



**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO



# **TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO**

## **INSTITUTO TECNOLÓGICO DE OAXACA**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

### **TESIS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL RESTAURANTE CASA GODÍN EN EL  
MUNICIPIO DE OAXACA DE JUAREZ, OAX.**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:**

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**DAYANNA JANET SANTOS RODRIGUEZ**

**DIRIGIDA POR:**

**DRA. KARLA DE LOS ÁNGELES PABLO CALDERON**

**ASESORES:**

**MTRO. OTHÓN CESÁREO RÍOS Y VÁZQUEZ**

**DR. MARCOS PEDRO DEL CARMEN RAMÍREZ LÓPEZ**

**OAXACA DE JUÁREZ, OAXACA, JUNIO 2023.**



Oaxaca de Juárez, Oax., **17/mayo/2023**

OFICIO: DEPI-CMA/ 348/2023

ASUNTO: Autorización de impresión de Tesis

**C. DAYANNA JANET SANTOS RODRÍGUEZ**  
**ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN**  
**PRESENTE.**

De acuerdo con las disposiciones para la Operación de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico Nacional de México, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora le hizo con respecto a su Tesis para obtener el grado de Maestra en Administración, cuyo título es:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL RESTAURANTE CASA GODÍN EN EL MUNICIPIO DE OAXACA DE JUÁREZ, OAX.**

La División a mi cargo le concede la Autorización para que proceda a la impresión de la misma.

**ATENTAMENTE**

*Excelencia en Educación Tecnológica  
Tecnología Propia e Independencia Económica*

**MARCO ANTONIO SÁNCHEZ MEDINA**  
**JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS**  
**DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**



MSM' kpc





Oaxaca de Juárez, Oax., 17/mayo/2023

OFICIO: DEPI-CMA/ 349/2023

ASUNTO: Autorización de impresión de Tesis

**C. DAYANNA JANET SANTOS RODRÍGUEZ  
ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T E.**

De acuerdo con las disposiciones para la Operación de Estudios de Posgrado e Investigación del Tecnológico Nacional de México, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, y habiendo cumplido con todas las indicaciones que la Comisión Revisora le hizo con respecto a su Tesis para obtener el grado de Maestra en Administración, cuyo título es:

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EL RESTAURANTE CASA GODÍN EN EL MUNICIPIO DE OAXACA  
DE JUÁREZ, OAX.**

Los abajo firmantes integrantes de la Comisión Revisora le concedemos la autorización para que proceda a la Impresión de la misma.

ATENTAMENTE

*Excelencia en Educación Tecnológica  
"Tecnología Propia e Independencia Económica"*

**DRA. KARLA DE LOS ÁNGELES PABLO  
CALDERÓN  
DIRECTORA**

**DR. MARCOS PEDRO DEL CARMEN  
RAMÍREZ LÓPEZ  
A S E S O R**

**MTRO. OTHÓN CESAREO RÍOS Y VÁZQUEZ  
A S E S O R**

**DR. MARCO ANTONIO SÁNCHEZ MEDINA  
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

MSM' kpc



### **Dedicatorias**

Dedico el resultado del presente proyecto, a mi familia, a mi esposo y mi hija, por su paciencia, comprensión y apoyo inconmensurable, que me han brindado a lo largo del camino que recorrí en estos dos años, a pesar de los momentos difíciles que hemos pasado, me han inspirado día a día, para alcanzar una de tantas metas, porque los éxitos de hoy, son los pilares del futuro que nos aguarda. Dedico también este logro a mi “yo” del pasado, que se propuso como meta algún día estudiar la maestría, y decirle, lo lograrás.

### **Agradecimientos**

Agradezco profundamente a mi asesora de tesis, por su guía para lograr esta meta. Gracias por no dejarme vencer en momentos de fragilidad, por levantarme y animarme a continuar en este proyecto, por creer en mí desde el día en que solicité ingresar a estudiar la maestría, por su apoyo y por su profesionalismo. Sus palabras de aliento, quedarán grabadas por siempre en mi memoria y mi corazón, gracias por todo.

A mis docentes, por contribuir en mi formación profesional al brindarme sus conocimientos y experiencias, para llegar a este resultado, gracias infinitas.

**Dayanna Janet Santos Rodríguez.**

## Índice

Introducción .....	11
I. Generalidades de la investigación.....	14
I.1. Justificación .....	14
I.2. Objetivo general .....	16
1.2.1. Objetivos específicos .....	16
II. Descripción de la empresa .....	18
II.1. Antecedentes.....	18
II.2. Propuesta de valor .....	19
II.3. Nombre de la empresa .....	20
II.4. Descripción de la empresa.....	21
II.5. Ubicación y tamaño .....	22
II.6. Análisis FODA .....	24
II.7. Filosofía organizacional .....	26
II.8. Ventajas y distingos competitivos .....	27
II.10 Descripción del producto .....	28
II.10.1 Productos de la empresa .....	28
II.10.2 Características del producto.....	29
III. Análisis de mercado .....	32
III.1. Segmento de mercado.....	32
III.2. Consumo aparente .....	33
III.3. Demanda potencial .....	36
III.4. Participación de la competencia.....	37
III.5. Estudio de mercado .....	38
III.6. Promoción del servicio.....	51
III.7. Fijación y políticas de precio.....	51
III.8. Riesgos y oportunidades de mercado.....	52
IV. Producción.....	55
IV.1. Descripción del proceso de producción.....	55
IV.2. Equipo e instalaciones Equipamiento .....	55
IV.3. Materia prima .....	56

IV.4. Identificación de proveedores .....	57
IV.5. Capacidad instalada .....	58
IV.6. Manejo de inventarios .....	59
IV.7. Diseño y distribución de planta .....	59
IV.8. Mano de obra requerida .....	60
V. Estructura organizacional .....	62
V.1. Funciones específicas por puesto .....	63
V.2. Capacitación de personal.....	65
V.3. Administración de sueldos y salarios .....	70
V.4 Marco legal de la organización.....	71
VI. Finanzas.....	75
VI.1. Estados financieros.....	82
Balance general .....	82
Estado de resultados .....	84
Flujo de efectivo.....	85
VII. Riesgos críticos .....	89
VII.1. Competencia.....	89
VII.2. Gerencia .....	89
VII.3. Legales .....	89
VII.4. Otros factores de vulnerabilidad .....	90
VIII. Fuentes de información .....	93

## Índice de cuadros.

Cuadro 1. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en México.....	22
Cuadro 2. Análisis FODA del Restaurante Casa Godín.....	25
Cuadro 3. Arquetipo del cliente.....	33
Cuadro 4. Población de los municipios céntricos de la Ciudad de Oaxaca.....	35
Cuadro 5. Consumo aparente de la población.....	36
Cuadro 6. Proyección de ventas.....	37
Cuadro 7. Competencia directa.....	38
Cuadro 8. Fijación de costos.....	52
Cuadro 9. Riesgos y oportunidades de mercado.....	53
Cuadro 10. Mobiliario y equipo.....	56
Cuadro 11. Materia prima.....	57
Cuadro 12. Proveedores.....	58
Cuadro 13. Nómina inicial del personal del restaurante.....	70
Cuadro 14. Salario Diario Integrado Mensual.....	71
Cuadro 15. Activos fijos.....	76
Cuadro 16. Cronograma de inversión inicial.....	76
Cuadro 17. Depreciación de activos.....	77
Cuadro 18. Costo de producción.....	78
Cuadro 19. Cálculo del precio de venta.....	79
Cuadro 20. Ventas proyectadas a 5 años.....	79
Cuadro 21. Precio del producto proyectado a 5 años.....	80
Cuadro 22. Punto de equilibrio.....	80
Cuadro 23. Punto de equilibrio en posibles escenarios del restaurante Casa Godín.....	81
Cuadro 24. Gastos proyectados y utilidades proyectados a 5 años.....	81
Cuadro 25. Balance general proyectado.....	83
Cuadro 26. Estado de resultados.....	84
Cuadro 27. Flujo de efectivo.....	85
Cuadro 28. Razones financieras principales.....	86
Cuadro 29. Razones financieras de liquidez o solvencia.....	87

## índice de ilustraciones

Ilustración 1. Imagotipo del Restaurante Casa Godín .....	21
Ilustración 2. Ubicación geográfica del Estado de Oaxaca .....	23
Ilustración 3. Microlocalización del restaurante .....	24
Ilustración 4. Menú tentativo del restaurante .....	30
Ilustración 5. Diagrama de flujo proceso de producción. ....	55
Ilustración 6. Organigrama del restaurante.....	63



## Índice de figuras

Figura 1. Factores de preferencia. ....	40
Figura 2. Bebidas preferidas al ingerir alimentos. ....	41
Figura 3. Preferencia de postre al término de los alimentos. ....	41
Figura 4. Tipos de postre preferidos. ....	42
Figura 5. Factores de elección de la comida. ....	42
Figura 6. Cuentan con horario fijo de comida. ....	43
Figura 7. Horarios de comida. ....	44
Figura 8. Tiempo que disponen para consumir alimentos. ....	44
Figura 9. Las personas prefieren preparar sus alimentos para llevar al trabajo. ....	45
Figura 10. Piden comida a domicilio en el trabajo. ....	45
Figura 11. Momento en que prefieren acudir a un restaurante. ....	46
Figura 12. Motivos por los que consumen constantemente en un restaurante. ....	46
Figura 13. Conocimiento de un restaurante con temática godín. ....	47
Figura 14. Personas que asistirían a un restaurante con temática godín. ....	47
Figura 15. Tipo de comida que esperan en el restaurante. ....	48
Figura 16. Platos que las personas preferirían en el restaurante. ....	48
Figura 17. Ingresos mensuales promedio. ....	49
Figura 18. Precio que pagarían por una comida completa. ....	49
Figura 19. Distribución de planta del restaurante. ....	60

## **Resumen**

En el presente trabajo de investigación se diseñó un plan de negocios para el restaurante Casa Godín en el municipio de Oaxaca de Juárez, Oaxaca, mismo que permite guiar el camino de la puesta en marcha de dicho restaurante, y, por otro lado, determinar los riesgos operativos y financieros, que conlleva realizar una inversión en un nuevo negocio, debido a los cambios continuos en el entorno, que se viven cotidianamente, ante los cuales se debe estar prevenido en todo momento.

Derivado del análisis de la información obtenida, el plan de negocios se considera viable y rentable, por ese motivo, se pretende poner en marcha en un plazo de seis meses, dentro de la capital de la Ciudad de Oaxaca.

## **Abstract**

In the present research work, a business plan was designed for the restaurant "Casa Godín" in the municipality of Oaxaca de Juarez, Oaxaca, which allows guiding the path of the establishment of said restaurant, and, on the other hand, to determine the operational and financial risks involved in making an investment in a new business, due to the continuous changes in the environment, which are experienced daily, before which it must be prevented at all times. Derived from the analysis of the information obtained, the business plan is considered viable and profitable, for this reason, it is intended to be implemented within six months, within the capital of the City of Oaxaca.

## **Introducción**

El emprendimiento como parte de la formación de administradores, representa uno de los pilares de mayor importancia para lograr cambios positivos en diversos aspectos tanto económicos como sociales, mismos que permiten la creación y desarrollo de nuevas empresas, favoreciendo la competencia, contribuyendo con ello al mejoramiento de productos y servicios que existen en el mercado, generando así crecimiento económico para el estado de Oaxaca.

El presente plan de negocios, surge de la idea de emprender en negocios que brinden oportunidades de trabajo, impulsando el desarrollo económico para el estado de Oaxaca, en concreto, a través de la creación de un restaurante que ofrezca platillos con sabores oaxaqueños, a un precio accesible y alcanzable para la mayoría de las familias.

Hoy en día con la crisis económica, consecuencia de la pandemia por Covid 19, el poder adquisitivo de las personas ha disminuido, y con ello la oportunidad de acudir a comer a restaurantes, afectando sobre todo a la población perteneciente a la clase baja, dado que, el Estado de Oaxaca ocupa uno de los primeros lugares con población perteneciente a esta clase.

Así mismo, el plan de negocios del restaurante Casa Godín, consta de seis capítulos, que contienen la parte dorsal de una nueva empresa, iniciando con las generalidades de la investigación, seguido de la descripción de la empresa y producto, análisis del mercado, área de producción, estructura organizacional y finanzas.

Cada una de estas partes del plan de negocios, servirán de guía para lograr los objetivos planteados en dicho emprendimiento en el Estado de Oaxaca, analizando en todo momento el entorno, para afrontar cualquier situación que pueda surgir, y así determinar la viabilidad del restaurante Casa Godín.



## **Capítulo I. Generalidades de la investigación**

## **I. Generalidades de la investigación**

Hoy en día, se tiene mayor difusión de la cultura oaxaqueña a nivel nacional e internacional, ya que la mayoría de comunidades del estado, aún conservan sus tradiciones y fiestas, sobre todo, el estado de Oaxaca, es digno representante de la gastronomía, contando con múltiples platillos, mezclas de sabores que pasan de generación en generación.

En la capital de Oaxaca, se ubican diversos tipos de restaurantes que ofrecen platillos oaxaqueños, sin embargo, sus precios son altos, quedando fuera del alcance de muchas personas, por ello es necesario crear un restaurante que ofrezca platillos con sabores auténticos a precios accesibles.

### **I.1. Justificación**

El estado de Oaxaca es reconocido a nivel nacional e internacional por su cultura, un estado donde, aunque pasen los años, siguen vivas muchas de sus tradiciones, fiestas y gastronomía, siendo la Guelaguetza una muestra pequeña de lo que se prepara y consume, en los diversos pueblos del estado. En el ámbito gastronómico, Oaxaca cuenta con una variedad de platillos tradicionales, debido a la gran variedad de mezclas de sabores que preparan las manos de oaxaqueñas y oaxaqueños, muchas de estas deliciosas comidas se degustan directamente en los pueblos donde los elaboran, sin embargo, también en la ciudad capital, se preparan este tipo de platillos, en diversos restaurantes y mercados, conservando algunos de ellos los sabores originales, otros más transformándolos; sin embargo, los costos de la comida en algunos de estos lugares son costosos, por ese motivo, acuden a estos lugares con mayor frecuencia a familias de clase alta; tal como comenta el comunicólogo Jesús Camacho (2022), que en concordancia con datos del INEGI, los "Ingresos percibidos Clase alta: 77 mil 975 pesos mensuales (promedio), Clase media: 22 mil 927 pesos mensuales, Clase baja: 11 mil 343 pesos mensuales. Es decir, la clase baja en México es la más numerosa, pues el 56.6% de los hogares mexicanos pertenecen a ella, mientras que en la clase alta este porcentaje es de apenas el 1.2%, dejando un 42.2% para hogares de clase media"; lo cual indica que

pocas son las personas que tienen acceso a este tipo de restaurantes, parte de esta clase, son los trabajadores de oficina y empresas pequeñas, que actualmente son llamados “Godínez”, quienes prácticamente tienen un ingreso bajo, con un horario fijo y poco tiempo para adquirir sus alimentos.

De acuerdo con una nota del diario Milenio, este grupo de Godínez creció en el año 2020:

Los resultados complementarios del Censo de Población y Vivienda 2020 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) revelan datos curiosos que a continuación te enlistamos. Los trabajadores que se dedican a fabricar artesanías o se desempeñan en la industria de la construcción representan 27.7 por ciento de la fuerza laboral en el país, mientras que los 'Godínez' acaparan 22.1 por ciento (2022).

Uno de los factores para el crecimiento de dicho grupo, fue la pandemia por Covid 19, debido a la falta de trabajo por la desaparición de empresas y la crisis económica, sin embargo, entre los problemas, siempre hay oportunidades y una de ellas es el emprendimiento, como base para la creación de un restaurante que ofrezca platillos básicos de la cocina oaxaqueña, a un precio accesible, buen sabor, elaborados con productos mexicanos, contribuyendo con ello a la economía de las familias oaxaqueñas y fomentando el crecimiento de pequeñas empresas.

## **I.2. Objetivo general**

Crear un plan de negocios que aporte la información requerida para llevar a cabo el correcto posicionamiento de un restaurante en la Ciudad de Oaxaca denominado “Casa Godín”, con la finalidad de tener las etapas definidas y con ello disminuir los riesgos operativos y financieros.

### **1.2.1. Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico que defina el estado actual del sector terciario (restaurantes) para tomar decisiones de la estructura de la propuesta de restaurante.
- Analizar el mercado para la generación de estrategias eficientes y campañas enfocadas.
- Planear cada uno de los recursos humanos, materiales, financieros que se requieren a corto, mediano y largo plazo.
- Elaborar un plan financiero que permita proyectar y tomar las medidas que cimienten el mejor camino para la empresa.



## **Capítulo II. Descripción de la empresa**

## **II. Descripción de la empresa**

Como parte del objetivo general del plan de negocios, es indispensable, conocer la empresa, tal como indica Droznes, L. (2005), “describe la información básica del contexto y el concepto de negocio. Debe explicar qué es la empresa y qué hace. Debe incluirla historia sobre cómo llegó hasta este punto y hacia dónde intenta ir en el futuro” p.19; para ello, se relatarán los antecedentes que dieron pie a la elaboración de dicho plan.

### **II.1. Antecedentes**

Ante la situación de la pandemia por Covid 19, el panorama ha sido oscuro para la economía, pocos fueron los restaurantes que sobrevivieron desde el año 2020; por una parte, se cerraron miles de negocios en el país, por otro lado, se abrieron también miles de negocios, siendo los emprendedores, un segmento importante para la economía.

Entre los negocios nuevos se encuentran diversos restaurantes, siendo la mayoría aquellos que ofrecen comida rápida, ya que, por el confinamiento, lo más viable fue vender a través de las plataformas digitales de servicio a domicilio, creciendo así este mercado de comida rápida. Hoy en día los restaurantes que han sobrellevado dicha situación crítica, han sido de los más grandes en el estado de Oaxaca, que, de acuerdo con la Coordinación General de Comunicación Social y Vocería del Gobierno del Estado, son los siguientes:

La Guía México Gastronómico 2021 reconoció a 16 restaurantes de Oaxaca entre “Los Grandes Restaurantes de México”, estos espacios se distinguen por su amor a la cocina, la preservación de técnicas ancestrales y el respeto por el origen de los productos. Sus representantes son cocineras tradicionales y chefs que con orgullo muestran el valor de su estado y sus tradiciones, siendo los siguientes restaurantes: Alfonsina, Almoraduz, Ancestral, Casa Oaxaca,

Catedral, Criollo, Itanoní, La Olla, La Teca, Las Quince Letras, Oaxacalifornia, Origen, Pitiona, Tierra del Sol, Tlamanalli y Zandunga (2022).

Dichos restaurantes, ofrecen platillos oaxaqueños, sin embargo, en su mayoría manejan precios altos, lo cual hace que sea de difícil acceso a personas de clase baja, quienes optan por acudir a restaurantes de comida rápida. Por este motivo, surge la idea de crear un restaurante en la ciudad de Oaxaca que ofrezca platillos oaxaqueños, conservando el sabor y las tradiciones del estado, a un precio accesible y que sea alcanzable para la mayoría de las familias oaxaqueñas.

## **II.2. Propuesta de valor**

El restaurante tendrá un servicio de calidad, donde los comensales son la pieza más importante que hace funcionar y crecer el mismo, a través de una atención en todo momento, haciendo la diferencia entre los múltiples restaurantes en las Ciudad de Oaxaca, que muchas veces no brindan la atención adecuada.

Otro factor importante para el posicionamiento del restaurante es el precio; hoy en día dentro de los restaurantes establecidos en el estado, el precio varía, desde los precios más altos hasta los precios más bajos; se ha visto que aquellos restaurantes donde una comida relativamente completa, cuesta en promedio \$65, sin embargo, sus porciones son pequeñas, otras veces no es rico, la atención no es buena, o la comida no tiene sabor, por otro lado los restaurantes con certificaciones y reconocidos a nivel estatal y nacional, los precios son elevados, lo cual hace difícil la compra para personas de clase baja.

Por ello, el restaurante Casa Godín, ofrecerá platillos a un precio de \$95, brindando un buen servicio y logrando así, que sea alcanzable para todas las personas, así mismo será un desayuno y comida completa, es decir, el desayuno incluirá café refill, jugo o fruta, plato fuerte y una proteína, en la comida incluirá agua refill, entrada, plato fuerte y un pequeño postre, marcando diferencia con los restaurantes existentes; para lograr un buen servicio, se tendrá una persona que será anfitrión, misma que estará pendiente de la atención para todos los comensales, sin hacer distinción alguna, generando confianza y

preferencia por volver a comer en este lugar, combinando un precio accesible con una buena atención al cliente, que permita recomendarnos de manera positiva.

### **II.3. Nombre de la empresa**

Uno de los momentos difíciles al que se enfrenta un emprendedor al crear una nueva empresa, es encontrar el nombre adecuado, puesto que el nombre tiene mucho significado y refleja el ser de la empresa como tal, de acuerdo con Ipanema Comunicación (2017):

Para que un nombre de una empresa logre ser reconocido en el mercado debe ser simple, fácil de deletrear y pronunciar y, además, debe ser significativo para tu audiencia. La ejecutiva de la reconocida compañía de naming “Eat My Words” de San Francisco, USA, Alexandra Watkins explica que cada vez que tengas que explicar tu nombre o disculparte por ello estás devaluando tu marca. Por ello, es importante evitar el uso de juegos de palabras complejos o frases que sean difíciles de recordar.

Por eso, al momento de elegir el nombre se deben tomar en cuenta factores como el giro de la empresa, el servicio que se prestará; para el restaurante motivo del presente plan de negocios, se tomó en cuenta el tipo de consumidores al que está dirigido, tipo de comida y un precio que será accesible, enfocado a personas que trabajan prácticamente todo el día y no tiempo de regresar a casa, por cumplir un horario fijo, en la actualidad, éstos son llamados Godínez, un grupo que ha crecido con la llegada de la pandemia, lo cual nos lleva a llamar al restaurante Casa Godín, un nombre que es de fácil pronunciación y que se ha vuelto tendencia mencionar a una persona trabajadora Godín, lo cual lo hace un nombre llamativo y fácil de recordar.

