	Costos variables	Contribución marginal (Ventas-Costos variables)
\$ 142,715.98	\$ 67,715.98	\$ 75,000.00

Cuadro VI.13

Al realizar la diferencia de la Contribución marginal menos Costos fijos obtenemos un resultado de cero (ni utilidad ni pérdida) que es lo que se pretende conocer mediante el punto de equilibrio, es decir, la cantidad de productos que es necesaria vender para cubrir los costos totales y a partir de que se cubren cualquier cantidad adicional significa una ganancia para el restaurante.

Como podemos ver el análisis de punto de equilibrio es una herramienta de gran utilidad en la planeación estratégica de las operaciones de la organización, ya que si su volumen de ventas está cerca del punto de equilibrio, cualquier descompensación o variación en los elementos del costo, de los gastos de operación, así como, en el precio de venta podrían hacer caer a la empresa en la zona de pérdidas. Así mismo al inicio de un proyecto conocer el punto de equilibrio ayudara a planear los recursos de forma óptima que se usaran para satisfacer al cliente con menos riesgos.

6.7.2.- CALCULO DEL VPN

El valor presente neto es una de las formas de evaluar proyectos a largo plazo, ayuda a determinar si se maximiza o no la inversión, si el resultado es mayor a cero, indicara cuanto se gana con el proyecto después de recuperar la inversión, pr sobre la tasa r que se exige de retorno del proyecto, si el resultado es igual a cero, indicara que el proyecto reporta únicamente la tasa r que se exigía después de recuperar el capital invertido, pero en cambio si el resultado es menor que cero mostrara la cantidad que falta para ganar la tasa que se quería tener al término de la inversión. La tasa de interés también conocida como costo de oportunidad es la tasa de rendimiento que se podría ganar en inversiones alternativas. Este método es muy sencillo de aplicar y toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo.

$$VPN = -C_0 + \frac{C_1}{1+r} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \frac{C_n}{(1+r)^n}$$



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Dónde:

VPN=Valor Presente Neto

C0= Inversión inicial

C1,2,...,n= Flujo de caja del periodo n.

r=tipo de interés del proyecto, ó costo de oportunidad.

6.7.3.- TASA INTERNA DE RETORNO

Un segundo criterio de evaluación lo representa la tasa interna de retorno TIR, que mide la rentabilidad como porcentaje. En el caso del VPN cuando al proyecto se le exigía un cierto costo de oportunidad, nos determinaba este costo más lo que se ganaba por encima del mismo. Sin embargo al proyecto se le puede exigir una ganancia mayor a ese costo de oportunidad, y esta máxima tasa exigible será la que haga que el VPN sea cero.

Su criterio de evaluación es el siguiente.

$$TIR = -C0 + \frac{C1}{1+r} + \frac{C2}{(1+r)^2} + \frac{Cn}{(1+r)^n} = 0$$

Si la TIR es mayor que el costo de oportunidad exigido, el proyecto debe llevarse a cabo pues estima una mayor rentabilidad respecto a lo menos que se espera siempre y cuando se reinviertan los flujos de caja

Si la TIR es menor que la tasa de interés exigida el proyecto debe rechazarse ya que considera un rendimiento menor al que se quiere obtener.

Para calcularla existen diversas formas como el método de prueba y error, el método gráfico, el método de interpolación y través de hojas de cálculo en una computadora.

El método de prueba y error consiste en escoger diferentes valores de r en la fórmula del VPN hasta que el resultado obtenido sea igual a cero.

En el método grafico cuando la curva del VPN corta el eje de las x que representa la tasa de interés, este punto corresponderá a la TIR, por lo que es muy similar al método de prueba y error.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

En el método de interpolación, el cual es muy útil si no se cuenta a la mano con una computadora, se escogen dos tasas de interés con la condición de que una obtenga un resultado positivo y lo más cercano posible a cero y la otra que proporcione un resultado negativo, para hacer la interpolación de la siguiente manera:

$$TIR = li + (ls - li) \left(\frac{VPNP}{VPNP - VPNN} \right)$$

Dónde:

li=Tasa interna inferior

ls=Tasa interna superior

VPNP=Valor Presente Neto Positivo

VPNN=Valor Presente Neto Negativo

6.7.4.- ÍNDICE DE RENTABILIDAD Ó ÍNDICE DE BENEFICIO-COSTO

Este criterio nos indica que se deben aceptar los proyectos con un índice mayor que uno, si el índice de rentabilidad es mayor que uno, el proyecto debe tener un VPN positivo. Por lo tanto conduce a la misma decisión que el valor presente neto, aceptar o rechazar un proyecto. Su forma de cálculo es la siguiente:

$$IR = 1 + \frac{VPN}{I_0}$$

Dónde:

IR= Índice de rentabilidad

VPN= Valor Presente Neto

I₀= Inversión inicial

6.7.5.- PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Este es uno de los criterios de evaluación de proyectos más usados junto con el VPN y la TIR, su objetivo es medir en cuanto tiempo se recupera la inversión. Este criterio ayuda en la toma de decisiones, así como a determinar la viabilidad de un proyecto. La forma de calcularlo como se muestra a continuación.

$$PRI = a + \frac{(b - c)}{d}$$

Dónde:

PRI= Periodo de recuperación de la inversión



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

a= Año inmediato anterior en que se recupera la inversión

b=Inversión inicial

c= Flujo de caja acumulado del año inmediato anterior en que se recupera la inversión

d= Flujo de efectivo del año en que se recupera la inversión.

6.7.5.- LA INFORMACIÓN FINANCIERA AL INICIO DE UN PROYECTO.

Las empresas y las personas que arriesgan su dinero, buscan que su inversión tenga un rendimiento adecuado, sin embargo el retorno del capital invertido está a expensas de muchos factores y variables. La evaluación de un proyecto considera los hechos futuros, estima sus costos y beneficios, sin embargo debido a la imposibilidad de anticiparse exactamente al comportamiento de las variables, es conveniente incluir información que ayude a tomar decisiones por parte de las personas involucradas como los socios/dueños que arriesgan su capital, las instituciones de financiamiento que otorgan los créditos y los gerentes que administran los recursos de la empresa, ya que cada uno de ellos contempla el proyecto de diversas maneras y tienen diferente aversión al riesgo que obliga a buscar una solución que unifique los requisitos de cada uno de los involucrados en el proyecto, estas herramientas son instrumentos que brindan la información para los tomadores de decisiones pues los elementos que influyen en las herramientas mencionadas son tan distintos que se utilizan para ayudar a la empresa a conseguir una ventaja competitiva que le permita permanecer de manera rentable en el mercado.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

El sector de los servicios en nuestro país es el que más aporta al Producto Interno Bruto y en donde labora la mayor parte de la Población económicamente Activa, importantes indicadores macroeconómicos muestran que durante la reciente recesión económica hubo una caída en sus actividades económicas, en sus ingresos totales y en el personal que ocupaba a partir de la segunda mitad del año 2008 comenzando su lenta recuperación desde principios de 2010, en el caso del ramo de la restauración proporciona más de 4 millones y medio de empleos directos e indirectos y representa más del 1% del PIB, sin embargo como se mencionó no solo ha enfrentado la reciente recesión si no varios factores como el brote de influenza, la inflación, la delincuencia, nuevos impuestos y la ley antitabaco que provocaron que sus ventas cayeran y cerraran varios establecimientos.

Las empresas que son puestas en marcha de manera precipitada están condenadas al fracaso debido a las fallas internas y externas que no se previeron, es por ello que no solo es necesario contar con suficiente capital sino tener información adecuada que permita controlar el éxito del emprendimiento. El llevar a cabo todo el proceso de planeación estratégica permite a la empresa en primer lugar definir su intención estratégica, lo cual es su misión (la razón de ser), la visión (hacia donde se quiere llegar) y sus valores por los cuales se regirá, por ello conocer el contexto que rodea a la empresa es sumamente importante pues permite primeramente determinar cuáles son las fortalezas y debilidades con que cuenta el negocio, así como, analizar la situación presente, pasada y futura de las fuerzas ambientales externas como son el clima político, económico, sociocultural, tecnológico y el global, así como también la competencia, los productos sustitutos y las fuentes de materias primas, para con esta información definir los objetivos y diseñar estrategias que se implementaran cubriendo los productos/servicios, el tipo de segmento de mercado deseado, los procesos, los insumos, los recursos humanos y el financiamiento que proporcionen una verdadera ventaja competitiva. Así mismo la implementación de la estrategia es la etapa más difícil pues se requiere el compromiso de todos los involucrados en la empresa, además de que es importante medir los resultados y para ello el cuadro de mando integral resulta una herramienta útil, misma que puede ser ampliado ya que si bien cubre 4 perspectivas (Finanzas, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje /crecimiento) es posible definir otras perspectivas de acuerdo a las



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

necesidades de la organización y que serán de gran ayuda para evaluar si la estrategia logro sus objetivos o no. Cuando ya se cuenta con la información sobre el segmento de mercado que se va a atacar el primer paso para planear un restaurante es definir el tipo de menú que se ofrecerá, esto es sumamente importante pues de ello depende desde el concepto del establecimiento de alimentos, los insumos, la decoración que dará la imagen que se desea proyectar, el nombre del restaurante, el tipo de personal, hasta su publicidad y forma de promocionar las ventas. El abastecimiento de los insumos y materias primas es particularmente importante en un restaurante pues son los que garantizan que se sirvan platillos que satisfagan a los clientes, es por ello que debe llevarse un buen control de los inventarios que ayuda no solo a economizar recursos sino a mantenerlos en buen estado. Es posible llevar una buena gestión de los inventarios mediante la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas para pronosticar las cantidades que se usaran ayudando en la planeación de los recursos a emplear, la clasificación por valor para saber cuáles son a los que se les debe prestar más atención y cuidado y los modelos de gestión de stock para equilibrar sus costos financieros. De igual importancia es el almacenamiento de acuerdo a los distintos tipos de inventarios que tenga el restaurante principalmente los productos perecederos que requieren tanto de control de temperatura como del tiempo en que deben consumirse, esto último mediante el uso de métodos de valuación como PEPS (Primeras entradas primeras salidas). La gestión de inventarios apoya en gran medida a la función de compras del restaurante, así mismo esta importante área deberá de contar con políticas y procedimientos que orienten las acciones a llevarse a cabo y faciliten la relación Restaurante-Proveedor desde su selección hasta la evaluación de su desempeño.

Así mismo un correcto diseño de los procesos, platillos y del servicio mismo permitirá no solo economizar recursos si no evitar la duplicidad de trabajos por parte del personal, esto es especialmente importante en un restaurante pues forman parte del servicio que se brindara a los comensales. Los procesos se dividen en tres tipos estratégicos, operativos y de apoyo, los primeros están relacionados con la Dirección y planeación del negocio, los segundos con la elaboración y prestación del servicio y por último los de apoyo que dan soporte a los procesos operativos.

