

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

***“LA COCINA TRADICIONAL MICHOACANA: UN PATRIMONIO
LATENTE, PLAN DE NEGOCIOS PARA ESTABLECER UN RESTAURANTE
DE COCINA MICHOACANA EN LA CIUDAD DE PÁTZCUARO,
MICHOACÁN”***

Autor: María Fernanda Gamiño Guzmán

Tesis presentada para obtener el título de:
Licenciada en Gastronomía

Nombre del asesor:
Dra. Yunuén Morales Arellano

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





Escuela de Gastronomía

**La cocina tradicional michoacana:
un patrimonio latente**

**Plan de negocios para establecer un restaurante de cocina
michoacana en la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN GASTRONOMÍA,

PRESENTA:

María Fernanda Gamiño Guzmán

ASESORA:

Dra. Yunuén Morales Arellano

**CLAVE: 16PSU0108E
ACUERDO: LIC100416**

MORELIA, MICHOACÁN

FEBRERO 2021

Índice

Introducción.....	5
Justificación.....	6
Objetivos	7
Objetivo general.....	7
Objetivos particulares	7
Capítulo 1. Gestión estratégica	8
1.1 La cocina tradicional michoacana: un patrimonio latente.....	8
1.1.1 Entrevista.....	14
1.2 Definición de restaurante	17
1.3 Concepto del restaurante	18
1.4 Visión	19
1.5 Misión.....	19
1.6 Valores	19
1.7 Análisis FODA.....	20
1.8 Análisis de recursos y capacidades	21
1.8.1 Recursos tangibles	21
1.8.2 Recursos intangibles	22
1.9 Objetivos estratégicos.....	23
Capítulo 2. Gestión de marketing	24
2.1 Estudio de mercado	24
2.1.1 Interpretación de resultados.....	31
2.2 Mercado consumidor	31
2.3 Mercado competidor	33

2.4	Mercado proveedor.....	33
2.5	Estrategia general basada en la proyección de ventas.....	36
Capítulo 3. Gestión operativa – organizacional.....		37
3.1	Identidad del restaurante	37
3.2	Descripción de un negocio.....	38
3.3	Producción y operaciones.....	39
3.3.1	Mobiliario, equipo de cocina y mano de obra	40
3.3.2	Equipo de trabajo y mano de obra	41
3.4	Recursos materiales necesarios.....	42
3.4.1	Tecnología requerida	42
3.4.2	Equipo de oficina y cómputo	44
3.5	Capacidad de producción	45
3.5.1	Capacidad física del restaurante	45
3.5.2	Capacidad de producción máxima del restaurante	47
3.6	Proceso de producción	48
3.7	Áreas de distribución y localización del restaurante	50
3.7.1	Materiales de construcción.....	51
3.7.2	Servicios básicos.....	51
3.7.3	Cuarto de basura.....	52
3.7.4	Medidas de seguridad	52
3.7.5	Áreas de cocina.....	53
3.7.6	Almacén	54
3.7.8	Mantenimiento de la cocina.....	55
3.8	Estructura organizacional del restaurante.....	55
3.8.1	Organigrama	56

3.8.2	Funciones y descripción de puestos	57
3.9	Evaluación de desempeño.....	65
3.9.1	Objetivo de la evaluación de desempeño.....	67
3.10	Normativa legal	68
3.10.1	Disposiciones generales sobre los restaurantes	69
3.10.2	Lineamientos para restaurantes ante la nueva normalidad por pandemia de COVID-19.....	70
Capítulo 4.	Gestión financiera	72
4.1	Inversión total	73
4.2	Costos.....	75
4.2.1	Costos fijos.....	76
4.2.2.	Costos variables.....	76
4.2.3	Costos totales.....	77
4.3	Menú.....	78
4.4	Proyección de ventas e ingresos	92
4.5	Estado de resultados.....	94
4.6	Costos de depreciación.....	95
4.7	Flujo de efectivo	96
4.8	Punto de equilibrio.....	97
4.9	Análisis de rentabilidad	97
Conclusiones.....		100
Bibliografía		101
Anexos		107

Introducción

Este proyecto surge como una propuesta de crear una nueva tendencia gastronómica en la ciudad de Pátzcuaro, desarrollar el ámbito culinario no sólo con lo tradicional, sino innovando, pero con una idea estructurada desde la calidad de los ingredientes y el respeto de ellos, hasta la capacitación del servicio.

En este trabajo se mencionan cada uno de los puntos que se deben desarrollar para que sean ejecutados de la mejor manera y procurando el éxito y la rentabilidad del establecimiento cuyo giro es la venta de alimentos y bebidas en la ciudad de Pátzcuaro, Michoacán.

Así mismo, se encuentra estructurado de forma detallada y precisa, con aspectos tales como la identidad de la empresa, el equipo de trabajo y colaboradores, la administración y lo primordial: ingredientes, menú y servicio al cliente, que no será simplemente un servicio bueno, sino que contará con la disciplina que tanto se necesita en un restaurante.

También indagaremos en un tema de suma relevancia que es la importancia de la cocina tradicional mexicana como Patrimonio Inmaterial Cultural, cómo salvaguardar y fomentar el reconocimiento de la gastronomía michoacana que es una riqueza cultural y se debe preservar y proteger su originalidad y diversidad.

maruca es un lugar especial, donde no sólo se pretende servir comida y pagar por ella, sino que va más allá de lo típico y cotidiano, vamos a trascender con la estadía de las personas, será un placer simple pero profundo, que hará que sientan esa comodidad y unión a la hora de sentarse a la mesa haciendo que todos los sentidos estén conectados.

Justificación

En la actualidad la gastronomía en México ha tenido más auge que nunca en otros años. La cultura de los buenos hábitos alimentarios cada vez crece más y con ello, los conceptos y las tendencias están cambiando muy rápida y notoriamente, lo cual nos lleva a abrir nuestras mentes y expandirnos en conceptos específicos en cuanto a la alimentación.

Pátzcuaro comienza a crecer y cada vez se le apuesta más al turismo; es de vital importancia generar la cultura de nuestra propia gastronomía y fomentarla, así como el servicio de calidad para así sembrar las ideas en los próximos emprendedores en cualquier industria, ya sea de alimentos y bebidas o de comercio.

El servicio al cliente es de suma importancia y es por eso que en *maruca* surge la necesidad mostrar un servicio al comensal de calidad e higiene, incluyendo la importancia que tiene capacitar al personal e incentivarlo, ya que ellos son directamente nuestros promotores de venta y quienes tienen el trato directo con los clientes.

Este proyecto nace como una propuesta para enriquecernos y promover la cocina michoacana, siendo Pátzcuaro un referente importante en turismo y gastronomía, así que se pretende fomentar e impulsarlo nacionalmente debido a que es un área que tiene mucho potencial pero que no se ha sabido llevar un control e investigación adecuada.

Objetivos

Objetivo general

- Analizar la forma de posicionar a *maruca* como un restaurante reconocido en el estado por su calidad, donde la comida y la atención al comensal se fusionan dando como resultado una experiencia única, involucrando a los sentidos haciendo que todo se encuentre en sintonía.

Objetivos particulares

- Analizar e investigar la aceptación del concepto por parte de los patzcuarenses y su público en general.
- Realizar un estudio de mercado para conocer las oportunidades que ofrece y el público al que se quiere llegar, encontrando un segmento de mercado adecuado para la prestación del servicio.
- Generar y trabajar en una imagen positiva del restaurante, altruista y sostenible hacia el exterior.
- Hacer una evaluación financiera del proyecto para determinar si vale la pena económicamente invertir en el negocio y que sirva como guía para controlar el manejo de estos recursos.
- Promocionar al restaurante creando páginas en redes sociales.

Capítulo 1. Gestión estratégica

1.1 La cocina tradicional michoacana: un patrimonio latente

Los purépechas, llamados tradicionalmente como tarascos, son un pueblo indígena que habitó la región noroeste del estado de Michoacán, principalmente en el área de las ciudades de Uruapan y Pátzcuaro. Este pueblo indígena de las regiones lacustres y montañosas de Michoacán, se llama a sí mismo p'urhépecha, y a cada uno de sus integrantes, se les conoce como “un p'urhé” o “p'uré” que significa gente o persona; esto implica una autoafirmación como seres humanos y pueblo en general. Desde la conquista y hasta hace unos cuantos años, este pueblo era conocido como tarasco; sin embargo, esta denominación es externa y les fue impuesta por los conquistadores. (CDI, 1982)

El área se ha subdividido tradicionalmente en cuatro regiones:

- Japóndarhu (región del lago)
- Eráxamanirhu (cañada de los once pueblos)
- Juátarisi (región de la meseta)
- Tsakápundurhu (región ciénaga de Zacapu)

Antiguamente se agregaba otra región: Jurhío (lugar de la tierra caliente), ahora, la población p'urhépecha se concentra sobre todo en 22 municipios: Coeneo, Charapan, Cherán, Chilchota, Erongarícuaro, Los Reyes, Nahuatzen, Nuevo Parangaricutiro, Paracho, Pátzcuaro, Peribán, Quiroga, Tancítaro, Tangamandapio, Tangancícuaro, Tingambato, Tingüindín, Tocumbo, Tzintzuntzan, Uruapan, Zacapu y Ziracuaretiro; sin embargo, los hablantes de la lengua p'urhépecha se distribuyen en 95 de los 113 municipios del estado.

La cultura purépecha fue una civilización precolombina que habitó la región de Mesoamérica. Su ciudad capital fue la ciudad de Tzintzuntzan (significa "lugar de los colibríes"). La arquitectura purépecha se caracterizó por pirámides escalonadas en forma de la letra "T".

Los artesanos purépechas crearon mosaicos haciendo uso extensivo de plumas de colibrí, que era un lujo y otorgaba gran prestigio en toda la región. El pueblo purépecha nunca fue conquistado por el Imperio Azteca, a pesar de varios intentos por los mexicas para lograrlo, incluyendo una feroz guerra en el año 1479 d.C. Esto se debe probablemente al hecho del conocimiento purépecha sobre el trabajo acerca del metal.

Una leyenda relata que la princesa purépecha, Eréndira, a los 16 años de edad condujo a su pueblo a una feroz guerra contra los españoles. En el año 1529-1530, las fuerzas de Nuño de Guzmán entraron en Michoacán y algunas partes de Guanajuato con un ejército de 500 soldados españoles y más de 10,000 guerreros indios. En 1530, el gobernador y presidente de la Audiencia Primera, Nuño de Guzmán, saqueó la región y ordenó la ejecución de Tangaxoan II, lo que provocó una situación caótica y la violencia generalizada. En 1531, la reina Isabel de España, envió a Michoacán la experiencia del juez de la Audiencia, y más tarde obispo, Don Vasco de Quiroga, quien logró establecer un orden colonial duradero. (Info, 2016)

En poco tiempo pacificó la región y conquistó el corazón de los indígenas. Don Vasco de Quiroga se inspiró en Tomás Moro para la creación de *La utopía* cuando fundó los pueblos de Michoacán, donde hoy perdura la organización comunal. Fundó comunidades auténticamente mestizas y a cada pueblo le especializó en un oficio (los ceramistas, los trabajadores del cobre, los de la madera, etc.), estableció una sociedad regida por la justicia social en la que armonizó el cristianismo con la religión indígena de los purépecha y creó las llamadas "huatáperas", que eran edificios sociales que hacían las veces de escuela, centro de instrucción misionera, hospital y albergue.

Estas construcciones arquitectónicas tan singulares siguen en pie en algunos de los pueblos que vamos a visitar; también permanece vivo el sistema de organización social establecido por el español y su ideario humanista. (Vasco, s.f.)

Los descendientes de los purépecha nos lo explican hoy de esta manera: "Tata Vasco no repartió peces, enseñó a pescar. Sin él, nuestra raza habría desaparecido".

El humanista español hizo de Pátzcuaro el núcleo central de su obra, una comunidad donde criollos, indígenas y españoles convivieron en paz. (G., 2012)



Ilustración 1. Bandera Purépecha

La bandera p'urhépecha surge como un símbolo de unión e identidad con todos los p'urhépechas, buscando al mismo tiempo la organización y lucha de los pueblos p'urhépechas contra las nuevas formas de dominio y explotación que agreden constantemente a las comunidades indígenas y en general a toda la cultura.

- **Morado (Tsakápundurhu - Región Ciénaga de Zacapu):** hace presente la región de la Ciénaga y de sus pueblos que han perdido el idioma materno y gran parte de nuestra herencia cultural, y que aún cuidan y mantienen con sus manos a uno de nuestros dioses antiguos: el maíz.
- **Azul (Japóndarhu - Región Lago):** representa la región lacustre, donde fue el centro del Reino P'urhépecha, reflejando en sus aguas la grandeza de sus dioses y la memoria presente de las Yácatas que aún se conservan en casi todos los pueblos ribereños, donde se continúa tomando un alimento ancestral: el pescado blanco.

- **Amarillo (Eráxamanirhu - Región Cañada de los 11 Pueblos):** representa la región de la cañada con el río Duero que corre serpenteando los Once Pueblos como un símbolo de vida y energía que transmite a la gente de esta región fértil.
- **Verde (Juátarhu - Región Meseta P'urhépecha):** expresa la fecundidad de los bosques serranos y la riqueza de las maderas comunales de los pueblos pertenecientes a la llamada Meseta Purépecha o Tarasca.