### **Imagotipo de la empresa**

El imagotipo está conformado por un isotipo compuesto de varias imágenes relacionadas con el concepto del negocio y un logotipo generado para dar dinamismo, que en conjunto crean una identidad adecuada al negocio en cuestión, la combinación de pantone,

Esposito (2020), explica que es una guía o norma creada para estandarizar los colores, ya que anteriormente se distinguían de manera subjetiva por las personas, para el imagotipo del Restaurante Casa Godín, sus colores están diseñados por tanto ausencia, como presencia de luz (negro y blanco), combinación que genera en el consumidor, seriedad y elegancia, así mismo por dos colores primarios (amarillo y rojo) los cuales son de acuerdo a la psicología del color, ideales para abrir el apetito, a la vez que en conjunto con las formas de los elementos crean un entorno divertido sin eliminar por completo la seriedad, en pocas palabras la esencia del “Godín”.

### **Ilustración 1. Imagotipo del Restaurante Casa Godín**



**Fuente:** Elaboración propia, 2022.

#### **II.4. Descripción de la empresa**

La idea para el presente plan de negocios, surge de la necesidad de un restaurante amplio, que brinde buena atención sin hacer distinción alguna, ofreciendo comida casera a un precio accesible, en un lugar amplio y cómodo para los comensales que tienen un horario fijo y poco flexible, por ello el restaurante Casa Godín próximamente abrirá sus puertas en la zona sur de la capital del Estado de Oaxaca, una ubicación muy concurrida y conocida, lo cual permitirá tener un alto número de ventas, generando con ello empleos y crecimiento de la economía. Este restaurante será el primero de los 5 que se podrán abrir en el Estado de Oaxaca, estandarizando recetas y platillos, para conservar el mejor y siempre el mismo sabor en todas las sucursales.

## II.5. Ubicación y tamaño

En México existen tres tamaños en los que toda empresa se clasifica, conforme a la Secretaría de Economía (SE, 2017), se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas considerando los criterios de la Cuadro 1.

**Cuadro 1. Estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas en México**

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100
	Industria y servicio	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250
	Servicios	Desde 51 hasta 100	
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250

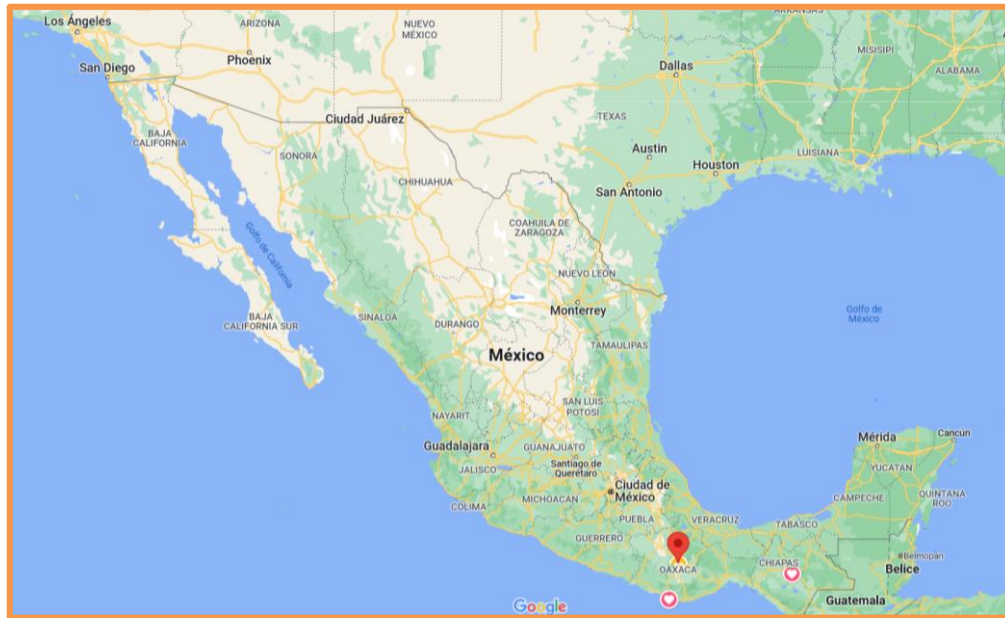
**Fuente:** Secretaría de Economía (2017).

Por las características del restaurante Casa Godín, este se encuentra dentro de las micro empresas, tanto por el número de personas que laborarán, que en un inicio es de 8 a 10 personas, como por las ventas que se esperan obtener al año, sin embargo, se espera tener un excelente crecimiento, llegando a ser de los restaurantes más grandes del estado de Oaxaca.

### Macrolocalización

El restaurante se ubicará al sur de la República Mexicana, en el estado de Oaxaca, que, geográficamente, se localiza en el suroeste del territorio mexicano. El estado de Oaxaca limita al norte con los Estados de Veracruz y Puebla, al sur con el océano Pacífico, al este con el Estado de Chiapas y al oeste con Guerrero. El territorio del Estado ocupa el quinto lugar en extensión a nivel nacional, su clima varía según la región (Gobierno del Estado de Oaxaca, 2022); tal como se aprecia en la *Ilustración 1*. Al ser el estado de Oaxaca, un lugar lleno de cultura y amplia gastronomía, da muchas posibilidades para el inicio de diversos negocios, sobre todo de comida oaxaqueña.

## Ilustración 2. Ubicación geográfica del Estado de Oaxaca



**Fuente:** Google Maps, INEGI (2022).

Oaxaca, donde la gastronomía es considerada de las más ricas a nivel nacional e internacional, un estado lleno de cultura y tradiciones; por ello, es un lugar ideal para la apertura del restaurante, al contar con múltiples recursos y sabores para la preparación de platillos oaxaqueños, tal como menciona el portal oficial del Gobierno del Estado:

Oaxaca es uno de los Estados de la República mexicana más ricos debido a su diversidad cultural y sus abundantes recursos naturales.

Es tierra mágica y ancestral que se divide en ocho regiones: Cañada, Costa, Istmo, Mixteca, Papaloapan, Sierra Sur, Sierra Norte y Valles Centrales. Su diversidad da vida a la Guelaguetza, fiesta típica en la que se da cita año con año el talento cultural de Oaxaca.

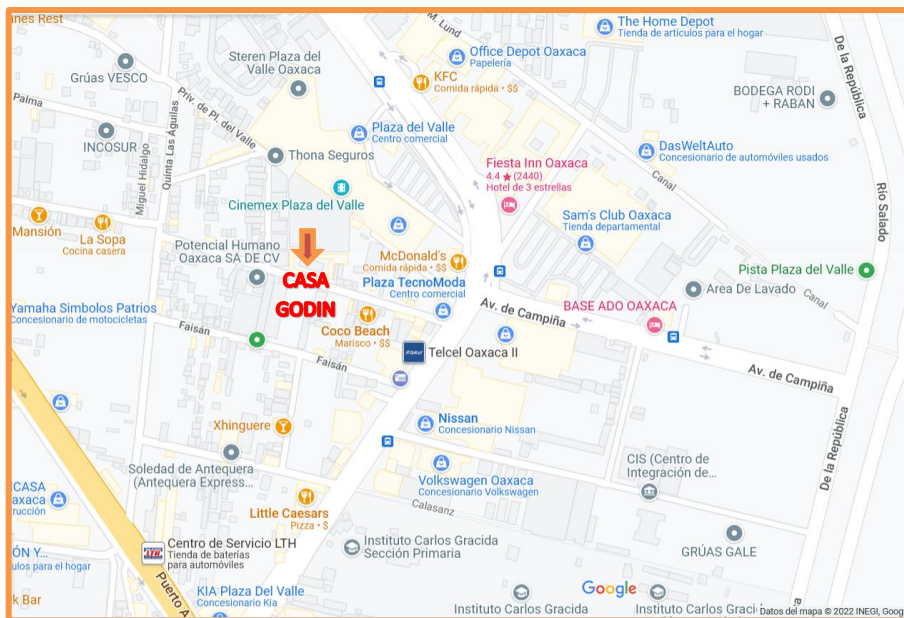
Hablar de Oaxaca es hablar de mezcal, historia, tradición, zonas arqueológicas, artesanías, festividades, gastronomía, desarrollos turísticos, playas, cielo estrellado, culturas indígenas, afrodescendientes y mestizas. Es la tierra del sol. Sin duda ¡Oaxaca lo tiene todo! (2022).

Por esta y muchas razones, se tienen todos los elementos para preparar platillos exquisitos en el restaurante Casa Godín.

### Microlocalización

Uno de los lugares para ubicar el restaurante, se encuentra la zona sur, precisamente en la calle Faisán, ex hacienda Candiani, en Oaxaca de Juárez, Oaxaca, cerca del centro comercial Plaza del Valle, toda vez que hay una gran afluencia de gente, además de oficinas, supermercados, casas, escuelas y tiendas comerciales; así mismo es parte del centro de la población, lo cual, facilita los medios de transporte y comunicación; a pesar de que los costos de renta son altos, la afluencia de personas es alta, lo cual, permitirá más clientes y mayores ventas. Otra ventaja de la ubicación, es la cercanía con los proveedores de diversos insumos, y es caso de falta de algún proveedor, se podrán encontrar los productos de forma rápida.

### Ilustración 3. Microlocalización del restaurante



Fuente: INEGI, Google Maps, (2022).

### II.6. Análisis FODA

Uno de los análisis más importantes al realizar un plan de negocios, es el análisis FODA, que de acuerdo con García y Cano (2022), “la técnica FODA se orienta principalmente al



análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las Fortalezas y Debilidades de la organización, así como las Oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y Amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo”, p.89. La información obtenida, permitirá tener un panorama claro para afrontar el entorno, así como diseñar estrategias necesarias para poner en marcha el plan de negocios, en el Cuadro 2, se muestra el análisis FODA para el restaurante Casa Godín.

**Cuadro 2. Análisis FODA del Restaurante Casa Godín**

<b>Entorno interno</b>	<b>Entorno externo</b>
<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comida saludable y nutritiva</li> <li>• Alto flujo de personas</li> <li>• Cercanía con los proveedores</li> <li>• Diversidad de productos</li> <li>• Fomentar el empleo</li> <li>• Capital disponible para inversión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plataformas digitales para entrega a domicilio</li> <li>• Precios altos en la competencia</li> <li>• Aumento del sector de trabajadores Godínez</li> <li>• Preferencia de los clientes por comida casera</li> <li>• Uso de marketing digital</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos fijos altos</li> <li>• Nueva marca en el mercado</li> <li>• Local sin espacio para estacionamiento</li> <li>• Poca experiencia en el giro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflación en crecimiento</li> <li>• Crisis económica</li> <li>• Alta competencia en el mercado</li> <li>• Incremento de regulaciones y obligaciones fiscales</li> <li>• Restaurantes existentes con certificaciones y segmento de mercado definido</li> </ul>

**Fuente:** Elaboración propia (2022).

A continuación, se detallan las estrategias derivadas del análisis FODA:

- Aprovechar la diversidad de proveedores para costear los platillos, y ofrecer precios bajos.
- Impulsar la preferencia por la comida oaxaqueña, aprovechando el uso del marketing digital.

- Definir un segmento de mercado dirigido a los trabajadores de oficina y empleados actualmente denominados como Godínez.
- Llegar a más clientes a través de las plataformas digitales y los medios de comunicación masiva como lo son las redes sociales, posicionando la marca en el mercado.
- Determinar un precio accesible, amable con el bolsillo de los consumidores, afectados por la crisis económica actual.

## **II.7. Filosofía organizacional**

Para cualquier empresa que inicia actividades, es importante el desarrollo de la misión, visión y valores, en virtud de que informa al lector la parte que representa el establecimiento, lo que intenta ser y sus creencias (Droznés, 2022); es decir, la filosofía es la esencia de las empresas, a continuación, se detalla cada uno de los elementos que conforma la filosofía del restaurante Casa Godín.

### **a) Declaración de la misión**

*“Somos un restaurante que ofrece platillos básicos de la cocina oaxaqueña, con sabores auténticos, utilizando productos de calidad de origen mexicano, brindando un servicio de calidad a nuestros clientes y con un precio accesible para las familias oaxaqueñas.”*

### **b) Visión de la empresa**

*“Ser uno de los mejores restaurantes oaxaqueños, logrando estandarizar los platillos y respetando la calidad en su elaboración, llegando a más familias en el estado de Oaxaca innovando en el servicio que nuestros clientes se merecen”*

### **c) Valores de la empresa**

Asimismo, los valores guiarán el comportamiento de los colaboradores del restaurante Casa Godín, generando un ambiente de confianza y respeto hacia nuestros clientes, reflejando con ello nuestros principios y cultura como empresa:

- a) Honestidad: Ofreciendo productos elaborados con los mejores insumos, garantizando así calidad en los mismos.
- b) Respeto: Manteniendo siempre una línea de respeto entre colaboradores y clientes, preservando la armonía y convivencia sana.
- c) Responsabilidad: Respondiendo ante toda situación que se pueda dar, cuidando nuestra imagen y sentido de urgencia para nuestra atención a clientes.
- d) Compromiso: Hacer sentir parte de la empresa a los colaboradores, para que se sientan a gusto y comprometidos con nuestra empresa, brindando así un buen servicio.

## **II.8. Ventajas y distingos competitivos**

### **Ventajas competitivas**

Es un hecho que, en la ciudad de Oaxaca, como cuna de la mejor gastronomía a nivel nacional, existen múltiples restaurantes, sin embargo, poseen características distintas, así como ventajas competitivas, las cuales de acuerdo con Kotler y Armstrong (2013), son “Ventajas sobre los competidores que se adquiere al ofrecer mayor valor al cliente, ya sea por medio de precios más bajos o por proveer mayores beneficios que justifiquen los precios más altos” (p.184).

Por ello, el restaurante Casa Godín, tendrá las siguientes ventajas competitivas:

Precio accesible a cambio de un desayuno y comida completos, con buen sabor, preparado por personas oaxaqueñas.

Calidad en el servicio a clientes, brindando atención oportuna, contando con un anfitrión que estará pendiente desde la recepción de los clientes hasta su salida del restaurante.

Con estas ventajas competitivas, el restaurante podrá diferenciarse de la competencia, que, estando ubicada en el estado de Oaxaca, es mucha la competencia tanto directa como indirecta.

## **Distingos competitivos**

Muchas veces se llega a confundir la ventaja competitiva con el distinguo competitivo, sin embargo, de acuerdo con el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (2006) “son los aspectos que forman parte de la estrategia del negocio, que le dan imagen a la misma y que inclinarían, en un momento dado las preferencias del consumidor por esos productos o servicios”.

Contar con un servicio postventa, es decir, para conocer la satisfacción de los clientes, así identificar posibles fallas en el servicio, lo que permitirá mejorar nuestro servicio.

Establecer una garantía de tiempo de entrega, toda vez que muchas de los consumidores, requieren de un servicio rápido, debido a sus horarios apretados.

## **II.9 Análisis sectorial**

Al elaborar un plan de negocios, es importante realizar un estudio del entorno, existen diversos tipos de realizarlo, uno de éstos es el análisis sectorial, que de acuerdo con Quiroa M. (2021) “el análisis sectorial permite conocer el nivel de competitividad que tiene una empresa dentro del sector en el que compete”, por ello al realizar dicho análisis dará la información para identificar a los clientes, proveedores y sobre todo a los competidores directos o indirectos en el mercado, así como los nuevos competidores a los que se enfrenta el restaurante.

## **II.10 Descripción del producto**

### **II.10.1 Productos de la empresa**

El restaurante será establecido en un local amplio, abierto, con espacio para atender a 20 mesas de al menos cuatro personas cada una, se ofrecerán platillos caseros, completos y a un precio accesible para todo tipo de consumidores. El servicio será en el restaurante y a domicilio, a través de las plataformas digitales.

### **II.10.2 Características del producto**

Los productos que se ofrecerán en el restaurante son desayunos y comidas, los cuales serán completos, es decir que incluyen bebida, plato fuerte, guarnición y postre a un precio accesible; ello para que sea un servicio completo, nutritivo y que los consumidores queden satisfechos, además de un sabor casero que viene de manos de cocineras oaxaqueñas.

Nuestro servicio de calidad, hará sentir a los comensales como en casa, así como la comodidad y un ambiente alegre, que nuestros clientes vuelvan al restaurante; para lograr una atención oportuna y rápida, contaremos con un anfitrión, quien estará pendiente de cada cliente, desde que llega al lugar, elija su mesa, sea atendido y termine sus alimentos, así como estar al tanto de lo que necesiten. Hoy en día, es importante que el servicio sea rápido y acorde a las necesidades de los clientes, ya que muchos de ellos, tienen un horario limitado, ya sea por actividades independientes, como por cuestiones de regresar al trabajo.

Para agilizar el servicio en cocina, se contará con una bufetera con múltiples espacios, donde las cocineras contarán con la mayoría de alimentos, para que sean preparados al momento y de manera rápida y ordenada, contribuyendo con ello al servicio eficaz y eficiente. En el menú se tendrán diversos platillos, contando en el desayuno y comida, con al menos 5 platillos fijos, es decir, que estarán dentro de la bufetera, como se mencionó anteriormente, para un mejor panorama, se presenta a continuación un menú tentativo del restaurante Casa Godín.

Ilustración 4. Menú tentativo del restaurante

Restaurante Casa Godin

# Casa Godin

\$95.00

Nuestros desayunos incluyen  
Café y Té o fruta.  
Comida incluye agua y postre.

## Desayunos

- Enfrijoladas
- Entomatadas
- Enchiladas verdes
- Chilaquiles: Huajillo, Tomate, Verdes.

Huevos al gusto:

- Con Jamón
- Con chorizo
- Divorciados
- A la mexicana
- Motuleños
- Con ejotes

- Salsa de chicharrón
- Salsa de huevo
- Salsa de queso
- Salsa de tasajo
- Salsa de costilla

Comida

Entrada:

- >Espaguetti
- >Sopa de verduras
- >Sopa caldosa

- Milanesa de pollo
- Salsa de costilla
- Pechuga a la plancha
- Albóndigas
- Amarillo
- Bistec con papas

Guarnición:

- Arroz
- Frijol
- Ensalada

## Bebidas y postres

- Café de olla
- Agua del día
- Refrescos

- Helado
- Gelatina
- Duraznos con crema

Fuente: Elaboración propia (2022)

## **Capítulo III. Análisis del mercado**

### **III. Análisis de mercado**

El marketing, de acuerdo con Kotler Y Armstrong (2013) es el “proceso social y de gestión, a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos u otras entidades con valor para los otros”, es por ello que es importante realizar el análisis del mercado, lo cual permitirá saber lo que se va a vender, donde y a quien, para un segmento adecuado, conforme a la información determinar estrategias para el establecimiento de la marca de un nuevos restaurante y obtener así, ventas satisfactorias para un pronto retorno de inversión.

En toda situación, siempre es importante realizar un análisis, lo cual permitirá saber dónde se está ubicado con respecto a la competencia, definir el tamaño del mercado a satisfacer con el producto o servicio, diseñar un segmento adecuado, tener un punto de referencia para la aceptación de este nuevo negocio, fijar precios aceptables, así como determinar lo mejores proveedores.

#### **III.1. Segmento de mercado**

Al momento de realizar un plan de negocios, es necesario establecer un segmento de mercado, que permita ofrecer un servicio o producto diferente, dirigido a un público diferente y con ello estar por encima de la competencia; tal como establecen Kotler Y Armstrong (2013), “ segmentar es diferenciar el mercado total de un producto o servicio en grupos diferentes de consumidores, homogéneos entre sí y diferentes a los demás, en cuanto a hábitos, necesidades y gustos, que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes”.

Cada ser humano, cuenta con características propias, desde formas de ser y actuar, así como gustos y preferencias, gracias a dichas características, en el marketing, éstas se deben identificar, para definir un segmento de mercado acorde al negocio que se desea poner en marcha.

El segmento de mercado para el restaurante Casa Godín, se detalla a continuación:



### Cuadro 3. Arquetipo del cliente

<b>Criterio geográfico</b>	El cliente reside en la Ciudad de Oaxaca capital, en los municipios de Oaxaca de Juárez, Santa Cruz Xoxocotlán, Santa Lucia del camino y San Antonio de la Cal.
<b>Criterio demográfico</b>	Edad: 18 a 60 años Sexo: Hombres y mujeres Ocupación: Trabajadores de apoyo en actividades agrícolas, comerciantes en establecimientos, trabajadores en la elaboración de pan, tortilla, repostería, y otros productos de cereales y harinas, trabajadores en el cultivo de maíz y/o frijol, empleados de ventas, despachadores y dependientes en comercios. Nivel socioeconómico: Bajo. Nivel de Educación: Primaria, secundaria. Ingresos: Hombres de \$4,755.36 y el de las mujeres \$3,803.92.
<b>Criterio psicográfico</b>	El estilo de vida de mi posible cliente: se preocupan por cuidar su salud y encontrar una opción de alimentación consciente.

**Fuente:** Elaboración propia. Información de INEGI 2020, STPS (2021).

#### III.2. Consumo aparente

El consumo aparente, tal como refiere Bóveda, J. (2015), es el “análisis del comportamiento de los consumidores para detectar sus necesidades o deseos de consumo y la forma de satisfacerlas, averiguar sus hábitos de compra (lugares, momentos, preferencias, etc.)”.

Para determinar dichas características del segmento de mercado del presente plan de negocios, se analizarán a través de datos estadísticos que son los siguientes:

De acuerdo con estadísticas del INEGI (2020), las personas de clase baja cuentan con las siguientes características:

La clase baja en México se conforma por obreros y campesinos, principalmente. La Secretaría de Economía la describe como “la fuerza física de la sociedad”, ya que realiza trabajos arduos a cambio de un ingreso un poco mayor al salario mínimo.

Su ganancia mensual supera ligeramente al salario mínimo.

El o la líder de la familia tiende a contar con un nivel educativo de primaria.

Los hogares de esta clase pueden ser propios o rentados, en su mayoría de interés social o de rentas congeladas.

Su mayor gasto se encuentra en gasolina, vestido y calzado.

Se calcula que 56.6% de la población pertenece a la clase baja en México.

En Chiapas, Guerrero y Oaxaca hay una mayor concentración de hogares de clase baja en México.