De igual manera una buena organización es la diferencia entre fracasar y tener éxito. El personal que por ser el recurso más importante dentro de cualquier empresa debe conocer perfectamente cuáles son sus obligaciones y



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

responsabilidades, así como su posición jerárquica dentro del negocio, esto es posible mediante una correcta definición de puesto y la elaboración de un organigrama que muestre la estructura del restaurante, las relaciones entre las áreas y las personas. La administración de los recursos humanos permite a la empresa proporcionar las capacidades humanas necesarias para la organización y desarrollar las habilidades y aptitudes del personal, cuando se planean los recursos humanos se debe tener en cuenta los objetivos y estrategias de la empresa para que todas las actividades se lleven a cabo con eficiencia y eficacia. De igual forma conocer los espacios e instalaciones es un requisito básico para mantener la seguridad de los alimentos y la forma en que se diseñen los espacios físicos ayudaran a esto y a que puedan ser limpiados rápidamente, exista un buen flujo de trabajo, se reduzca la contaminación cruzada y se brinde un excelente servicio. De igual forma el equipo, software, accesorios y servicios internos además de contribuir a la imagen que se desea proyectar, pues están en contacto directo con los clientes, proporcionan las herramientas para prestar el servicio mismo y además influyen directamente en la percepción que tiene el personal del restaurante. Otra cosa importante que debe ser planeada son las operaciones o actividades diarias como los turnos, los horarios y las acciones rutinarias que ayuden a tener todo limpio y listo antes de que lleguen los clientes y después de que se vayan.

La calidad que se tenga en un restaurante permite proporcionar confianza a los clientes y contribuye a aumentar la participación de mercado, e involucra a todos los miembros de una organización, por lo que conocer lo que el cliente desea es fundamental para cumplir con sus requisitos. Se hace entonces importante medir la calidad, sin embargo criterios como la rapidez en el servicio, la entrega y un buen servicio pueden ser medidos, y debe haber alguien dentro de la organización designado para esta importante tarea que de no tomarse en cuenta provoca diversos costos conocidos como de no calidad que provocan erogaciones innecesarias que se pueden evitar mediante gastos para asegurar que los productos, el servicio, los procesos y los sistemas que se tienen cumplan con los requerimiento de los clientes, entre estos costos conocidos como Costos de calidad se encuentran los de evaluación y los de prevención que ayudan a identificar las causas y llevar a cabo acciones correctivas. Por lo anterior es necesario que un restaurante hoy en día cuente con un sistema de Gestión de Calidad que permita asignar responsabilidades, procesos y recursos para tener la calidad deseada, esto ayudara a volverse competitivos ante la enorme cantidad de competidores tanto nacionales como internacionales que hay en nuestro país, un



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

SGC permite reducir riesgos y hacer más rentable el negocio, así como garantizar a los clientes, proveedores y partes interesadas que los productos/servicios son confiables pues cumplen con la reglamentación correspondiente. Además un buen manejo de los alimentos evitara que los alimentos causen daño a los comensales y mantengan la inocuidad de los mismos, pues la contaminación puede venir de tres diferentes fuentes la biológica, química y la que se incorpore durante el proceso de la elaboración de los alimentos, por lo que no solo hay que usar utensilios del material adecuado si no evitar las condiciones que ocasionan brotes de enfermedades transmitidas por la ingesta de alimentos.

Es necesario considerar que al cumplir con la reglamentación legal tanto para constituir una empresa como para iniciar operaciones, se puede competir con otras empresas formales obtener mayores oportunidades de financiamiento, mayor seguridad por parte de los comensales de acudir al restaurante y por lo tanto mayores probabilidades de crecer al no haber impedimentos que prohíban llevar a cabo las operaciones diarias del negocio. Así mismo actualmente nuestro país presenta mayores facilidades para abrir una empresa en cuanto a trámites se refiere, ya que ahora se dispone de las herramientas electrónicas como internet que ayudan a constituir la empresa desde la comodidad de nuestras casas, esto hace que se tengan menos tramites y en menos tiempo que países de la región como Brasil y Chile e incluso que China y Estados Unidos.

Una vez que se conoce el equipo que se usara, los servicios que se contrataran la cantidad de empleados, la ubicación que tramites se llevaran a cabo, entre otros aspectos se hace necesario clasificarlos de acuerdo a sus diferentes costos y son estos mismos los que ayudaran a proyectar los resultados que tendrá el restaurante, una buena proyección de los estados financieros ayudara a conocer las ventas que se tendrán por la operación del restaurante y los gastos que se harán, ayudando a tomar decisiones que tienen que ver con el crecimiento, revisar las políticas del establecimiento, ajustar los gastos, adquirir más activos e inventarios, definir si se requiere financiamiento y evaluar si implementar el proyecto de un restaurante será rentable. De igual forma herramientas como el punto de equilibrio nos permiten determinar las ventas necesarias para que el restaurante cubra sus costos fijos y variables para planear sus recursos, predetermina sus utilidades además de ser una base para la evaluación del precio de venta, sin embargo el punto de equilibrio considera que los inventarios serán constantes o que no habrá variaciones el punto de equilibrio debe llevarnos a un análisis de cada producto que oferte el negocio sin embargo no proporciona información sobre la eficiencia del restaurante por lo que otros indicadores como



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

las razones financieras efectúan sencillas comparaciones entre los estados financieros para medir la liquidez y solvencia, su endeudamiento, su eficiencia y su rentabilidad estas comparaciones pueden usarse sobre proyecciones y/o estados actuales si es que ya se han iniciado operaciones. Así mismo otras herramientas de planeación y evaluación a largo plazo como el VPN, TIR, IR, PRI permiten tomar la decisión sobre si seguir o no adelante con el proyecto, basándose en las estimaciones que se realicen previamente y que deben de contar con el criterio del que las analice tomando en cuenta el sentido común, la demanda, factores ambientales (sociales, demográficos, políticos, etc.) que conlleve a la inversión de los recursos para obtener beneficios. En consecuencia la planeación financiera nos servirá para lograr los objetivos y establecer los controles que permitan corregir las desviaciones.

En resumen este trabajo ayudara a quien lo lea a facilitar la puesta en marcha de un restaurante, minimizando los riesgos al invertir su dinero y lo más importante satisfacer completamente a los comensales que acudan mediante un servicio de calidad que permita al restaurante obtener beneficios económicos, cabe destacar que mucho de lo que se menciona es válido para otro tipo de empresas tanto de bienes como de servicios pues todas las organizaciones tienen la necesidad de conocer su entorno, definir su razón de ser y crear estrategias que permitan conseguir tener éxito en sus objetivos y estrategias, sin mencionar que todas desean satisfacer las expectativas y requisitos de sus clientes para permanecer en el mercado de forma competitiva.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

BIBLIOGRAFÍA

Libros.

Bennett, R. (1992). *Supervivencia de la pequeña empresa*. (Trad. Bertha de Valverde). México, D.F., México:CECSA.

Buffa, E. (1981). *Administración de Operaciones, la administración de sistemas productivos*. México, D.F., México: Limusa.

Cafferky, M. y Wentworth, J. (2010). *Breakeven analysis: the Definite Guide to Cost-Volume-Profit Analysis*. New York, NY, USA: Business Expert Press Managerial Accounting Collection.

Chase, R. B., Jacobs, F. R. y Aquilano, N. J. (2009) *Administración de Operaciones, producción y cadena de suministros* (12^{ma} Ed.). México D.F., México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. México, D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2010). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*. México, D.F., México: McGraw-Hill.

Colunga, C. y Saldierna, A. (1994). *Los costos de Calidad*. San Luis Potosí, México: Editorial Universitaria Potosina.

Cooper, R. G. (2001). *Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch*. (3ra. Ed). Massachusetts, USA: Perseus Publishing.

Del rio González, C. (2010). *Adquisiciones y abastecimientos (5ta ed)*. México D.F., México: CENGAGE Learning.

Delgado Cantú, G.M. (2003). *México estructuras política, económica y social. (2da. Ed.)*. Edo. De México, México: Prentice Hall.

Deming, E., W. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis*. (Trad. Jesús Nicolau). Madrid, España: Díaz de Santos, S.A.

Erossa Martin, V. E. (1987). *Proyectos de inversión en ingeniería: su metodología*. México, D.F., México: Limusa.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Flores Uribe, J. A. (2010). *Proyectos de inversión para las PYME*. (2da Ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.

Fontalvo, T. J. y Vergara, J. C. (2010). *Gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Malaga, España: Eumed- Universidad de Malaga.

García Fajardo, I. (2008). *Alimentos seguros: guía básica sobre seguridad alimentaria*. España: Diaz de Santos.

Garza, G. (2008). *Macroeconomía del sector servicios en la Ciudad de México, 1960-2003*. México D.F., México: El colegio de México.

Gerones, E., Salazar, L. (1995). *Guía para la formulación y evaluación de proyectos de inversión*. México, D.F., México: NAFINSA.

Haime Levy, L. (1995). *Planeación Financiera en la Empresa Moderna*. México, D.F., México: Ediciones Fiscales ISEF, S.A.

Hitt, M. A., Ireland, R. D. y Hoskisson R. E. (2004). *Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización*. (5ta. Ed.). México, D., México: Thomson.

Juran, J. M. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. (Trad. Nicolau, J. y Gozalbes, M.). Madrid, España: Díaz de Santos S.A.

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, USA: Harvard Business Review Press.

Kotler, P. (1979). Dirección de Mercadotecnia. México, D.F., México: Editorial Diana

Kotler, P. (1980). *Marketing Management, Analysis, Planning and Control*. New Jersey, USA: Prentice-Hall.

Kotler, P. y Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing* (12ma Ed.) México, D. F., México: Prentice Hall.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston, USA: Harvard Business School Press.

Leenders, M., Johnson, P. F., Flynn, A. y Fearon, H. (2006). *Purchasing and Supply Management*. (13^{ra} Ed.) Singapore: Mc-Graw-Hill.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Llaguno Musons, J.I., Maqueda Lafuente, J. (1995) *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid, España: Díaz de Santos.

López Rey, S. (2006). *Implantación de un sistema de calidad. Los diferentes sistemas de calidad existentes en la organización*. España: Ideas Propias Editorial.

Mercado, S. (2009). *Investigación de Mercados*. (2^{da} Ed.). México, D.F., México: Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas, S.A. de C.V.

Mercado, S. (2010). *Compras principios y aplicaciones*. (4^{ta} Ed.). México, D.F., México: Limusa.