El símbolo del centro representa a Curicaveri; es la forma del dios solar y que significaba el Gran Fuego, el que se alimenta de fuego, y proyecta a los diferentes puntos cardinales en cuatro grupos de flechas. En el libro “Relación de Michoacán” fragmento de la lámina n° XVII, se dice: *“estas flechas son dioses, con cada una de estas, mata nuestro dios Curicaveri y no suelta dos flechas en vano”*. También se encuentra el cuchillo de piedra blanca que señala el mensaje o destino del pueblo p'urhépecha y su origen divino, descendiente del "Linaje del Dios Curicaveri". Como lema del escudo p'urhépecha, se ha tomado la frase que nació en la lucha organizada por la defensa de las tierras comunales en Santa Fe de la Laguna; Juchari Uinapekua (“nuestra fuerza”), palabras que encierran toda la herencia cultural de un pueblo no vencido y que hoy repiten el resto de los pueblos p'urhépecha que luchan por su liberación. (Comunidad indígena de Santa Fe de la Laguna, 2011)

Michoacán se identifica por su cocina, por sus sabores étnicos mezclados con otras culturas. Convive la vanguardia en los fogones con la cocina más tradicional, en manos de nuestras Cocineras Tradicionales, mujeres que han sido las transmisoras de las prácticas culinarias durante siglos, sus manos han sabido cosechar los alimentos necesarios para transformarlos en platillos que honren la tierra en la que viven ellas y sus familias.

A través de sus paranguas¹, conforman el exquisito mosaico de colores y sabores que es la cocina mexicana, en torno al metate, el molcajete y otros utensilios ancestrales, las mujeres forjaron amistad y, sin buscarlo, sus conocimientos y técnicas se convirtieron en identidad, cargado de simbolismo en el acto de comer en comunidad, y reforzando todas las tradiciones milenarias que se han transmitido de generación en generación.

El primer intento para que la UNESCO declarara a la cocina mexicana como patrimonio cultural de la humanidad lo realizó en 2004 el gobierno federal a través de Conaculta. El expediente se tituló “Pueblo de maíz: la cocina ancestral de México” y no fue aceptado porque no incluía un estudio de caso; se consideró una propuesta más bien general. Extraoficialmente, es que aún no se tenían reglas claras ante algo tan novedoso para la UNESCO como la gastronomía, pues fue hasta el 20 de abril de 2006 cuando entró en vigor la Convención para la Salvaguardia del Patrimonio Cultural Intangible. El segundo y ya exitoso intento fue a través de otro expediente sustentado inicialmente por investigadores del INAH y finalmente estructurado por el Conservatorio de la Cultura Gastronómica Mexicana (ONG reconocida por la UNESCO como órgano consultor). El expediente fue presentado a la UNESCO por el gobierno mexicano a través del INAH, a fines de 2009. La asamblea de la UNESCO en Nairobi del pasado 16 de noviembre de 2010 emitió la declaratoria formal de la cocina mexicana como Patrimonio Intangible Cultural de la Humanidad. (UNESCO, 2020)

El expediente que sustentó dicha declaratoria se titula: “La cocina tradicional mexicana: cultura comunitaria, ancestral y viva: el paradigma de Michoacán”. Ese paradigma, ejemplo o modelo se incluyó porque justamente en 2004 se había argumentado la ausencia de un estudio de caso para el rechazo de la primera propuesta. No obstante, la aprobación de la UNESCO es a favor de la *cocina mexicana*, no de la michoacana en particular. (Iturriaga, 2011)

¹ Estufas tradicionales de la cocina purépecha.

La cocina purépecha es una de las más reconocidas dentro del rico mosaico cultural mexicano. Para los integrantes de la cultura purépecha, la cocina, es en sus vidas tan importante como los ritos y la vestimenta: es una forma de perpetuar su cultura y su modo de vida, el cual es el fruto de un mestizaje de más de 500 años.

Desde hace veinte años, Michoacán es el estado más reconocido en cuanto al término Cocineras Tradicionales, gracias a un grupo de cocineras que se juntaban en una plaza de Uruapan, y a partir de ahí, la SECTUR rescató a estas cocineras poniendo en vigor el *Encuentro de Cocineras Tradicionales* teniendo sede en Uruapan y que posteriormente se cambió a Morelia. Tal fue el éxito que, en el 2015 se realizó el primer *Encuentro Nacional de Cocina Tradicional*, siendo su tarjeta de presentación el preservar y difundir la riqueza cultural y al mismo tiempo lograr que algunos platillos tradicionales se ofrezcan en restaurantes de alta cocina a nivel nacional y llamen la atención de chefs internacionales. (Nava, 2016)

El resguardo de la tradición es tan profundo que en Michoacán muchos de los platillos conservan su nombre indígena, por ello su elaboración, ingredientes y sabor se presentan como una auténtica sorpresa para el comensal. Prácticamente cada pueblo tiene un platillo o una cocinera tradicional a la cual visitar, por mencionar algunas comunidades tenemos a San Jerónimo Purenchécuaro, Angahuan, Caltzontzin, San Lorenzo y Zacán en la meseta, mientras que en la zona lacustre se intensifica la presencia de las comunidades que colindan con el lago de Pátzcuaro. La herencia gastronómica de los pueblos de la meseta purépecha se ha conservado intacta gracias a las Cocineras Tradicionales. Gracias a ellas, la gastronomía mexicana fue declarada Patrimonio de la Humanidad. Los ingredientes nos transportan a la milpa y a la granja. Hay conejo y pollo, cerdo y res en la mesa. Los aromas llegan de las hierbas, chiles secos, leña. En las salsas imaginamos el molcajete lleno de chiles y jitomates. Antiguamente la única manera de acercarse al increíble patrimonio era ser invitado a una celebración, la cocina se quedaba en casa y únicamente en las familias, de generación en generación, hoy se tiene gran oferta gastronómica, con cocineras tradicionales que ofrecen sus exquisitos servicios en los diferentes municipios del estado donde se encuentran.

1.1.1 Entrevista

El objetivo principal de esta entrevista es analizar la manera en que las personas de las comunidades purépechas siguen viviendo, a pesar de la globalización y de la llegada de productos instantáneos que rompen con la cadena de la milpa, de los productores locales, y por ende, cambian todas las características que conlleva la dieta tradicional michoacana; así mismo otro objetivo es lograr contribuir a una difusión correctamente ejecutada para el rescate y la salvaguardia de estas tradiciones.

Guadalupe García – Cocinera tradicional

Tzurumútaró, Michoacán

1. ¿Qué significa la cocina tradicional michoacana?

“La cocina tradicional es en donde hacemos uso de los utensilios tradicionales purépechas de nuestros antepasados y comidas de cada región por ejemplo, antes solamente se usaban cazuelas de barro, cucharas de madera, metates, molcajetes y aún, hoy en día siguen usándose con frecuencia y más en nuestras comunidades ya que muchas familias aún no cuentan con licuadoras ni utensilios que se usan ahora. Nosotros seguimos utilizando esos utensilios para hacer nuestras comidas y aquí se acostumbra siempre que hay fiestas, servir mole en la olla de barro y cuchara de madera; es un platillo de fiesta y celebración.

Algo que es muy importante es que nuestra familia no se enferma seguido porque comemos de lo que nosotros mismos sembramos y cosechamos, por eso mismo es tan importante que la gente sepa cómo es realmente la cocina michoacana.”

2. ¿Qué significa el pescado blanco y qué importancia tiene en la comunidad purépecha?

“El pescado blanco era considerado un alimento para los reyes y gente de mucho dinero y riquezas, era todo un manjar, tristemente ahora ya no es la misma calidad de pescado blanco que antes abundaba en los mercados y en el Lago de Pátzcuaro.”

3. ¿Qué importancia tiene el nombramiento de la cocina mexicana como Patrimonio Inmaterial Cultural?

“Tiene mucha importancia porque nuestro país tiene una variedad de platillos, recetas e ingredientes y por eso, yo creo que Michoacán destaca por su balance nutritivo y el sabor incomparable, simplemente una de nuestras compañeras y maestra cocinera Benedicta Alejo de Angahuan, región de Uruapan, ofreció una comida para el Papa Benedicto XVI, destacó por su gastronomía michoacana deleitando a más de mil personas en el Vaticano, llevando cada detalle para que los alimentos cocinados fueran exactamente el sabor de Michoacán, llevó la leña, el maíz, la ceniza, la cal y los metates para moler el nixtamal. Es un orgullo michoacano y es de las mejores maestras cocineras.”

4. ¿Qué ingredientes consideras que destacan en la cocina michoacana?

“Frijol, maíz, jitomate, cebolla, aves de corral, chile perón, chile serrano, hortalizas de traspatio, chiles secos, la milpa y todo lo que nos da, tan noble y abundante pero ya no son como las de antes. Aquí lo que tratamos de usar son los ingredientes que nosotras mismas cultivamos y los animales que criamos, y es un sabor tan distinto a las carnes de la carnicería y los supermercados.”

5. ¿Qué platillos tradicionales existen y que no toda la gente los conoce?

- ✓ *Xandukata de tomate verde: se trata de un platillo que se les prepara a las novias un día antes del matrimonio. Según la tradición, la salsa tiene 7 hierbas, cada una de las cuales otorga un don para la novia.*
- ✓ *Atápakua: salsa similar al mole por su elaboración. Es una salsa espesa de maíz, de chile guajillo o puede ser verde y se guisa un tipo de carne o verduras. Se hace también con habas, pescado, charales, cerdo o res.*
- ✓ *Perechakua: pescado blanco guisado con jitomate, cebolla y chiles con hierbas del cerro. Rosalba Morales Bartolo, rescató este platillo; este se preparaba cuando fallecía un difunto, compraban mucho pescado, se lavaban, se les sacaban todas las vísceras y se cocinaba con jitomate, cebolla y sus hierbas.”*

6. ¿A qué le puedes atribuir que se hayan perdido estos platillos?

“A toda la industrialización de la comida rápida, a la forma tan rápida de comprar comida de muy baja calidad y que no se compara a como comemos la gente de la comunidad, cada quien con su milpa, con animales de corral, todo eso le afecta a la gente porque no son productos saludables.”

7. ¿Cuál consideras que es la esencia de Michoacán en un platillo?

“Yo siempre he dicho que el amor con el que preparas las cosas y la calidad de los ingredientes, y que uno le pone tanto empeño a cuidar las plantas, las hortalizas, a los animales, todo eso se ve reflejado en el plato final. Todo el sabor y el cuidado que se tiene antes de cosechar es la esencia misma de Michoacán.”

Con esta valiosa información, se puede determinar cómo viven las personas de una comunidad tradicional a pesar de una sociedad tan globalizada en la que vivimos, porque como Lupita, hay miles de personas que viven en localidades que mantienen estas tradiciones pero se les tiene en el olvido y que posteriormente, estas tradiciones se quedan solamente en el núcleo familiar sin que haya una difusión y un rescate de las mismas, por lo que eventualmente se van perdiendo poco a poco porque no hay una protección de toda esta cultura. Por eso mismo, es necesario el acercamiento a estas comunidades sin alguna ventaja o lucro alguno, sino, para el rescate adecuado de estas tradiciones, de su difusión y de lo que puede lograr la cocina michoacana, sin quitar el crédito a estas personas que comparten sus conocimientos milenarios de nuestros antepasados.

Indudablemente el mundo está cambiando de manera muy veloz, sin embargo hay comunidades que siguen manteniendo vivas muchas tradiciones desde hace cientos de años, y que con el paso del tiempo, la globalización e industrialización, se olvidan estas costumbres y por ende, se termina perdiendo este bagaje cultural. Es por eso que el gobierno debe de tomar las medidas necesarias no sólo para difundirla, sino para rescatarla y protegerla, realizando inventarios de recetas y procedimientos con derechos de autor y/o de propiedad industrial con una normatividad específica para que personas ajenas a estas comunidades e incluso del país, tomen ventaja y lucro obtenido con su comercialización disfrazado de difusión o promoción. Debe de crearse un marco jurídico específico para la salvaguardia y rescate de la cocina tradicional y del conocimiento de sus maestras cocineras. (Nava, 2016)

1.2 Definición de restaurante

Establecimiento donde se preparan alimentos y bebidas para consumirse ahí mismo, en el que se cobra por el servicio prestado. El término se deriva del latín *restaurate* que quiere decir recuperar o restaurar.

1.3 Concepto del restaurante

La palabra rústico² significa *perteneciente del campo o relativo a ello*, una definición importante, ya que la cocina michoacana se destaca por sus actividades agrícolas y comunitarias, esto ha llegado a ser posible gracias a la participación de la colectividad en toda la cadena alimentaria tradicional: desde la siembra y recogida de las cosechas hasta la preparación culinaria y degustación de los manjares. (Mexicana, 2009) Se considera importante este concepto debido a que va de la mano con lo que se quiere proyectar e investigar con la cocina tradicional michoacana.

La cocina tradicional hace referencia a aquellos platillos y recetas que están asociados a una localización geográfica concreta, disponiendo de un legado cultural que es heredado generación tras generación. (Roselló, 2018) No sólo cada país alberga sus degustaciones culinarias propias, también lo poseen ciudades y pueblos de ese mismo país. En muchas ocasiones es posible encontrar variaciones de una misma receta, dependiendo de la zona en donde se encuentre.

La cocina tradicional constituye la base sobre la cual surgen otros tipos de cocina, como la cocina de vanguardia, cocina fusión, cocina de autor, por ejemplo, necesitamos evolucionar y de igual forma así ha ocurrido en la cocina tradicional.

maruca se trata de un restaurante de cocina tradicional michoacana, con matices de cocina contemporánea y de autor, basada principalmente en materia prima e ingredientes de la región, así como técnicas, procedimientos y utensilios, respetando siempre la calidad, el respeto y la manipulación de los mismos.

Así mismo, *maruca* contará con una barra de tostadas, siendo un menú extra con una lista de 10 tipos de tostadas a ofrecer, abarcando desde tostadas de pescados y mariscos hasta tostadas vegetarianas, esto para tener una ventaja competitiva sobre el mercado.