Con estas características, se pueden identificar a dicho segmento, lo cual quiere decir que la Ciudad de Oaxaca, pertenece a la clase baja, sin embargo, de acuerdo con datos del CONEVAL (2021), “el ingreso laboral mensual de los hombres ocupados en el segundo trimestre fue \$4,755.36 y el de las mujeres, \$3,803.92. La brecha de los ingresos laborales entre hombres y mujeres en el segundo trimestre fue de \$951.45, la cual es \$94.91 mayor que la del primer trimestre 2021 (\$856.54)”.

Derivado de la información anterior se establecer las siguientes características del segmento:

Geográfico: Ciudad de Oaxaca

Edades: 15 – 60 años. Total: 270,955 personas

Nivel socioeconómico: Clase baja. 24.4 por ciento

Estilo de vida: Se preocupan por cuidar su salud y encontrar una opción de alimentación consciente. Es el 50% de la población.

Dicha información, indica parte de la situación económica de los ciudadanos oaxaqueños, ello, posterior a la pandemia por Covid 19, sin embargo, a pesar de la baja del desempleo, los sueldos son bajos, por lo tanto, es necesario crear un restaurante que ofrezca platillos a un precio accesible para personas de clase baja, quienes a pesar de contar con un trabajo, tienen un horario fijo y un poder adquisitivo limitado, donde lo primordial es alimentarse, vestirse y poder transportarse, por lo tanto viven al día.

Para determinar la población y muestra, se tomó en cuenta la ubicación donde se establecerá el restaurante, tomando como referencia los municipios céntricos de la ciudad de Oaxaca:

**Cuadro 4. Población de los municipios céntricos de la Ciudad de Oaxaca**

No.	Municipio	Población
1	Oaxaca de Juárez	270,955
2	San Antonio de la Cal	26,282
3	Santa Lucía del Camino	50,362
4	Santa Cruz Xoxocotlán	100,402
<b>Población total</b>		<b>448,001</b>

**Fuente:** Cuéntame México, INEGI (2020).

De dicha población en los tres municipios céntricos de la Ciudad de Oaxaca, sólo el 41% son Personas Económicamente Activas del 2021, de acuerdo con datos estadísticos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo Nueva Edición, derivado de ello, se define que, de las 448,001 personas, sólo 183,680 cuentan con un ingreso económico, por lo tanto, son las personas que podrían consumir en el restaurante Casa Godín, sin embargo, de acuerdo con información del estudio de mercado llamado Salgamos a comer y

conozcamos los hábitos de consumo en restaurantes en México, de Mercawise (2017), menciona lo siguiente:

A no ser por un 6%, podríamos decir que al 100% de las personas les gusta salir a comer fuera de casa, o al menos pedir algo de algún restaurante o fonda cercana. El 58% dice que le encanta salir e ir a restaurantes, aunque esto contempla todo tipo de restaurantes, locales, fast food, fondas, y grandes restaurantes y bufetes. El resto dijo que sí les gusta salir a comer, pero de vez en cuando.

Derivado de lo anterior, se calculan los posibles clientes, es decir el consumo aparente, siendo un 58% de la población, a quienes les gusta acudir a los restaurantes, quedando de la siguiente forma:

#### **Cuadro 5. Consumo aparente de la población**

<b>Población Económicamente Activa</b>	<b>183,680</b>
<b>Personas que acuden a restaurantes</b>	<b>58%</b>
<b>Consumo aparente</b>	<b>106,534</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2022)

Se establece que, de las 183,680 personas que cuentan con un ingreso económico en los tres municipios céntricos con mayor cercanía al restaurante Casa Godín, sólo 106,534 personas, son los posibles clientes, no obstante, existen diversos restaurantes en la capital de la Ciudad de Oaxaca, es decir la competencia es alta, por ello, se debe analizar el mercado, para establecer estrategias adecuadas que permitan un buen desarrollo y generar ventas para obtener un retorno de inversión en el corto plazo.

### **III.3. Demanda potencial**

La demanda o mercado potencial, tal como refiere Terreros (2021), “es el conjunto de individuos que pertenecen al segmento que se ha definido para la comercialización de un producto o servicio”.

Se tiene un consumo aparente de 106,534 personas, de las cuales, se podrá cubrir un porcentaje, sin embargo, se proyectan ventas conforme a los días y los platillos que se producirán diario.

#### **Cuadro 6. Proyección de ventas**

<b>CAPACIDAD DE PRODUCCION</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDADES</b>
Días trabajados al mes	24	Días
Producción diaria	60	Piezas
Total de producción por mes	1440	Piezas
Total de la producción por año	17280	Piezas

**Fuente:** Elaboración propia (2022).

Con respecto a la proyección de ventas, se estima que habrá una producción diaria mínima de 60 platillos, que cubrirán un total de 1440 servicios al mes.

#### **III.4. Participación de la competencia**

Partiendo de los conocimientos sobre marketing de Bóveda, J. (2015), “para realizar un estudio de la competencia es necesario identificar quiénes son los competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas”, con ello, se obtiene información sobre, que negocios con características o productos similares existen en el mercado, teniendo un panorama de lo que se debe mejorar y a lado de quien vamos a ofrecer nuestro servicio, lo que permitirá llevar a cabo una diferenciación de productos o servicios con respecto a la competencia, teniendo mejores estrategias para ingresar a este mercado.

Tomando en cuenta la ubicación propuesta, se tiene una competencia alta, toda vez que es una zona donde hay plazas y restaurantes de todo tipo, tanto comida rápida, casera, gourmet y para llevar, por ello en el siguiente cuadro, se tiene la competencia directa del restaurante, siendo los más cercanos al Restaurante Casa Godín, entre ellos Grano de mostaza, Nutrilunch y Chili Guajili.

## Cuadro 7. Competencia directa

Características	Grano de mostaza	Nutrilunch	Hierba Santa	Chili Guajili
<b>Ubicación</b>	Huerto limonares 209, fraccionamiento trinidad de las huertas, Oaxaca.	Curtidurías 221, Jalatlaco, Centro, Oaxaca.	Interior plaza Tecno moda, Av. Universidad, Oaxaca.	Avenida Universidad # 1000, Universidad, Real de Candiani, 68130 Oaxaca de Juárez, Oaxaca.
<b>Precios</b>	\$70 - \$125	\$60	\$125	\$109
<b>Ventaja</b>	Buen sabor, presentación, marketing.	Precio accesible, sabor rico, buena atención.	Buen sabor, comida completa, buena presentación.	Buen sabor, comida oaxaqueña, paquete godín, buena presentación.
<b>Calidad en la atención</b>	Buena	Buena	Excelente	Media

**Fuente:** Elaboración propia (2022).

Los restaurantes enunciados en el cuadro anterior, son competencia directa para el restaurante motivo del presente plan de negocios, toda vez que, cuentan con paquetes de comida completa o corrida, con un precio regular, sin embargo, cada uno cuenta con características propias, así como algunas fallas en sabor, calidad en el servicio y la presentación de sus platillos, por ello, para el nuevo restaurante Casa Godín, es necesario aprovechar áreas de oportunidad para ser los mejores en el mercado.

### III.5. Estudio de mercado

En este apartado, se tiene un estudio de mercado que tal como refiere Ferrer (2021), “permite conocer las características clave de la audiencia y competencia antes del lanzamiento de un servicio o producto”, lo cual permitirá definir el éxito de determinado producto o servicio, en este caso el restaurante.

Para el nuevo restaurante Casa Godín, se elaboró un estudio de mercado, para analizar la aceptación de un nuevo restaurante en los principales municipios de la capital oaxaqueña, donde se encuentra la mayor zona de trabajo, escuelas, unidades de salud y oficinas gubernamentales.

Este estudio fue desarrollado mediante el método deductivo, usando 4 rubros y una variable, los rubros considerados de lo general a lo particular son: preferencias de alimentos, preferencias hacia restaurantes en general, nivel de aceptación de restaurante con temática godín y, por último, preferencias hacia contenido de un menú, por su parte la variable fue recursos financieros.

El rango de edades de las personas que respondieron la encuesta fue de 18 a 60 años y se determinó la edad promedio del público que respondió la encuesta mediante la sumatoria de dichas edades tomando en cuenta el número de personas que coincidieron en edad, dividido entre el número total de personas que respondieron, esto nos dio una edad promedio de 39 años.

Las personas que respondieron la encuesta, todas radican en la ciudad de Oaxaca, teniendo una ubicación que va desde la Villa de Etila hasta Santa María el Tule y de la Colonia Volcanes hasta San Juan Chapultepec, dándonos un rango de alcance de 436 km<sup>2</sup>.

De acuerdo al área de trabajo las personas que respondieron la encuesta se ubican de la siguiente manera conforme a los puntos cardinales, tomando en cuenta el centro de la ciudad como punto de partida.

La ubicación laboral de las personas que respondieron la encuesta va desde la Colonia Volcanes hasta Plaza del Valle y de Santa María el Tule al Instituto Tecnológico de Oaxaca, teniendo un alcance total de 106 km<sup>2</sup>.

### **Características generales y preferencias de comida en general**

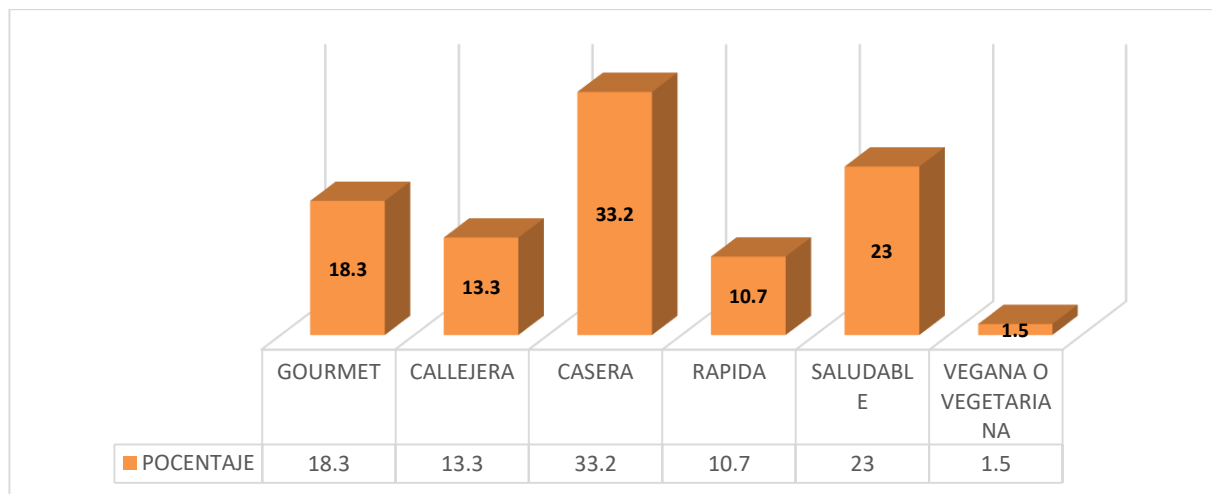
Con respecto a las encuestas, se tomó la muestra de 384 personas de una población total de 183,680, que es el número de personas que cuentan con un ingreso económico tal como se mencionó anteriormente; para obtener los siguientes resultados se aplicó un cuestionario con 18 preguntas cerradas a personas de 18 a 60 años de edad, obteniendo los siguientes resultados.

En cuanto al tipo de comida de preferencia, el 33.2 % eligieron la comida casera con el puntaje más alto, seguido de la comida saludable, es decir, que a pesar que del año 2019 con la llegada de la pandemia Covid 19 a la fecha, las tendencias por la comida rápida y

para llevar eran altas, hoy en día las personas siguen eligiendo la comida casera y saludable. Dentro de las bebidas que consumen y prefieren durante sus alimentos es el agua fresca en primer lugar con un 48%, seguido del refresco con 20% y como tercera bebida la cerveza con un 16%. Así mismo, la mayoría de las personas encuestadas contestaron que no prefieren un postre al término de sus alimentos con un 51.5%, mientras que con un 48.5% dijeron que sí, siendo muy poca la diferencia.

Dentro de los factores que influyen en la elección de una comida, la mayoría contestó que en el sabor con un 97%, limpieza un 66.7% y precio con un 50%, datos importantes para la toma de decisiones sobre el servicio que se desea brindar.

**Figura 1. Factores de preferencia.**

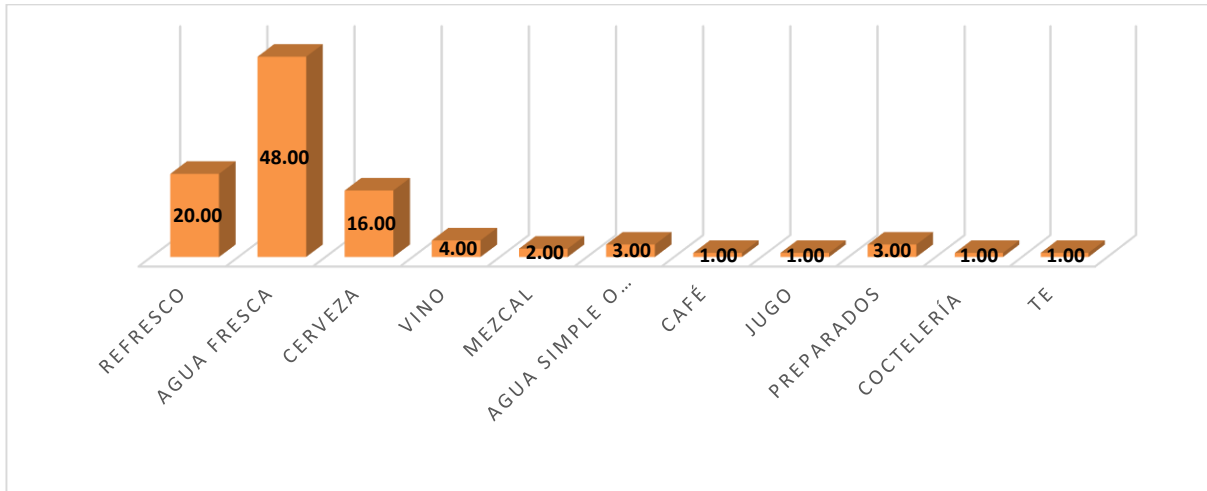


**Fuente:** Elaboración propia (2023).

La mayoría de los encuestados, prefieren la comida casera y saludable, lo cual nos indica que es factible la apertura del restaurante que ofrezca comida casera.



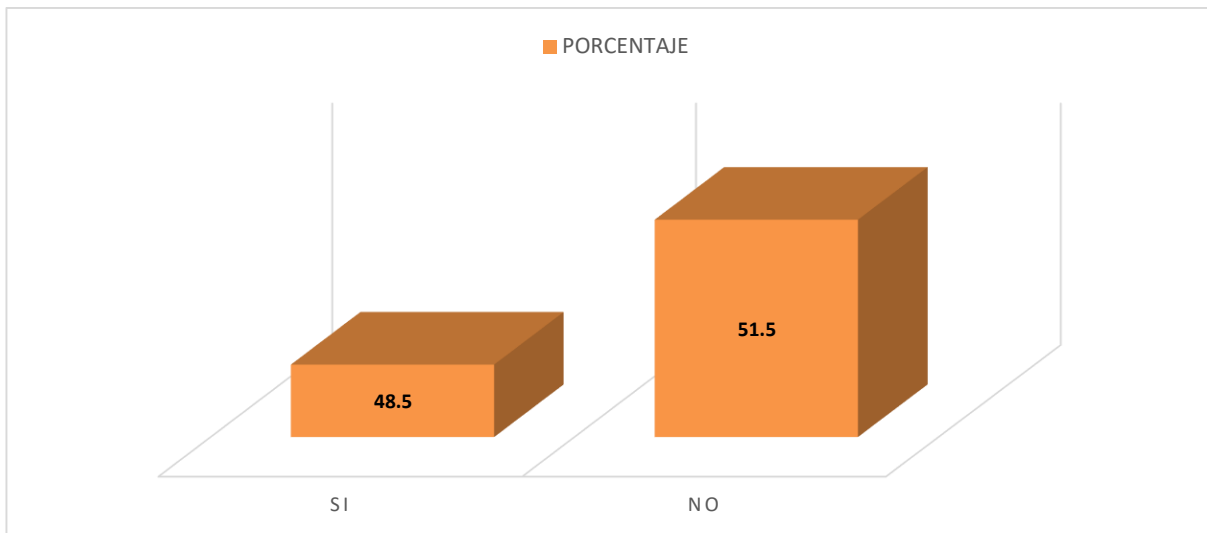
**Figura 2. Bebidas preferidas al ingerir alimentos.**



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

El agua fresca, es una bebida tradicional y de mayor preferencia por los clientes, por lo tanto, dentro del restaurante, se tendrá el agua podrá ofrecer refill.

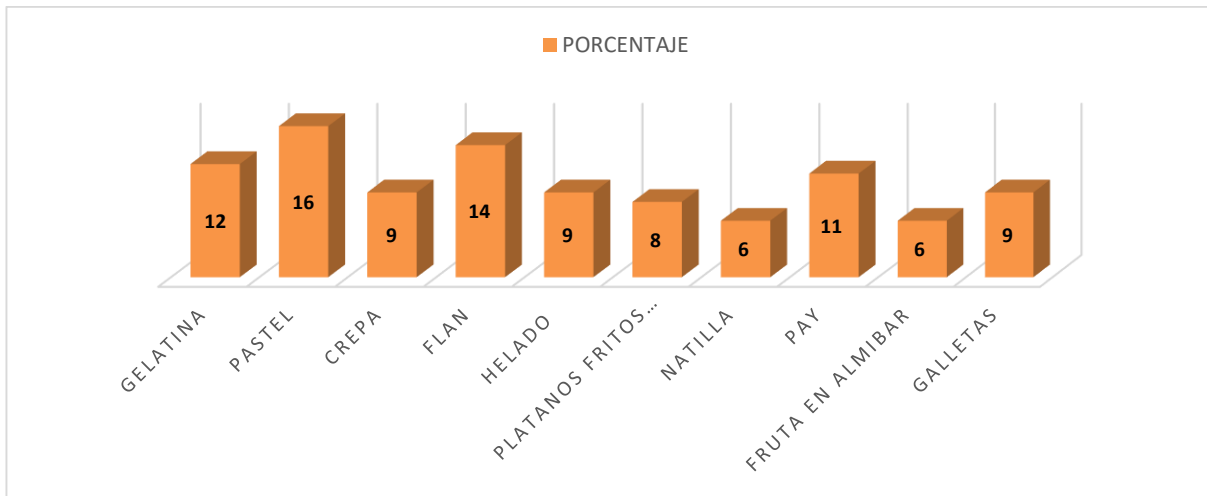
**Figura 3. Preferencia de postre al término de los alimentos.**



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

La diferencia entre los clientes que prefieren degustar un postre después de comer es poca, sin embargo, se incluirá un postre al término de sus alimentos.

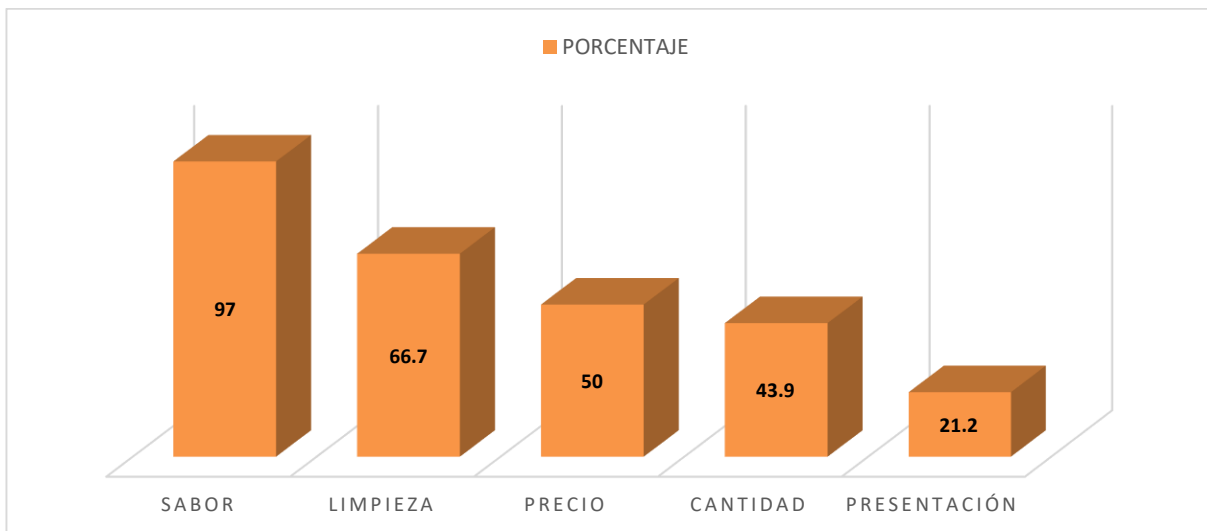
**Figura 4. Tipos de postre preferidos.**



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Dentro de los postres preferidos se encuentra el pastel, el flan y la gelatina, sin embargo, los de fácil elaboración y bajo costo es el flan y la gelatina.

**Figura 5. Factores de elección de la comida.**



**Fuente:** Elaboración propia (2023)

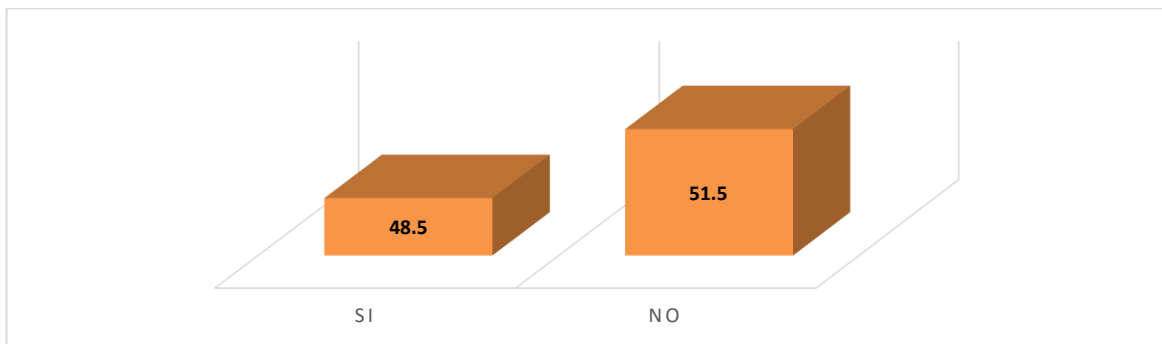
El factor de elección en restaurantes es el sabor, seguido de limpieza, lo cual indica que, se debe tener una buena sazón en los alimentos, por ello, se estandarizarán las recetas para ofrecer siempre un buen e igual sabor a los clientes.