Monroe, K. B. (1992). *Política de precios para hacer más rentables las decisiones*. Madrid, España: McGraw-Hill.

Moreno Fernández, J. (1986). *Las finanzas en la empresa: Información, análisis, recursos y planeación*. (3ra Ed.). México, D.F., México: Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

Mortimore, S. y Wallace, C. (1998). *HACCP a practical approach*. USA: Aspen Publishers.

Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2007). *Estrategias de Marketing*. Madrid, España: ESIC Editorial.

Porter, M. (1998). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York, USA: The Free Press.

Rey Sacristán, F. (2005). *Las 5S Orden y limpieza en el puesto de trabajo*. Madrid, España: Fundación Confemetal Editorial.

Reyes Ponce, A. (1969) *Administración de empresas. Segunda parte*. México D.F., México: Limusa-Wiley.

Rodas Carpizo, A. y Arroyo de Rodas, M. (1984). *Administración básica*. México D.F., México: Limusa.

Rodríguez, J. (2004). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. (5ta. Ed.). México, D.F., México: Cengage Learning Editores.

Russell, J. T. y Lane, W. R. (1994). *Publicidad*. (12va Ed.). México, D.F., México: Prentice-Hall.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Sampson, S., y Froehle, C. (2006). Foundations and implications of a proposed unified service theory. Vol. 15, No. 2. Utah, USA: Production and Operations Management Society.

Sapag Chain, N. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. Edo. de México, México: Pearson Educación de México.

Shim, J. y Siegel, J. (1999). *Operations Management*. Hauppauge, NY, USA: Barron's Business Review Series.

Siegel, J. G., y Shim, J. K. (1986). *Contabilidad financiera* (2^{da} Ed.). Serie de compendios Schaum. México D.F., México: McGraw Hill.

Sierra, J., Bustamante, A., y García, F. (2008) *Administración de los inventarios, Estrategia Financiera y Administrativa para elevar la productividad en los negocios*. México D.F., México: Gasca Sicco.

Steiner, G. A. (1983). *Planeación Estratégica: lo que todo Director debe saber*. México, D.F., México: CECOSA

Valdez, L. A. (2004). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. México, D.F., México: Fondo Editorial FCA UNAM.

Weston, J. F. y Brigham, E. F. (1996). *Fundamentos de Administración Financiera*. (10ma. Ed.) México, D.F., México: McGraw-Hill.

Diccionario.

Larousse Diccionario Enciclopédico. (2003). (9^{na} Ed.) México D.F., México: Larousse.

Autor corporativo.

Fundación ProEmpleo Productivo, A.C. (s.f.). *Taller emprende*. FES Aragón. México, D.F., México: [s.n.].

International Organization for Standardization. (2005). Norma Internacional: Sistemas de Gestión de la inocuidad de los alimentos-Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria. ISO 22000:2005. (Trad. Oficial. Spanish Translation Task Group). Ginebra, Suiza: Secretaría central de ISO.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

International Organization for Standardization. (2008). Norma Internacional: Sistemas de Gestión de la calidad-Requisitos. ISO 9001:2008. (Trad. Oficial. Translation Management Group). Ginebra, Suiza: Secretaría central de ISO.

National Restaurant Association. (2010). Información esencial de Servsafe. (5ta Ed.). Chicago, IL, USA: [s.n.].

Tesis.

Flores González, A. (1975). *Estudio y evaluación del control interno de un fraccionamiento*. Tesis de licenciatura, Licenciado en Contaduría, UNAM, FCA, México, D.F., México.

Macedo Chagolla, F. (2005). *Estrategia para analizar problemas funcionales*. Tesis de Maestría en Planeación, UNAM, FI, México, D.F., México.

Documento de trabajo.

Mercado, U. (2008). *Evaluación financiera de proyectos de inversión*. Documento de trabajo no. 17. Nezahualcoyotl, Edo. De México, México: UNAM FES Aragón.

Artículos de periódico.

Becerril, I. (2010, 17 de Noviembre) *El presupuesto no inyectara energía a la economía: IP*. EL FINANCIERO, Economía, pp. 10.

Herrera C., E. (2010, 18 de Noviembre). *Se acumulan rezagos en competitividad: Canales Clariond*. EL FINANCIERO, Economía, pp. 11.

Robles, A. (2010, 16 de Noviembre). *En la informalidad, 12.4 millones*. EL FINANCIERO, Economía, pp. 16.

Revistas.

Suarez Samper, L. (2008, Mayo). Por que construir un historial de crediticio. *Entrepreneur*, 16 (5),16-18.

Valencia, A. (2008, Mayo). Es momento de financiar tu negocio. *Entrepreneur*, 16 (5),46-48.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Ponente de curso presencial.

Hernández Orduño, J. C. (2011). Modulo de Mercadotecnia, Administración y Producción. En el Taller emprende. FES Aragón. Julio 2011.

Publicaciones en línea.

Autor corporativo.

Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. (s.f.). Datos Generales. Recuperado el 4 de Diciembre de 2010 de <http://canirac.org.mx/images/stories/documentos/canirac-datos-generales-marzo-2010.pdf>

Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. (s.f.). Estadísticas 2010. Recuperado el 4 de Diciembre de 2010 de <http://canirac.org.mx/images/stories/documentos/canirac-estadisticas-2010.pdf>

Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos condimentados. (s.f.).cifras del sector restauranero (Abril 2010). Recuperado el 27 de Noviembre de 2010 de <http://canirac.org.mx/la-industria/cifras-de-la-industria/644-cifras-del-sector-restauranero-abril-2010.html>

Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. (s.f.). Noticias. Recuperado el 27 de Noviembre de 2010, de <http://canirac.org.mx/ensupunto/44-de-interes/403-candidato-de-unidad-ing-braulio-cardenas-cantu.html>

Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos condimentados. (s.f.). Como afiliarse a CANIRAC. Recuperado el 19 de Febrero de 2011 de <http://canirac.org.mx/afiliacion>

Entidad Mexicana de Acreditación, A. C. (s.f.) Proceso de acreditación. Recuperado el 12 de Junio de 2011 de:http://www.ema.org.mx/ema/ema/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=96&Itemid=120

Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C. (s.f.). Sistemas de Gestión de Calidad. Recuperado el 12 de Junio de 2011 de:http://www.imnc.org.mx/sistemasdegestiondelacalidad_c_30.html?cargados=209460&totales=209460&porcentaje=100



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Nacional Financiera, S.A.. (s.f.). Qué tipo de sociedad mercantil me conviene según mi actividad. Programas empresariales. [en línea]. México, D.F., México. Recuperado el 4 de Abril de 2012 de www.nafin.com/portalfn/get?file=/pdf/.../SOCIEDAD-MERCANTIL...

Organisation for Economic Co-operation and Development. (s.f.). Facilidad y rapidez en la creación de empresas en México. Obtenido el 16 de Septiembre de 2011 de <http://www.oecd.org/dataoecd/61/60/43843217.pdf>

PROMAR Internacional (Diciembre, 2002). Oportunidad para los embutidos españoles en México. Reporte preparado para la oficina comercial de la embajada de España en México. [En línea]. Recuperado el 8 de Febrero de 2011 de http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:UF8M-OXcLR8J:www.icex.es/staticFiles/EmbutidosMexico_1365_.pdf+canirac+afiliados+restaurantes+lista+vips+mcdonalds+burguer+king+sanborns&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEESgnB3AqrY3z_beWDAr9tSyuREyrvlxqUQUTALIA95Q710FOstVJaoE-oxcac4cfS-HzpcCQjm4zCWNxbQjCKgNWOsCqyTed_IXsMU7-LmEfMWeaB9AeY_ILBCA9Ev-DnH3KISbL&sig=AHIEtbTwzfYfdqLXJhEg2OIgxhvNxOluKw

The European Stainless Steel Development Association (s.f.). Stainless Steel in the Food and Beverage Industry. Materials and Applications Series, Volume 7 [en línea]. Grand Dukedom of Luxembourg, Luxembourg. Recuperado el 15 de mayo de 2011, de http://www.euro-inox.org/fla_111_EN.html

The European Stainless Steel Development Association (s.f.). What is Stainless Steel? [en línea]. Grand Dukedom of Luxembourg, Luxembourg. Recuperado el 15 de mayo de 2011, de http://www.euro-inox.org/fla_124_EN.html

Publicaciones gubernamentales.

Diario Oficial de la Federación de México. (2002, 30 de Diciembre). *Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa*. Secretaría de Economía. [en línea]. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_to_imagen_fs.php?codnota=716999&fecha=30/12/2002&cod_diario=28483[2011, 31 de Enero].

Diario Oficial de la Federación de México. (2009, 30 de Junio). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Secretaría de Economía. [en línea]. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009 [2010, 6 de Diciembre].
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009 [2010,



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

El Portal Ciudadano del Gobierno del Distrito Federal. (s.f.). Catálogo Único de Trámites y servicios. Registro Público de la Propiedad y el Comercio [en línea]. Obtenido el 17 de Febrero de 2011 de http://www.tramitesyservicios.df.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=512:inscripcion-de-gravamen&catid=117:registro-publico-de-la-propiedad-y-de-comercio&Itemid=497

El Portal Ciudadano del Gobierno del Distrito Federal. (s.f.). Catálogo Único de Trámites y servicios. Expedición de Licencia de funcionamiento para establecimiento mercantil [en línea]. Obtenido el 17 de Febrero de 2011 de http://www.tramitesyservicios.df.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=371:expedicion-de-licencia-de-funcionamiento-para-establecimiento-mercantil-&catid=83:establecimientos-mercantiles&Itemid=464

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial. (s.f.). Preguntas frecuentes. Obtenido el 24 de Marzo de 2011 de <http://www.impi.gob.mx/wb/IMPI/marcas>
Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2002). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte. Obtenido el 5 de Febrero de 2011 de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/censos/scian/scian2002.pdf>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f.). Banco de Información Económica. Obtenido el 27 de Noviembre de 2010 de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/Boletines/Boletin/metabol11.asp?s=inegi&c=296>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f.). Indicador Global de Actividad Económica (IGAE). Comunicado No. 383/10. Recuperado el 28 de Noviembre de 2010 de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/igaebol.asp>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f.). Indicador Global de Actividad Económica (IGAE). Comunicado No. 413/11. Recuperado el 3 de Noviembre de 2011 de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/igaebol.asp>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f.). Indicadores del sector servicios. Comunicado No. 385/10 Recuperado el 28 de Noviembre de 2010 de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/servbol.asp>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (s.f.). Indicadores del sector servicios. Comunicado No. 407/11 Recuperado el 3 de Noviembre de 2011 de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/servbol.asp>