²Real Academia Española

1.4 Visión

La visión de una empresa describe sus planes, el mundo, sus clientes y a sí misma. Es decir, indica cómo le gustaría que la organización fuese en algunos años. Esto incluye una idea de qué cambios quieren ver en el mundo. (Barraza, 2019)

Nuestra visión es posicionar *maruca* como un mercado sólido, rentable y socialmente responsable, siendo reconocido como una experiencia gastronómica y cultural, única y diferente, y sobretodo ofreciendo calidad a los comensales gracias a su interpretación de platillos, bebidas y servicio.

1.5 Misión

La misión es lo que la organización desea lograr en un periodo específico de tiempo. La misión se trata de qué cosas haces. Una buena misión debe de describir qué es lo que hace la empresa, tanto en el presente como en el futuro, debe de proveer un enfoque a la dirección y sus colaboradores. (Barraza, 2019)

Nuestra misión en *maruca* es brindar una experiencia novedosa, exclusiva e irrepetible al consumidor, integrando platillos de calidad que sobrepasen sus expectativas dentro de un ambiente único.

1.6 Valores

En *maruca*, nuestros valores son la esencia misma de la empresa, son los valores que definen la naturaleza, prioridades y manera de actuar de la compañía, puesto que sintetizan los principios por los cuales se rige toda su actividad.

Originalidad - Pasión - Responsabilidad social - Respeto - Empatía
Perseverancia - Honestidad - Disciplina - Empatía - Agradecimiento - Ética

1.7 Análisis FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Proviene del acrónimo en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) en español las siglas son FODA. (Talancón, 2006)

Tabla 1. Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Calidad en ingredientes y abundancia de productos de la región • Calidad en el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Cocina michoacana como patrimonio de la humanidad • Mercado en crecimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Presentación novedosa y original de platillos • Uso de tecnología y capacitación de personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Turismo con actividad importante y atractivos de la ciudad • Pátzcuaro es considerado de los pueblos mágicos más bonitos de México
<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente agradable, acogedor, relajante • Conocimiento de gastronomía mexicana 	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción con otros sectores • Procesos tradicionales
<ul style="list-style-type: none"> • Concepto novedoso y original 	
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • No está en la mente de los consumidores todavía • Los días fuertes de trabajo en la ciudad de Pátzcuaro son de jueves a domingo nada más. • Poca cooperación del mercado consumidor local dispuesto a probar nuevas tendencias 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento acelerado en el número de restaurantes • Posibilidades de imitar el concepto • Competencia restaurantera de la zona

1.8 Análisis de recursos y capacidades

El propósito del análisis de los recursos y capacidades es clasificar los distintos recursos por tangibles e intangibles, identificando el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas, dando como resultado la valoración de los recursos y habilidades que se poseen y a las que se pueden alcanzar. (Serrano, 2018)

1.8.1 Recursos tangibles

Los recursos tangibles de la organización son aquellos que son cuantificables y medibles gracias a ese soporte físico. Entre ellos se encuentran los recursos tangibles físicos y financieros. Los recursos financieros tienen que ver con el capital y liquidez de la organización. Gestionar de forma positiva los recursos tangibles de una empresa significa hacer un uso óptimo de esos bienes para poder alcanzar el éxito. (Serrano, 2018)

✓ Recursos tangibles físicos:

- ❖ Terreno / Local
- ❖ Materia prima
- ❖ Equipo mayor de cocina
- ❖ Equipo menor de cocina
- ❖ Mobiliario, loza, plaqué mantelería y cristalería
- ❖ Instalaciones

✓ Recursos tangibles financieros

- ❖ Liquidez
- ❖ Depósitos bancarios
- ❖ Créditos o préstamos

1.8.2 Recursos intangibles

Los recursos intangibles de una empresa son aquellos que a diferencia de los recursos tangibles, no son medibles, ni cuantificables. Tampoco tienen un soporte físico. Son un tipo de información y de conocimiento, y todo aquello que es inmaterial, no se puede medir.

La inmaterialidad de los recursos intangibles también dificulta su gestión y control, ya que en muchas ocasiones, es difícil poder ver estos bienes con objetividad y poder evaluarlos. A diferencia de los recursos tangibles que se desgastan por el uso, por el contrario, los recursos intangibles ganan fuerza, calidad y valor. (Nicuesa, 2013)

- ❖ Capital humano: creatividad, aptitudes, cualidades, habilidades, talento.
- ❖ Know – How³
- ❖ Valores
- ❖ Filosofía empresarial
- ❖ Relaciones públicas y personales

Los recursos intangibles tienen mucho peso en el éxito final de nuestra empresa, *maruca*, ya que el reto implica aprender a gestionarlos, por lo tanto, un control adecuado generará resultados que pueden lograr una gran confianza en los clientes y en la rentabilidad de la organización.

³ Estrategia que agrupa los conocimientos que se trasladan a todos los departamentos de la empresa y los cuales determinan el éxito del negocio. Es el “*saber hacer*” de la empresa. (Anónimo, 2020)

1.9 Objetivos estratégicos

- I. Seleccionar el talento humano calificado para asegurar que la empresa sea sostenible y rentable en el tiempo.
- II. Brindar un servicio y atención de calidad a los comensales.
- III. Respetar los ingredientes y mantener la calidad desde su llegada hasta su manipulación.
- IV. Analizar el mercado y buscar oportunidades de desarrollo, crecimiento y expansión.
- V. Generar una cultura gastronómica en la ciudad para que la gente local se abra a nuevas posibilidades culinarias.
- VI. Identificar las necesidades de los clientes para crear en ellos una fidelidad, así como con el talento humano de la empresa.
- VII. Fomentar, salvaguardar e investigar continuamente la gastronomía michoacana, tomando en cuenta que es un patrimonio cultural inmaterial que debe preservarse.

Capítulo 2. Gestión de marketing

2.1 Estudio de mercado

El objetivo de un estudio de mercado, es averiguar la respuesta del mercado ante un producto o servicio con el fin de plantear la estrategia comercial más adecuada, dando como resultado información que nos facilita la toma de decisiones más acertadas de acuerdo con las necesidades del mercado, con la operación y giro que tendrá el restaurante. (Anaya, 2012)

En este estudio de mercado se hicieron nueve preguntas para una muestra de 230 personas, encuesta que se realizó por medio de Instagram, una red social popular y relevante utilizada también como instrumento de medición, ya que facilita la manera de hacer preguntas y encuestas teniendo un alcance mayor al que se obtendría con otros medios. El conteo y resultados que se obtienen son clasificados y nos da estadísticas limpias y claras para interpretar.

Una de las cosas primordiales que se tomaron en cuenta, fue:

- 1) Hacer una encuesta sencilla y fácil de comprender.
- 2) Ser concreto y conciso en las preguntas para obtener los resultados deseados, haciendo énfasis en la cocina michoacana.

Encuestas hechas: 230 personas

Ilustración 2. Edad

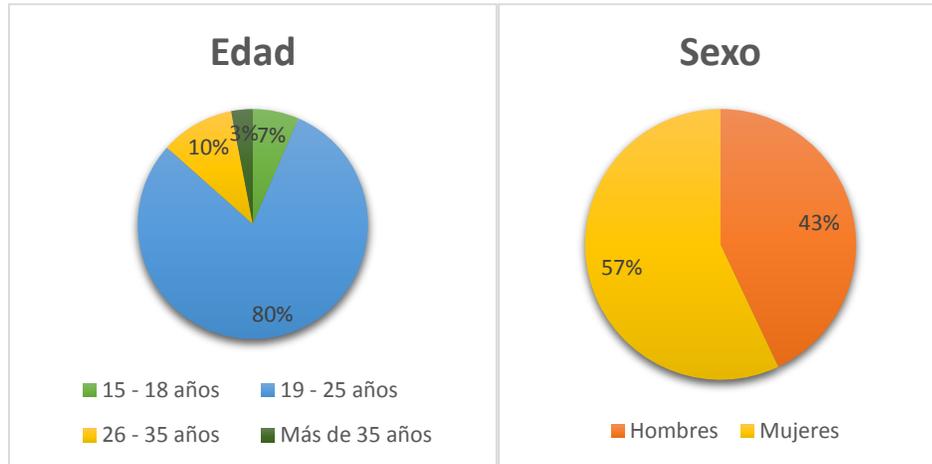


Ilustración 3. Sexo

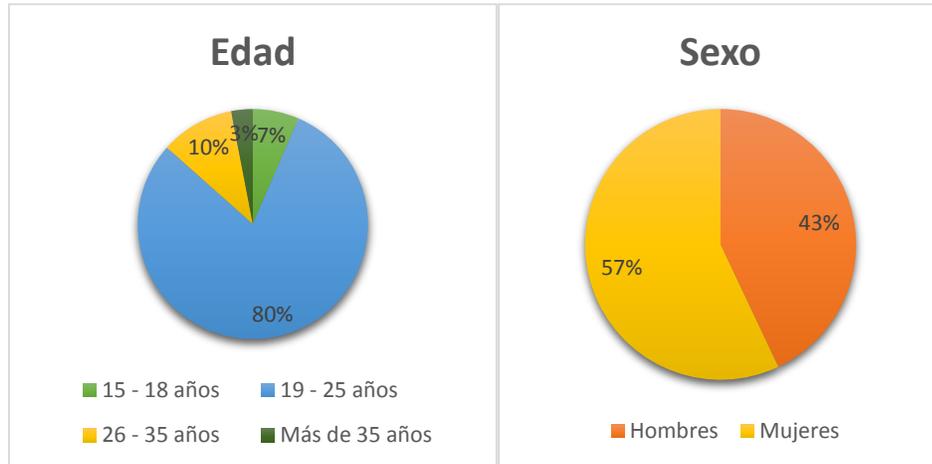
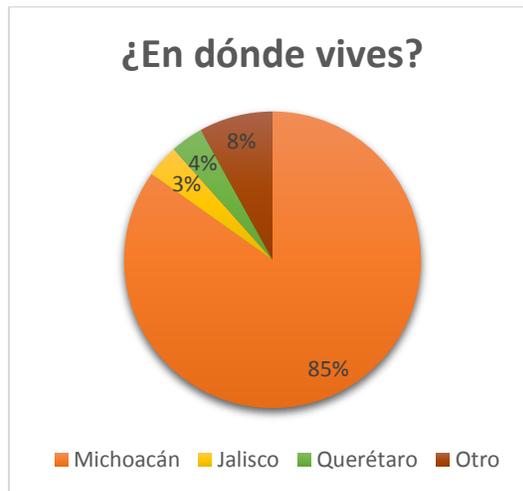


Ilustración 4. ¿En dónde vives?



Estas primeras tres preguntas se hicieron con la finalidad de segmentar el público de manera muy general, y se obtuvo un público de entre 19 – 25 años, con un 57% de mujeres.

Ilustración 5. ¿Con qué frecuencia vas a un restaurante?



En esta gráfica podemos observar una respuesta positiva por parte de los encuestados; el 40% acude a un restaurante de 3 – 5 veces al mes, tomando en cuenta que la mayoría de los que respondieron son de Michoacán, es bueno saber que se tiene el hábito de salir a comer a restaurantes.

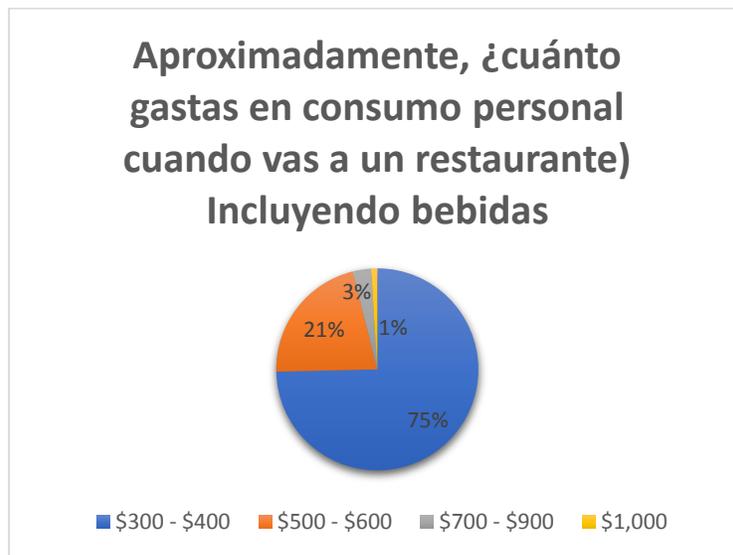
Es primordial entender que la ciudad de Pátzcuaro se caracteriza por una economía que funciona gracias al turismo, por lo cual, los fines de semana es bastante considerable el tránsito de visitantes en el centro histórico, restaurantes, antojitos, tiendas, portales, etc. Así mismo, es conveniente saber que las personas locales de la ciudad, buscan lugares nuevos para comer y beber, que no sólo te ofrezcan un lugar para estar, sino una experiencia diferente y llena de sabor.

Ilustración 6. ¿Qué tipo de restaurantes frecuentas?



Esta pregunta tuvo un enfoque general para segmentar qué opción frecuenta el público, y revisando las respuestas la mayoría de las personas que viven en Michoacán respondieron a la opción en color verde, lo cual es muy bueno saber que el 43% acude a comida internacional, puesto que ese tipo de restaurantes es más costoso que las demás opciones, lo que quiere decir que los encuestados tienen un poder adquisitivo para pagar un restaurante de calidad en ingredientes y servicio.

Ilustración 7. Aproximadamente, ¿cuánto gastas en consumo personal cuando vas a un restaurante? Incluyendo bebidas*.



En esta pregunta, los encuestados que respondieron a la opción naranja, la gran mayoría eran personas de Querétaro y Jalisco, en conclusión, en Michoacán un consumo personal aproximado es de \$300 - \$400, no está mal, pero podría estar mejor, ya que quiere decir que cuando acuden a un restaurante solamente ordenan un plato fuerte y una bebida, lo cual es un consumo mínimo.