## Elementos relacionados con el tiempo al momento de comer

Ahora bien, en cuanto a los aspectos sobre el tiempo, se preguntó a las personas si contaban con un horario fijo de comida, siendo un 51.5% los que no cuentan con horario fijo de comida, mientras que el 48.5% sí, ello, se relaciona con diversas causas, una de ellas es que, en diversas empresas, sólo puedes comer en tiempos muertos, debido a la demanda de trabajo, entre otras posibles causas.

Por otra parte, quienes cuentan con un horario de comida durante el trabajo, un 45.2% salen a comer a las 15:00 horas y un 26% salen a comer entre las 14:00 y 15:30 horas; disponiendo un 45.5 % con sólo 30 minutos para llevar a cabo la ingesta de alimentos. El tiempo influye también en la toma de decisión sobre llevar alimentos desde casa al trabajo, pedir a domicilio en plataformas digitales o acudir a un restaurante, parte de las respuestas fue la falta de tiempo para preparar y la practicidad de pedir por plataformas digitales. Del mismo modo la mayoría acude a un restaurante en la hora de la comida, uno de los motivos más importantes para acudir a un restaurante es por la calidad en la comida y en el servicio al cliente.

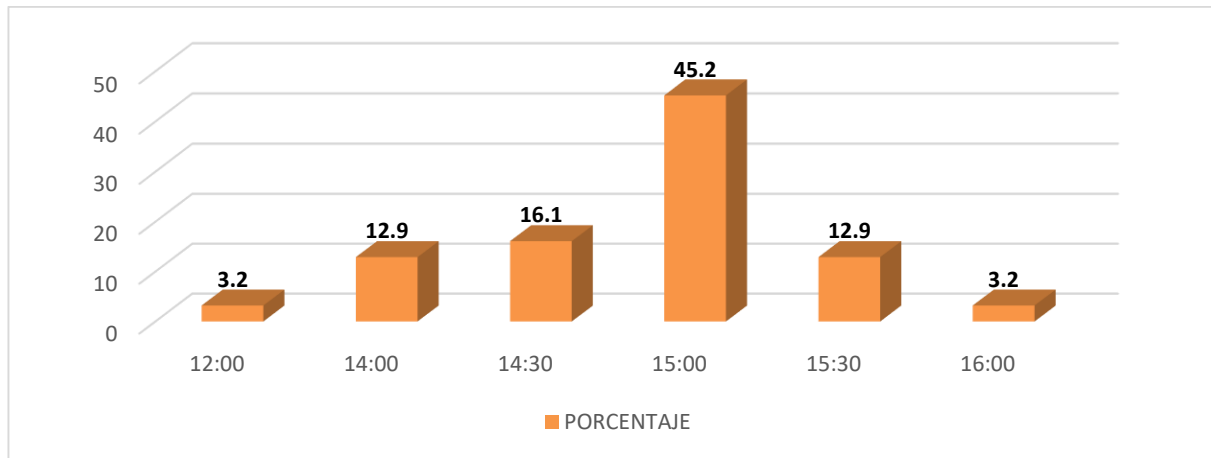
**Figura 6. Cuentan con horario fijo de comida.**



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Además, es la hora en que acudirán más clientes a comer, por ello se podría diseñar promociones para atraer más clientes.

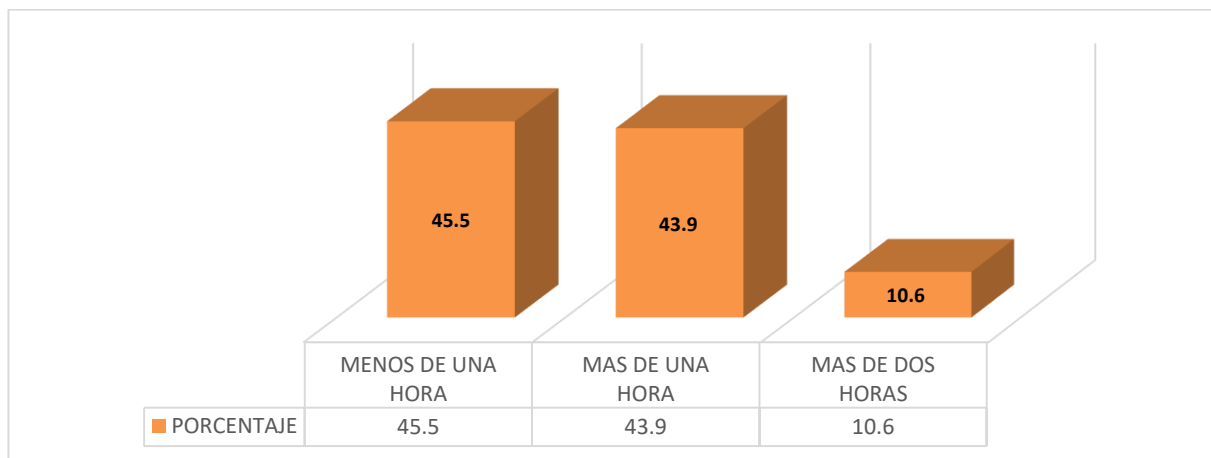
**Figura 7. Horarios de comida.**



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Como se indicó anteriormente, el tiempo es un factor importante al momento de elegir la hora para ir a comer, muchos de los trabajadores de oficina como godines, tienen un horario fijo y ajustado, por ello, se necesita un servicio eficaz y eficiente.

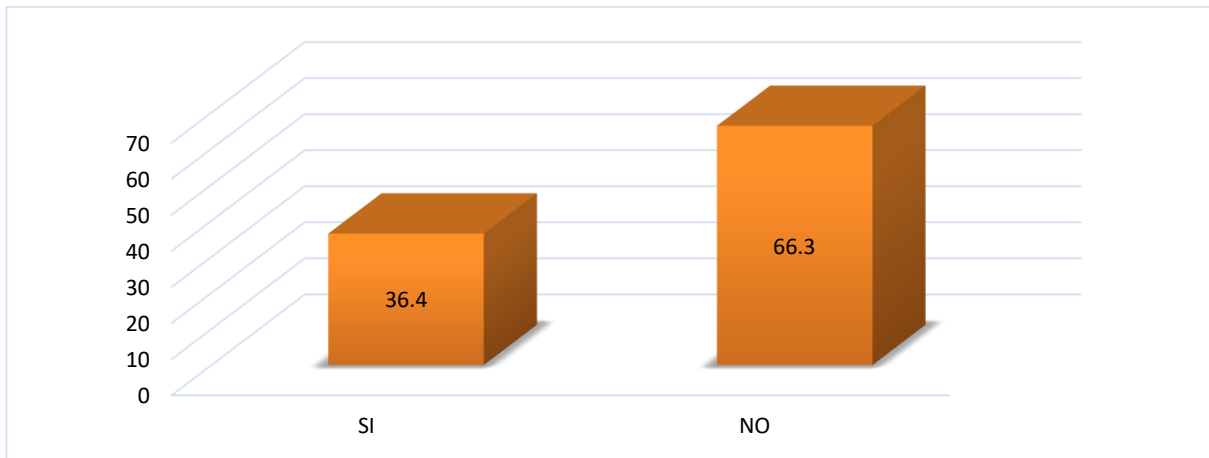
**Figura 8. Tiempo que disponen para consumir alimentos.**



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

El tiempo promedio para comer sus alimentos, es menos de una hora, por ello, se planea tener una bufetera con los alimentos que pueden estar preparados previamente y sólo montados al momento.

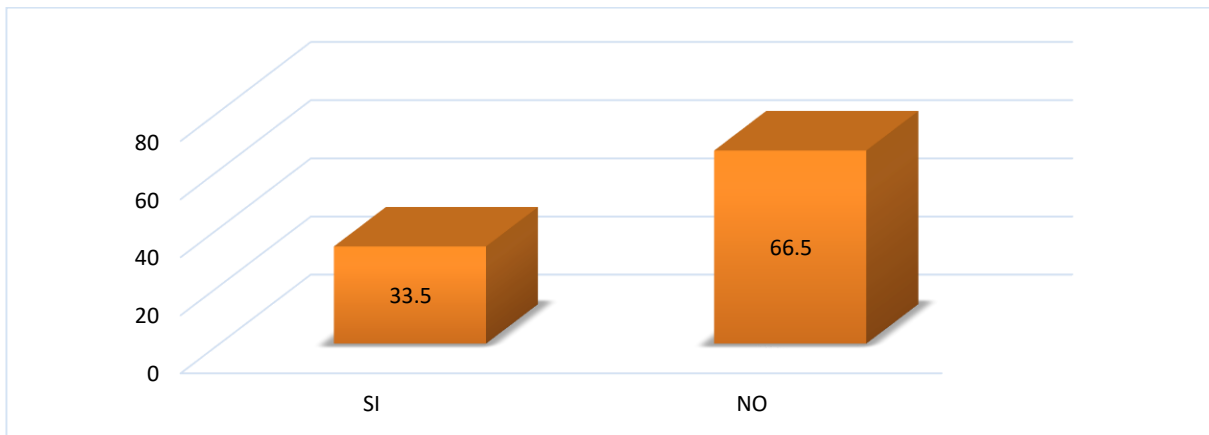
**Figura 9. Las personas prefieren preparar sus alimentos para llevar al trabajo.**



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Normalmente, las horas de trabajo con absorbentes para la mayor parte de la sociedad, esto indica que no es posible llevar comida al trabajo, sobre todo por falta de tiempo, lo cual orilla a las personas a acudir a los restaurantes donde ofrezcan un servicio rápido.

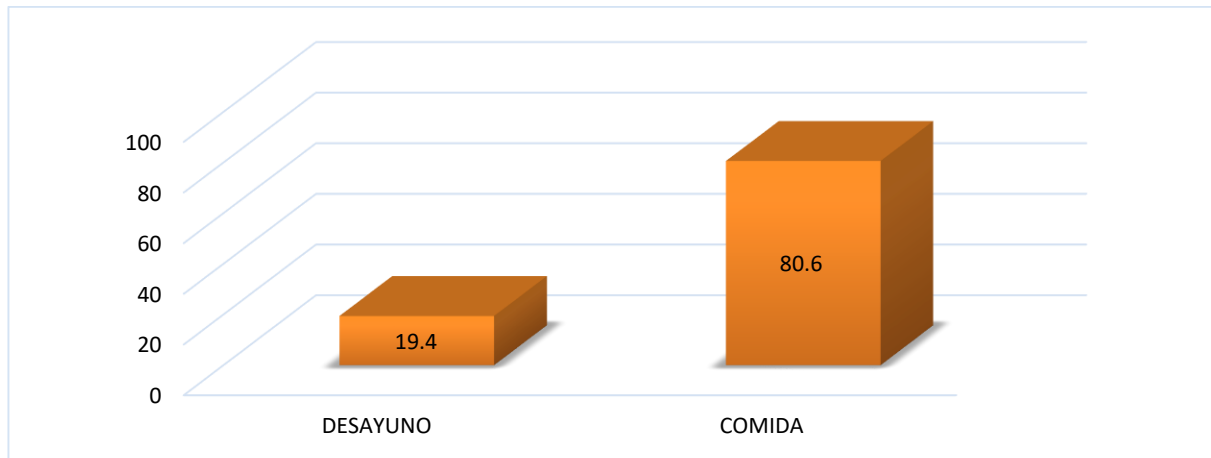
**Figura 10. Piden comida a domicilio en el trabajo.**



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Parte de la era de la tecnología son las plataformas digitales con servicio a domicilio, sin embargo, la comisión es alta, por ello, algunas personas evitan pedir su comida por ese medio.

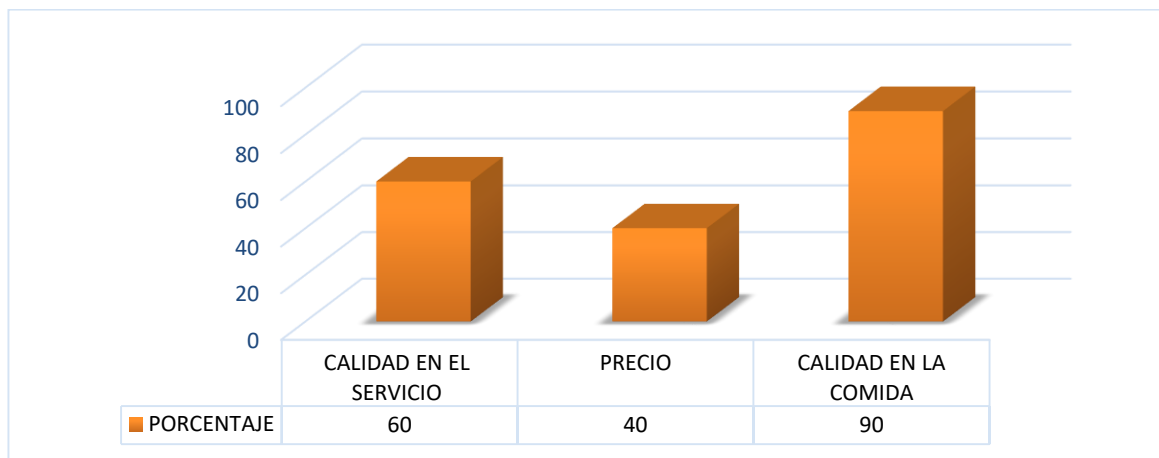
**Figura 11. Momento en que prefieren acudir a un restaurante.**



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

El desayuno, es el primer alimento del día, por ello, muchas personas prefieren hacerlo en casa, antes de salir, ello para ahorrar y puesto que, en los lugares de trabajo no es permitido salir a desayunar, si no, hasta la hora de la comida.

**Figura 12. Motivos por los que consumen constantemente en un restaurante.**

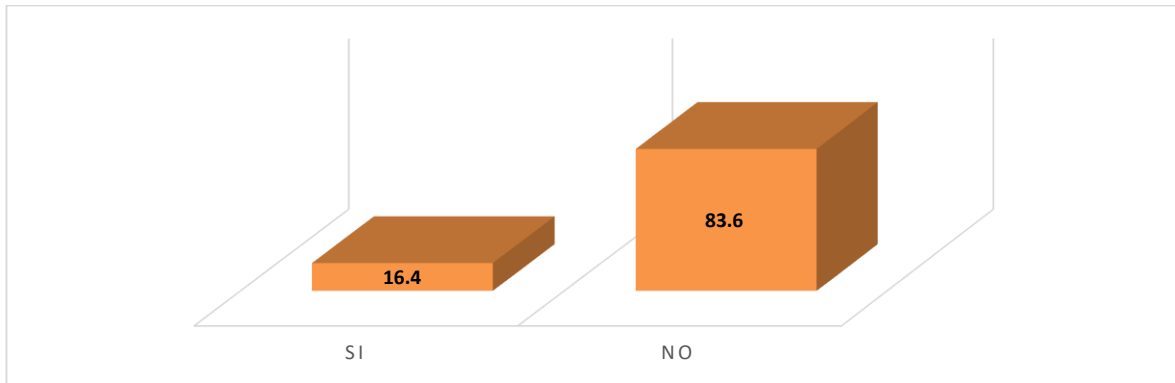


**Fuente:** Elaboración propia (2023).

## Aspectos relacionados con la creación de un nuevo restaurante en la Ciudad de Oaxaca

Con respecto a la aceptación y conocimiento de un nuevo restaurante con temática godín, se obtuvieron los siguientes resultados:

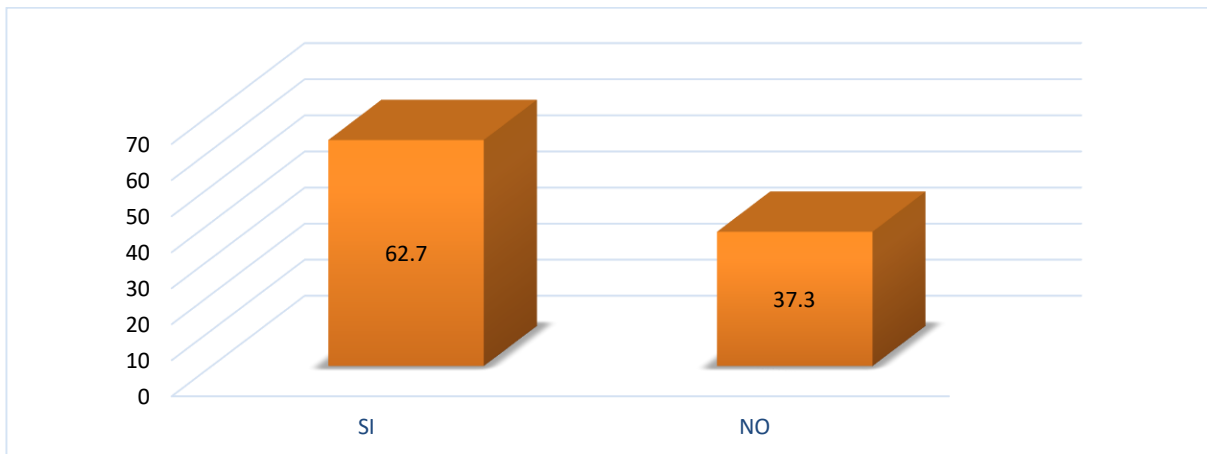
**Figura 13. Conocimiento de un restaurante con temática godín.**



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

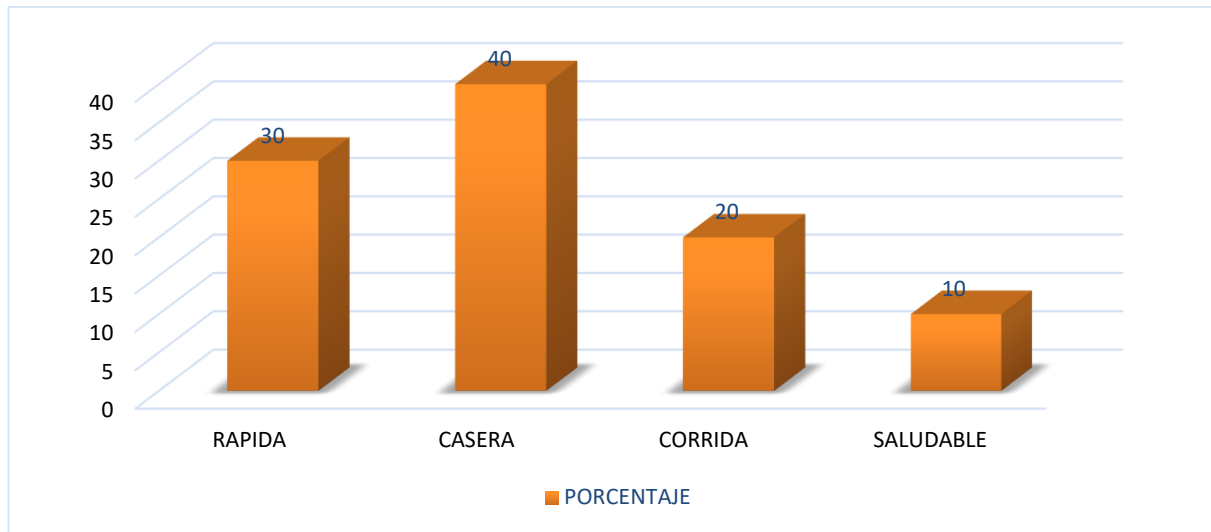
Hoy en día, un restaurante con temática godín en el estado de Oaxaca aún no existe, lo cual, es señal de que el restaurante casa godín sería llamativo y nuevo para los clientes.

**Figura 14. Personas que asistirían a un restaurante con temática godín.**



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

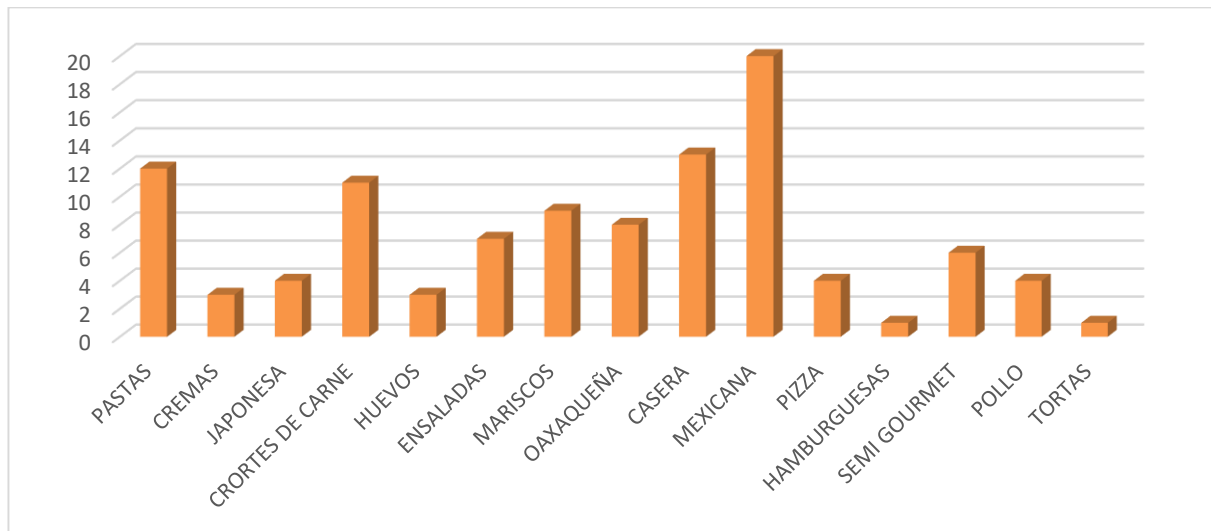
**Figura 15. Tipo de comida que esperan en el restaurante.**



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Al aperturar el restaurante Casa Godín, los clientes esperan poder disfrutar de comida casera y rápida, por tanto, hay un mercado que está pendiente de ser atendido.