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Pro México. (s.f.). México un país competitivo. Obtenido el 7 de Noviembre de 2011 de http://promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/167/2/Facilidad_de_operacion.pdf

Secretaría de Economía (s.f.). Contacto PYME. Guía empresarial para fondas y restaurantes. Recuperado el 1 de Febrero de 2011 de <http://www.contactopyme.gob.mx/Cpyme/archivos/metodologias/FP2004-2386/FP2004-2386.pdf>

Secretaría de Economía. (s.f.). Contacto PyME. Recuperado el 5 de Diciembre de 2010 de http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_Contacto_PyME

Secretaría de Economía. (s.f.). Programas PyMES. Recuperado el 5 de Diciembre de 2010 de http://www.economia.gob.mx/swb/es/economia/p_cpyme_programas

Secretaría de Relaciones Exteriores.(s.f.). Permisos para la constitución de sociedades. Obtenido el 17 de Febrero de 2011 de <http://www.sre.gob.mx/tramites/sociedades/tema2a.htm>

Artículos de periódico

Camacho, E. (2011, 24 de Noviembre). *A la quiebra 300 mil pymes al iniciar 2012*. EL UNIVERSAL, PYMES [en línea]. Recuperado el 19 de Marzo de 2012 de <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/67445.html>

El informador/ Salvador y Maldonado (2010, 25 de Octubre). *CANIRAC hace cabildeo para deducir consumos*. INFORMADOR [en línea]. Recuperado el 27 de Noviembre de 2010 de <http://www.informador.com.mx/jalisco/2010/243981/6/canirac-hace-cabildeo-para-deducir-consumos.htm>

El informador/ Salvador y Maldonado (2010, 25 de Octubre). *CANIRAC hace cabildeo para deducir consumos*. INFORMADOR [en línea]. Recuperado el 27 de Noviembre de 2010 de <http://www.informador.com.mx/jalisco/2010/243981/6/canirac-hace-cabildeo-para-deducir-consumos.htm>

González G., S. (2 de Mayo, 2009). *Influenza desploma el turismo*. LA JORNADA. Economía. [en línea]. Recuperado el 1 de febrero de 2011 de <http://www.jornada.unam.mx/2009/05/02/index.php?section=economia&article=036n1eco>



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

González, I. y Arteaga, J. M. (2011, 5 de Enero). *Repuntan empleos; son pocos: Analistas*. EL UNIVERSAL [en línea]. Recuperado el 21 de Febrero de 2011 de <http://www.eluniversal.com.mx/primer/36141.html>

González, L. (2010, 17 de Noviembre). *Poco apoyo a PyMES: CONCANACO*. EL ECONOMISTA, Finanzas públicas [en línea]. Recuperado el 28 de Noviembre de 2010 de <http://eleconomista.com.mx/finanzas-publicas/2010/11/17/poco-apoyo-pymes-concanaco>

Huérfano, E. (2010, 20 de Septiembre). *En 2009 terminó la recesión en E.U.* EL ECONOMISTA. [en línea]. Recuperado el 24 de Marzo de 2011 de <http://eleconomista.com.mx/economia-global/2010/09/20/2009-termino-recesion-eu>

Jiménez, A. (2010, 22 de Febrero). *Crisis económica en México 2008-2009*. LA ECONOMÍA. [en Línea]. Recuperado el 24 de Marzo de 2011 de <http://www.laeconomia.com.mx/tag/crisis-economica-en-mexico/>

López Madrid, J. A. (5 de Octubre, 2009). *Aumentar impuestos en tiempos de crisis, error*. MILENIO. [en línea]. Recuperado el 1 de Febrero de 2011 de <http://www.milenio.com/node/297687>

Martínez, R. (25 de Febrero, 2009). *Aumenta desempleo en México durante Enero 2009: INEGI*. INTERNATIONAL BUSINESS TIMES. [en línea] Recuperado el 1 de Febrero de 2011 de <http://mx.ibtimes.com/articles/20090225/desempleo-despidos-mexico-enero.htm>

Moreno M., T. (1 de Julio, 2009). *México reclasifica a las Pymes*. CNN Expansión. [en línea]. Recuperado el 1 de Febrero de 2011 de <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2009/06/30/el-gobierno-reclasifica-las-pymes>

NOTIMEX. (2010, 14 de Septiembre). *Restaurantes “festejan” ventas patrias*. CNN Expansión [en línea]. Recuperado el 11 de Septiembre de 2010 de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/09/14/bicentenario-restaurante-cnnexpansion>

NOTIMEX. (2010, 14 de Septiembre). *Venta en restaurantes aumenta 30% por festejos del Bicentenario*. MILENIO [en línea]. Recuperado el 11 de diciembre de 2010 de <http://www.milenio.com/node/529961>



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

NOTIMEX. (2010, 25 de Agosto). El PIB nominal de México vale 12.8 bdp. CNN Expansión. [en línea]. Recuperado el 24 de Noviembre de 2010 de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2010/08/25/el-pib-nominal-suba-115-a-128-bdp>

Ramos, J. (2011, 3 de Enero). *Se crearon 730 mil empleos en 2010: Calderón*. EL UNIVERSAL [en línea]. Recuperado el 21 de Febrero de 2011 de <http://www.eluniversal.com.mx/notas/734809.html>

Redacción. (30 de Noviembre, 2010). *Creció 3.1% la pobreza en los dos primeros años del sexenio*. EXCÉLSIOR. [en línea]. Recuperado el 1 de Febrero de 2011 de http://www.excelsior.com.mx/index.php?m=nota&id_nota=692108

Reuters. (1 de Febrero, 2011). *Violencia marchita el turismo en México*. EL ECONOMISTA. Industrias. [en línea]. Recuperado el 1 de Febrero de 2011 de <http://eleconomista.com.mx/industrias/2011/02/01/violencia-marchita-turismo-mexico>

Taniguchi, H. (29 de Octubre, 2010). *La ONU afirma que la crisis inhibe la migración internacional*. CNN México. [en línea]. Recuperado el 1 de Febrero de 2011 de <http://mexico.cnn.com/nacional/2010/10/29/la-onu-afirma-que-la-crisis-inhibe-la-migracion-internacional>

Vázquez, G. (21 de Octubre de 2009). *México sube impuestos a contracorriente*. CNN Expansión. [en línea]. Recuperado el 1 de Febrero de 2011 de <http://www.cnnexpansion.com/economia/2009/10/20/mexico-suba-impuestos-a-contracorriente>

Páginas de internet.

Acerind (s.f.). Aceros inoxidables: Desarrollo y aplicaciones [en línea]. Santa Fe, Argentina. Recuperado el 18 de mayo de 2011 de <http://www.inoxidable.com/introduccion.htm>

Acerind (s.f.). Resistencia a la corrosión de los aceros inoxidables [en línea]. Santa Fe, Argentina. Recuperado el 15 de mayo de 2011, de <http://www.inoxidable.com/corrosion.htm>



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Admin. (2009, 29 de Mayo). *Como definir el concepto de mi Restaurante*. Abrir un restaurante. [En línea]. Recuperado el 15 de Febrero de 2011 de <http://abrirunrestaurante.com/author/Admin/page/12/>

Bonnet Suministros y Maquinarias. (s.f.). Clasificación de los aceros inoxidable [en línea]. San Cristóbal de la Laguna, España. Recuperado el 17 de Mayo de 2011 de <http://www.bonnet.es/clasificacionacerinox.pdf>

Codo Plá, L. (2008, 6 de Marzo). La gestión por procesos en las empresas de restauración. *Gestión Restaurantes*. [en línea]. Recuperado el 27 de Marzo de 2012 de http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=121

Codó Pla, L. (25 de Septiembre, 2007). *La adopción de un sistema de calidad en un restaurante*. *Gestión restaurantes*. [En línea]. Recuperado el 18 de Junio de 2011 de http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=31

Direct Industry. (s.f.). Válvula rompe vacío. Obtenido el 16 de Septiembre de 2011 de <http://www.directindustry.es/prod/watts-water-technologies/valvulas-rompe-vacio-26077-378848.html>

E.S.M. (25 de Mayo, 2010). Costos sociales de la crisis. *Estructura Socioeconómica de México*. [en línea]. Recuperado el 1 de Febrero de 2011 de <http://estructurasocioeconomicademex.espacioblog.com/post/2010/05/21/costos-sociales-la-crisis>

El fogoncito (s.f.). Sucursales. [en línea]. D.F., México. Recuperado el 22 de Marzo de 2012 de <http://www.fogoncito.com/spanish/index.html>

Hernández Aguilar, A. (Abril, 2010). *SIEM 2010*. CANIRAC [En línea]. Recuperado el 19 de Febrero de 2011 de <http://caniracoaxaca.com.mx/?mod=noticias&in=273>

InfoWorld (s.f.). Wal-Mart, special report. D.F., México. Recuperado el 22 de marzo de 2012 de http://www.iworld.com.mx/bio_cio2008.asp?id=376

Instalaciones en Productividad, S.C. (s.f.). Empresas Certificadoras. Recuperado el 12 de Junio de 2011 de <http://www.iso9000.com.mx/certificadas.html>

Keating, D. (7 de Octubre, 2008). *La crisis económica de 2008 explicada*. (Trad. L. Sanz). *Café Babel*, la revista europea. Recuperado el 31 de Enero de 2011 de <http://www.cafebabel.es/article/26634/explicacion-crisis-economica-hipoteca-petroleo.html>

Mas que negocios, (s.f.). Definición de Logotipo [en línea]. Distrito Capital, Venezuela. Recuperado el 16 de Febrero de



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

<http://www.masquenegocios.com/logotipos-y-emblemas/45-definicion-de-logotipo.html>

Normas y Certificaciones. (s.f.). 10 Etapas de la implementación. [En línea]. Recuperado el 26 de Junio de 2011 de <http://www.normasycertificaciones.com/10-etapas-de-la-implementaci%C3%B3n>

Normas y Certificaciones. (s.f.). Los beneficios de ISO 9001. [En línea]. Recuperado el 26 de Junio de 2011 de <http://www.normasycertificaciones.com/los-beneficios-de-iso-9001>

Refinanciación hipotecaria para conservar el inmueble. (s.f.) Recuperado el 1 de Febrero de 2011 de <http://www.refinanciaciondecritos.com/refinanciacion-hipotecaria.html>

Robles Vargas, A. (2009, 25 de Octubre). *El aumento de los impuestos en México*. Suite101.net. Recuperado el 1 de Febrero de 2011 de <http://www.suite101.net/content/el-aumento-de-los-impuestos-en-mexico-a4020>

Trámites para abrir un negocio. (s.f.). Recuperado el 24 de Marzo de 2011 de http://www.trabajo.com.mx/tramites_para_abrir_un_negocio.htm

Sitio web de una Universidad

Fuentes, N. (s.f.). *La relación comercial entre México y Estados Unidos*. Recuperado el 31 de Enero de 2011, del sitio web del Departamento de estudios internacionales de la Universidad Iberoamericana: <http://www.uia.mx/web/site/tp1-Nivel2.php?menu=mgAcademia&seccion=acInternacionales>

Instituto Politécnico Nacional, México, D.F., Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial. (2006, Marzo). Guía básica para iniciar un negocio. Recuperado el 23 de Marzo de 2011 del sitio web del IPN: <http://www.updce.ipn.mx/ae/guiasem/iniciarunnegocio.pdf>

Tesis en línea

Solano Cuna, M. G. (2008). *Implementación del sistema HACCP-ISO 22000, Caso práctico restaurante, Vatel*. Tesis de maestría en ciencias en alta dirección de empresas turísticas, Instituto Politécnico Nacional. México, D.F., México. Recuperado el 4 de Diciembre de 2010 de <http://itzamna.bnct.ipn.mx:8080/dspace/bitstream/123456789/3500/1/IMPLEMENTACIONSYSTEMA.pdf>



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Cursos en línea.