Esta gráfica es un buen enfoque a la hora de la planeación del menú, más que nada para ofrecer opciones que favorezcan a que el público esté dispuesto a probar más de un solo platillo del restaurante, es por eso que la barra de tostadas de *maruca* será una alternativa para esa rotación de platillos.

Ilustración 8. ¿Qué concepto de restaurante crees que Pátzcuaro necesita?



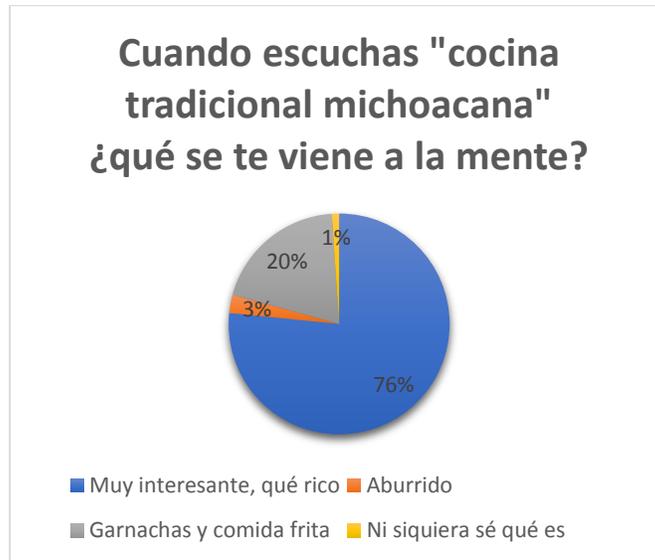
Esta pregunta es muy directa para los consumidores y es sorprendente la respuesta. ¿Qué quiere decir que el 50% de los encuestados prefiera un restaurante de cocina internacional, cuando en la última pregunta el 45% de los encuestados no sabe que la gastronomía tradicional michoacana es la representante ante la UNESCO como PIC⁴?

La mayoría de las personas no saben exactamente qué es la gastronomía tradicional michoacana, es por eso que prefieren un restaurante internacional porque quizá no consideran que está a la altura de sus expectativas, es por eso que en *maruca* se quiere dar ese enfoque, que se reconozca la grandeza de Michoacán y el potencial que tiene ante otras gastronomías.

Es alentador saber que el 38% sí considere que Pátzcuaro necesita un restaurante con cocina tradicional michoacana, debido a que las respuestas eran de personas locales, que saben que realmente no hay ninguno en la zona.

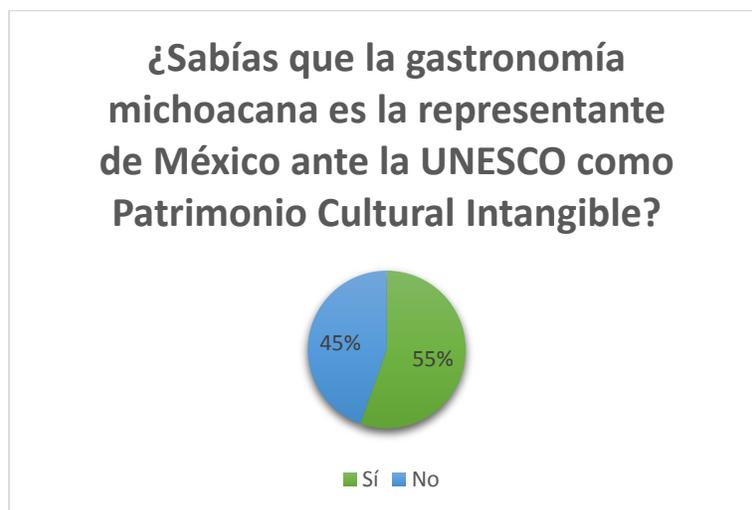
⁴ Patrimonio Inmaterial Cultural

Ilustración 9. Cuando escuchas "cocina tradicional mexicana", ¿qué se te viene a la mente?



Es interesante ver cómo el 20% considera que la gastronomía michoacana son garnachas y comida frita, es por eso que reitero que hace falta una educación en la cultura gastronómica del estado de Michoacán, así mismo, es confortador observar que el 76% de los encuestados está interesado en un concepto de esta índole.

Ilustración 10. ¿Sabías que la gastronomía michoacana es la representante de México ante la UNESCO como Patrimonio Cultural Intangible?



2.1.1 Interpretación de resultados

Como punto de partida y con los datos obtenidos por parte de la muestra, la pregunta 9 nos lleva a la conclusión de la encuesta: se puede ver que poco menos de la mitad, no sabía que la gastronomía tradicional michoacana es la representante de México ante la UNESCO como Patrimonio Intangible Cultural, lo cual es algo primordial y de suma relevancia, puesto que si no se tiene conocimiento del propio estado en donde se habita, mucho menos el consumidor tiene en mente un concepto de este tipo, es por eso que en la pregunta 5, 7 y 8, la cocina michoacana está en segundo lugar en opciones preferidas por parte de los consumidores, teniendo en cuenta que la mayoría de la población fue un público de entre 18 – 25 años, es decir, a pesar de que sea un concepto que suena similar, poco novedoso e incluso monótono, hay muy pocos restaurantes en Michoacán que se han atrevido a hacer una investigación profunda sobre la cocina michoacana, por lo cual la gente está interesada en un concepto bien aterrizado y que tenga un toque real del por qué Michoacán fue el referente y el caso de estudio entre gastronomías sumamente importantes como Oaxaca, Puebla o Yucatán explote el potencial que Michoacán tiene y se enfoque correctamente.

2.2 Mercado consumidor

Un pueblo mágico es una localidad que tiene atributos simbólicos, leyendas, historia, hechos trascendentes, cotidianidad, manifestaciones socio-culturales y que significan hoy día una gran oportunidad para el aprovechamiento turístico.

Los Pueblos Mágicos son lugares donde se conserva la herencia cultural de las diferentes regiones mexicanas y la idea detrás de este título es conservar la cultura regional lo más intacta posible.

El Programa Pueblos Mágicos contribuye a revalorar a un conjunto de poblaciones del país que siempre han estado en el imaginario colectivo⁵ de la nación en su conjunto y que representan alternativas frescas y diferentes para los visitantes nacionales y extranjeros. (SECTUR, 2019)

Pátzcuaro fue el primer pueblo mágico en el estado de Michoacán. Se ubica al sur del lago, en el corazón del estado. Al tener este título, la localidad no tiene construcciones altas y conserva la cultura original del pueblo. El purépecha se habla principalmente en la parte occidental y central del estado, principalmente en el área comprendida entre el lago de Pátzcuaro y la sierra al occidente de éste conocida como la Meseta Tarasca. (Zarza, 2006)

Nuestro sector comprende un mercado juvenil y familiar, abarcando una variedad en su menú desde proteínas como res, pollo, cerdo, pescados, mariscos, hasta opciones vegetarianas, celíacas y diabéticas.

Al ser un concepto que va dirigido a un mercado contemporáneo e innovador, puede ser un poco alarmante la situación que en Pátzcuaro, la mayoría de la gente tiende a ser un tanto cerrada y escéptica al momento de que estos conceptos se presentan, quedando un público que se arriesga a darle una oportunidad de entre 18 – 35 años, por lo tanto, el turismo es un objetivo claro y primordial para nuestro mercado.

Por fortuna, Pátzcuaro es una ciudad turística y en los últimos 5 años, el turismo ha crecido exponencialmente, puesto que el gobierno de la ciudad le ha apostado a tener festivales, remodelar calles céntricas, mantener las redes sociales de la ciudad activas, hacer peatonales las calles principales, entre muchas otras cosas, favoreciendo notablemente al crecimiento del turismo e impulsando la sana competencia teniendo como resultado la apertura de nuevos restaurantes, cafeterías y bares.

⁵ Imagen que un grupo social, un país o una época tienen de sí mismos o de alguno de sus rasgos esenciales. Es el conjunto de creencias, mitos, tradiciones, símbolos y tópicos que tiene una sociedad como conjunto.

A mediados de agosto del 2018, el presidente de Pátzcuaro mencionó: “tendremos uno de los pueblos mágicos más bonitos de todo el país”, y comenzó con el programa *Pintando Alegría*. Este proyecto busca recuperar la imagen pintoresca del pueblo mágico y consiste en homogeneizar las fachadas de las casas y construcciones. También se busca regular los rótulos de los negocios para que no se conviertan en contaminación visual y combinen con las fachadas.

2.3 Mercado competidor

La mayor competencia a la que se enfrentará *maruca* será a los distintos restaurantes que hay cerca de la zona, ninguno con un concepto similar, pero aun así del mismo giro que es la venta de alimentos y bebidas. Es una competencia fuerte, ya que los restaurantes céntricos son negocios que tienen suficiente tiempo en el mercado y son tan sólidos y rentables que están en la mente de los consumidores por su ubicación céntrica más que nada, y su popularidad.

Entre ellos se encuentra: La Surtidora, Casa del Naranja, Bigoli, El Patio, Barrio Fuerte – Grill, La Terraza de Antonia, La Casa de los Arcángeles, Gran Hotel – La pérgola.

Para lograr que nuestras ventajas competitivas sean un éxito, nos vamos a apegar a los objetivos del restaurante y, siguiendo los pasos que conllevan para lograrlo, teniendo como resultado clientes cautivos y potenciales.

2.4 Mercado proveedor

Para un restaurante, tener buenos proveedores es la base de la calidad que tendrán sus productos, es tan importante porque será la materia prima con la que se va a trabajar para tener un producto final que cumpla con las necesidades de nuestros comensales. Es un ganar – ganar siempre.

La calidad de los proveedores, así como su precio y disponibilidad, son fundamentales en el éxito de la oferta gastronómica.

Entre nuestros proveedores están negocios de Pátzcuaro, Zirahuén, Jujucato, Tzurumútaro, Cucuchucho, Quiroga, Santa Clara del Cobre y Morelia, cumpliendo con los requisitos que se señalan debajo, y así mismo, mantener viva la actividad de los productores locales y aledaños, utilizando ingredientes de la región y de temporada.

- ❖ Frutas y verduras
 - Mercado municipal de Pátzcuaro, Michoacán
 - Frutas y Verduras “Valle”
 - Mercado Tariacuri
- ❖ Proteínas animales: res, pollo, cerdo, pescados y mariscos.
 - Pescadería “Pope”
 - Carnicería “La Rancherita”
 - Carnicería “Ortega”
 - Pollería “Mony”
- ❖ Productos perecederos, no perecederos, abarrotes y limpieza:
 - Mercado de abastos de Morelia, Michoacán
 - Costco
 - Superama
 - Chedraui
- ❖ Equipo mayor y menor de cocina
 - Torrey
 - Servinox
 - Cristalerías Corona
 - Zona Chef
 - Inmeza
 - Dainox

- ❖ Cristalería, loza y plaqué
 - Cristalerías Corona
 - Almacenes Anfora
 - Gibson
 - Liverpool
- ❖ Mantelería y blancos
 - Telas Artesanales “Adame”
- ❖ Mobiliario
 - Mobydec Muebles
 - Carpinteros y albañiles locales
- ❖ Softwares
 - Soft Restaurant

La elección del proveedor debe ser minuciosa, de su calidad y buen hacer comienza la satisfacción de nuestros clientes. (Isaza, 2016)

Entre las características que se busca en nuestros proveedores están:

- ✓ **Calidad:** la máxima calidad en sus productos será el motivo principal para escoger a un proveedor. En la calidad va de la mano, la higiene y manipulación del producto hasta su destino.
- ✓ **Interés por la empresa:** un buen proveedor mueve cielo y tierra por entregarte los pedidos, ya que conoce las necesidades, tiempos de los servicios, requerimientos de la cocina, etc.
- ✓ **Honestidad:** trabaja con honestidad respecto a precios y origen de los productos. Se trata de un proveedor en quien puedes confiar, tanto en la fijación de los precios, como en la calidad y procedencia de los mismos.
- ✓ **Precios y crédito:** buscar proveedores con precios acordes al presupuesto del negocio es un reto, por lo que se debe conocer el margen y los costos a la perfección en pos de maximizar la rentabilidad. Con ciertos proveedores puedes fijar y negociar precios por temporadas, que te ofrezca crédito, si son precios fijos o variables, etc.

2.5 Estrategia general basada en la proyección de ventas

OBJETIVO	ACCIONES
Tener una amplia investigación acerca de lo que realmente es la cocina michoacana.	Investigación de campo, entrevistas a cocineras.
Selección de personal calificado	Reclutamiento de personas con experiencia y con ganas de trabajar. Entrevistas adecuadas y con preguntas enfocadas a lo que se quiere obtener.
Promoción del restaurante para que se posicione en la mente de los consumidores	Creación de redes sociales de la empresa Generar un departamento encargado de manejo de redes sociales, mercadotecnia y publicidad.
Cocina creativa con platillos innovadores, presentación original e ingredientes de calidad	La investigación nos hará formar un criterio sobre qué se servirá en el restaurante, por lo que es primordial empaparnos de información, talleres, libros, cursos, para poder crear una imagen y contenido de lo que se pretende ofrecer.
Capacitación de colaboradores en sus diversas áreas de trabajo	<i>Onboarding</i> ⁶ Talleres y cursos para potenciar su talento y habilidades.
Selección de proveedores de calidad	Búsqueda de proveedores que ofrezcan sus servicios conforme a los estándares requeridos.

Tabla 2. Objetivos y acciones como estrategia general

⁶ Onboarding: El onboarding son todas aquellas iniciativas que las compañías ponen en marcha para garantizar una adecuada integración de los recién llegados en la organización. (Galli, 2018)

Capítulo 3. Gestión operativa – organizacional

3.1 Identidad del restaurante

El nombre de *maruca* nace en un ambiente de unión familiar. Un alias que lleva en sí la importancia de la familia, la convivencia, la felicidad, el compartir la mesa, los alimentos, la bebida, las vivencias alrededor del fogón, del horno de leña, del comal tiznado, de la cocina ahumada. Es un sinónimo de la importancia de la familia y lo que significa comer en una familia michoacana.