**Figura 16. Platillos que las personas preferirían en el restaurante.**



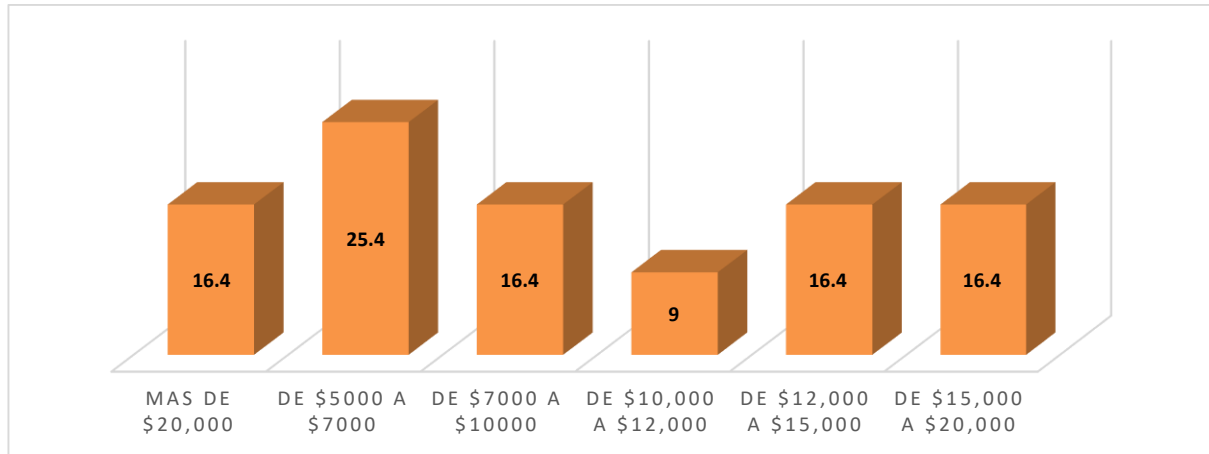
**Fuente:** Elaboración propia (2023).



## Aspectos financieros de los posibles clientes del nuevo restaurante

Otro elemento importante para un nuevo restaurante, es conocer el presupuesto con el que cuenta para poder acudir a un restaurante.

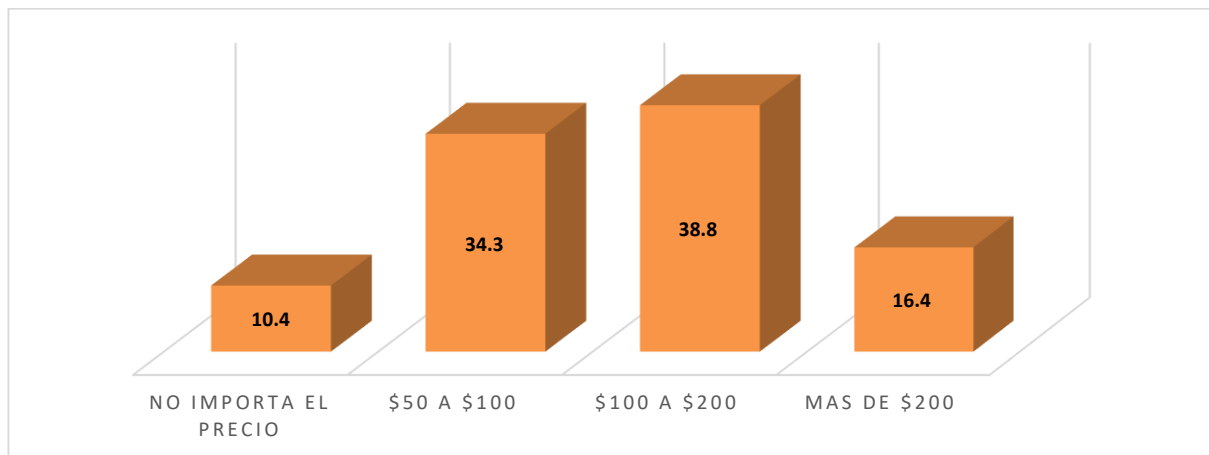
**Figura 17. Ingresos mensuales promedio.**



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Los ingresos promedio mensuales de los posibles clientes, oscila entre \$5000.00 a \$7000, lo cual significa que, es un salario apretado, por lo tanto, buscarán un precio accesible, dato importante para establecer un precio en los productos.

**Figura 18. Precio que pagarían por una comida completa.**



**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Derivado del análisis de la información obtenida de las encuestas, se determinó que los principales factores para saber la viabilidad de un negocio nuevo, en este caso, un restaurante con temática godín son la calidad y buen sabor en la comida, la calidad en el servicio al cliente, el tiempo que disponen los clientes para consumir sus alimentos, conocer la hora en la que salen a comer ya que, es el momento en el que el restaurante tendrá mayor afluencia de clientes; al saber las preferencias y motivos de elección de acudir a un restaurante, es necesario que el restaurante godín atienda dichas áreas de oportunidad con respecto a la competencia por ello se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El servicio al cliente debe ser óptimo; la higiene en los alimentos es muy importante por lo cual tanto cocineros como meseros deben contar con malla para el cabello o paliacate con identidad del restaurante, manos limpias (en caso de cocineros utilizar guantes de nitrilo) y seguir con todos los protocolos de higiene requeridos por salubridad para los permisos correspondientes del negocio (manejo de alimentos, bebidas y bebidas alcohólicas).
- Cuidar la sazón de los alimentos ya que es un punto importante para convencer a los comensales.
- La decoración del lugar es un plus para crear un ambiente cálido, cómodo y amable para que los comensales se sientan a gusto en el lugar.

Finalmente, se pudo obtener información sobre la opinión o conocimiento de un restaurante con temática godín, toda vez que, como tal, en la ciudad no existe alguno, sin embargo, algunos restaurantes brindan comidas completas a un precio accesible. Dentro de personas que dijeron que si asistirían el motivo principal es la curiosidad, ya que como hemos visto la mayoría no conoce un restaurante con dicha temática, posterior a la curiosidad consideran que es un concepto nuevo y atractivo, por otra parte, las personas que respondieron que no asistirían los motivos más sobresalientes son falta de tiempo, ubicación, rechazo al término godín y creencia de que es comida de baja calidad.

### **III.6. Promoción del servicio**

Definir una estrategia de publicidad y marketing digital, ayudará a Casa Godín, a llegar al público objetivo, por lo cual se deben seguir los siguientes puntos:

Se crearán fan page de Facebook, perfil en Instagram y Google My Business, esto con el objetivo de dar difusión previa a la apertura del restaurante con contenido que atraiga el interés y curiosidad de nuestro público objetivo.

En Google Maps se deben incluir todos los datos del restaurante, fotos de platillos, promociones, para llegar al público objetivo.

Posteriormente se deberán leer y responder las opiniones.

Un perfil completo ayudará a diferenciarse de la competencia y de esta manera convencer a quienes hacen búsquedas online.

Para que se tenga un mayor alcance es recomendable pagar publicidad en las redes sociales, el costo mínimo por día en Facebook e Instagram es de \$21.00 y la inversión mínima en Google es de \$300.00 (coste por click).

También es importante tener un sitio web en donde se puedan observar las instalaciones, menú interactivo (exclusivo para web y código QR), promociones, paquetes y todo lo que el establecimiento pueda ir ofreciendo.

En cuestión a la atracción de clientes, se propone que se especifiquen paquetes fijos diarios (un paquete por cada día), así como el sistema buffet para la hora del almuerzo, sin dejar de lado en todo momento el sistema a la carta.

Crear una tarjeta de fidelidad ofreciendo descuentos por cada día de visita (similar a la que se usan en algunas cafeterías de la ciudad).

### **III.7. Fijación y políticas de precio**

El precio, es un elemento que se debe fijar acorde a los costos que interfieren en la elaboración de un platillo hasta llegar al consumidor final; de acuerdo con Nelson, A. (2001), "existen diversos métodos para fijación de precios, sin embargo, el más utilizado es que está basado en costos".

Para determinar los precios de los platillos que ofrecerá Casa Godín, se tomaron en cuenta los costos de producir en promedio cada uno de ellos; un desayuno nos cuesta \$35 y una comida \$56, por lo tanto, para establecer el precio, en concordancia con la fórmula de Nelson, A. (2001):

Costo plus

Costo
<u>    </u>
+ Margen bruto
= Precio

Sustituyendo los datos, se obtienen los siguientes precios:

**Cuadro 8. Fijación de costos.**

Total del costo		
Concepto	Costo total mensual	Por producto
Costo de producción	\$74,509.05	\$ 51.74
Gastos de administración	\$10,000.00	
Gastos de venta	\$ -	
<b>Costo total</b>	<b>\$84,509.05</b>	<b>\$ 58.69</b>
Precio final de venta		
Precio de venta de mayoreo		\$ 58.69
Ganancia (%)		24.80%
<b>Precio final del consumidor</b>		<b>\$ 96.06</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Por consiguiente, el precio al público será de \$96.06, con un margen de ganancia del 23.5%, ello, debido al alza de precios en los insumos básicos para la preparación de varios de los platillos que se ofrecerán en el restaurante.

**III.8. Riesgos y oportunidades de mercado**

En definitiva, toda empresa ya establecida o nueva, debe estar al día con lo que sucede a su alrededor, es decir, de su entorno, toda vez que, constantemente suceden cambios en diversos aspectos de la vida, y sobre todo en el mundo empresarial, por ello, dentro de todo plan de negocios, se debe analizar el entorno de nuestro mercado y prepararse a los cambios, a través, de los riesgos y oportunidades que se dan durante el desarrollo

de una nueva empresa. A continuación, se tiene el cuadro de riesgos y oportunidades para el restaurante Casa Godín.

**Cuadro 9. Riesgos y oportunidades de mercado.**

RIESGOS	OPORTUNIDADES	ACCIONES A TOMAR
Que los productos sean de fácil sustitución para el consumidor	Los clientes prefieren comida casera y con buen sabor	Estandarizar recetas de comida casera, para que el sabor siempre sea el mismo.
Que la competencia baje sus precios o los iguale	Aplicación de marketing digital	Realizar dinámicas y promociones a través de redes sociales, para llegar a más clientes.
Desconocimiento de un restaurante con temática godín	Primer restaurante con temática godín	Atraer a más clientes, a través de la adecuada decoración, acorde a la temática godín.
Temor de los clientes a que se le ofrezcan platillos de baja calidad	Precio accesible	Crear una tarjeta de lealtad para clientes frecuentes, donde acumulen puntos o platillos gratis.
Que las ventas no sean las esperadas	Costo beneficio acorde a los bolsillos del consumidor	Establecer un paquete, promoción o descuentos en días de baja afluencia de clientes.

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

## **Capítulo IV. Producción**

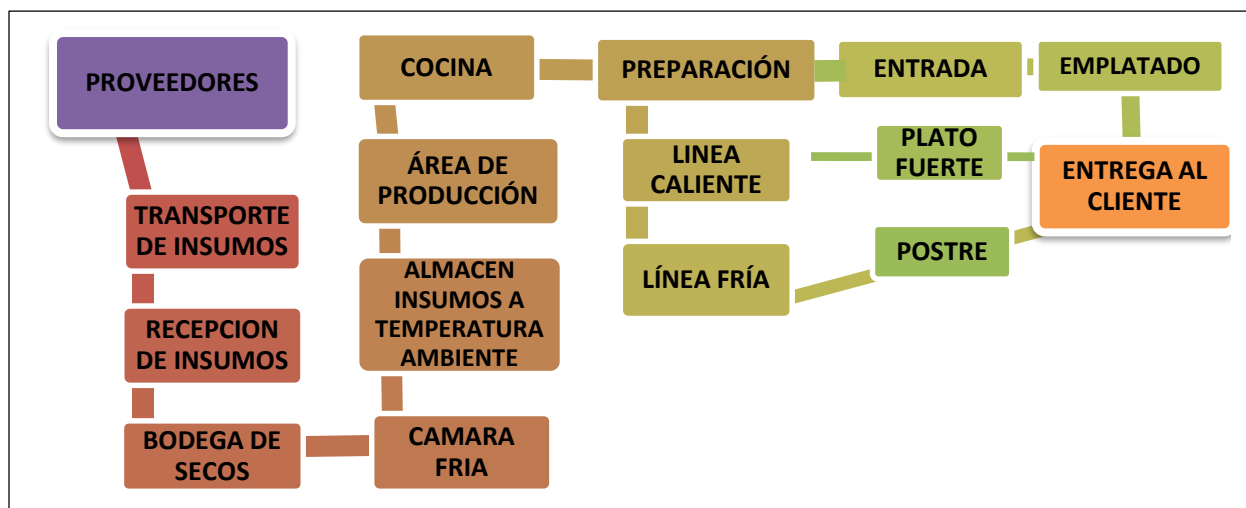
## IV. Producción

El área de producción, es de los pilares importantes de una empresa, sobre todo cuando se trata de un restaurante, de acuerdo con Caba, N. (2011), “La producción consiste en una secuencia de operaciones que transforman los materiales haciendo que pasen de una forma dada a otra que se desea obtener”. Para el restaurante Casa Godín, el proceso de producción es de vital importancia, pues mucho depende de la calidad de los productos que se van a ofrecer, sobre todo tratándose de comida, que es de alta exigencia por los consumidores.

### IV.1. Descripción del proceso de producción

Dentro del sistema de producción se reciben los insumos en forma de materiales, personal, capital, servicios, e información, los cuales son transformados en productos o servicios que se van a ofrecer al cliente final (Gaither, N., Fraizer, G., 2000).

#### Ilustración 5. Diagrama de flujo proceso de producción.



Fuente: Elaboración propia (2023).

### IV.2. Equipo e instalaciones Equipamiento

Para llevar a cabo el proceso de producción y venta, es necesario contar con equipo, material e insumos, acorde al tamaño de las instalaciones y las actividades del tipo de

negocio. Para el restaurante Casa Godín, se piensa rentar un local con una superficie de 200 m2, que cuente con patio para colocar las mesas al aire libre y un área cerrada para la producción e instalación del equipo, así como una parte donde se puedan ubicar algunas mesas.

En primera instancia se necesita el siguiente equipo y mobiliario:

**Cuadro 10. Mobiliario y equipo.**

COCINA	
1	Barra de cocina
1	Campana
1	Bufetera
1	Parrilla
1	Cafetera
1	Extractor de jugos
1	Refrigerador
1	Congelador
3	Licuadora
1	Mesa de acero inoxidable
1	Tarja de acero inoxidable
2	Estante metálico

COMEDOR	
20	Mesas
80	Sillas
2	Perquera
1	Mueble recepción
1	Mesa de desinfección

BODEGA DE SECOS	
2	Estantes acero inox
1	Mesa
1	Mueble multiusos

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

**IV.3. Materia prima**

En cuanto al proceso de producción, sobre todo en un restaurante, se debe detallar la materia prima a utilizar para obtener los platillos que se van a ofrecer a los comensales, tomando en cuenta lo siguiente:

Por materia prima se entiende a todo elemento extraído de la naturaleza en estado puro o relativamente puro, y que es factible de ser transformado, mediante procesos de manufacturación o procesamiento industrial, en bienes finales de consumo o en bienes semielaborados que a su vez sirven de insumo a industrias secundarias, (Máxima J., 2020).



Por lo que se refiere al restaurante Casa Godín, a continuación, se presenta el inventario de materia prima necesaria para la preparación de los platillos que se van a ofrecer.

**Cuadro 11. Materia prima.**

PROTEINA	VERDURAS	FRUTAS	SECOS	LIQUIDOS
Chorizo	Tomate	Manzana	Chile morita	Agua
Tasajo	Cebolla	Melón	Chile de árbol	Aceite
Cecina	Chile serrano	Sandía	Chile guajillo	Leche
Pollo	Chile jalapeño	Naranja	Chile chipotle	Sazonador
Res	Cilantro	Plátano	Ajo	Mayonesa
Costilla	Perejil		Orégano	Mantequilla
Bistec	Epazote		Hierba de olor	
Huevos	Hierba santa		Pimienta	
Queso	Apio		Canela	
Quesillo	Calabacitas		Comino	
	Zanahoria		Sal	
	Miltomate		Azucar	
	Aguacate		Clavo	
	Ejotes		Hoja de aguacate	
	Chayote		Avena	
	Papa		Arroz	
	Chicharos		Frijol	
	Lechuga		Café	
	Espinaca		Nescafé	
	Chile poblano		Harina	
			Chocolate	

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

**IV.4. Identificación de proveedores**

Antes de iniciar el negocio, se debe identificar a los proveedores, que tal como indica la RAE (2021) “Proveedor es una persona o de una empresa: Que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades”, es decir, aquellos que nos venderán la materia prima que necesitaremos para el restaurante, sin embargo, se debe identificar bien a los proveedores tanto en precio, calidad, tiempo de entrega, y demás condiciones que surgen cotidianamente.

**Cuadro 12. Proveedores.**

Proteína	Proveedor	Calidad	Precio	Tiempo de Entrega	Entrega a Domicilio
Carne de res y puerco	Carnes Emily	Buena	Justo	Rápido	Si
	Rastro	Buena	Económica	Rápido	No
	Sandy	Buena	Justo	Rápido	No
Pollo	Pollería Carlitos	Buena	Alto	Rápido	Si
	Avícola los píos	Buena	Alto	Rápido	Si
	Vendedor independiente	Buena	Justo	Rápido	Si
Huevos	Surtidora de huevos	Buena	Justo	Rápido	No
	Distribuidora de huevos Donbul	Buena	Alto	Rápido	No
	Huevos criollos Oaxaca	Buena	Alto	Rápido	Si
	Supermercado	Buena	Alto	Rápido	No
Queso y quesillo	Arce	Buena	Alto	Rápido	No
	Los reyes Etna	Buena	Bajo	Rápido	No
	Vendedor independiente	Buena	Justo	Rápido	Si

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

#### **IV.5. Capacidad instalada**

En general, las empresas ya sean micro o grandes, cuentan con mobiliario y equipo básico para ofrecer sus servicios, mismos que dan lugar a la capacidad de producción, por consiguiente:

La capacidad instalada es el potencial de producción o volumen máximo de producción que una empresa en particular, unidad, departamento o sección; puede lograr durante un período de tiempo determinado, teniendo en cuenta todos los recursos que tienen disponibles, sea los equipos de producción, instalaciones, recursos humanos, tecnología, experiencia/conocimientos, etc” (Jara, L., 2015)

El restaurante contará con el personal suficiente para atender cada 30 minutos a 80 personas, aproximadamente, distribuidas en las 20 mesas para cuatro personas cada una de ellas, por ello, se contará con una bufetera de acero inoxidable, donde se puedan mantener los ingredientes calientes de fácil preparación como salsas, complementos y demás productos que se agregarán a cada platillo respectivamente.

#### **IV.6. Manejo de inventarios**

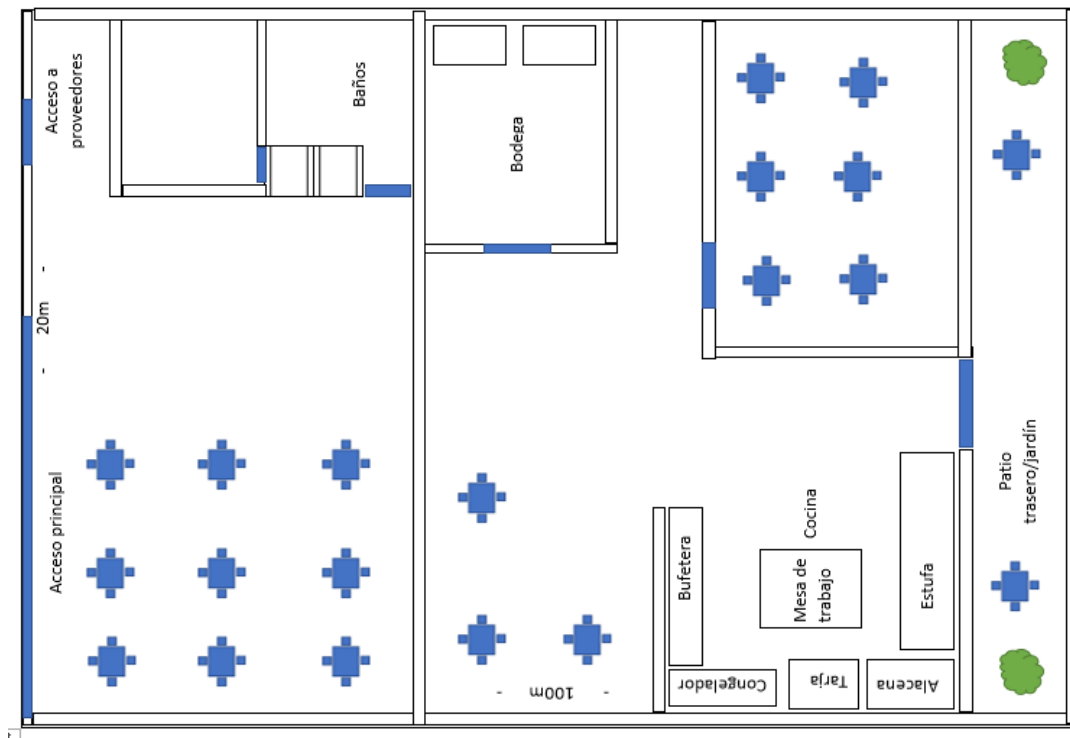
Los inventarios, son todos los insumos necesarios para la preparación de los platillos, los cuales, deben llevar un control, para poder seguir en operación, manteniendo en todo momento un mínimo de insumos; tal como menciona Velázquez, E. (2022) “los inventarios de almacén son una parte medular de las operaciones de una empresa. Se definen como una lista ordenada de la mercancía de un almacén, la cual es detallada en unidades y valorada económicamente, en base a un criterio que la empresa determina”; partiendo de este punto, se tendrá en el restaurante el siguiente inventario:

Como inventario inicial de insumos se tendrá la cantidad total de \$35,313.00, de los cuales se deberá mantener como mínimo un 50% de existencias, es decir, \$17,656.50, ello, debido a la caducidad de los insumos, sobre todo en carnes que al mantenerse congeladas se tiene un margen de tiempo limitado para ocuparse, puesto que la mayoría de productos se van a comprar con pequeños proveedores e independientes, evitando con ello mermas y pérdida de calidad de los mismos, así mismo contribuyendo con la economía oaxaqueña de pequeños emprendedores.