Cancino Gaspar, A. B. (14 de Diciembre de 2010). Operación de restaurantes y bares. Curso. [en línea]. Recuperado el 22 de Mayo de 2011 de <http://www.mailxmail.com/curso-operacion-restaurantes-bares>

Jiménez Mora, G. (24 de Julio de 2006). *Como establecer un restaurante*. Curso. [en línea] Recuperado el 4 de Diciembre de 2010 de <http://www.mailxmail.com/curso-como-establecer-restaurante>

Zapata, J. F. (19 de Enero de 2011). *Logística y operaciones. Inventarios*. Curso. [en línea]. Recuperado el 23 de Febrero de 2011 de <http://www.mailxmail.com/curso-logistica-operaciones-inventarios/inventarios-descripcion-mercancia>



APARTADO DE ANEXOS



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

ANEXO 1

UTENSILIOS DE COCINA.

1. Loza.

ARTICULO	DONDE SE UTILIZA
Plato trinche	Carnes y platillos principales
Plato panera	Pan y mantequilla
Plato postre	Postre
Plato cafetero	Base para termo cafetero
Tazón	Caldos, consomés, sopas
Termo	Té. Café, chocolate a alta temperatura, y demás bebidas calientes.

Fuente: Secretaría de Economía/CANIRAC. Óp. cit.

2. Plaqué.

ARTICULO	DONDE SE UTILIZA
Cuchillo trinche	Carnes y guisados
Cuchillo postre	Cualquier tipo de postres
Pala mantequillera	Mantequilla
Tenedor trinche	Carnes y guisados
Tenedor postre	Cualquier tipo de postres
Cuchara sopera	Sopas, consomés, sopas, etc.
Cuchara cafetera	Té, café, chocolate a alta temperatura y demás bebidas calientes
Salsera	Salsas
Pinzas para hielo	Hielos

Fuente: Secretaría de Economía/CANIRAC. Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

3. Cristalería.

ARTICULO	DONDE SE UTILIZA
Vaso Colling	Vaso para agua
Vaso Jaibolero	Vaso para jugo y leche
Copa de nieve	Cocteles y helados
Azucarera	Azúcar
Salero	Sal
Pimentero	Pimienta
Tarro (solo si se venden bebidas alcohólicas)	Cerveza
Chalupas	Postres, helados y frutas
Vinajeras	Vinagre y aceite de oliva
Cenicero	Cigarros
Jarra mielera	Agua, leche, jugo, miel, etc.

Fuente: Secretaría de Economía/CANIRAC. Óp. cit.

4. Blancos.

ARTICULO	DONDE SE UTILIZA
Mantel rectangular	Mesas rectangulares
Mantel redondo	Mesas redondas
Mantel cuadrado	Mesas cuadradas
Cubremantel	Cubierta de mantel
Limpión	Limpieza, base de charolas
Servilleta	

Fuente: Secretaría de Economía/CANIRAC. Óp. cit.

5. Auxiliares.

ARTICULO	DONDE SE UTILIZA
Platones	Presentación de platos
Cucharón	Servir sopas, cremas, caldos, etc.
Tenedor y cuchillo	Cortar todo tipo de carnes

Fuente: Secretaría de Economía/CANIRAC. Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

6. Equipo menor.

ARTICULO	DONDE SE UTILIZA
Espátula de madera	Ensaladas
Batidores	Batir
Sartén	Freír
Cesta para legumbres y verduras	Ecurrir legumbres o verduras
Corta-papas	Cortar papas
Espátula metálica	Alimentos fritos o asados

Fuente: Secretaría de Economía/CANIRAC. Óp. cit.

7. Equipo mayor.

ARTICULO	DONDE SE UTILIZA
Especiero	Pimienta, sal, azúcar, etc.
Cafetera	Calentar café
Tostador	Tostar pan
Baño maría	Convertir en liquido los alimentos sólidos

Fuente: Secretaría de Economía/CANIRAC. Óp. Cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

ANEXO 2

TIEMPO DE CONSERVACIÓN DE LOS ALIMENTOS EN REFRIGERACIÓN A - 18°C

Conservación en refrigerador	Tiempo (meses)												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Carne molida	x	X											
Sobras	x	x	X										
Pan y bolillos	x	x	X										
Pescados grasos	x	x	X										
Mariscos	x	x	X										
Cerdo	x	x	X	X	x	X							
Pasteles horneados	x	x	X	X	x	X							
Pescados sin grasa	x	x	X	X	x	X							
Cordero	x	x	X	X	x	x	x	X					
Pollo y aves de caza	x	x	X	X	x	x	x	x	x	X			
Carne vacuna	x	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x	X	
Hortalizas	x	x	X	X	x	x	x	x	x	x	x	X	

Fuente: National Restaurant Association. Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Anexo 3

TIEMPO DE CONSERVACIÓN DE ALIMENTOS EN LA NEVERA

Conservación de alimentos en la nevera (0 - 8 °C):

Pescado fresco (limpio) y carne picada:	2 días
Carne y pescado cocidos:	2-3 días
Leche ya abierta, postres caseros, verdura cocida:	3-4 días
Carne cruda bien conservada:	3 días
Verdura cruda y conservas abiertas (cambiar a otro recipiente):	4-5 días
Huevos:	2-3 semanas
Productos lácteos y otros con fecha de caducidad:	la que se indica en el envase

Fuente: García Fajardo, I. Óp. cit.



ANEXO 4

RECOMENDACIONES DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD HACCP

Recomendaciones HACCP para ser usadas en la cocina

Transportar los alimentos congelados rápidamente de las tiendas a las instalaciones propias.

Mantener el refrigerador debajo de 5 C y el congelador debajo de -18 C, revisar periódicamente con un termómetro preciso.

Revisar las fechas de caducidad y usar los alimentos dentro del periodo recomendado.

Almacenar los alimentos cocinados o listos para comer en la parte superior del refrigerador y los alimentos crudos en la parte inferior para evitar la contaminación cruzada.

Lavarse las manos antes y después de preparar los alimentos, después de ir al baño, manejar plásticos, después de estar en contacto con mascotas, y después de manejar alimentos crudos.

Mantener las instalaciones limpias, lavar las barras y utensilios entre el uso de comida cruda y preparada.

Cocinar minuciosamente los alimentos y refrigerarlos rápidamente si no van a ser usados de inmediato.

Mantener a las mascotas lejos de los alimentos, utensilios y superficies.

Mantener las puertas y ventanas cerradas para prevenir el acceso de insectos.

Fuente: Mortimore, S. y Wallace, C. Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE
UN RESTAURANTE

ANEXO 5

ACCIONES EN CASO DEL BROTE DE UNA ENFERMEDAD TRANSMITIDA
POR ALIMENTOS

ACCIONES DE EMERGENCIA	
Si	Entonces
Llama un cliente para reportar una enfermedad transmitida por alimentos.	Tome con seriedad la queja y exprese preocupación. Evalué la queja para determinar si hay quejas similares.
Hay quejas similares de los clientes por enfermedades transmitidas por los alimentos.	Identifique los números en común para determinar la fuente potencial de la queja. Contacte al departamento local de salud pública para que ayude en la investigación.
El alimento sospechoso todavía está en actividad.	Aísle el alimento sospechoso e identifíquelo para evitar que lo vendan. Consiga muestras del alimento sospechoso que



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

	este en poder del cliente si es posible.
El brote sospechoso es causado por un empleado enfermo.	Excluya del establecimiento al empleado enfermo y dele seguimiento al personal que estuvo en contacto con él.
La autoridad reguladora confirma que su establecimiento es la fuente del brote.	Coopere con la autoridad reguladora para resolver la crisis.
Los medios de información llaman a su restaurante.	Siga un plan definido previamente de comunicación de crisis, deje que el vocero maneje toda la comunicación.

Fuente: National Restaurant Association, Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

ANEXO 6

TIPOS DE PRONÓSTICOS MÁS COMUNES.