Ilustración 11. Imagotipo de maruca

La identidad corporativa es la manifestación física de una marca. Es el conjunto de elementos gráficos que ayudan a la diferenciación de la marca y se compone de los aspectos visuales o expresión gráfica. (Parrilla, 2018)

La identidad de *maruca* cuenta con un imagotipo⁷, el cual tiene un trasfondo profundo y una filosofía mitológica y a la vez minimalista. El ícono de la montaña que tiene en la parte superior del nombre, representa al rey Sísifo de la mitología griega.

⁷ Es la representación gráfica de una marca a través de una o varias palabras junto a un ícono. (Parrilla, 2018)

Sísifo desafió a los dioses y fue condenado a empujar cuesta arriba de una montaña una gigantesca piedra, que antes de llegar a la cima caía y tenía que comenzar nuevamente desde abajo, así por toda la eternidad.

Albert Camus en *El mito de Sísifo*, toma de referencia al rey Sísifo para explicar la monotonía y vida rutinaria que muchas veces las personas llevan. Camus plantea imaginar a un Sísifo feliz y dichoso aceptando su destino, haciendo una propuesta a vivir con lo que tenemos y dejar de buscar el significado de la vida que a veces parece tan insustancial que nos abruma por nuestras propias expectativas; es vivir con pasión, con alegría, con libertad y con la satisfacción de disfrutar del ahora sin dejarnos llevar por cosas que no tienen relevancia alguna.

Esta filosofía es la que se quiere transmitir en *maruca*, con cada platillo, con el servicio que se brindará, con la atmósfera del lugar: que sea una celebración a la vida, a la familia, a los amigos y a los placeres tan efímeros de la misma.

El imago tipo cuenta con una tipografía serif, que denota neutralidad, formalidad, elegancia, refinamiento y seguridad. Los colores de la tipografía son café grisáceo oscuro y beige, los cuales evocan una impresión acogedora, de equilibrio, de terruño y son asociados también con la comodidad, la tranquilidad y la sensación hogareña.

3.2 Descripción de un negocio

La diversidad es una característica esencial de la cocina mexicana, cada uno de los estados posee ingredientes, recetas y tradiciones con su propia identidad. Es así como *maruca* se trata de un restaurante autóctono, lleno de técnicas, ingredientes y procedimientos de la región. El objetivo de *maruca* es contar con un menú espontáneo y genuino, que abarque la complejidad de la cocina michoacana de una manera que se sientan en armonía, y todo esto aunado a un servicio personalizado de calidad, así mismo, generando en las personas una cultura de la buena mesa, para así fomentar y salvaguardar estas tradiciones y que las personas que prueben los platillos se lleven esa idea de lo que es realmente la cocina michoacana.

Una de las ventajas competitivas de *maruca* es que contará con dos tipos de menú:

1. Menú fijo:

Se trata de un menú con entradas, platos fuertes, postres y bebidas, y sobre la marcha se agregarán como opciones como especial del día o platillos de temporada.

2. Menú de barra de tostadas

Este menú contará con diez opciones de tostadas, desde variedades con pescados, mariscos, res, cerdo, pollo y opciones vegetarianas. Al igual que el menú fijo, en este menú también se agregarán opciones especiales del día o de temporada.

Este menú surgió como idea para darle un homenaje a la tostada sobre su importancia y relevancia en la cocina mexicana.

3.3 Producción y operaciones

La producción consiste en una secuencia de operaciones que transforman los recursos haciendo que pasen de una forma a la otra que se desea obtener. (Villalobos, Altahona, & Herrera)

Para producir esos bienes o prestar los servicios se requiere de una inversión de capital para adquirir los insumos, maquinarias, tecnología y la parte más importante que es el talento humano. De esta manera se conforman las empresas dentro de la sociedad, siendo el objetivo siempre el satisfacer las necesidades.

Teniendo en cuenta lo expresado anteriormente podemos establecer tres objetivos básicos de la gestión de operaciones:

1. Servir y satisfacer las necesidades de los comensales.
2. Dar bienestar a los colaboradores de la empresa.
3. Cumplir la responsabilidad, la confianza y el compromiso social ante el mercado.

La administración de alimentos y bebidas es el conjunto de reglas, métodos, procedimientos y sistemas técnicos que permiten el mayor aprovechamiento posible de los elementos materiales que intervienen en la producción de alimentos y bebidas. (Anaya, 2012)

Entre los procedimientos que están orientados a la producción y operación del restaurante están:

- I. La mejor utilización posible de las máquinas, equipo de cocina, utensilios e instalaciones para la producción.
- II. El más económico empleo de las materias primas: que sea la mayor disminución de desperdicios posible.
- III. La mejor localización y distribución interna de las áreas de trabajo con el fin de lograr el máximo rendimiento de los factores de producción.
- IV. El diseño más conveniente de las recetas, platillos y empleo de métodos, procedimientos y sistemas de preparación más óptimos y eficientes.
- V. El mantenimiento oportuno de la maquinaria, estufas, batidoras y demás equipo de cocina para obtener el máximo rendimiento de su tiempo operativo.
- VI. Los mejores controles en el volumen y calidad de la producción.
- VII. El almacenamiento y conservación de productos terminados para evitar pérdidas en la producción.

3.3.1 Mobiliario, equipo de cocina y mano de obra

La compra del mobiliario y equipo de cocina para *maruca* tiene que tomar en consideración el menú, el tipo de alimentos que serán utilizados y verificar si cumplen con los requisitos para el servicio que se va a ofrecer.

Una vez que se analizaron esos aspectos, a la hora de la compra del equipo mayor y menor de cocina, se debe verificar su facilidad de uso, limpieza, durabilidad, reparación, el tamaño y modelo apropiado para el espacio de la cocina.

3.3.2 Equipo de trabajo y mano de obra

Combustible	Equipo menor de cocina
✓ Gas	✓ Cuchillos
✓ Electricidad	✓ Sartenes
✓ Energía de microondas	✓ Coludos
Equipo mayor de cocina	✓ Báscula
	✓ Licuadora
	✓ Batidora
✓ Estufas	✓ Tablas para picar
✓ Horno de convección	✓ Bowls
✓ Mesas de acero inoxidable	✓ Insertos
✓ Plancha	✓ Charolas de aluminio
✓ Grill	✓ Cucharas
✓ Refrigerador	✓ Cucharones
✓ Congelador	✓ Pinzas
✓ Campana de extracción	✓ Peladores
✓ Tarjas	✓ Ralladores
✓ Anaqueles	✓ Coladores
Mobiliario y equipo	Mano de Obra
✓ Mesas	✓ Directora General
✓ Sillas	✓ Gerencia y Administracion
✓ Charolas de meseros	✓ Contabilidad
✓ Cabrillas	✓ Chef - Jefe de Cocina
✓ Lámparas	✓ Auxiliares de cocina
✓ Barra	✓ Jefe de sala
✓ Loza	✓ Meserxs
✓ Plaqué	✓ Mixólogo
✓ Mantelería	✓ Host / Hostess
✓ Cristalería	✓ Intendencia

Tabla 3. Mobiliario, equipo de cocina y mano de obra

La mano de obra es una parte importante del costo principal de los restaurantes puesto que los costos totales de nóminas están entre el 25% y el 30% de las ventas de comida, y no sobrepasan esa cifra. Un restaurante que gasta más en sus empleados de manera regular, le será más difícil obtener utilidades. (Kapur, 2020)

3.4 Recursos materiales necesarios

Equipar el restaurante demanda una inversión tanto de dinero como de tiempo, ya que se debe evaluar entre diferentes marcas y productos antes de hacer la compra final. Al momento de equipar tu restaurante no significa comprar equipo barato, sino invertir en aparatos y herramientas de buena calidad, así como con tecnología que te permita economizar energía. También significa trabajar con equipo que no necesita de reparaciones constantes, y por ende, genera un menor gasto que ayuda a minimizar complicaciones en la cocina.

3.4.1 Tecnología requerida

La gestión de un restaurante es, sin duda, una de las tareas más complicadas a las que se enfrenta el negocio. Implica el control de diferentes procesos que, de hacerse bien, garantizarán el correcto funcionamiento de la empresa e incluso el aumento de las utilidades. Si no se cuenta con un control de los inventarios, se podría estar perdiendo hasta un 30% de las utilidades. (Mena-Galárraga & Soto, 2018)

El desarrollo de software para restaurantes es una gestión de todas las áreas del restaurante. Simplifica y colabora con las distintas tareas que se dan en el día a día en el negocio con mayor facilidad.

Soft Restaurant ®

Soft Restaurant es un software especializado en la gestión y control de restaurantes, cafeterías y bares. Tiene como funciones el control de inventarios, dar de alta a los proveedores, las presentaciones de insumos, stock mínimo y máximo, registrar las compras, control de recetas, producción de insumos, genera reportes como existencias, traspasos de almacén y muchos más, lo cual creará una correcta rotación de productos y la reducción de mermas. (Restaurant, Soft Restaurant, s.f.)

- Maneja promociones, paquetes, descuentos y el catálogo de tus productos de acuerdo a tus necesidades.
- Emite tu facturación electrónica desde el sistema, evitando errores y reprocesos.
- Mantiene el control de tu negocio, evitando pérdidas económicas por fugas en el control de inventarios.
- Configura las recetas de acuerdo a tu necesidad, crea perfiles de usuarios con niveles de seguridad y revisa reportes de costos.
- Configuración de áreas de venta
- Manejo de usuarios con perfiles de seguridad
- Alta de información de clientes
- Control de venta por servicio a domicilio
- Control de propinas
- Control de cancelaciones, descuentos y cortesías
- Configuración de comentarios de preparación (ejemplo: sin cebolla, sin cátsup, porción extra, etcétera).
- Cortes de caja y control de retiros y depósitos de servicio a domicilio con configuración de zonas de reparto.

Requerimientos del sistema Soft Restaurant:

- *Equipo servidor:* es el equipo donde se almacena la base de datos del sistema y la provee a las estaciones o puntos de venta.
- *Estaciones o punto de venta:* son los equipos donde se levantarán las comandas y harán solicitudes al equipo servidor.

3.4.2 Equipo de oficina y cómputo

La labor de un sistema de alimentos y bebidas no es tarea fácil, pues no sólo se basa en la preparación de los alimentos, sino también es conveniente llevar un buen control en la cantidad y la calidad de los insumos con que se cuenta. De igual manera, es de suma importancia contar instalaciones limpias, una buena distribución estratégica de las áreas que faciliten el trabajo y de contar con el mobiliario y los equipos necesarios para la gestión y control del negocio tanto en oficinas como en áreas comunes.

Equipo de oficina, cómputo y vigilancia
Computadoras:
○ Disco duro 40 GB
○ Procesador GHz 4 núcleos / 2.6 GHz+
○ Memoria 4 GB
○ Monitor 1024 x 758
○ Navegador Internet Explorer v 9.0
○ Sistema operativo Windows Server 2008 R2
○ Sistema operativo Windows 10 Home, Windows 10 Pro
Escritorios
Sillas de oficina
Hojas de papel
Estanterías
Sistema de sonido y ambientación
Impresora
Artículos de papelería
Sistema de sonido y ambientación
Cámaras de seguridad y vigilancia

Tabla 4. Equipo de oficina, cómputo y vigilancia

3.5 Capacidad de producción

Un tema esencial en la gestión de restaurantes es la optimización y rentabilización de los espacios. En todas las organizaciones es importante conocer la capacidad de producción, puesto que en algunos casos hay más espacio productivo y más ganancias esperando. Cuando una organización conoce cuáles son las variables críticas de dicho sistema permite que haya mejoras en sus medidas de desempeño, por lo que permite y facilita la toma de decisiones en el corto y largo plazo.

3.5.1 Capacidad física del restaurante

Se requiere un estudio muy especializado al hablar de viabilidad, espacios, número de mesas, los cuales son indispensables en el proceso de diseño del establecimiento, tomando en cuenta el estudio de espacios, factores psicológicos, sociológicos y culturales. (Herrera, 2012)

El restaurante estará en la terraza del espacio cultural “Destino Pátzcuaro”, ubicado en la calle Dr. Coss #12, col. centro, Pátzcuaro Michoacán.

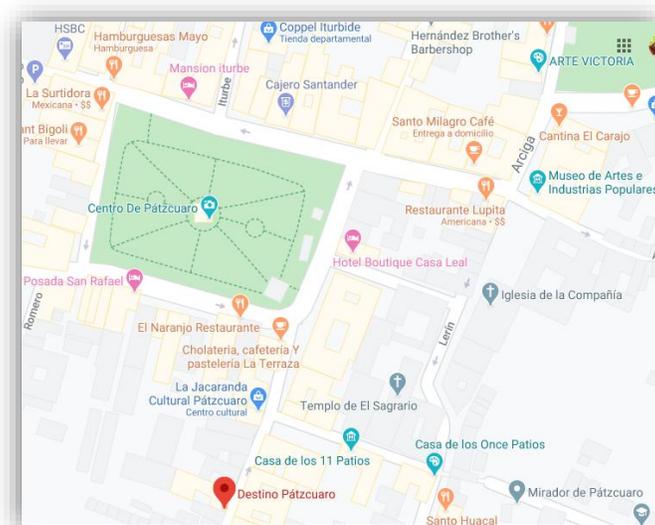


Ilustración 12. Ubicación física del terreno en Google Maps

El aforo físico del local exacto, dependerá por supuesto de la decoración y la estructura del restaurante. Para una estimación aproximada en la capacidad, se necesitan conocer las medidas de la zona útil y el espacio que ocupa cada comensal.