#### **IV.7. Diseño y distribución de planta**

El local cuenta con medias de 20m de frente por 100m de fondo, lo cual, permite una buena distribución del restaurante, sobre todo para el área de comedor, contando con patio principal donde se podrán instalar 9 mesas, al interior tres mesas y en un cuarto que será una sala VIP la cual estará disponible para reuniones o determinada sesión que necesite privacidad, estarán seis mesas, así mismo cuenta con patio trasero con jardín, donde estarán las últimas dos mesas, el área de cocina, una bodega de secos y dos baños.

**Figura 19. Distribución de planta del restaurante.**



**Fuente:** Elaboración propia (2022).

#### **IV.8. Mano de obra requerida**

Para que un negocio se desarrolle acorde lo establecido, requiere de personal adecuado para llevar a cabo las operaciones, de acuerdo con Editorial Grudemi (2019), “la mano de obra es el esfuerzo y/o conocimiento, tanto físico como mental, que una persona puede aportar para llevar a cabo una tarea de la actividad productiva, la cual debe ser retribuida en caso de ser requerido”.

En el restaurante, se contará en un inicio con nueve personas distribuidas de la siguiente forma: un gerente, una cocinera, dos meseros, una lava loza, un jefe de cocina, un capitán de meseros, un ayudante de cocina y un cajero; sin embargo, con el paso del tiempo, se espera un crecimiento del restaurante en todos los aspectos, generando con ello más empleos para los oaxaqueños.

## **Capítulo V. Organización**

## **V. Estructura organizacional**

Para todo tipo de negocio, se debe contar con una estructura organizacional, ello, para llevar un orden y definir las funciones de cada uno de los colaboradores al momento de iniciar operaciones. Existen diversos tipos de organización, una de ellas es la lineal, la cual es la más antigua y conocida como militar, debido a la jerarquización y toma de decisiones, de acuerdo con Minsal (2007), este tipo de estructura tiene las siguientes características:

Se basa en el principio de autoridad lineal o principio esencial, con una jerarquía de autoridad en la cual los subalternos obedecen a sus superiores; muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.

Presenta líneas formales de comunicación; únicamente se comunican los órganos o cargos entre ellos por medio de las líneas presentes en el organigrama con excepción de quienes se sitúan en su cima.

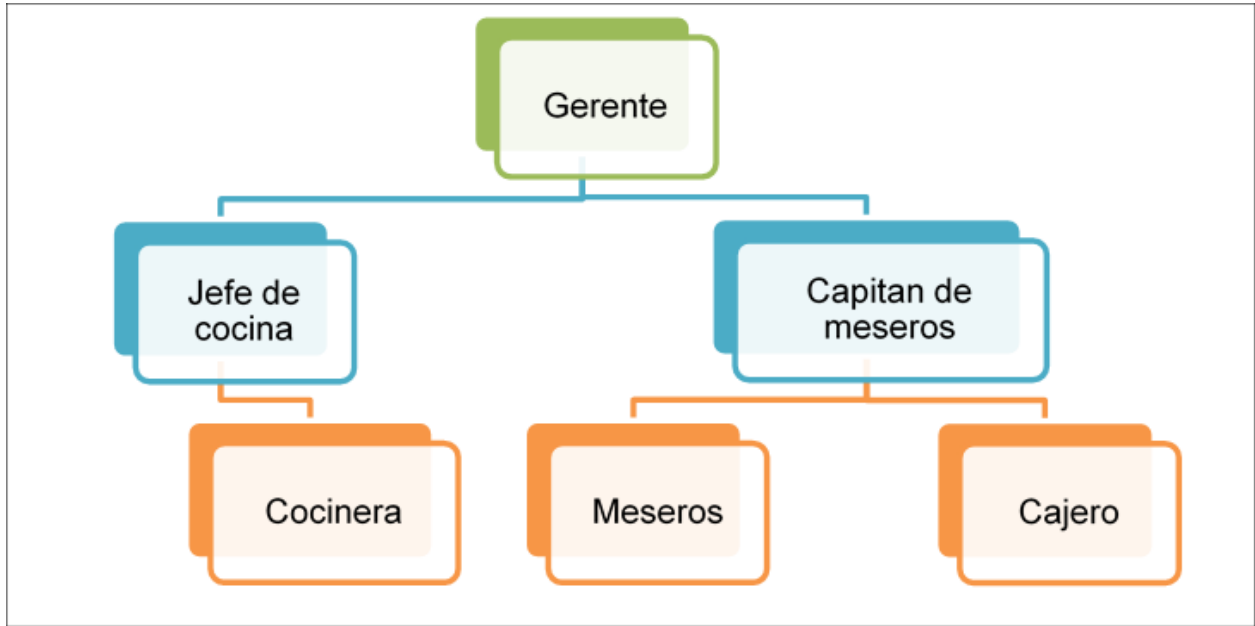
Centraliza las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.

Posee configuración piramidal, a medida que se eleva la jerarquía, disminuye el número de cargos u órganos.

La estructura organizacional del restaurante es lineal y estará integrado por un número de seis personas en forma jerárquica, ello, para lograr el funcionamiento adecuado, así como buena comunicación entre el gerente y subordinados, sin embargo, con el paso del tiempo y el crecimiento del mismo, se requerirá de más personal.

Los propietarios del restaurante estarán al pendiente del funcionamiento, logrando esto a través de un gerente operativo, el cual, deberá estar preparado académicamente y con experiencia en el área, manejo de personal y en el giro de la comida; a continuación, se presenta de manera gráfica dicho organigrama.

### Ilustración 6. Organigrama del restaurante.



**Fuente:** Elaboración propia (2022).

Tal como se mencionó anteriormente, la estructura organizacional del restaurante Casa Godín, se encuentra integrada por nueve personas distribuidas de la siguiente forma: un gerente, quien estará al pendiente de todas las áreas de trabajo, desde compras, producción, ventas, atención al cliente y cortes de caja, en coordinación con el jefe de cocina y el capitán de meseros, quienes facilitarán la información necesaria para el buen desempeño de los colaboradores, fomentando el trabajo en equipo con el personal de cocina, meseros, cajeros y lava loza.

#### V.1. Funciones específicas por puesto

De acuerdo con Arcienega (2020), “la estructura organizacional de tu restaurante debe basarse tanto en su tamaño como en el número de empleados que vas a contratar. Ten en cuenta que, en los establecimientos pequeños, cada integrante suele tener más de un rol y realizar actividades adicionales a las señaladas”.

Para establecer las funciones específicas de los colaboradores del restaurante, Ortega, R. (2022) menciona que cada uno de los colaboradores deben cumplir con las siguientes funciones en el restaurante:

**Gerente:** Es la figura máxima de responsabilidad, que se encarga de la estrategia, procesos internos, finanzas, planificación de menús, supervisión del personal, tramitación de licencias y permisos.

**Capitán de meseros:** Encargado de coordinar todas las tareas del comedor y, además, es la conexión entre la cocina y el cliente. También es conocido como el jefe de sala que organiza, planifica y controla las tareas que se deben desarrollar durante el servicio en la sala.

**Jefe de cocina:** Encargado de dirigir la cocina del restaurante y también a todo su personal.

**Mesero:** Ofrecer asistencia a los clientes, recoger sus pedidos, cobrar las comandas y mantener el comedor siempre limpio y en las mejores condiciones posibles.

**Cocinera:** Mediante el sistema de 'Línea caliente' se elaboran los platos mediante procesos de cocción y estos platos se mantienen calientes, a más de 65° C, hasta su consumo sin romper en ningún momento la cadena de calor.

**Cajero:** Revisar las comandas acorde a lo que va informando el mesero, realizar el cobro y estar pendiente del pago de cada una de las cuentas de los clientes, al finalizar su estancia en el restaurante.

Para un buen funcionamiento y coordinación del personal, deben establecerse por escrito y al momento del reclutamiento las funciones específicas de cada uno de ellos, evitando así problemas futuros.

### **Políticas operativas del restaurante Casa Godín:**



- Preparar platillos con sabores oaxaqueños, cuidando en todo momento la calidad de la materia prima, para la adecuada elaboración.
- Preservar la higiene en la preparación de los platillos, así como del personal y el restaurante, otorgando un ambiente armonioso y acogedor a nuestros clientes.
- Fomentar el respeto dentro y fuera del restaurante, tanto entre colaboradores, como en el trato hacia los clientes, siempre con actitud positiva.
- Estandarizar recetas para ofrecer platillos con el mejor sabor y siempre el mismo, para satisfacer el gusto de nuestros clientes.
- Brindar un servicio eficaz y eficiente, llevando a cabo los procesos claramente establecidos, con el mejor trato a los clientes.

## **V.2. Capacitación de personal**

La capacitación de personal, es toda acción que se realiza para brindar o ampliar los conocimientos, habilidades, de los colaboradores. Para llevar a cabo la capacitación, se debe realizar dentro de las siguientes fases.

- a) Reclutamiento:** se realizará una convocatoria en redes sociales, que actualmente, es el medio más eficiente y rápido para llegar a los candidatos a cada puesto del restaurante.

A continuación, se presenta el perfil y descripción de puestos, dicha información basada en la experiencia de la bolsa de trabajo Indeed (2022), referente a los puestos de trabajo en diversos negocios, y específicamente en un restaurante.

### **Gerente**

Es un cargo que se caracteriza por su amplio nivel de responsabilidad para asegurarse de que un restaurante funcione correctamente y ofrezca un servicio de calidad a sus clientes.

Responsabilidades:

Contrata al personal, comercializa el establecimiento, capacita a los nuevos empleados, lleva a cabo tareas de contabilidad y toma acciones que beneficien la imagen del restaurante.

Habilidades:

- ✓ Resolución de problemas
- ✓ Capacidad de análisis
- ✓ Habilidades interpersonales
- ✓ Liderazgo
- ✓ Conocimientos gerenciales
- ✓ Organización
- ✓ Trabajo en equipo

### ***Capitán de meseros***

Poner las mesas, servir las comandas de comida, y retirar los platos y utensilios usados.

Responsabilidades

Llevar las comandas de la cocina a las mesas de los clientes con rapidez y precisión, actuar como punto de contacto entre el personal de sala y el de cocina, comunicar las comandas de comida a los cocineros, prestando atención a prioridades y peticiones especiales (p. ej. alergias alimentarias), ayudar al personal de servicio a poner las mesas, llevando y colocando los platos, cubiertos y servilletas, servir las bebidas y entrantes cuando lleguen los clientes

Habilidades

- ✓ Experiencia como despachante de comida o puesto básico similar en un restaurante
- ✓ Conocer las reglas de higiene y seguridad alimentaria
- ✓ Capacidad física y resistencia para cargar bandejas pesadas y estar de pie muchas horas

- ✓ Disponibilidad para trabajar varios turnos, incluidos los fines de semana
- ✓ Habilidad para realizar varias tareas a la vez
- ✓ Buenas dotes de comunicación verbal

### ***Mesero***

Cumple con la función de tomar pedidos, entregar los alimentos, bebidas y atiende cualquier tipo de solicitud que tengan los clientes del establecimiento.

#### Responsabilidades

Atención en todo momento al cliente, actitud positiva, ser amable, tomar correctamente los pedidos, tener sentido de urgencia.

#### Habilidades

- ✓ Manejo del estrés
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Capacidad para memorizar órdenes
- ✓ Comunicación
- ✓ Capacidad de trabajar bajo presión

### ***Jefe de cocina***

Supervisar la preparación y cocinado de la comida, mantener existencias apropiadas del inventario de cocina y cumplir los estándares de seguridad y limpieza. Para tener éxito en este trabajo, hay que ser capaz de gestionar al personal de cocina y guiarles para que sirvan comida de calidad a su debido tiempo.

#### Responsabilidades

Dirigir al personal de cocina y coordinar las comandas de comida, supervisar la preparación y cocinado de la comida, comprobar el emplatado y la temperatura de la comida, fijar el tamaño de las porciones, hacer los horarios de los turnos del personal de cocina,

Habilidades:

- ✓ Conocimiento de una amplia gama de recetas Familiaridad con las normativas sanitarias y de seguridad de una cocina
- ✓ Excelentes dotes organizativas
- ✓ Capacidades de resolución de conflictos
- ✓ Capacidad para gestionar un equipo en un entorno de trabajo de ritmo rápido

### **Cocinera**

Es una persona capaz de seguir las instrucciones para cocinar y servir comidas bien preparadas. Debe ser capaz de manejarse en la cocina y de realizar varias tareas a la vez. También es importante la experiencia en el uso de diversos ingredientes y técnicas de cocina.

Responsabilidades

Organizar las estaciones de trabajo con todos los ingredientes y equipos de cocina necesarios, preparar los ingredientes para cocinar (cortar y pelar verduras, cortar carne, etc.), cocinar la comida en diversos utensilios o planchas.

Habilidades

- ✓ Experiencia en el uso de herramientas de corte, utensilios de cocina y bandejas y recipientes para horno
- ✓ Conocimientos de diversos procedimientos y métodos de cocina (plancha, horno, cocción, etc.)
- ✓ Capacidad de seguir todos los procedimientos sanitarios
- ✓ Capacidad de trabajar en equipo
- ✓ Muy buenas dotes de comunicación

### **Cajero**

Es la posición que cumple con la función de cobrar a los clientes cuando hayan culminado su estadía en el restaurante.

Responsabilidades:

Manejan todo lo referente a las operaciones en efectivo y concluyen los pagos de las cuentas, cuidar su caja, realizar cuentas, cuadrar, entregar corte de caja.

Habilidades:

- ✓ Atención al cliente
- ✓ Resolución de problemas
- ✓ Conocimientos matemáticos
- ✓ Organización

#### **b) Selección**

El proceso de selección, va de la mano con el reclutamiento, ya que los candidatos elegidos, deberán cubrir los requisitos y características que se encuentran en el perfil y descripción del puesto.

#### **c) Contratación**

Dentro de los tipos de contrato, se encuentra el contrato por tiempo definido y contrato por tiempo indefinido; este segundo es de los más utilizados en general. En el restaurante se firmará un contrato por tiempo indefinido, ya que, de acuerdo al desempeño de los colaboradores, se podrá definir su estancia dentro de la empresa.

#### **d) Inducción**

Para la inducción, se contará con un manual que contendrá cada uno de los procesos para el desarrollo de operaciones del restaurante acorde a lo establecido con anterioridad.

#### **e) Desarrollo del personal**

Como parte del crecimiento de los colaboradores, se tendrá como criterio para subir de puesto, su desempeño, actitud de servicio y valores, que les permitirán crecer dentro del restaurante, tanto en la posición de mando como en el aumento de salario.

### V.3. Administración de sueldos y salarios

En primer lugar, se define la nómina que se tendrá para los colaboradores del restaurante, información importante, ya que todo es parte del costo de comida de nuestros productos, dicha información influirá en el precio de los platillos; de acuerdo con Quintal P. (2022):

Determinar cuánto dinero debes destinar a la nómina de tu restaurante es un paso clave que impacta diversos aspectos. Por un lado, el cumplir de manera efectiva con el ámbito legal y por el otro definir los periodos de pago, el cómo efectuarlos y asegurar que tus empleados reciban a tiempo su dinero.

Pero, antes de resolver las cuestiones anteriores es imprescindible que definas cuánto debes pagar acorde a cada puesto de trabajo.

Por ello, una vez definidos los puestos en el restaurante, se debe destinar entre un 20 a 25% de las ventas para la nómina, para ser rentables en el corto y largo plazo. Así mismo, Quintal P., muestra un análisis de los sueldos promedio mensual de los colaboradores de un restaurante, estableciendo los siguientes: cocinero \$4,607.00, auxiliar de cocina \$4,180.00, mesero \$3,224.00, ayudante de mesero \$2,103.00, cajero \$3,628.00, subgerente \$7,193.00, gerente general \$14,859.00; dicha información fue obtenida de 294 fuentes, pertenecientes a la bolsa de trabajo Indeed en México.

Estos sueldos, permiten tener un punto de referencia para establecer los sueldos de los colaboradores del restaurante Casa Godín, quedando de la siguiente forma:

**Cuadro 13. Nómina inicial del personal del restaurante.**

PUESTO	SUELDO MENSUAL
Gerente	\$ 10,000.00
Cocinera	\$ 6,000.00
Mesero	\$ 4,600.00
Jefe de cocina	\$ 7,200.00
Capitán de meseros	\$ 6,800.00
Cajero	\$ 6,400.00

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Dichos sueldos, basado en un sueldo mensual promedio que actualmente en restaurantes existentes en el territorio nacional, aunque son susceptibles a cambios, debido a las constantes reformas en materia laboral, que se han estado llevando a cabo en este último año, por ello, se debe estar pendiente de dichos cambios que se dan en cualquier momento. Una vez determinado el sueldo mensual de los colaboradores, a continuación, se desglosa la conformación del Salario Diario Integrado Mensual:

**Cuadro 14. Salario Diario Integrado Mensual.**

PUESTO	SUELDO MENSUAL	SALARIO	VACACIONES	PRIMA VACACIONAL	PRIMA VACACIONAL DIARIA	AGUINALDO	AGUINALDO DIARIO	SALARIO DIARIO INTEGRADO	SALARIO DIARIO INTEGRADO (MENSUAL)
GERENTE	\$10,000.00	\$ 333.33	\$ 2,666.67	\$ 666.67	\$1.83	\$ 5,000.00	\$ 13.70	\$ 348.86	\$ 10,465.75
JEFE DE COCINA	\$ 7,200.00	\$ 240.00	\$ 1,920.00	\$ 480.00	\$1.32	\$ 3,600.00	\$ 9.86	\$ 251.18	\$ 7,535.34
CAPITAN DE MESEROS	\$ 6,800.00	\$ 226.67	\$ 1,813.33	\$ 453.33	\$1.24	\$3,400.00	\$ 9.32	\$ 237.22	\$ 7,116.71
COCINERA	\$ 6,000.00	\$ 200.00	\$ 1,600.00	\$ 400.00	\$1.10	\$ 3,000.00	\$ 8.22	\$ 209.32	\$ 6,279.45
MESERO	\$ 4,600.00	\$ 153.33	\$ 1,226.67	\$ 306.67	\$0.84	\$ 2,300.00	\$ 6.30	\$ 160.47	\$ 4,814.25
CAJERO	\$ 6,400.00	\$ 213.33	\$ 1,706.67	\$ 426.67	\$1.17	\$ 3,200.00	\$ 8.77	\$ 223.27	\$ 6,698.08

Fuente: Elaboración propia (2023).

#### V.4 Marco legal de la organización

Dentro de los aspectos más importantes en la apertura de un negocio, se encuentra el marco legal, ya que dependiendo del lugar donde se establecerá, hay diversas restricciones al momento de la apertura, así mismo existen reglamentos que establecen los requisitos a seguir para evitar problemas legales en el futuro.

El acta constitutiva o contrato social es el documento obligatorio que da constancia y legalidad a la constitución de una sociedad al momento de crear una empresa (Secretaría de Economía, 2023).

El restaurante, se establecerá en el municipio de Oaxaca de Juárez, lo cual requiere una serie de permisos para abrir un restaurante; de acuerdo con el Reglamento de establecimientos comerciales, industriales y de servicios del municipio de Oaxaca de

Juárez, un restaurante se clasifica como establecimiento comercial, porque es el lugar en donde una persona física o moral desarrolla actividades mercantiles, industriales, de servicios o complementarias a las mismas; así mismo este reglamento establece que, el restaurante se encuentra en el rubro de establecimientos de control normal podrán clasificarse como de Bajo, Mediano o Alto Riesgo en virtud de los efectos que su funcionamiento puedan causar a la salud pública, al medio ambiente, al orden público y a la seguridad de la sociedad en general, del mismo modo, el artículo 27 establece que, solo requiere de Alta, registro al padrón fiscal municipal y actualización anual al mismo.

Además de los requisitos antes mencionados, se requerirá constancia de manejo de alimentos del personal que realice tal actividad, expedida por la autoridad municipal, cédula de inscripción al padrón fiscal municipal de control normal.

Para el Sistema de Administración Tributaria, el restaurante será registrado en el Régimen de actividad empresarial y profesional, ya que se encuentra dentro de las actividades comerciales, este requisito es indispensable para cumplir con las obligaciones fiscales, evitando con ello, problemas en el futuro.

Para la inscripción de personas físicas con actividades empresariales, se inicia con la cita en línea, tanto para realizar el trámite en línea o presencial, así como contar con los siguientes requisitos:

- Personas Físicas a partir de los 18 años.
- Credencial para votar con fotografía (INE)
- Tener CURP vigente.

Capturar en el formulario de inscripción, los datos de tu domicilio, correo electrónico y características fiscales.

- Memoria USB

Como se mencionó al inicio, se realiza el trámite en línea, a través de la página del SAT, así como de manera presencial, llevando toda la documentación, aunque puede ser un poco tardado, pero ambos efectivos, por ello se debe contar con toda la documentación en orden.



Por otro lado, para el trámite de constancia de manejo de alimentos en la jurisdicción de salud del municipio de Oaxaca de Juárez, todas las personas que estén en el restaurante, deben acudir a las pláticas sobre el manejo higiénico de los alimentos, presentarse con credencial para votar y fotografía; actualmente, por cuestiones de la pandemia, las personas solo contestan un cuestionario, para que les otorguen dicha constancia. El trámite es gratuito.

Para el trámite de registro de nombre o marca, se debe realizar en el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial, para ello, una vez teniendo definido el nombre, se debe hacer una búsqueda fonética, para evitar problemas legales con marcas ya registradas, evitando así, ir a juicio y generar mayores costos, posterior a ello si se tiene un 100 % de factibilidad, se debe hacer la solicitud ante el IMPI, además de los siguientes requisitos:

- Solicitud de Protección de Signos Distintivos A (Marcas, Marcas Colectivas, Marcas de Certificación, Aviso Comercial o Nombre Comercial) o Solicitud de Protección de Signos Distintivos B (Marca Holográfica, Marca Sonora, Marca Olfativa, Imagen Comercial o la combinación de las anteriores) (Por duplicado)
- Hoja adicional complementaria al punto "Datos generales de las personas"
- Comprobante de pago
- Constancia de inscripción en el Registro General de Poderes del IMPI (opcional)
- Reglas de uso, solo si el signo distintivo se presenta por más de un solicitante (cotitularidad)
- Acta constitutiva
- Identificación oficial del o los solicitantes.