A.- Cualitativo	Subjetivas de juicio. Basadas en estimados y opiniones.
Técnicas acumulativas	Deriva un pronóstico a través de la compilación de las entradas de aquellos que se encuentran al final de la jerarquía y tienen contacto directo con lo que se pronostica.
Investigación de Mercados	Mediante la recopilación de información de varias fuentes (encuestas, entrevistas, etc.), usada para pronosticar ventas a largo plazo y de nuevos productos
Grupos de consenso	Intercambio libre en las reuniones, para que la discusión en grupo produzca mejores pronósticos que de manera individual. Los participantes pueden ser ejecutivos, vendedores o clientes.
Analogía histórica	Relaciona lo pronosticado con un artículo similar. Es importante al planear nuevos productos en los que las proyecciones se pueden derivar mediante el uso del historial de un producto similar.
Método de Delfos	Un grupo de experto responde un cuestionario. Un moderador recopila los resultados y formula un cuestionario nuevo que se presenta al grupo, que recibe información nueva y no existe influencia por la presión de grupos o individuos dominantes.
B.- Análisis de series de tiempo	Se hacen con base en el historial de los eventos a través del tiempo para proyectarlos al futuro
Promedio móvil simple	Se calcula el promedio de un periodo con varios datos, por lo tanto cada dato tiene la misma influencia.
Promedio móvil ponderado	Puede ser que algunos datos específicos se ponderen más o menos que los otros, de acuerdo a la experiencia.
Suavización exponencial	Los puntos de datos recientes reciben un mayor peso, siendo los datos más antiguos los que reciben menor peso o ponderación.
Análisis de regresión	Ajusta una recta a los datos pasados casi siempre en relación con el valor de los datos. La técnica de ajuste más común es la de los mínimos cuadrados.
Técnica Box Jenkins	Muy complicada, pero al parecer, la técnica estadística más exacta que existe. Relaciona una clase de modelos estadísticos con los datos y ajusta el modelo con las series de tiempo utilizando distribuciones bayesianas posteriores.
Series de Tiempo Shiskin	Conocida también como x-11. Es un método efectivo para dividir



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

	una serie temporal en temporadas, tendencias e irregular. Necesita un historial de por lo menos tres años. Muy eficiente para identificar los cambios, por ejemplo las ventas de una organización.
Proyecciones de tendencias	Ajusta una recta matemática de tendencia a los puntos de datos y la proyecta en el futuro.
C.- Casual	Trata de entender el sistema subyacente y que rodea al elemento que se va a pronosticar. Por ejemplo las ventas se pueden ver afectadas por la publicidad, la calidad y los competidores.
Análisis de regresión	Similar al método de mínimos cuadrados en las series de tiempo, pero puede contener diversas variables, la base es que el pronóstico se desarrolla por la ocurrencia de otros eventos.
Modelos econométricos	Son los intentos por describir algún sector de la economía mediante una serie de ecuaciones interdependientes.
Modelos de Entrada/salida	Se enfoca en las ventas de cada industria a otros gobiernos y empresas, indica los cambios en las ventas debido a los cambios en la compras por parte de otras empresas.
Principales indicadores	Estadísticas que se mueven en la misma dirección que la serie a pronosticar, pero antes que esta, como un incremento en el precio del azúcar que indica una baja futura en la venta de cafeterías.

Fuente: Chase et al. Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

ANEXO 7

CARACTERÍSTICAS DE LOS TIPOS DE SOCIEDADES MÁS COMUNES.

Sociedades Civiles y Mercantiles.					
Características	Asoc. Civil.	Soc. civil	Soc. Cooperativas	Soc. Resp. Lim.	Soc. Anónima
Objetivo	Realizar un fin común que no tenga carácter económico ni de especulación comercial	Realizar actividades de carácter económico pero que no constituyan una especulación comercial	Realizar cualquier actividad con fines de especulación comercial	Realizar cualquier actividad con fines de especulación comercial	Realizar cualquier actividad con fines de especulación comercial
Socios	Mínimo dos personas físicas o morales	Mínimo dos personas físicas o morales	Mínimo cinco socios únicamente personas físicas	Mínimo dos socios pero no más de 50, ya sean personas físicas o morales	Mínimo dos socios personas físicas o morales
Ingreso y exclusión de socios	Con consentimiento de la mayoría de los socios	Por unanimidad de los socios	Por mayoría	Con consentimiento de la mayoría	Solo al adquirir acciones y no se prevén causas de exclusión de socios
Capital social	No hay aportación mínima, se puede carecer de capital	No hay aportación social mínima	No se establece un mínimo de constitución	\$3,000 como mínimo	\$50,000 como mínimo
Integración del capital social	Aportaciones sociales	Aportaciones sociales	Certificados de aportación nominativos, indivisibles y de igual valor, los cuales deben actualizarse anualmente.	Aportaciones no representadas por títulos de crédito negociables.	Acciones nominativas



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Partes sociales	Se otorgan partes sociales cuya transmisión está condicionada al consentimiento unánime de los demás socios	Se otorgan partes sociales cuya transmisión está condicionada al consentimiento unánime de los demás socios	Las aportaciones podrán hacerse en efectivo, bienes derechos o trabajo; estarán representadas por certificados	Las partes sociales no pueden estar representadas por títulos negociables	El capital social está dividido en acciones que servirán para acreditar y transmitir la calidad y los derechos de socio.
Constitución	Contrato por escrito que deberá elevarse a escritura pública e inscribirse en el Registro Público de la Propiedad	Contrato en escritura Pública y deberá inscribirse en el Registro Público de la Propiedad.	Acta constitutiva ante notario o corredor público debidamente inscrita en el Registro Público de Comercio.	Escritura Constitutiva ante notario o corredor público, debiendo inscribirse en el Registro Público de Comercio.	Escritura Constitutiva ante notario o corredor público, debiendo inscribirse en el Registro Público de Comercio.
Responsabilidad de los socios	Cada asociado responde por el monto de sus aportaciones	Cada socio responderá hasta por el monto de su aportación. Los socios administrativos responden ilimitada y solidariamente	Si adoptan el Régimen de responsabilidad limitada, los socios solo se obligan al pago de sus certificados. Si es suplementada, los socios responden por las operaciones sociales hasta por la cantidad determinada en el acta constitutiva.	Cada socio responde hasta por el monto de sus aportaciones.	Cada socio responde hasta por el monto de sus acciones.
Convocatorias	Personalmente o por correo certificado	Personalmente o por correo certificado	Personalmente o por correo certificado	Por correo certificado para cada socio.	Mediante publicación en el D.O.F. o el periódico de mayor circulación



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Representatividad en la toma de decisiones	Personalmente o apoderado	Personalmente o apoderado	Personalmente o apoderado	No es necesario que esté presente el socio, puede ser vía telefónica.	Puede ser personalmente o vía telefónica.
Votos	Cada socio goza de un voto, sin importar el monto de su aportación	Cada socio goza de un voto, sin importar el monto de su aportación	Cada socio goza de un voto, sin importar el monto de su aportación	Cada socio goza de un voto por cada mil pesos de su aportación	De acuerdo con el capital representado.
Administración	A cargo de un Director, que puede ser un socio.	Gerente o Director a cargo de uno o más socios.	Si es de más de 10 trabajadores, Consejo de Administración y si tiene menos de 10 trabajadores Administrador Único	Estará a cargo de uno o más Gerente, podrán ser socios o personas extrañas a la sociedad designados temporalmente o por tiempo indeterminado.	Estar a cargo de un Consejo de Administración o Administrador Único, constituido por socios o personas extrañas a la sociedad.
Tributación Federal (ISR).	No tributa por no haber especulación comercial siempre que se ubique dentro de lo que señala el art. 95 de la LISR	Tributa conforme al título II de las personas morales de la LISR, salvo las señaladas en el art. 95 de la Ley y que se consideran no contribuyentes	Cooperativas de producción: Se otorga opción para tributar como personas físicas con actividad empresarial en el régimen general. Cooperativas de consumo: Se consideran no contribuyentes	Tributa conforme al Título II de las personas morales de la LISR	Tributa conforme al Título II de las personas morales de la LISR

Fuente: NAFINSA. Óp.cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

ANEXO 8

FORMATO DE PLANTA DE PERSONAL

No.	Nombre del cargo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Administración					
	Gerente					
	Asistente					
	Auxiliar					
	Sub Total					
	Ventas					
	Coordinador de ventas					
	Representantes					
	Sub Total					
	Producción					
	Coordinador de Producción					
	Operarios					
	Sub Total					
	Total Planta de personal.					

Fuente: Flores Uribe. Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

ANEXO 9 FORMATO DE COSTOS Y GASTOS OPERACIONALES

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción:					
Materiales y suministros					
Empaques					
arrendamientos					
Energía					
Agua					
Teléfono					
Transportes					
Mantenimiento					
Distribución					
Útiles y papelería					
Otros gastos de fabricación					
Prestación de servicios					
Depreciación					
Subtotal					
Administración:					
Servicios de vigilancia					
Arrendamientos					
Energía					
Agua					
Teléfono					
Prestación de servicios					
Útiles y papelería					
Gastos diferidos					
Provisión de cartera					
Otros gastos de Administración					
Depreciación					
Subtotal					
Ventas:					
Servicios de vigilancia					
Arrendamientos					
Energía					
Agua					
Teléfono					
Gastos diferidos					



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Transportes					
Útiles y papelería					
Prestación de servicios					
Otros gastos de Ventas					
Depreciación					
Subtotal					
Total Costos y Gastos de Operación					

Fuente: Flores Uribe. Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

ANEXO 10

FORMATO DE DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción					
Edificaciones					
Maquinaria y equipos					
Muebles, enseres y equipo de oficina					
Vehículo					
Subtotal					
Administración					
Edificaciones					
Maquinaria y equipos					
Muebles, enseres y equipo de oficina					
Vehículo					
Subtotal					
Ventas					
Edificaciones					
Maquinaria y equipos					
Muebles, enseres y equipo de oficina					
Vehículo					
Subtotal					
Total Depreciación					

Fuente: Flores Uribe. Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

ANEXO 11

FORMATO DE AMORTIZACIÓN DEL FINANCIAMIENTO

Condiciones del crédito			
Valor del préstamo			
Plazo en años			
Tasa efectiva anual			
Numero de periodos del año			
Periodo	Pago de intereses	Abono a deuda	Saldo de la deuda
0			
1			
2			
3			
4			
5			
n			
Total			

Fuente: Flores Uribe. Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Amortización del préstamo						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago de intereses						
Pago de cuotas periódicas						
Obligaciones financieras a corto plazo						
Obligaciones financieras de largo plazo						
Saldo Total del Préstamo						

Fuente: Flores Uribe. Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE
UN RESTAURANTE

ANEXO 12

PRONOSTICO DE VENTAS

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas brutas					
-Rebajas en ventas					
=ventas netas más ingresos por prestación de servicios					
-Ventas y/o Ingresos a crédito					
=ingresos operacionales de contado					
+Recaudación de cartera					
-Provisión de cartera					
=Cuentas por cobrar netas					

Fuente: Flores Uribe. Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE
UN RESTAURANTE

ANEXO 13

COMPRA DE MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTO TERMINADOS

Compras de materias primas y productos terminados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Valor Materias Primas de los productos elaborados y vendidos					
Materia Prima necesaria en el stock de productos terminados					
Total de Materia Prima procesada					
+Inventario inicial de materias Primas					
-Inventario Final de Materias Primas					
Total de compras de Materias Primas					
+Compra de productos terminados.					
-Inventario final de productos terminados					
Compras totales de materias primas y productos terminados					
-Compras a crédito					
.=Pago contado materias Primas y productos terminados					
+Pago a proveedores.					