Según la experiencia en restauración, la amplitud máxima para el comensal con movimiento libre incluyendo sus codos extendidos es de 76 cm., y la anchura del área óptima de la mesa para el comensal es de 92 a 107 cm; para fines prácticos cerraremos la medida óptima en 95 cm. (Herrera, 2012)

Con estos datos, podemos aplicar una fórmula que sirve para conocer la capacidad física estimada para nuestro restaurante:

Capacidad física (CF): m² disponibles para el servicio / área óptima de cada comensal

La terraza con la que se cuenta tiene medidas de 9 m de largo y 9 m de ancho de zona útil, nuestra capacidad estimada sería:

$$\text{CF: } 81 \text{ m}^2 / 0.95 \text{ m}^2 = 85 \text{ comensales}$$

Se debe tener en cuenta que si el espacio es irregular, es necesario eliminar las zonas que no pueden ser ocupadas, subdividir los espacios regulares y luego sumarlos para tener tu estimado de zona útil. También se puede añadir o quitar espacio por comensal, dependiendo de las características y estilo del negocio.

3.5.2 Capacidad de producción máxima del restaurante

La capacidad se puede considerar como una variable crítica dentro del sistema de producción, puesto que una inadecuada previsión de la capacidad ocasiona excesos y desaprovechamiento de los recursos, lo que incrementa los costos como: de almacenamiento, hora – persona⁸ y gastos de administración, elementos que dificultarán el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. (Orejuela, Salcedo, & Giraldo, 2016)

Además de conocer la capacidad física estimada, necesitamos contar con otros datos relacionados con los tiempos de los servicios.

La fórmula es la siguiente:

Capacidad productiva (CP):

CF (capacidad física) x tiempo total del servicio / tiempo del ciclo del servicio

Dónde: el tiempo total del servicio hace referencia al tiempo completo que dura el servicio (1 pm – 10 pm = 540 minutos) y el tiempo del ciclo del servicio es el tiempo promedio en el que damos la bienvenida al cliente, disfruta los alimentos y se despide.

Suponiendo que en nuestro ejemplo, el tiempo del servicio del restaurante es de 540 minutos y el tiempo promedio del ciclo de cada cliente es de 120 minutos, la capacidad productiva de nuestro negocio sería:

CP: 85 comensales x 540 minutos / 120 minutos = 382 comensales por servicio

⁸ Hora – persona: es el cálculo de estimación de cantidad de esfuerzo humano que puede realizar un trabajador promedio en una actividad, proceso o proyecto durante una hora. (Fortún, s.f.)

Estamos hablando de un estimado máximo y una perspectiva positiva de productividad, tales como fines de semana fuertes en venta, días festivos, puentes, vacaciones, etc., ya que en la práctica entran en juego muchísimas variables realistas de la gestión de restaurantes que producirían cambios, especialmente en los tiempos según el número de comensales que ocupen cada mesa y sus necesidades, días bajos en la venta, cancelaciones, y muchas más, sin embargo, tener este cálculo es un buen punto de partida para realizar nuestras planificaciones, especialmente cuando queremos doblar nuestras mesas y aumentar las ganancias.

3.6 Proceso de producción

Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades mediante las cuales uno o varios insumos son transformados y adquieren un valor agregado, obteniéndose así, un producto o servicio para un cliente. (Paz & Gómez)

El proceso de producción en un restaurante, es la división de las operaciones del restaurante que tiene en diferentes áreas con el fin de llevar el platillo al comensal; es decir, hacer la transformación de la materia prima o insumos, en alimentos o bebidas y enseguida una retroalimentación de todo el proceso en general.

Se tiene que organizar al restaurante, para saber qué personas son las responsables de cada área y así poder tener un mayor control sobre tu establecimiento, especialmente en los costos, que es lo que hará que tengas mayor utilidad, lo que significa que a menor costo, mayor margen de utilidad.

Ante las exigencias y los cambios constantes del mundo actual a partir de la pandemia por COVID-19, ahora más que nunca es importante que un procedimiento previamente establecido corrija la acción en caso de que surjan puntos críticos, esto con base en los resultados que se quieren obtener, puesto que el sector de alimentos y bebidas está cambiando de manera radical en cuanto al servicio y atención a clientes, recepción de materia prima e insumos, manipulación de alimentos, presentación y uniformes del personal de cocina y personal en general.

Los restaurantes, cafés, bares y otros negocios del sector de alimentos y bebidas, requieren de un sistema de producción necesario para producir tanto bienes como un servicio al mismo tiempo. Se deben de transformar materias primas por medio de técnicas culinarias en productos terminados brindando una experiencia que involucra a todos los sentidos. Para brindar este servicio son necesarias otras funciones como compras, recepción, almacenamiento, requisiciones del personal y despacho de insumos, producción, entrega y facturación de los productos terminados.

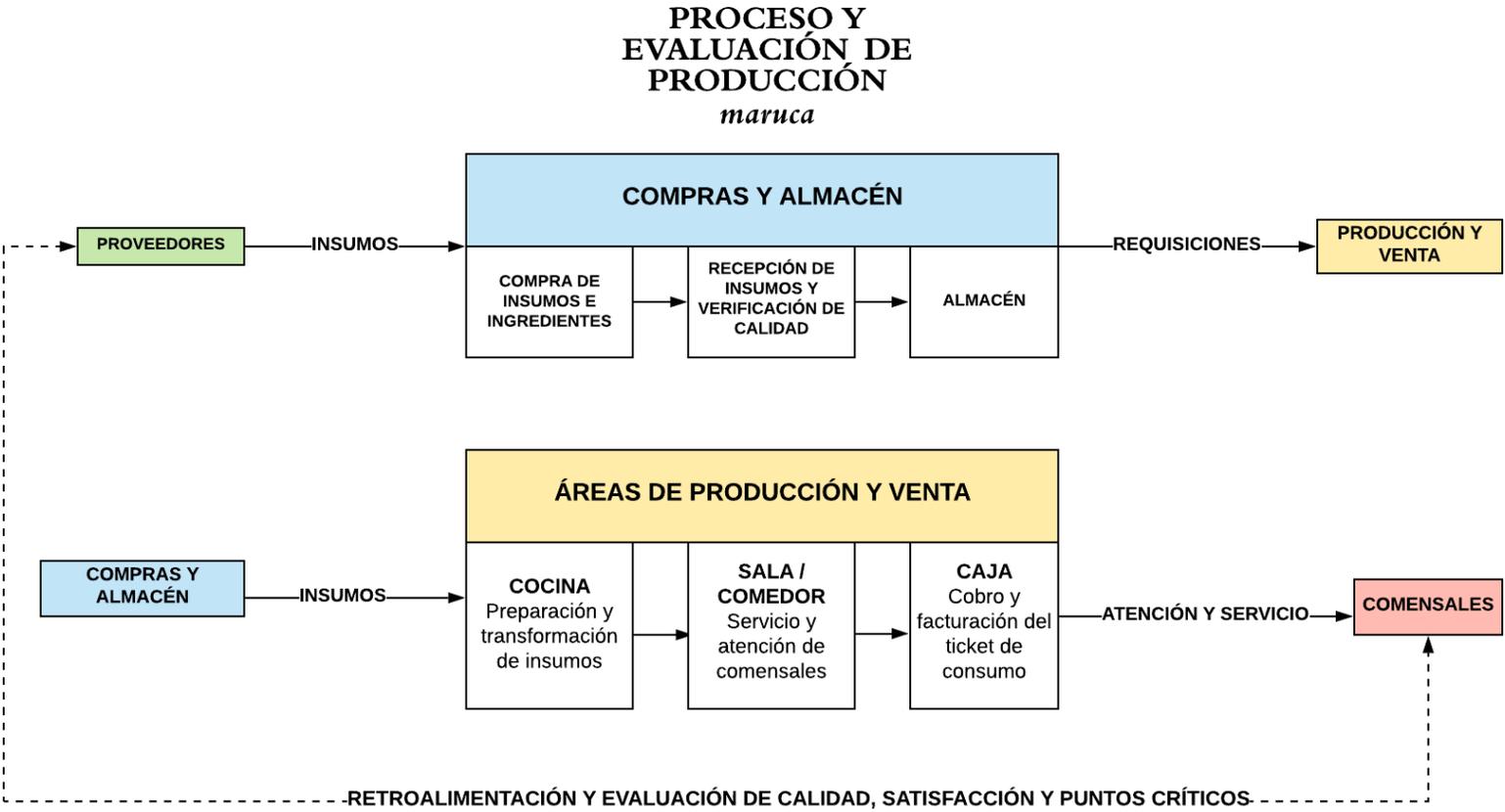


Ilustración 13. Proceso y evaluación de producción. Áreas involucradas.

3.7 Áreas de distribución y localización del restaurante

El diseño y distribución del restaurante no sólo se basa en decoración bonita y mesas por doquier. La cocina es seguramente el departamento más complejo en un restaurante por la diversidad de elaboraciones que en ella se realizan. Esta amplia diversidad hace que sea necesario contar con diferentes tipos de maquinaria para cocina, así como varias zonas y materiales dentro de ella.

Es necesario que a la hora de equipar y distribuir la cocina, un jefe de cocina asesore al arquitecto responsable del diseño de la cocina y equipo que se pretende instalar. El chef tiene la obligación de distinguir el equipo de la cocina y de conocer las instalaciones convenientes, necesidades y problemas cotidianos en el servicio de alimentos. (Anaya, 2012)

Las zonas de las que puede constar la distribución de cocina de un restaurante son: recepción de insumos, almacén, cámaras de refrigeración, zona de preparación de platos fríos y calientes, zona de preparaciones previas, zona de montaje de platillos y entrega, y zona de lavado.

El establecimiento debe estar localizado lejos de focos de contaminación y con una zonificación permitida por la municipalidad. El local deberá ser de uso exclusivo y con acceso independiente.

La distribución de las distintas áreas (cocina, almacén, comedor y servicios higiénicos) debe evitar la contaminación de los alimentos. Dentro de cada área del establecimiento no debe haber objetos ajenos al mismo.

3.7.1 Materiales de construcción

Los pisos deben ser lisos e impermeables a la humedad y su acabado deberá tener uniones y hendiduras que no permitan la acumulación de suciedad, polvo o tierra y así facilitar su higienización. Las paredes deberán ser lisas y con acabado de superficie continua e impermeable, como mínimo hasta 1,7 m; de color claro y fáciles de limpiar y desinfectar. Los techos deben ser lisos, sin grietas, de color claro e impermeables para impedir la condensación y evitar así el desarrollo de bacterias y hongos. Las ventanas deberán tener vidrios en buen estado y estar provistas de mallas contra insectos, roedores y aves.

3.7.2 Servicios básicos

El establecimiento debe contar con agua potable suficiente en cantidad y presión, proveniente de la red pública; y con un sistema de distribución que garantice la calidad higiénica para cubrir las demandas tanto de los servicios sanitarios, de las labores de limpieza y desinfección, como de la elaboración de los alimentos. Debe contar con sistema de drenaje y conducción de aguas turbias, equipado con rejillas, trampas y respiraderos. Debe poseer servicios higiénicos para comensales (independientes para damas y caballeros) y para el personal. En los baños deben facilitarse artículos de higiene personal como papel sanitario, jabón líquido y secador eléctrico o papel en sus respectivos dispensadores.

Debe haber un vestidor con casilleros o percheros para el personal. El local contará con suficiente iluminación natural o artificial para las diversas actividades que se realicen; todas las lámparas y focos deben estar protegidos con un acrílico para prevenir que los fragmentos de una posible ruptura caigan al alimento.

La ventilación puede ser natural o artificial, que evite el calor excesivo, la concentración de gases, humos, vapores y olores.

3.7.3 Cuarto de basura

Todas las empresas que se dedican a la elaboración de alimentos deben poseer un área específica para desechos, que estará ubicada lejos de las áreas de preparación.

- Dentro de la cocina se deben mantener botes de basura limpios con bolsa de plástico y tapados cuando no estén en uso continuo.
- El área general de desechos debe estar libre de: humedad, malos olores, basura rezagada y fauna nociva.
- Se debe separar: basura orgánica, inorgánica, vidrio o loza rota y cajas de cartón.

3.7.4 Medidas de seguridad

El establecimiento *maruca* debe contar con:

- Un botiquín completamente implementado para caso de accidentes.
- Las conexiones eléctricas deberán estar empotradas o protegidas con canaletas.
- Los tanques de gas deben hallarse, como mínimo, alejados a 1,5 m de la fuente de calor.
- Los extinguidores deberán estar colocados en sitios de fácil acceso, con clara identificación y próximos a los puntos de riesgo.
- Las zonas de seguridad deberán estar debidamente serializadas, para caso de sismos.

3.7.5 Áreas de cocina

En general, se puede decir que las distintas áreas de trabajo para una cocina funcional dependiendo de sus características y necesidades conforme al concepto del restaurante y menú, son:

- **Recepción de insumos y proveedores:** es indispensable contar con una báscula de 100 a 500 kg.
- **Área de producción:** esta contempla el área más amplia de la cocina, debe de contar con el equipo necesario como hornos, mesas de acero inoxidable, horno, estufas, freidoras, etc.
- **Repostería o pastelería:** esta área requiere un espacio en el cual el calor y la temperatura no pase los 25° C, puesto que se manejan productos como mantequillas, chocolate, cremas y postres que requieren temperatura especial para su manipulación.
- **Área del pase:** esta área designa el espacio situado entre la cocina y la sala de restaurante, donde se encuentra el chef durante todo el servicio. (Gastronomique, s.f.) En este lugar el chef anuncia los pedidos, los hace avanzar y los hace rectificar si es preciso, pero también vela para que la ejecución y la composición de los platos sean conformes a los estándares. También es en el pase donde, cuando corresponde, da el último toque y detalles finales en el acabado. El pase consta de una “mesa caliente” que permiten recibir y conservar en caliente las fuentes o los platos, y una “mesa fría” para las preparaciones frías. El mesero debe esperar detrás del pase la autorización del chef para retirar y llevarse los platillos correspondientes a los comensales.