## **Capítulo VI. Finanzas**

## **VI. Finanzas**

En este momento, se llega a la parte que nos dará la respuesta si el nuevo negocio es rentable o no, es decir si es viable ponerlo en marcha. De acuerdo con Ponce (2019), la contabilidad, “es el área encargada de llevar un control de los recursos y operaciones para que éstos se administren óptimamente. Segundo, informar mediante los estados financieros sobre todas las operaciones efectuadas. Es decir, demostrar cuáles son los recursos y a cuánto ascienden, considerando los gastos, patrimonio, deudas”. Gracias a la contabilidad, tendremos información concreta y ordenada, tanto de los ingresos y gastos que se efectuaran durante su ejecución.

Dentro del presente trabajo de investigación, se realizaron las proyecciones de gastos e ingresos, las cuales fueron proyectadas a cinco años, mismas que sentarán las bases para la determinación de los estados financieros del restaurante en Casa Godín.

Uno de los primeros pasos, es tomar en cuenta los activos fijos que se van a adquirir para poner en marcha el negocio, para ello se presenta la siguiente tabla de inversión en activos fijos, apreciando que la mayor parte de la inversión son estos, toda vez que los equipos que se ocupan son caros, además de que actualmente debido a diversos cambios económicos, los precios de cada uno de ellos ha sido elevado con el paso de los días, hoy en día algunas empresas optan por adquirir dichos activos de segunda mano, lo cual es viable para ahorrar dinero, sin embargo es necesario considerar que tienen una vida útil, y se debe evaluar que tan conveniente realizar la compra.

Para el restaurante Casa Godín, se consideraron precios de los activos fijos nuevos, con precios actuales, ello, para tener una proyección mayormente acorde a la realidad, para el momento en el que se comenzará a operar dicho negocio, para ello se tienen los siguientes activos fijos.

### Cuadro 15. Activos fijos.

Equipo de transporte				Equipo de computo			
CANT	EQUIPO	PRECIO	TOTAL	CANT	EQUIPO	PRECIO	TOTAL
1	Motocicleta	\$ 16,000.00	\$ 16,000.00	1	Laptop	\$9,000.00	\$ 9,000.00
				1	Telefono celular	\$3,000.00	\$ 3,000.00
Maquinaria y equipo				Maquinaria y equipo			
CANT	EQUIPO	PRECIO	TOTAL	CANT	EQUIPO	PRECIO	TOTAL
1	Barra de cocina	\$10,000.00	\$ 10,000.00	1	Tarja de acero inoxidable	\$ 9,500.00	\$9,500.00
1	Campana	\$12,000.00	\$ 12,000.00	1	Estante metálico	\$ 800.00	\$ 800.00
1	Bufetera	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	<b>Mobiliario y equipo</b>			
1	Parrilla	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00				
1	Cafetera	\$4,000.00	\$ 4,000.00	15	Mesas de madera	\$1,200.00	\$18,000.00
1	Extractor de jugos	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	60	Sillas de madera	\$ 250.00	\$15,000.00
1	Refrigerador	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	90	Vasos	\$ 12.00	\$ 1,080.00
1	Congelador	\$ 9,000.00	\$ 9,000.00	90	Platos	\$ 45.00	\$ 4,050.00
3	Licuadaora	\$ 1,200.00	\$ 3,600.00	90	Plaqué cubiertos	\$ 38.33	\$ 3,450.00
1	Mesa de acero inoxidable	\$12,000.00	\$ 12,000.00				

Fuente: Elaboración propia (2023).

Para realizar la compra de los equipos detallados en el cuadro anterior, se realizó un cronograma para la inversión inicial, la cual se muestra en el siguiente cuadro.

### Cuadro 16. Cronograma de inversión inicial.

Concepto		Mes 1	Mes 2	mes 3	Mes 4	Mes 5	Total
<b>Gastos</b>	Instalación	\$10,000.00					<b>\$10,000.00</b>
	Remodelación	\$0.00					<b>\$</b>
<b>Activos</b>	Maquinaria y Equipo		\$85,900.00				<b>\$85,900.00</b>
	Mobiliario y Equipo			\$41,580.00			<b>\$41,580.00</b>
	Equipo De Computo					\$12,000.00	<b>\$12,000.00</b>
	Equipo De Transporte				\$16,000.00		<b>\$16,000.00</b>
	Permiso	\$3,000.00					<b>\$3,000.00</b>
<b>Gastos pre operativos</b>	Contratos Iniciales	\$21,800.00					<b>\$21,800.00</b>
	Depósitos En Renta	\$21,000.00					<b>\$21,000.00</b>
	<b>Subtotal</b>	<b>\$55,800.00</b>	<b>\$85,900.00</b>	<b>\$41,580.00</b>	<b>\$16,000.00</b>	<b>\$12,000.00</b>	<b>\$211,280.00</b>
	% de inversión	26.41%	40.66%	19.68%	7.57%	5.68%	<b>100.00%</b>
	<b>Inversión inicial</b>	<b>\$211,280.00</b>					

Fuente: Elaboración propia (2023).

Para la inversión inicial se requiere la cantidad de \$211,280 pesos, siendo el mayor porcentaje de maquinaria y equipo, necesario para poner en marcha el restaurante, principalmente son equipos para la cocina; así mismo se consideran también los gastos pre operativos como permisos legales, contratos, renta, los cuales se deben pagar desde el inicio de las operaciones e incluso antes de iniciarlas.

Por otro lado, se debe considerar la depreciación de los activos fijos, calculando su valor residual hasta los cinco años de vida útil, representados en el siguiente cuadro.

**Cuadro 17. Depreciación de activos.**

		1 AÑO	2 AÑO	3 AÑO	4 AÑO	5 AÑO	VALOR
		Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Residual
<b>(Depreciaciones %)</b>							
<b>Maquinaria y equipo</b>		10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	
<b>Mobiliario y equipo</b>		10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	
<b>Equipo de computo</b>		30.00%	30.00%	30.00%	10.00%	0.00%	
<b>Equipo de transporte</b>		25.00%	25.00%	25.00%	25.00%	0.00%	
<b>Depreciaciones \$</b>							
	<b>Valor de activos</b>						
<b>Maquinaria y equipo</b>		\$8,590.00	\$8,590.00	\$8,590.00	\$8,590.00	\$8,590.00	\$ 42,950.00
	\$85,900.00						
<b>Mobiliario y equipo</b>		\$4,158.00	\$ 4,158.00	\$ 4,158.00	\$ 4,158.00	\$ 4,158.00	\$ 20,790.00
	\$41,580.00						
<b>Equipo de computo</b>		\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 1,200.00	\$ -	\$ -
	\$12,000.00						
<b>Equipo de transporte</b>		\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ -	\$ -
	\$16,000.00						
<b>total</b>	<b>\$155,480.00</b>	<b>\$20,348.00</b>	<b>\$20,348.00</b>	<b>\$20,348.00</b>	<b>\$17,948.00</b>	<b>\$12,748.00</b>	<b>\$ 63,740.00</b>
<b>Gastos</b>							
<b>Gastos operativos</b>		10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	
<b>Gastos de instalación</b>		10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	
<b>Amortizaciones</b>							
	<b>Valor de activos</b>						
<b>Gastos operativos</b>		\$4,580.00	\$4,580.00	\$4,580.00	\$4,580.00	\$4,580.00	\$ 22,900.00
	\$ 45,800.00						
<b>Gastos de instalación</b>		\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$1,000.00	\$5,000.00
	\$10,000.00						
<b>Total</b>	<b>\$55,800.00</b>	<b>\$5,580.00</b>	<b>\$5,580.00</b>	<b>\$5,580.00</b>	<b>\$5,580.00</b>	<b>\$5,580.00</b>	<b>\$ 27,900.00</b>
<b>Total de inversiones</b>							
	<b>\$211,280.00</b>						
<b>Total depreciaciones y amortizaciones</b>		<b>\$25,928.00</b>	<b>\$ 25,928.00</b>	<b>\$25,928.00</b>	<b>\$23,528.00</b>	<b>\$18,328.00</b>	<b>\$91,640.00</b>

Fuente: Elaboración propia (2023).

Es importante realizar dicho cálculo de depreciación de los activos, tal como se observa en el cuadro anterior, ello, para estar preparados una vez que hayan pasado los primeros

cinco años de operaciones, puesto que, la mayoría de los equipos deben sustituirse para evitar retrasos y contratiempos en la operación. Así mismo, todas adquisiciones y gastos, se deben tomar en cuenta para poder determinar el costo de producción, quedando de la siguiente forma, tal como se indica en el cuadro a continuación.

**Cuadro 18. Costo de producción.**

<b>COSTO DE PRODUCCION</b>	
<b>CONCEPTO</b>	<b>TOTAL AL MES</b>
<b>Materia prima</b>	\$ 59,328.00
<b>Empaque de materiales</b>	\$ -
<b>Otros materiales</b>	\$ -
<b>Energía eléctrica</b>	\$ 200.00
<b>Gas</b>	\$ 600.00
<b>Agua</b>	\$ 500.00
<b>Mano de obra indirecta</b>	\$ 13,500.00
<b>Mantenimiento y dep.</b>	\$ 381.05
	\$ -
<b>Total</b>	<b>\$ 74,509.05</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Los costos arriba indicados, son la base para obtener precio al cual se venderán nuestros productos en el restaurante, dicha información es importante, ya que permite saber cuál es el precio de venta del producto, así como lo que debemos vender para ser un negocio rentable, al mes se tiene un costo total de \$44,845.05, si al año se tiene proyectado vender 8640 platillos, el costo de cada uno de ellos será de \$62.28, sin embargo a este costo se deberá agregar los gastos tanto de administración y venta, quedando un costo de producción de cada platillo en 76.17, como se aprecia a continuación.

### Cuadro 19. Cálculo del precio de venta.

Total del costo		
CONCEPTO	COSTO TOTAL MENSUAL	POR PRODUCTO
Costo de producción	\$ 74,509.05	\$ 51.74
Gastos de administración	\$ 10,000.00	
Gastos de venta	\$ -	
<b>Costo total</b>	<b>\$ 84,509.05</b>	<b>\$ 58.69</b>
<b>Precio final de venta</b>		
Precio de venta de mayoreo		\$ 58.69
Ganancia (%)		<b>24.80%</b>
Precio final del consumidor		<b>\$ 96.06</b>

Fuente: Elaboración propia (2023).

El precio por platillo será de \$96.06, con un 24.8% de ganancia por cada uno de lo que se venda, teniendo el costo de producción, y el precio, se tienen proyectadas ventas para los próximos 5 años de operación del restaurante Casa Godín.

### Cuadro 20. Ventas proyectadas a 5 años.

Primer año	Mes 1	Mes 6	Mes 12	Total al año
Unidades año 1	1440	1513	1607	<b>18263</b>
Precio año 1	\$ 74.24	\$ 74.24	\$ 74.24	
<b>Total del mes</b>	<b>\$ 106,907.29</b>	<b>\$ 112,360.64</b>	<b>\$ 119,273.08</b>	<b>\$ 1,355,852.03</b>
Segundo año	mes 1	mes 6	mes 12	<b>Total al año</b>
Unidades año 2	1623	1705	1810	<b>20579</b>
Precio año 2	\$ 80.55	\$ 80.55	\$ 80.55	
<b>Total del mes</b>	<b>\$ 130,705.40</b>	<b>\$ 137,372.69</b>	<b>\$ 145,823.88</b>	<b>\$ 1,657,671.69</b>
Tercer año	mes 1	mes 6	mes 12	<b>Total al año</b>
Unidades año 3	1828	1922	2040	<b>23189</b>
Precio año 3	\$ 87.40	\$ 87.40	\$ 87.40	
<b>Total del mes</b>	<b>\$ 159,801.10</b>	<b>\$ 167,952.56</b>	<b>\$ 178,285.03</b>	<b>\$ 2,026,677.95</b>
Cuarto año	mes 1	mes 6	mes 12	<b>Total al año</b>
Unidades año 4	<b>2060</b>	<b>2165</b>	<b>2299</b>	<b>26130</b>
Precio año 4	\$ 94.83	\$ 94.83	\$ 94.83	
<b>Total del mes</b>	<b>\$ 195,373.65</b>	<b>\$ 205,339.67</b>	<b>\$ 217,972.20</b>	<b>\$ 2,477,826.92</b>
Quinto año	mes 1	mes 6	mes 12	<b>Total al año</b>
Unidades año 5	2322	2440	2590	<b>29444</b>
Precio año 5	\$ 102.89	\$ 102.89	\$ 102.89	
<b>Total del mes</b>	<b>\$ 238,864.83</b>	<b>\$ 251,049.34</b>	<b>\$ 266,493.93</b>	<b>\$ 3,029,403.97</b>

Fuente: Elaboración propia (2023).

Las ventas proyectadas a 5 años, tienen un incremento del 1% por cada año, considerando también que, debido a la inflación en el precio de los insumos, se debe tener en cuenta el aumento de precio por cada año, considerando un 8.5% por cada año de operaciones, ello, para sobrellevar dicha inflación, la cual debido a diversos problemas como la pandemia por Covid 19, que, de acuerdo con datos del INEGI (2023), la inflación se elevó en promedio un 7.2% en el año 2022 , por ello, se debe tener en cuenta lo que puede suceder en los próximos años y estar prevenidos para enfrentar diversos retos económicos que se puedan dar en el futuro.

**Cuadro 21. Precio del producto proyectado a 5 años.**

año	unidades	precio	ingresos por venta
1	18263	\$ 74.24	\$ 1,355,852.03
2	20579	\$ 80.55	\$ 1,657,671.69
3	23189	\$ 87.40	\$ 2,026,677.95
4	26130	\$ 94.83	\$ 2,477,826.92
5	29444	\$ 102.89	\$ 3,029,403.97

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

A causa de que los cambios son constantes en el entorno empresarial, se debe estar prevenido ante contingencias y por ello, el precio de los productos incrementara en un 8.5% anual, así mismo se espera que las ventas aumenten un 1% anual, para ser un negocio rentable.

**Cuadro 22. Punto de equilibrio.**

Punto de Equilibrio	
Concepto	Total
Precio de venta	\$ 74.24
Costo variable	\$ 51.74
Costos fijos	\$ 10,000.00
Punto de equilibrio	444

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Otro factor importante para un negocio, es conocer su punto de equilibrio, es decir, los productos que debe vender para no perder rentabilidad en el desarrollo del negocio, en el cuadro anterior se aprecia el precio de venta, el costo variable y fijo, para obtener el



punto de equilibrio del restaurante Casa Godín, siendo 296 productos el mínimo que se debe vender para mantenerse en el mercado, por ello en el siguiente cuadro se muestran cinco posibles escenarios a los que se enfrentaría restaurante a partir del punto de equilibrio.

### Cuadro 23. Punto de equilibrio en posibles escenarios del restaurante Casa Godín.

	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4	Escenario 5
<b>Unidades</b>	<b>0</b>	<b>222</b>	<b>444</b>	<b>667</b>	<b>889</b>
<b>Precio de venta</b>	\$ 74.24	\$ 74.24	\$ 74.24	\$ 74.24	\$ 74.24
<b>Ventas</b>	\$ -	\$ 16,498.93	\$ 32,997.87	\$ 49,496.80	\$ 65,995.73
<b>Costo de producción</b>	\$ -	\$ 11,498.93	\$ 22,997.87	\$ 34,496.80	\$ 45,995.73
<b>Costos fijos</b>	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00	\$ 10,000.00
<b>Costo total</b>	<b>\$ 10,000.00</b>	<b>\$ 21,498.93</b>	<b>\$ 32,997.87</b>	<b>\$ 44,496.80</b>	<b>\$ 55,995.73</b>
	-\$ 10,000.00	-\$ 5,000.00	\$ -	\$ 5,000.00	\$ 10,000.00

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

El punto de equilibrio del restaurante Casa Godín, indica que el mínimo de productos que se deben vender al mes es de 296 platillos, esto, para no perder ni ganar, sin embargo, lo ideal es vender de 444 a 592 productos mensuales, para obtener ganancias, así mismo, tener este control, permite a los gerentes crear estrategias para vender y establecer metas que se deben cumplir diariamente, para cerrar con ventas grandes en el mes.

### Cuadro 24. Gastos proyectados y utilidades proyectados a 5 años.

<b>Año</b>	<b>1 año</b>	<b>2 año</b>	<b>3 año</b>	<b>4 año</b>	<b>5 año</b>
<b>Unidades</b>	18263	20579	23189	26130	29444
<b>Costo de producción unitario</b>	\$51.74	\$57.69	\$64.33	\$71.73	\$79.97
<b>Costo de producción tota</b>	\$ 944,961.21	\$ 1,187,258.63	\$ 1,491,683.50	\$ 1,874,165.93	\$ 2,354,720.65
<b>Gastos de administración</b>	\$120,000.00	\$132,600.00	\$146,523.00	\$161,907.92	\$178,908.25
<b>Gastos de venta</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Ventas</b>	\$ 1,355,852.03	\$ 1,657,671.69	\$ 2,026,677.95	\$ 2,477,826.92	\$ 3,029,403.97
<b>Depreciaciones</b>	\$25,928.00	\$25,928.00	\$25,928.00	\$23,528.00	\$18,328.00
<b>Utilidad anual</b>	<b>\$264,962.82</b>	<b>\$311,885.06</b>	<b>\$362,543.45</b>	<b>\$418,225.07</b>	<b>\$477,447.08</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Una vez obtenido el costo de producción, precio de venta, punto de equilibrio, se proyectan los gastos, así como las utilidades, de manera que se pueda apreciar si el negocio será rentable o no, partiendo de este cuadro de gastos proyectados y utilidades dentro de los primeros 5 años, se aprecia que el restaurante Casa Godín será rentable, dejando un margen de utilidad en promedio anual de \$162,530.40 a \$345,475.38. La información recabada de los datos financieros, permite realizar los estados financieros de todo negocio, y para el presente plan de negocios quedaron los siguientes.

### **VI.1. Estados financieros**

Los estados financieros, son la representación gráfica de los ingresos y gastos efectuados por la empresa, es decir que son la “representación esquemática de los diferentes movimientos (aumentos y disminuciones) que experimenta una cierta partida de activo, pasivo y patrimonio en forma individual, en otros términos, permite identificar claramente un hecho determinado (Albert, 1940 como se citó en Ponce 2019).

Partiendo desde el punto de vista contable, las funciones de la contabilidad son las siguientes:

Primero, llevar un control de los recursos y operaciones para que éstos se administren óptimamente. Segundo, informar mediante los estados financieros sobre todas las operaciones efectuadas. Es decir, demostrar cuáles son los recursos y a cuánto ascienden, considerando los gastos, patrimonio, deudas, etc. (Ponce, et al., 2019).

#### **Balance general**

Uno de los informes de importantes para una empresa es el balance general, el cual, de acuerdo con Ponce, et al (2019), éste, “tiene un carácter estático, es decir, la información que proporciona está referida a una fecha determinada. El Balance General muestra todas las cuentas que han intervenido en la Contabilidad, la información se extrae del Libro Mayor. El Balance General tiene como objetivo presentar los componentes de activo, pasivo y patrimonio, agrupados según el rubro, en una fecha determinada” (p. 26).

Para el restaurante Casa Godín, se tiene el siguiente balance general, proyectado cinco años, ello para tener certeza de lo que puede suceder en ese lapso de tiempo.

**Cuadro 25. Balance general proyectado.**

	Año 0	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
		Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado
<b>Restaurante Casa Godín</b>						
<b>Activos</b>						
<b>Circulantes</b>						
Caja y Bancos	\$75,543.14	\$260,239.41	\$416,284.45	\$598,647.02	\$810,059.76	\$ 1,053,220.21
Inventarios	\$29,664.00	\$33,426.14	\$37,665.41	\$42,442.33	\$47,825.07	\$52,607.58
Clientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total circulante</b>	\$105,207.14	\$293,665.54	\$453,949.85	\$641,089.34	\$857,884.84	\$1,105,827.80
<b>Activos no circulantes</b>						
Activos fijos	\$155,480.00	\$135,132.00	\$114,784.00	\$94,436.00	\$76,488.00	\$63,740.00
Activos diferidos	\$55,800.00	\$50,220.00	\$44,640.00	\$39,060.00	\$33,480.00	\$27,900.00
<b>Total no circulante</b>	\$211,280.00	\$185,352.00	\$159,424.00	\$133,496.00	\$109,968.00	\$91,640.00
<b>Total activo</b>	\$316,487.14	\$479,017.54	\$613,373.85	\$774,585.34	\$967,852.84	\$1,197,467.80
<b>Pasivos</b>						
<b>Corto plazo</b>						
Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos por pagar	\$ -	\$65,012.16	\$79,747.39	\$96,383.55	\$115,860.42	\$138,190.15
<b>Total corto plazo</b>	\$ -	\$65,012.16	\$79,747.39	\$96,383.55	\$115,860.42	\$138,190.15
<b>Total pasivos</b>	\$ -	\$65,012.16	\$79,747.39	\$96,383.55	\$115,860.42	\$138,190.15
<b>Capital</b>						
Capital contable	\$316,487.14	\$316,487.14	\$316,487.14	\$316,487.14	\$316,487.14	\$316,487.14
Utilidades del ejercicio	\$ -	\$97,518.24	\$119,621.08	\$144,575.33	\$173,790.63	\$207,285.23
Utilidades de ejercicios anteriores	\$ -	\$ -	\$97,518.24	\$217,139.33	\$361,714.65	\$535,505.28
<b>Total Capital contable</b>	\$316,487.14	\$414,005.38	\$533,626.47	\$678,201.79	\$851,992.42	\$1,059,277.64
<b>Total pasivo + capital contable</b>	\$316,487.14	\$479,017.54	\$613,373.85	\$774,585.34	\$967,852.84	\$1,197,467.80
<b>Diferencia</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente: Elaboración propia (2023).

El balance general del restaurante Casa Godín, muestra la situación financiera en un tiempo determinado, en este caso a cinco años, contando con un activo en el primer año con la cantidad de \$479,017.54, mientras que del otro lado de los pasivos tiene la cantidad de \$65,012.16, lo que significa que, dicho negocio cuenta con recursos disponibles para la toma de decisiones que requieran capital, al ser una inversión total de los propietarios, sin deudas, más que las que surjan por motivo del pago de impuestos.