Fuente: Flores Uribe. Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

ANEXO 14

FORMATO DE FLUJO DE CAJA

Flujo de caja						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo Inicial de caja						
+Ingresos						
Ingresos por venta de contado						
Recaudo d cartera						
Otros ingresos						
Prestamos recibidos						
Aporte de socios						
Total Ingresos						
Egresos:						
Compra de activos fijos						
Terrenos						
Construcciones en curso						
Edificaciones						
Maquinaria y Equipo						
Muebles y enseres						
Vehículos						
Egresos por compras de Materias Primas y Productos terminados						
Pago a proveedores						
Inversiones temporales						
Pago de planta de personal						
Pago de prestaciones sociales y aportes fiscales						
Egresos por costos y gastos de operación						
Egresos por pago de impuesto sobre la renta						
Egreso por anticipo de Impuesto sobre renta						
Pago de dividendos						
Pago de obligaciones financieras						
Otros egresos-Gastos pre-operativos						
Total de Egresos						
Diferencia entre Ingresos y Egresos						
.=Saldo Final de Caja						

Fuente: Flores Uribe. Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

ANEXO 15

FORMATO DE BALANCE GENERAL

Balance General						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente:						
Disponible						
Inversiones temporales						
Cuentas por cobrar-Clientes						
Anticipo de Impuestos						
Otras cuentas por cobrar						
-Provisión de cartera						
Cuentas por cobrar netas						
Inventario de materia prima						
Inventario de productos en proceso						
Inventario de producto terminado						
Mercancías en transito						
Total Inventarios						
Total Activo corriente						
Activos fijos:						
Terrenos						
Construcciones en curso						
Edificaciones						
Maquinaria y equipo						
Muebles y enseres						
Vehículos						
-Depreciación acumulada						
Total activos fijos						
Otros Activos						
Inversiones de largo plazo						
Cuentas por cobrar de largo plazo						
Otros Activos						
Total otros activos						
Total Activos						
Pasivo y Patrimonio:						
Pasivo corriente:						
Obligaciones financieras-Porción corriente						
Cuentas por pagar-Proveedores						



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Impuesto sobre la renta por pagar						
Prestaciones sociales y aportes fiscales						
Otros pasivos corrientes						
Total pasivo corriente						
Pasivo de Largo Plazo						
Obligaciones financieras-Porción de largo plazo						
Cuenta de socios						
Otros pasivos por pagar						
Total Pasivo Largo Plazo						
Total Pasivos						
Patrimonio						
Aportes sociales						
Reserva Legal						
otras reservas						
Utilidades Netas del ejercicio						
Utilidades por distribuir						
Total Patrimonio						
Total Pasivo y Patrimonio						

Fuente: Flores Uribe. Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

ANEXO 16

FORMATO DEL ESTADO DE RESULTADOS

Estado de Resultados					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Netas y/o Ingresos por prestación de servicios					
-Costo de ventas					
Inventario Inicial de productos terminados					
+Costo de producción					
Inventario inicial de productos en proceso					
+Costo de las materias primas utilizadas:					
+Inventario inicial de materias primas					
+compras de materias primas					
-Inventario final de materias primas					
+Mano de obra directa					
+Prestación de servicios					
+Gastos indirectos de fabricación					
-Inventario final de productos en proceso					
+Compras de productos terminados					
-Inventario final de productos terminados					
=Utilidad bruta en ventas y/o prestación de servicios					
-Gastos de operación					
Gastos de administración					
Gastos de ventas					
=Utilidad de operación					
+Otros Ingresos					
-Otros gastos					
Financieros:					
=Utilidad antes de impuestos					
-Impuesto sobre la renta					
=Utilidad Neta del Ejercicio					

Fuente: Flores Uribe. Óp. cit.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

GLOSARIO

ALCA: Área de Libre Comercio de las Américas o ALCA fue el nombre oficial con que se designaba la expansión del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (Estados Unidos, México y Canadá) al resto de los estados del continente americano excluyendo a Cuba.

Acción Correctiva: Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad, defecto o cualquier situación indeseable existente, para evitar su repetición.

Acción Preventiva: Acción tomada para eliminar las causas de una no conformidad, defecto o cualquier situación indeseable potencial, con el fin de evitar que se produzca.

Acero Inoxidable: Aleación de acero con un mínimo de 10% de cromo de elevada pureza y resistente a la corrosión

Acero: Es la denominación que comúnmente se le da en ingeniería metalúrgica a una aleación de hierro con una cantidad de carbono variable entre el 0,1 y el 2,1% en peso de su composición, aunque normalmente estos valores se encuentran entre el 0,2% y el 0,3%.

Apalancar: Expresión es usada para referirse al enfoque respecto a la composición de deuda y capital para financiar los activos, cuando en forma más específica se aplica a la razón resultante de dividir el Pasivo entre el capital contable.

Aseguramiento de la calidad: Conjunto de actividades preestablecidas y sistematizadas, aplicadas al sistema de calidad, que ha sido demostrado que son necesarias para dar confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requisitos para la calidad

Auditor de la Calidad: Persona calificada para efectuar auditorias de la calidad.

Auditoria de la Calidad: Examen sistemático e independiente con el fin de determinar si las actividades y los resultados relativos a la Calidad satisfacen las disposiciones preestablecidas, y si éstas disposiciones son aplicadas en forma efectiva y son apropiadas para alcanzar los objetivos.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Austenita: Es el constituyente más denso de los aceros y está formado por una solución sólida por inserción de carbono en hierro gamma. La cantidad de carbono disuelto, varía de 0.8 al 2 % C que es la máxima solubilidad a la temperatura de 1130 °C. La austenita no es estable a la temperatura ambiente pero existen algunos aceros al cromo-níquel denominados austeníticos cuya estructura es austenita a temperatura ambiente, está formada por cristales cúbicos centrados en las caras, con una dureza de 300 Brinell, no es magnética, puede aparecer junto con la martensita en los aceros templados.

Banca de Desarrollo: Instituciones que ejercen el servicio de banca y crédito de largo plazo para atender el impulso de sectores, regiones o actividades prioritarias de acuerdo a sus leyes orgánicas constitutivas. Por ejemplo, Nacional Financiera (NAFIN) o el Banco Rural (BANRURAL), a los que se les encomienda promover el ahorro y la inversión, así como canalizar apoyos financieros y técnicos al fomento industrial o al sector agropecuario, respectivamente y en general, al desarrollo económico nacional y regional del país.

Banca Múltiple: Sociedades anónimas facultadas para realizar operaciones de captación de recursos del público y de colocación de éstos en el propio público. Estas operaciones se denominan servicios de banca y crédito. A estas instituciones se les conoce también como bancos comerciales.

Bioetanol: Producto químico que se produce por la fermentación de los azúcares contenidos en la materia orgánica de las plantas. En este proceso se obtiene el alcohol hidratado, con un contenido aproximado del 5% de agua, que tras ser deshidratado se puede utilizar como combustible. El bioetanol mezclado con la gasolina produce un biocombustible de alto poder energético con características muy similares a la gasolina pero con una importante reducción de las emisiones contaminantes en los motores tradicionales de combustión.

Bolsa Isotérmica: Contenedor que sirve para mantener la temperatura de productos termo sensibles (entre 2 C y 8 C) en trayectos cortos (no más de 12 hrs), formada de un triple laminado con aislante de alta densidad, de tamaño personalizable.

Burbuja inmobiliaria: Condiciones de mercado en las cuales los precios de los activos suben desproporcionadamente, a niveles exorbitantes o absurdamente altos, niveles en los cuales el precio del activo no coincide con los factores que supuestamente deberían determinar su valor. En el caso de los bienes raíces los determinantes de valor son el ingreso de la población, las tendencias



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

demográficas, los alquileres y las tasas de interés, entre otros. En otras palabras es el incremento de los precios de los bienes inmuebles muy por encima del incremento de los precios en general.

Cadena alimentaria: Secuencia de las etapas y operaciones involucradas en la producción, procesamiento, distribución, almacenamiento y manipulación de un alimento y sus ingredientes, desde la producción primaria hasta su consumo.

Cadena de suministros: subsistema dentro del sistema organizacional que abarca la planificación de las actividades involucradas en la búsqueda, obtención, transformación y distribución de los productos.

CANIRAC: Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y de Alimentos Condimentados

CEPAL: Comisión Económica para América Latina

Cliente: Destinatario de un producto provisto por el proveedor.

Comercio: Actividad socioeconómica consistente en el intercambio de algunos materiales que sean libres en el mercado compra y venta de bienes y servicios, sea para su uso, para su venta o su transformación. Es el cambio o transacción de algo a cambio de otra cosa de igual valor. Por actividades comerciales o industriales entendemos tanto intercambio de bienes o de servicios que se afectan a través de un mercader o comerciante.

CONCANACO SERVYTUR: Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio, Servicios y Turismo

Conformidad: Cumplimiento de requisitos especificados.

Corrección: Acción tomada para eliminar una no conformidad detectada

Crecimiento económico medido por el P.I.B.: Para calcular el crecimiento económico de este modo, se utiliza la siguiente fórmula:
Tasa anual de crecimiento económico (en porcentaje) = $[(\text{PIB año 1} - \text{PIB año 0}) / \text{PIB año 0}] \times 100$

Credit crunch: Periodo en donde hay poco dinero en efectivo o liquidez en el sistema financiero porque nadie está prestando

Crédito subprime: Modalidad crediticia que se caracteriza por tener un nivel de riesgo superior a otros préstamos que ofrecen las instituciones bancarias, ya que



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

se dedican a otorgar créditos hipotecarios a personas que presentan un alto riesgo, por esa razón las empresas subprime aseguran su inversión por medio de altos intereses o del embargo de la propiedad que implica la hipoteca.

Crisis económica: Periodo de escasez en la producción, comercialización así como el consumo de productos y servicios

CURP: Clave Única de Registro de Población.

D.D.F.: Departamento del Distrito Federal.

D.O.F.: Diario Oficial de la Federación

Denominación social: Nombre con que se conoce comercialmente a la empresa

Divisas: Cualquier medio de pago (cheque, transferencia, etc.) cifrado en una moneda que no sea la nacional. También se engloban en el concepto de divisa los billetes de banco extranjeros.

EMA: Entidad Mexicana de Acreditación, A. C.

Entidad acreditadora: Son las responsables de reconocer la capacidad de evaluar la conformidad y emitir certificados e informes, de los organismos evaluadores de la conformidad: entidades de certificación, laboratorios de ensayo, laboratorios de calibración, entidades de inspección, etc. Cada país dispone de una infraestructura de la calidad, conformada por un organismo nacional de normalización, y una entidad nacional de acreditación.