3.7.6 Almacén

El almacén es una parte muy importante del diseño de instalaciones del restaurante, debido a que corresponde al sistema de movimientos interiores de un almacén.

Para tener un buen control de cualquier almacén, se tiene que contar con un espacio adecuado y acondicionado de acuerdo a las necesidades y productos de la cocina y de lo que se pretende almacenar.

La Secretaría de Salud recomienda la forma adecuada de almacenar alimentos secos, como: cereales, harina, azúcar, productos enlatados y otros alimentos no perecederos; con el fin de que se mantengan libres de contaminación, checar fecha de caducidad, protegerlos de plagas.

Este tipo de alimentos deben estar localizado en un área cerrada, seca, ventilada y limpia, que no pase de 18° - 25° C. Cualquier estiba, tarima o anaquel que se utilice para almacenar, debe estar limpio y, al menos, a 15 centímetros del nivel del piso. Debe contar también con tarimas de madera o algún otro material resistente para el almacenamiento de costales y evitar que la humedad penetre en ellos. Un almacén debe contar anaqueles de buena calidad, ventilación adecuada para el almacenamiento de harinas, cereales o productos a granel. ((SESEQ), 2019)

Es importante almacenar alimentos secos en recipientes cubiertos, cerrados o en sus envases originales y en orden, etiquetados o rotulados con la fecha de entrada al almacén.

En todos los almacenes de alimentos ya sean de refrigeración, congelación o de secos se debe aplicar el Sistema de Primeras Entradas-Primeras Salidas (PEPS) que consiste en garantizar la rotación de los productos de acuerdo a la fecha de recepción, vida útil o vida de anaquel, *maruca* no será la excepción y de igual manera se utilizará este sistema para optimizar la calidad de los insumos y su rendimiento.

3.7.8 Mantenimiento de la cocina

Para mantener en buen estado la cocina y el equipo de trabajo del restaurante, estas serán las actividades a realizar diariamente:

- Limpiar y desinfectar pisos, paredes, refrigeradores, mesas y áreas comunes. Es necesario que se saque todo lo que se utilizó en el servicio y producción, así se puede constatar que los productos se encuentren dentro de la rotación PEPS y verificar qué sí se puede guardar y qué se debe que desechar.
- Comprobar que los botes de basura tengan tapa y se laven diariamente al final del servicio al igual que las puertas, anaqueles, filtros de campana, ductos, hornos, estufas, quemadores y planchas. Especialmente en las planchas y campanas, rectificar que no se acumule el cochambre.
- Lavar pasillos y utilizar productos que no sean dañinos para la piel y los ojos.

3.8 Estructura organizacional del restaurante

Todas las empresas funcionan de acuerdo a estructuras organizacionales, son una forma de organización de acuerdo a sus necesidades por medio de las cuales se pueden ordenar las actividades, procesos y en sí, el funcionamiento de la misma.

El organigrama de un restaurante es la representación gráfica de la estructura que comprende cada uno de los colaboradores que se encuentran laborando dentro de la organización, junto a sus dueños y gerentes, resaltando las relaciones jerárquicas y las competencias que le dan vida al mismo.

Con este sistema puede mejorar la comunicación y proporcionar la forma correcta de hacer seguimiento a las actividades que deben ejecutar los empleados. El gerente general y el contable, tienen la obligación de mantener informado al dueño de todo lo que hagan y estar pendiente de todos los departamentos.

3.8.1 Organigrama

Organigrama del restaurante "maruca"

Fernanda Gamíño | August 3, 2020

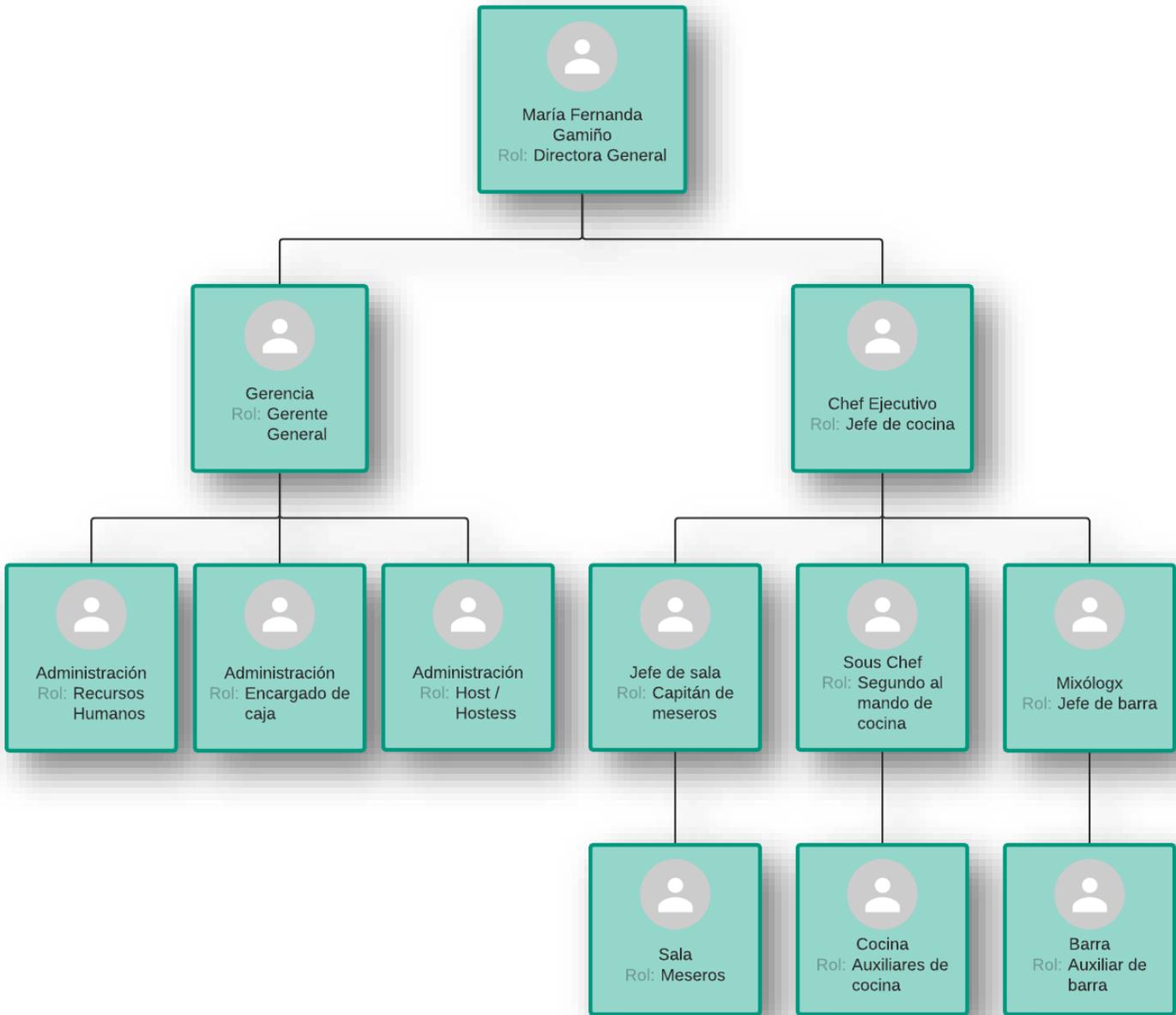


Ilustración 14. Organigrama del restaurante maruca

3.8.2 Funciones y descripción de puestos

Gerencia

Descripción del puesto: se encargará de la dirección y coordinación de las actividades dentro del restaurante. Es quien representa al restaurante ante los clientes. Entre sus tareas se encuentra revisar que los procesos se estén llevando a cabo de la forma correcta en el negocio. El gerente será la persona encargada de evaluar mensualmente el desempeño de todo el personal restante.

Requisitos:

- Licenciatura en administración de empresas, hotelería, restaurantes, finanzas, entre otras. Título requerido.
- Mínimo dos años de experiencia en administración restaurantera
- Conocimientos básicos en gastronomía
- Conocimientos básicos en informática
- Manejo del inglés nivel intermedio
- Liderazgo
- Habilidad para solución de problemas
- Respeto

Descripción de tareas:

- Planificación del proceso de servicio del restaurante
- Trato directo con proveedores
- Manejo de personal y resolución de conflictos entre el personal
- Toma de decisiones
- Trato directo e indirecto con clientes

Contabilidad

Descripción del puesto: este puesto se encargará de llevar un control de la actividad financiera del negocio, de igual manera se hará cargo de asuntos con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y todo tipo de asuntos fiscales.

Requisitos:

- Licenciatura en contabilidad y finanzas. Título requerido.
- Experiencia mínima de 3 años en un cargo similar.

Descripción de tareas:

- Preparación de los informes financieros que sean necesarios
- Control de movimientos financieros como costos y gastos del restaurante
- Reportes semanales de la contabilidad y finanzas del negocio

Administración operativa:

Recursos Humanos

Descripción del puesto: encargados de generar la base de datos del restaurante, así como la operación y dirección de ésta, promociones pertinentes a los consumidores, control de costos y gastos, nóminas y gestión financiera del restaurante.

Requisitos:

- Licenciatura en administración de empresas, contabilidad o finanzas
- Experiencia en administración restaurantera mínimo 1 año
- Conocimientos básicos de informática

Descripción de tareas:

- Depósitos bancarios
- Manejo de redes sociales
- Manejo de efectivo
- Supervisión de costos
- Compras

Encargadx de caja:

Descripción del puesto: es el encargadx de entregar y custodiar dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la institución y la cancelación de pagos que correspondan a través de caja, conforme al rubro de cada empresa.

Requisitos:

- Licenciatura en administración de empresas. Título requerido.
- Experiencia en administración restaurantera mínima de 1 año.
- Conocimientos básicos de informática
- Manejo del inglés nivel básico

Descripción de tareas:

- Recibir dinero en efectivo y deberá coincidir con lo que se reporta.
- Cobranza y facturación del ticket de los consumidores.
- Liquidación de facturas en caja
- Cierre de caja e informe de los pagos y cobros efectuados.
- Custodia continua de los fondos de caja que se hayan generado durante su servicio.
- Gestión de devoluciones, cancelaciones y cambios.

Jefe de cocina – Chef

Descripción del puesto: es el encargado de coordinar las actividades de la cocina y de la creación de los platos y diseño de menú. Deberá supervisar el área de auxiliares de cocina, así como tener una adecuada comunicación con el mixólogo, ayudantes de barra, jefe de sala, meseros y todo el personal en general. También se encarga de administrar y coordinar correctamente el uso del equipo y de las materias primas.

Requisitos:

- Licenciado en gastronomía o artes culinarias
- Experiencia mínima de 2 años en puesto similar o superior

Descripción de tareas:

- Control de los ayudantes de cocina
- Realizar las compras de insumos y materias primas

- Recepción y revisión de materias primas
- Responder a quejas de los clientes rápidamente
- Coordinar el servicio y responsabilidades de cada mesero
- Toma de decisiones

Mixólogo

Descripción del puesto: encargado de la preparación de bebidas y de la recepción de insumos para las mismas.

Requisitos:

- Licenciado en gastronomía o artes culinarias
- Especialidad en mixología
- Posgrados en mixología y similares
- Experiencia mínima de 2 años en un puesto similar

Descripción de tareas:

- Preparación de bebidas
- Trato directo e indirecto con el cliente
- Coordinación y supervisión de ayudantes de barra
- Toma de decisiones

Auxiliares de cocina

Descripción de puesto: auxiliar al chef en las diversas áreas de cocina, tanto en producción como en montaje de platillos.

Requisitos:

- Licenciatura en gastronomía o artes culinarias
- Experiencia mínima de 2 años

Descripción de tareas:

- Axuiliar y apoyar al chef en las distintas áreas de cocina
- Producción de platillos
- Montaje de platillos

Maître / Jefe de sala

Descripción del puesto: será el encargado de coordinar las tareas de los meseros, tendrá que estar al pendiente de las tareas que ellos desempeñan y del servicio que dan a los clientes. Es la persona que debe responder si hay quejas o sugerencias de los clientes con respecto al servicio o alguna otra situación.

Requisitos:

- Bachillerato
- Experiencia en algún restaurante de nivel similar

Descripción de tareas:

- Coordinación de las tareas de meseros y garroteros
- Supervisión de las tareas de los meseros
- Supervisión de host / hostess
- Responder a la quejas de los clientes rápidamente
- Coordinar el servicio y responsabilidades de cada maestro
- Supervisión y dirección de toda la sala

Host / Hostess

Descripción del puesto: es la persona encargada de recibir a los clientes en la entrada del restaurante. Se encarga de la asignación y reservación de mesas. La persona que tiene este puesto debe de tener una presentación impecable.

Requisitos:

- Bachillerato terminado

Descripción de tareas:

- Recibir al cliente
- Llevar un control de las mesas que está ocupadas y las disponibles
- Hacer sentir cómodo al cliente mientras espera a que se le asigne una mesa

Meseros

Descripción del puesto: la tarea de este puesto es brindar al cliente lo que el desee y con el trato correcto. El mesero constituye a una pieza clave ya que es quien tiene el contacto directo con el cliente. Debe tener buena disposición para atender y siempre tener un trato amable. Presentación impecable.

Requisitos:

- Bachillerato terminado
- Preferentemente debe contar con alguna carrera técnica
- Contar con experiencia en restaurantes gourmet

Descripción de tareas:

- Atención al comensal
- Tomar la orden del comensal
- Constantemente presentarse a la mesa para saber si el cliente necesita algo
- Llevar platillos a la mesa
- Cordialidad y amabilidad

Limpieza – Stewards

Descripción del puesto: encargados de la limpieza de la sala, de los muertos y de utensilios de cocina utilizados durante el día.