### Estado de resultados

Otro estado financiero principal es el estado de resultados, el cual, nos da la situación financiera en cuanto a pérdidas y ganancias anuales, en este caso se presenta la proyección a cinco años, quedando de la siguiente forma.

#### Cuadro 26. Estado de resultados.

<b>Estado de Resultados</b>					
<b>Restaurante Casa Godín</b>					
	<b>1 año</b>	<b>2 año</b>	<b>3 año</b>	<b>4 año</b>	<b>5 año</b>
	<b>Acumulado</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Acumulado</b>	<b>Acumulado</b>
<b>Ventas</b>	\$877,205.84	\$1,072,476.39	\$1,311,215.17	\$1,603,098.42	\$1,959,956.40
<b>Costo de producción</b>	\$568,747.44	\$714,579.92	\$897,805.29	\$1,128,011.46	\$1,417,244.78
<b>Utilidad bruta</b>	<b>\$308,458.40</b>	<b>\$357,896.47</b>	<b>\$413,409.88</b>	<b>\$475,086.96</b>	<b>\$542,711.62</b>
<b>Gastos administración</b>	\$120,000.00	\$132,600.00	\$146,523.00	\$161,907.92	\$178,908.25
<b>Gastos de venta</b>	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Utilidad antes de depreciación y amortización</b>	\$188,458.40	\$225,296.47	\$266,886.88	\$313,179.05	\$363,803.38
<b>Depreciaciones</b>	\$25,928.00	\$25,928.00	\$25,928.00	\$23,528.00	\$18,328.00
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$162,530.40</b>	<b>\$199,368.47</b>	<b>\$240,958.88</b>	<b>\$289,651.05</b>	<b>\$345,475.38</b>
<b>ISR</b>	\$48,759.12	\$59,810.54	\$72,287.66	\$86,895.31	\$103,642.61
<b>PTU</b>	\$16,253.04	\$19,936.85	\$24,095.89	\$28,965.10	\$34,547.54
<b>Utilidad neta o del ejercicio</b>	<b>\$97,518.24</b>	<b>\$119,621.08</b>	<b>\$144,575.33</b>	<b>\$173,790.63</b>	<b>\$207,285.23</b>

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

De acuerdo con el cuadro anterior, el estado de resultados del restaurante Casa Godín, nos muestra que, después de los costos y gastos de producción se tiene una ganancia en el primer año por la cantidad de \$97,518.24, ello después de depreciaciones e impuestos, lo cual quiere decir que al mes se estarían generando en promedio ganancias de \$8,126.52, que a simple vista podría parecer una cantidad pequeña, sin embargo, es

el primer año de comportamiento de la empresa, así mismo, la proyección de este estado de resultados, dará la pauta para la toma de decisiones tanto del gerente como de los propietarios, así como una base para crear estrategias a fin de aumentar las ventas y establecer metas en el corto plazo. Por otro lado, las pequeñas empresas se comportan de diversas formas, debido al propio funcionamiento interno de las mismas, así como los factores externos que las afectan en general, sobre todo aspectos económicos que alteran el poder adquisitivo de los consumidores. El estado de resultados, también nos da los fundamentos para poder observar el flujo de efectivo del Restaurante Casa Godín, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

### Flujo de efectivo

Dicho estado financiero nos proporciona información acerca de cómo se comporta la empresa, después del estado de pérdidas y ganancias, mostrando si se está generando efectivo por la buena operación del restaurante.

### Cuadro 27. Flujo de efectivo.

Flujo de efectivo					
Restaurante Casa Godín					
	1 año	2 año	3 año	4 año	5 año
	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado	Acumulado
Ventas	\$877,205.84	\$1,072,476.39	\$1,311,215.17	\$1,603,098.42	\$1,959,956.40
Costo de producción	\$568,747.44	\$714,579.92	\$897,805.29	\$1,128,011.46	\$1,417,244.78
Utilidad bruta	\$308,458.40	\$357,896.47	\$413,409.88	\$475,086.96	\$542,711.62
Gastos administración	\$120,000.00	\$132,600.00	\$146,523.00	\$161,907.92	\$178,908.25
Gastos de venta	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de depreciación y amortización	\$188,458.40	\$225,296.47	\$266,886.88	\$313,179.05	\$363,803.38
Depreciaciones	\$25,928.00	\$25,928.00	\$25,928.00	\$23,528.00	\$18,328.00
Utilidad antes de impuestos	\$162,530.40	\$199,368.47	\$240,958.88	\$289,651.05	\$345,475.38
ISR	\$48,759.12	\$59,810.54	\$72,287.66	\$86,895.31	\$103,642.61
PTU	\$16,253.04	\$19,936.85	\$24,095.89	\$28,965.10	\$34,547.54
Utilidad neta o del ejercicio	\$97,518.24	\$119,621.08	\$144,575.33	\$173,790.63	\$207,285.23
<b>Flujo de efectivo</b>	<b>\$123,446.24</b>	<b>\$145,549.08</b>	<b>\$170,503.33</b>	<b>\$197,318.63</b>	<b>\$225,613.23</b>

Fuente: Elaboración propia (2023).

En el cuadro de flujo de efectivo, se observa que éste, es positivo y además va en aumento cada año que pasa, lo cual quiere decir que genera efectivo por su propia operación, sin adquirir deudas ni obligaciones con terceros, por lo cual, hasta este momento de nuestro análisis, poner en marcha lo establecido en el presente plan de negocios del Restaurante Casa Godín es viable y rentable.

De acuerdo con Fernández (2022), “los indicadores financieros o ratios, popularmente conocidos en el entorno financiero como KPI (Key Performance Indicators), son claves para el control de cualquier negocio”; dichos indicadores financieros, permiten el análisis de la información recabada en los respectivos estados financieros.

Por consiguiente, se muestran los indicadores financieros para el restaurante casa Godín.

**Cuadro 28. Razones financieras principales.**

<b>Razones financieras</b>					
<b>Restaurante Casa Godín</b>					
	<b>año 1</b>	<b>año 2</b>	<b>año 3</b>	<b>año 4</b>	<b>año 5</b>
<b>Utilidades</b>	\$97,518.24	\$119,621.08	\$144,575.33	\$173,790.63	\$207,285.23
<b>Ventas</b>	\$877,205.84	\$1,072,476.39	\$1,311,215.17	\$1,603,098.42	\$1,959,956.40
<b>Total de activos circulante</b>	\$293,665.54	\$453,949.85	\$641,089.34	\$857,884.84	\$1,105,827.80
<b>Total de pasivos circulantes</b>	\$65,012.16	\$79,747.39	\$96,383.55	\$115,860.42	\$138,190.15
<b>Inventarios</b>	\$33,426.14	\$37,665.41	\$42,442.33	\$47,825.07	\$52,607.58
<b>Total de activos circulante</b>	\$479,017.54	\$613,373.85	\$774,585.34	\$967,852.84	\$1,197,467.80
<b>Total de capital</b>	\$414,005.38	\$533,626.47	\$678,201.79	\$851,992.42	\$1,059,277.64
<b>Margen de utilidad</b>	11%	11%	11%	11%	11%
<b>Utilidades/ Ventas</b>					
<b>Retorno de inversión ROE</b>	24%	22%	21%	20%	20%
<b>Utilidades / Total de capital</b>					
<b>Razón de liquidez</b>	\$ 4.52	\$ 5.69	\$ 6.65	\$ 7.40	\$ 8.00
<b>Total de activos/ Total de pasivos circulantes</b>					

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Dentro de las principales razones financieras para análisis rápido de estados financieros, se encuentra el margen de utilidad, que para el restaurante Casa Godín es del 11% anual, siendo un número positivo y bueno para los primeros cinco años de operación, el retorno

de inversión ROE, que “es el indicador que mide el rendimiento que logra el inversor del capital que ha invertido en una determinada empresa” (Dobaño, 2022); el restaurante está por arriba del 20%, lo cual quiere decir que se tendrá un rendimiento bueno, sin embargo algún inversionista puede inyectar mayor efectivo para obtener mayor rendimiento si así lo considera. Así mismo tenemos la razón de liquidez, la cual, de acuerdo con Ponce et al. (2019), nos muestra la capacidad de pago de corto plazo de la empresa, por ello, esta razón debe ser mayor a 1, para saber que la empresa tiene liquidez, para nuestro caso de estudio, es de 6.5 en promedio anual, es decir, que cuenta con liquidez para no contraer deudas.

**Cuadro 29. Razones financieras de liquidez o solvencia.**

<b>Razón acida</b>	\$	4.00	\$	5.22	\$	6.21	\$	6.99	\$	7.62
Total de Total de activos pasivos - inventarios / circulantes										
<b>Razón de apalancamiento</b>	\$	1.16	\$	1.15	\$	1.14	\$	1.14	\$	1.13
Activo total/ Patrimonio										
<b>Pay-Back</b>		1.71151422		0		0		0		0
Inversión Flujo de inicial/ neto										

**Fuente:** Elaboración propia (2023).

Dentro de las razones de liquidez encontramos también la razón acida, “se basa en determinar los resultados de liquidez sobre el efectivo disponible o aquellos bienes que pueden ser convertidos fácilmente en dinero para que la empresa pague sus deudas y/o compromisos” (Maejo, 2022); con la prueba realizada a los estados financieros del restaurante Casa Godín, éste, tiene posibilidad de enfrentar posibles deudas.

La razón financiera de apalancamiento para dicho restaurante, es mayor a 1, lo cual significa que puede contraer y solventar una deuda, en determinado momento si fuera necesario; la razón financiera Pay-Back, hace énfasis en el retorno de la inversión, la cual, en este caso, se lograría recuperar en 17 meses o es decir a un año y medio aproximadamente.

## **Capítulo VII. Riesgos críticos**



## **VII. Riesgos críticos**

Durante el desarrollo de un plan de negocios, siempre se debe estar pendiente de lo que sucede en el entorno, ya que de ello depende también la toma de decisiones, toda vez que el mundo es cambiante, así como otros aspectos, dentro de los más importantes para una nueva empresa es la competencia, la gerencia, legales y factores de vulnerabilidad.

### **VII.1. Competencia**

La competencia de mercado para restaurantes en la Ciudad de Oaxaca es alta, toda vez que el estado de Oaxaca es cultural, así como es mayormente reconocido por su riqueza gastronómica, lo que da pie a la apertura de diversos lugares para ir a comer; no obstante, muchos de los restaurantes más representativos en la Ciudad, están dirigidos al turismo. Por ello, en el restaurante Casa Godín, es necesario brindar un servicio de calidad y atención al cliente con sentido de urgencia, y ofrecer platillos a un precio accesible a los bolsillos de los ciudadanos oaxaqueños.

### **VII.2. Gerencia**

Un tema importante que surge a lo largo del desarrollo de un negocio, son las decisiones que toma el gerente, el cuál debe contar con una preparación adecuada, y por ello, normalmente al inicio de un nuevo negocio, los propios dueños llevan a cargo el papel de gerentes, sin embargo, muchas veces por cuestiones de tiempo no es posible; por esta razón, se debe tener una capacitación constante y de la misma forma, contar con prospectos para nuevos gerentes, los cuales, pueden estar dentro de la misma plantilla del restaurante, con capacidades para crecimiento laboral.

### **VII.3. Legales**

Actualmente, se ha visto una serie de reformas a artículos constitucionales referente a materia de trabajo, los cuales, modifican la forma que normalmente se venía manejando en las empresas. Para el año 2023, se esperan muchos cambios, uno

de ellos es el siguiente, de acuerdo con Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2022):

La secretaria del Trabajo y Previsión Social, Luisa María Alcalde Luján, informó que esta mañana la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CONASAMI), integrada por el gobierno y los sectores obrero y empresarial, alcanzó consenso y por unanimidad determinó el incremento de 20 por ciento al salario mínimo para 2023.

Con ello, a partir del próximo 1° de enero el salario mínimo general pasa de 172 pesos diarios a 207 pesos, lo que significa el aumento de mil 52 pesos al mes.

Esta decisión aplica también para el salario mínimo en la Zona Libre de la Frontera Norte (ZLFN), que pasa de 260 a 312 pesos diarios, es decir, mil 584 pesos mensuales adicionales.

Este cambio, representa un reto importante en el mundo empresarial, toda vez que se debe tomar la decisión sobre la productividad de los colaboradores y establecer la nómina adecuada.

Otro cambio que está en revisión, es el aumento de días de vacaciones, que si bien, doce días que representan al menos dos semanas de trabajo, en los que, si no se cuenta con personal suficiente, afectaría la operación de las empresas, por ello, se debe estar informado de los demás cambios que se están dando durante el actual gobierno, quienes, en el afán de querer ganar partido, realizan cambios al aire, que perjudican a los empresarios en el país.

#### **VII.4. Otros factores de vulnerabilidad**

Dentro de los factores de vulnerabilidad empresarial, nos encontramos con los cambios económicos, los cuales se dan de forma repentina, debido a problemas mundiales, por lo tanto, es imposible evitarlos, pero si saber enfrentarlos, por ejemplo, la inflación, el gobierno pretende contrarrestar el alza de precios, aumentando el salario, sin embargo, dicho cambio se verá reflejado negativamente el próximo año.

Los factores tecnológicos que han surgido, es la compra de diversos productos en línea, desde fármacos, ropa, accesorios hasta la comida, lo cual representan un cambio importante, que impacta negativa y positivamente a los negocios, sin embargo, las nuevas empresas se deben adaptar a tantos cambios de este tipo para competir en el mercado.

## Conclusiones

Derivado información generada en la presente investigación, se logró crear un plan de negocios para la apertura del Restaurante Casa Godín en el municipio de Oaxaca de Juárez, estableciendo todas y cada una de las etapas a seguir para la puesta en marcha; para ello inicialmente se realizó un diagnóstico del estado actual del sector restaurantero en la capital de Oaxaca, por otro lado, se llevó a cabo un estudio de mercado, generando con ello datos como precio, calidad y productos que ofrecen actualmente en los restaurantes, lo que contribuye a tomar la decisión de iniciar con este negocio.

Otro dato vital, es la proyección financiera, que nos indica que se tendrá una recuperación de la inversión en un año con seis meses aproximadamente, así como una utilidad de \$10,000 a \$15,000 pesos mensuales, así mismo con el cálculo del punto de equilibrio se podrán realizar estrategias para atraer un mayor número de clientes al restaurante, así como proyectar el uso óptimo de las materias primas, evitando un numero alto de mermas.

En conclusión, un plan de negocios nos da la pauta para invertir en determinado negocio, aquí se muestran las etapas que se deben llevar a cabo en tiempo y forma, para que al final de éste, se pueda verificar que se hayan llevado a cabo los pasos necesarios para la puesta en marcha, en particular, de este plan de negocios para el restaurante Casa Godín en el municipio de Oaxaca de Juárez, es viable y rentable llevarlo a cabo, por ello, se tomó la decisión de realizar este proyecto en un plazo de seis meses.

Hoy en día, el emprendimiento en los jóvenes oaxaqueños, implica demasiados retos y limitantes por parte del entorno, sin embargo, como administradores, nos toca evaluar todo lo que pasa alrededor, del mismo modo, estar prevenidos para lo que pueda venir en el futuro, y en esta sintonía, es muy importante apoyar este tipo de proyectos, para beneficio de todos los sectores de la sociedad, sobre todo económicos.

## VIII. Fuentes de información

Bóveda, J. (2015). Guía práctica para la elaboración de un plan de negocio. México: Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)

Caba, N. (2011). Gestión de la Producción y las Operaciones. Colombia: Corporación para la Gestión del Conocimiento Asesores del 2000

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2022). El CONEVAL presenta información referente a la pobreza laboral al segundo trimestre de 2021. México. CONEVAL Recuperado de [https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/ITLP-IS\\_resultados\\_a\\_nivel\\_nacional.aspx](https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/ITLP-IS_resultados_a_nivel_nacional.aspx)

Coordinación General de Comunicación Social y Vocería del Gobierno del Estado. (2022). Reconocen a 16 restaurantes de Oaxaca en la Guía México Gastronómico 2021. Oaxaca. Oaxaca.gob Recuperado de <https://www.oaxaca.gob.mx/comunicacion/reconocen-a-16-restaurantes-de-oaxaca-en-la-guia-mexico-gastronomico-2021/>

Cuéntame México. (2020). En 2020, Oaxaca está dividido en 570 municipios. México. INEGI Recuperado de [https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/oax/territorio/div\\_municipal.aspx?tema=me&e=20](https://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/oax/territorio/div_municipal.aspx?tema=me&e=20)

Data México. (2021). Acerca de Oaxaca. México. Secretaría de Economía Recuperado de <https://datamexico.org/es/profile/geo/oaxaca-oa>

Dobaño, Roger. (14 diciembre de 2022). ROA Y ROE: qué son y cómo calcularlos. [ Despreocúpate con la tecnología de Quipu y nuestra comunidad de asesores certificados.]. Recuperado de <https://getquipu.com/blog/que-es-el-roa-y-el-roe/>

Droznes, L. (2005). Manual para un plan de negocios. Buenos Aires, Argentina, Argentina: Unitexto. Recuperado de <https://elibro.net/es/ereader/itoaxaca/35155?page=19>

- Editorial Grudemi (2019). Mano de obra. Recuperado de Enciclopedia Económica (<https://enciclopediaeconomica.com/mano-de-obra/>). Última actualización: julio 2022
- ENOE. (17 febrero 2021). Resultados de la encuesta nacional de ocupación y empleo. Nueva edición (ENOEN) Oaxaca cifras durante el tercer trimestre de 2021. Oaxaca. INEGI Recuperado de Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares ... <https://www.inegi.org.mx> › programas › enigh
- Esposito, C. (21 de agosto de 2020). Colores Pantone: qué son y cómo utilizarlos. Pixartprinting S.p.A., sociedad unipersonal. Blog Pixartprinting Recuperado de <https://www.pixartprinting.es/blog/colores-pantone/>
- Fernández. (2022). Toma nota de los principales indicadores financieros para controlar tu empresa. México. The Sage Group Recuperado de <https://www.sage.com/es-es/blog/toma-nota-de-los-principales-indicadores-financieros-para-controlar-tu-empresa/>
- García y Cano, T. M. (1999). El FODA: una técnica para el análisis de problemas en el contexto de la planeación en las organizaciones. Investigadoras del I.I.E.S.C.A., (sd), 89.
- Gobierno del Estado de Oaxaca. (2022). Oaxaca. México. [oaxaca.gob.mx](http://oaxaca.gob.mx) Recuperado de <https://www.oaxaca.gob.mx/oaxaca/>
- Google, INEGI. (2022). Ubicación Oaxaca. México. Google Maps Recuperado de <https://www.google.com/maps/place/Oaxaca/@20.0692323,-100.8226173,6.27z/data=!4m13!1m7!3m6!1s0x85c72249df26d9b1:0xac88a77657dff3b!2sOaxaca+de+Ju%C3%A1rez,+Oax.!3b1!8m2!3d17.0731842!4d-96.7265889!3m4!1s0x85c0d84f3a0e5c51:0x44c60c433dd90bc9!8m2!3d16.7545779!4d-96.7126465>
- INEGI. (05/05/2023). Calculadora de inflación. México. Instituto Nacional de Estadística y Geografía Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/indicesdeprecios/calculadorainflacion.aspx>

- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (2006). Distingos competitivos. México. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey Recuperado de [http://www.cca.org.mx/cca/cursos/incubadora/plan-negocios/contenidos/temas/apoyos/dis\\_competitivos.htm](http://www.cca.org.mx/cca/cursos/incubadora/plan-negocios/contenidos/temas/apoyos/dis_competitivos.htm)
- Jara, L. (2015). Utilización de la Capacidad Instalada en la Industria. México. Observatorio Económico Social de la UNR Recuperado de <https://observatorio.unr.edu.ar/utilizacion-de-la-capacidad-instalada-en-la-industria-2/>
- Jesús Camacho. (19 de Julio 2022). ¿Cuánto gana la clase alta, media y baja en México? INEGI. México. Líder empresarial Recuperado de <https://www.liderempresarial.com/cuanto-gana-la-clase-alta-media-y-baja-en-mexico-inegi/>
- JLRM. (octubre 2022). 'Godínez' acaparan el 22.1 % de la fuerza laboral en México: INEGI. México. Grupo Milenio Recuperado de <https://www.milenio.com/politica/godinez-mexico-acaparan-22-1-fuerza-laboral-inegi>
- Karla R. (2022). ¿Cuáles son las clases sociales en México? México. Tiendanube Recuperado de <https://www.tiendanube.com/blog/mx/clases-sociales-en-mexico/>
- Kotler Y Armstrong, (2013). Fundamentos de marketing. México: Pearson Educación.
- Maejo, Romina. (31 de mayo del 2022). ¿Cuáles son los indicadores de liquidez de una empresa? [ Impulsamos a las pymes a cumplir sus sueños]. Recuperado de <https://blog.nubox.com/empresas/indicadores-de-liquidez-de-una-empresa>
- Mercawise. (2017). Salgamos a comer y conozcamos los hábitos de consumo en restaurantes en México. México. Mercawise Recuperado de

<https://www.mercawise.com/blog/estudios-de-mercado/habitos-de-consumo-restaurantes-en-mexico/>

Myriam Quiroa. (05 de mayo, 2021). Análisis sectorial. México. Economipedia  
Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-sectorial.html>

Nelson, A. (2001). Precio y valor. Claves estratégicas del éxito empresario.  
Argentina: Ugerman Editor

Ponce et al. (2019). Introducción a las finanzas. Ecuador: Editorial Área de  
Innovación y Desarrollo, S.L.

Ruffier, J. (1998). La eficiencia productiva: cómo funcionan las fábricas. Uruguay:  
Cinterfor.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2022). Presidente de la República  
anuncia incremento de 20% al salario mínimo para 2023. México. Gobierno  
de México Recuperado de <https://www.gob.mx/stps/prensa/presidente-de-la-republica-anuncia-incremento-de-20-al-salario-minimo-para-2023-320975?idiom=es>

Terreros D. (2021). Qué es un mercado potencial y cómo analizarlo. México.  
HubSpot, Inc. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/marketing/mercado-potencial>

Velázquez, E. (26 de abril de 2022). ¿Cómo llevar el control de inventarios? México.  
NetLogistik Recuperado de <https://www.netlogistik.com/es/blog/como-llevar-un-buen-control-de-inventarios>