Entidad Certificadora: Es la organización de carácter privado que evalúa la conformidad y certifica que se ha cumplido una norma de referencia, que puede ser del producto, de la prestación de un servicio o de un sistema de gestión de calidad de una organización. Son las responsables de la auditoría realizada a las organizaciones interesadas en obtener una certificación de su sistema de gestión de la calidad, deben ser independientes de la organización que auditan, y no haber realizado otros trabajos para ella, como por ejemplo, consultoría para implementar el sistema que certifican. A su vez son evaluadas por Entidades Nacionales de Acreditación, a fin de disponer de un reconocimiento de su capacidad para realizar su función como entidad evaluadora de la conformidad

Especificación: Documento que establece los requisitos que un producto o servicio debe cumplir.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Ferrita: En metalurgia una de las estructuras moleculares del hierro, se considera como hierro puro, es la fase más blanda y dúctil de los aceros, cristaliza en la red cúbica centrada en el cuerpo, tiene una dureza de 90 Brinell. La ferrita se observa al microscopio como granos poligonales claros. En los aceros, la ferrita puede aparecer como cristales mezclados con los de perlita, en los aceros de menos de 0.6%C, figura 6; formando una red o malla que limita los granos de perlita, en los aceros de 0.6 a 0.85%C en forma de agujas o bandas circulares orientados en la dirección de los planos cristalográficos de la austenita como en los aceros en bruto de colada o en aceros que han sido sobrecalentados.

Fideicomiso: Contrato o convenio en virtud del cual una o más personas, llamada fideicomitente o también fiduciante, transmite bienes, cantidades de dinero o derechos, presentes o futuros, de su propiedad a otra persona (una persona física o persona jurídica, llamada fiduciaria), para que ésta administre o invierta los bienes en beneficio propio o en beneficio de un tercero, llamado fideicomisario.

Fondo de garantía: Cuenta especial formada por aportaciones -periódicas o no- que tiene por objeto responder ante ciertas obligaciones especiales, dar solidez a la empresa o atender a gastos extraordinarios. A diferencia de las reservas, los fondos de garantía no se destinan a cubrir gastos recurrentes y previsibles, su fin es financiar a la empresa.

Franquicia: Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada

Gestión de calidad: Aspecto de la función de gestión que determina y aplica la política de la calidad, los objetivos y las responsabilidades y que lo realiza con medios tales como la planificación de la calidad, el control de la calidad, la garantía de calidad y la mejora de la calidad

Giro comercial: Término, desde el punto de vista de las empresas, que corresponde a la actividad económica desarrollada

Hipoteca: Contrato mediante el cual se toma como garantía de un crédito a un bien que generalmente lo constituye un inmueble. El bien permanece en manos del propietario mientras este cumpla con sus obligaciones; en caso contrario, el acreedor puede realizar la venta del bien para cobrar el dinero que prestó.

I.M.P.I.: Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial

I.M.S.S.: Instituto Mexicano del Seguro Social.

IAI: Índice Agregado de los Ingresos



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

IDE: Impuesto a los Depósitos en Efectivo, ya sea por uno o por la suma de varios depósitos cuyo monto en el mes exceda de 25,000 pesos (15,000 pesos a partir de enero de 2010).

IETU: Impuesto Empresarial a Tasa Única, es un gravamen aplicable en México al que están obligadas a su pago las personas físicas y las morales residentes en territorio nacional, así como los residentes en el extranjero con establecimiento permanente en el país, por los ingresos que obtengan por enajenación de bienes, prestación de servicios independientes o el otorgamiento del uso o goce temporal de bienes.

IGAE: Indicador Global de la Actividad Económica

IMNC: Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A. C.

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

INFLUENZA H1N1: Enfermedad ocasionada por un nuevo tipo de virus que afecta a las vías respiratorias del ser humano.

INFONAVIT: Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, dedicada a otorgar crédito para la obtención de vivienda a los trabajadores y brindar rendimientos al ahorro que está en el Fondo Nacional de Vivienda para las pensiones de retiro.

Inocuidad de los alimentos: Concepto que implica que los alimentos no causaran daño al consumidor cuando se preparan y/o consumen de acuerdo con el uso previsto.

Input: Entrada

Instrucciones de trabajo: Especificación documentada que define cómo se ejecuta un proceso, y generalmente un proceso que forma parte de la producción o la prestación de servicio, aunque no necesariamente. Este mismo documento se puede encontrar bajo otras denominaciones como: instrucción de operación, especificación de proceso, instructivo, etc.

IPO: Índice de Personal Ocupado

ISO 8402: Complemento de la serie de normas ISO 9000, que define los términos y conceptos relacionados con la calidad, aplicables al campo de la gestión de calidad. Su desarrollo es debido a la necesidad de contar con una terminología normalizada a fin de evitar confusiones.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

ISR: Impuesto Sobre la Renta, grava la utilidad obtenida producto de realizar una actividad, es decir, en un sentido muy amplio le llama RENTA a la Utilidad que se obtenga.

IVA: Impuesto al valor agregado, es un impuesto que se estará pagando por el valor que agreguemos a los productos o servicios que hayamos adquirido

Limite crítico: Criterio que diferencia la aceptabilidad de la inaceptabilidad

Liquidez: Capacidad de pago que tiene una empresa para cubrir sus necesidades a corto plazo.

Manual de calidad: Documento donde se especifican la misión y visión de una empresa con respecto a la calidad así como la política de la calidad y los objetivos que apuntan al cumplimiento de dicha política, expone además la estructura del Sistema de Gestión de la Calidad y es un documento público, si la empresa lo desea, cosa que no ocurre con los manuales de procedimientos o de instrucciones y de él se derivan Instructivos de uso de equipos, Procedimientos, Formatos. etc.

Market share: Participación de mercado de una empresa u organización.

Martensita: Es el constituyente de los aceros templados, está conformado por una solución sólida sobresaturada de carbono o carburo de hierro en ferrita y se obtiene por enfriamiento rápido de los aceros desde su estado austenítico a altas temperaturas, sus propiedades físicas varían con su contenido en carbono hasta un máximo de 0.7 %C. La martensita tiene una dureza de 50 a 68 Rc, muy frágil y presenta un aspecto acicular formando grupos en zigzag con ángulos de 60 grados. Los aceros templados suelen quedar demasiado duros y frágiles, inconveniente que se corrige por medio del revenido que consiste en calentar el acero a una temperatura inferior a la crítica inferior (727°C), dependiendo de la dureza que se desee obtener, enfriándolo luego al aire o en cualquier medio.

Medida de control: Acción o actividad que puede realizarse para prevenir o eliminar un peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos para reducirlos a un nivel aceptable.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Método de las 5's: Técnica de gestión japonesa con el objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad y un mejor entorno laboral

MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas

Misceláneos: Heterogéneo, compuesto de cosas diferentes y variadas.

No conformidad: No satisfacción de un requisito especificado.

Norma: Una norma es por definición un documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que provee, para el uso común y repetitivo, reglas, directrices o características para actividades o, sus resultados dirigidos a alcanzar el nivel óptimo de orden en un concepto dado.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura de una empresa u organización.

Output: Salida

P.I.B TURISTICO: Ingresos aportados por las actividades turísticas.

P.I.B.: Producto Interno Bruto, valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.

PAX: Abreviatura empleada en textos turísticos, para referirse al pasajero, clientes o huéspedes.

PEA: Población Económicamente Activa

Peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos: Agente biológico, químico ó físico presente en un alimento que puede ocasionar un efecto adverso para la salud.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

PEPS: Método de valuación de inventarios mediante el cual se considera que lo que se vende es lo que primero entró al almacén, por lo que el Inventario queda valuado a los Precios de las últimas adquisiciones.

PERFIL: Conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas las responsabilidades propias del desarrollo de funciones y tareas de una determinada actividad.

Persona física: Es un individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos.

Persona moral: Una agrupación de personas que se unen con un fin determinado, por ejemplo, una sociedad mercantil, una asociación civil.

Personalidad jurídica: Aquella por la que se reconoce a una persona, entidad, asociación o empresa, capacidad suficiente para contraer obligaciones y realizar actividades que generan plena responsabilidad jurídica, frente a sí mismos y frente a terceros.

Plan de negocio: Documento que describe como una organización intenta navegar a través de su ambiente único competitivo y se caracteriza por incluir proyecciones a largo plazo de ingresos, gastos, la estrategia de negocio, entre otra información.

Política de la inocuidad de los alimentos: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la inocuidad de los alimentos tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Procedimiento: Manera especificada de realizar una actividad.

Proceso: Conjunto de recursos y actividades relacionadas entre sí que transforman elementos entrantes (input) en elementos salientes (output).

Producto terminado: Producto que no será objeto de ningún tratamiento o transformación posterior por parte de la organización

Programa de prerrequisito de operación: Identificado por el análisis de peligros como esencial para controlar la probabilidad de introducir peligros relacionados con la inocuidad de los alimentos y/o la contaminación en el ambiente de producción.

Programa de prerrequisito: Condiciones y actividades básicas que son necesarias para mantener a lo largo de toda la cadena alimentaria, un ambiente higiénico apropiado para la producción, manipulación y provisión de productos finales



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

PYMES: Pequeñas y medianas empresas

R.F.C: Registro Federal de Contribuyentes.

Razón social: Nombre y firma por los que es conocida una compañía mercantil de forma colectiva, comanditaria o anónima.

Recesión: Disminución de la actividad económica de un país. La National Bureau of Economic Research (Oficina Nacional de Investigaciones Económicas de Estados Unidos) considera que se produce una recesión cuando el crecimiento del PIB es negativo de forma consecutiva durante dos trimestres.

Registro: Documento que provee evidencias objetivas de las actividades efectuadas o de los resultados obtenidos.

Remesas: Dinero que los migrantes envían a su país de origen, normalmente a sus familiares

S.A.R.: Sistema de Ahorro para el Retiro, es una prestación complementaria del Sistema de Pensiones, el cuál fue creado el 1o. de mayo de 1992. Mediante éste, el trabajador va creando un fondo que aumenta sus recursos posibilitándolo al momento de su retiro para una vida más digna.

S.R.E.: Secretaría de Relaciones Exteriores.

S.T.P.S.: Secretaría del Trabajo y Previsión Social

SCIAN: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte

SECTUR: Secretaría de Turismo.

SEDUVI: Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda

Segmentación del mercado: proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes.

Siderúrgica: Empresa que utiliza la técnica del tratamiento del mineral de hierro para obtener diferentes tipos de éste o de sus aleaciones

SIEM: Sistema de Información Empresarial Mexicano

Sistema de calidad: Organización, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implementar la gestión de la calidad.



MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UN RESTAURANTE

Sistema de gestión de la calidad: Conjunto de la estructura de la organización, de responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que se establecen para llevar a término la gestión de calidad

SPYME: Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa

Stakeholder: Cualquier grupo ó individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de una organización

TLCAN: Tratado de Libre Comercio de América del Norte

Validación: Obtención de evidencia de que las medidas de control gestionadas por el plan HACCP y por los PPR operativos son capaces de ser eficaces

Verificación: Confirmación por examen y aporte de evidencias objetivas que los requisitos especificados han sido satisfechos.