Requisitos:

- Secundaria terminada

Descripción de tareas:

- Limpieza de sala
- Limpieza de baños
- Limpieza de muertos
- Limpieza y acomodo de utensilios, sartenes, aparatos, etc.

3.9 Evaluación de desempeño

Una competencia es la facultad de movilizar un conjunto de recursos (saberes, capacidades, información, etc.) para solucionar un conflicto. Son aprendizaje y como tales, se construyen y se desarrollan implementando tareas apropiadas. (Perrenoud, 2004)

Una competencia es un desempeño, ya que representa una aplicación práctica de lo que se sabe, y así mismo supone integrar conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes. Al aplicar esa integración de forma práctica y creativa en la ejecución de una tarea que debe tener una relación clara con la organización, es lo que se denomina el desempeño de la competencia. (Valle, 2008)

Al momento de evaluar el desempeño de los colaboradores, el evaluador deberá calificar el desempeño con base a competencias. Estas competencias han sido previamente identificadas como claves para la empresa.

A continuación se presenta el formato que contiene las competencias específicas a evaluar de acuerdo a los siguientes criterios:

EX: excelente
DES: destacado
ES: estándar
NM: necesita mejorar
I: inferior

Tabla 5. Formato de evaluación de desempeño de los colaboradores

Competencias	Calificación					Comentarios
	EX	DES	ES	NM	I	
Adaptación al ambiente						
1. Se adapta con facilidad al entorno laboral			X			
2. Muestra una actitud de acuerdo a sus valores sociales, culturales y laborales		X				
3. Le da importancia a los valores y normas de su persona y de la empresa		X				
Planificación de actividades	EX	DES	ES	NM	I	
Sabe establecer fines y objetivos	X					
Conoce los recursos que le pueden ayudar a realizar sus tareas		X				
Utiliza la información que se le brinda para realizar su trabajo		X				
Calidad	EX	DES	ES	NM	I	
Realiza su trabajo buscando la mejor calidad y respeto del producto final						
Cumple con los estándares y medidas de trabajo acordadas al trabajar						
Realiza su trabajo con el fin de satisfacer los requisitos de los clientes						
Administración de actividades	EX	DES	ES	NM	I	
Traslada estrategias en planes de acción y planifica los objetivos y metas						
Reconoce las actividades que realiza y la importancia que tiene su puesto						
Le da seguimiento a las actividades que realiza y a las personas a su alrededor						
Administración de la información	EX	DES	ES	NM	I	
Es capaz de transmitir datos para generar e informar a los demás colaboradores						
Puede seleccionar dentro de la información los datos útiles						
Se basa en información clave para tomar decisiones						
Trabajo en equipo	EX	DES	ES	NM	I	
Trabaja en equipo para lograr resultados						
Valora la experiencia de compartir y estimular acciones con los colaboradores						
Promueve un ambiente de trabajo en donde todas las opiniones son respetadas						

Servicio al cliente	EX	DES	ES	NM	I
Comprende, escucha y respeta las necesidades de los clientes					
Busca eliminar los procesos deficientes que retrasan el enfoque de las estrategias					
Tiene como objetivo mantener al cliente feliz y pleno					
Productividad	EX	DES	ES	NM	I
Utiliza de manera adecuada sus herramientas de trabajo					
Emplea los recursos del trabajo para generar bienestar y eficacia					
No desperdicia ni malgasta los recursos de la empresa					
Innovación	EX	DES	ES	NM	I
Brinda activamente sugerencias para mejorar los procesos de la empresa					
Está dispuesto a aprender y aplicar nuevas técnicas para hacer su trabajo					
Busca nuevas opciones para dar solución a los conflictos que puedan surgir					
Conservación del ambiente y seguridad laboral	EX	DES	ES	NM	I
Entiende las políticas de seguridad de la empresa					
Utiliza el equipo y uniforme correctamente al realizar el trabajo					
Se asegura que su trabajo y el de los demás sea realizado bajo las normas de seguridad					

3.9.1 Objetivo de la evaluación de desempeño

El objetivo de la evaluación de desempeño, es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el colaborador lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos, entendibles y confiables.

Basándose en las responsabilidades y labores listadas en la descripción de puestos, se puede deducir qué elementos son indispensables para ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto, lo cual, es poco recomendable ya que resulta más complicado tener un control del desempeño de los colaboradores.

3.10 Normativa legal

Los restaurantes están estrechamente regulados por diversas autoridades de salud, higiene y seguridad tanto estatales como locales. Para la apertura de un nuevo restaurante se debe estar informado acerca de las muchas licencias y permisos que las autoridades sanitarias exigen mucho antes de que el primer cliente entre por la puerta. El no obtener las licencias necesarias para abrir y operar un restaurante podría resultar en multas, sanciones y posiblemente el cierre de la empresa. (CANIRAC, 2006)

El restaurante operará bajo la razón social de una Sociedad Anónima de Capital Variable (S.A de C.V.).

Según la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), declara que los documentos que amparan el legal funcionamiento de un restaurante son los siguientes:

- Certificado de uso de suelo
- Licencia de funcionamiento o declaración de apertura
- Permiso de venta de bebidas alcohólicas
- Alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Expedición de dictamen de materia de protección civil
- Autorización de programa interno de protección civil
- Carta de responsiva de extintores y factura de recarga
- Aviso de funcionamiento ante Secretaría de Salud
- Alta en IMSS e INFONAVIT
- Responsiva de gas
- Responsiva técnica de instalación eléctrica

3.10.1 Disposiciones generales sobre los restaurantes

Ley de Establecimientos Mercantiles

- ❖ Uso exclusivo del local exclusivamente para el giro establecido.
- ❖ Tener en el establecimiento mercantil el original o copia certificada del aviso de la licencia de funcionamiento.
- ❖ Permitir el acceso al local del personal autorizado de la Secretaría de Protección Civil para que realice las funciones de verificación.
- ❖ La venta y consumo de bebidas alcohólicas es de 9:00 am hasta las 2 am horas del día siguiente.
- ❖ Respetar el horario general y no realizar la venta de bebidas alcohólicas después del horario autorizado.
- ❖ No discriminar a las personas, salvo en los casos de evidente estado de ebriedad, bajo el influjo de estupefacientes o que porten armas, así como la venta de bebidas alcohólicas y tabaco a menores de edad.
- ❖ Tener señaladas y a la vista del público las salidas de emergencia, las cuales deberán ser distintas a las del acceso principal y no deberán estar obstruidas en ningún momento.
- ❖ Está prohibido los cruces de apuestas en el interior del establecimiento.
- ❖ Se debe proporcionar a los clientes la lista de precios correspondientes a las bebidas y alimentos que se ofrecen en la carta o menú.
- ❖ Contar con orden y limpieza permanentes en las áreas de trabajo, así como en los pasillos exteriores a los edificios, estacionamiento y otras áreas comunes de trabajo, de acuerdo al tipo de actividades que realicen.
- ❖ Se deben de mantener las áreas 100% libres de humo de tabaco, y en las terrazas habilitadas para fumar, se debe de verificar que el humo no se pase al área de no fumar. En caso de no poder hacerlo, deberá ser considerado un establecimiento como espacio 100% libre de humo de tabaco.

3.10.2 Lineamientos para restaurantes ante la nueva normalidad por pandemia de COVID-19

El 11 de marzo de 2020, fue declarada por la Organización Mundial de la Salud, como una emergencia de salud pública de importancia internacional, la aparición y propagación del virus SARS-CoV-2, causando la enfermedad COVID-19, y considerándose ya como pandemia, por lo que los gobiernos en todo el mundo implementaron medidas urgentes de diversa naturaleza para contrarrestar el contagio de dicho virus, para que, establecimientos y negocios refuercen las medidas de higiene personal en todos los ámbitos de trabajo y frente a cualquier escenario de exposición. (Castro, 2020)

Para prevenir contagios, los restaurantes deberán seguir una serie de reglas que incluyen distancia segura, filtros sanitarios y más:

- I. Los restaurantes con terrazas o espacios abiertos podrán abrir a un 40% de su ocupación. Los que solamente tengan mesas en el interior deberán abrir al 30% de ocupación.
- II. Todo el personal del restaurante debe utilizar cubrebocas y careta en todo momento, sin excepción.
- III. Habrá un filtro sanitario para todas las personas que entren al establecimiento —proveedores, empleados y comensales—. En este se tomará la temperatura corporal, se les proporcionará gel antibacterial y se verificará que no se presenten otros síntomas. No se podrá ingresar al restaurante si se presenta más de 37.5° grados.
- IV. Se deberá contar con una distancia de 1.5 metros entre mesas y deberán ser colocadas en zigzag, si el local no tiene suficiente espacio entonces tendrá barreras físicas.
- V. No habrá menús impresos (desechables o reutilizables). Podrán desplegar su carta de dos formas: en un pizarrón que pueden llevar a las mesas o en formato digital con código QR.

- VI. Tampoco se podrá operar con música de fondo, ya que esto hace que la gente tenga que levantar la voz, lo que deriva en una mayor dispersión de saliva, lo que puede resultar en más contagios.
- VII. Los manteles y servilletas deben cambiarse después de cada servicio.
- VIII. Todas las superficies del lugar deberán desinfectarse al menos seis veces al día, conforme se desocupen mesas se deberán limpiar y desinfectar perfectamente. El lugar deberá contar con gel desinfectante de base de alcohol mínima del 70%.
- IX. Se deberá incentivar el uso de formas de pago electrónicas para evitar el contacto con billetes y monedas.
- X. Asegurar la ventilación natural de los espacios: abrir puertas y ventanas para la correcta dirección del aire. En caso de no contar con ventilación natural se deberán cambiar los filtros y dar mantenimiento al sistema de ventilación y deberá estar prendido 24/7 —estos locales solo podrán abrir al 30% de su capacidad—.
- XI. Queda prohibido fumar en todas las áreas, incluyendo las designadas para este fin.
- XII. Se deben de aplicar pruebas semanales al 5% del personal (esto aplica para negocios de 30 o más personas empleadas).
- XIII. Todos los casos sospechosos o positivos de covid-19 entre el personal del restaurante deben de ser reportados a Locatel.
- XIV. Toda persona que haya dado positivo a COVID-19 debe resguardarse en casa al menos 15 días antes de volver a trabajar. Sin embargo, nadie puede despedir a nadie por tener COVID-19. En caso de despido injustificado (por covid-19), se puede acudir a PROFEDET. (México, 2020)

Capítulo 4. Gestión financiera

La gestión financiera se basa en la administración efectiva de los recursos que posee la organización. Así, la empresa podrá gestionar sus costos e ingresos de la forma más adecuada para que todo funcione correctamente. Una gestión adecuada de estos recursos permitirá además crear relaciones de calidad y durabilidad con los clientes y colaboradores de la empresa. Si el restaurante posee una buena gestión financiera, el logro de sus objetivos será más fácil y es más probable que todo funcione de manera adecuada consiguiendo una rentabilidad. Es por eso que la confianza entre la empresa y su gestor financiero es fundamental, debiendo velar ambos por el beneficio mutuo. (Urbina, 2010)

La gestión financiera de un negocio debe ser tratada con total seriedad, utilizando herramientas objetivas de análisis. Esto representará un esfuerzo permanente, por lo cual se reforzará el control de costos y gastos de la empresa ahora más que nunca, puesto que, luego de casi tres meses de confinamiento por la pandemia de COVID-19, la economía mexicana se encuentra sumida en la peor crisis económica desde al menos la Revolución Mexicana; entre los mayores afectados por esta situación están las empresas y negocios, de los cuales, hasta el cierre de mayo, 10 mil habían desaparecido de los registros del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). (Soto, 2020)

La venta de alimentos y bebidas es el motor principal de la operación, a la que le siguen las demás funciones y áreas operativas del restaurante. El cobro de sus ventas es el medio de abastecimiento de los recursos financieros que el restaurante requiere. Toda la labor que se realiza en el restaurante tendrá la finalidad de obtener ventas y su cobro respectivo.

Las siguientes tablas que se presentan se hicieron con base a una proyección de cinco años, a las cuales por cada año se les aumentó una estimación del 5% de inflación.

4.1 Inversión total

La inversión inicial comprende la adquisición de todos los activos fijos y diferidos necesarios para iniciar las operaciones de la empresa. Se entiende por activo tangible o fijo, a los bienes propiedad de la empresa, como equipo de cocina, mobiliario, utensilios, y otros. Se le llama fijo porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de él sin que ello ocasione problemas a sus actividades productivas. Por otro lado, activo intangible o diferido, es el conjunto de gastos necesarios para el funcionamiento de la empresa, y que incluyen: licencias y trámites para su apertura, distintivos de calidad e higiene sanitario, contratos de servicios, estudios que tiendan a mejorar en el presente o en el futuro el funcionamiento de la empresa, como estudios administrativos o de evaluación, capacitación de personal dentro y fuera de la empresa, etcétera.

Tabla 6. Presupuesto de Inversión – Activo fijo

CONCEPTOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	MONTOS	TOTAL
ACTIVO FIJO				\$ 656,229.30	
sillas con brazo kanuu / beige	piezas	90	\$ 1,199.00	\$ 107,910.00	\$ 107,910.00
mesas cuxma 160 cm / color nogal	piezas	24	\$ 2,899.00	\$ 69,576.00	\$ 69,576.00
luminario empotrado adesi pro / gris	piezas	25	\$ 809.00	\$ 20,225.00	\$ 20,225.00
lámpara reflectora 3 luces / hampton bay negro	piezas	15	\$ 1,209.00	\$ 18,135.00	\$ 18,135.00
cubertería de acero martillado	piezas	400	\$ 89.00	\$ 35,600.00	\$ 35,600.00
lámpara suspendida alicante / color negro	piezas	15	\$ 809.00	\$ 12,135.00	\$ 12,135.00
mantelería: camino de mesa doble capa	piezas	50	\$ 99.00	\$ 4,950.00	\$ 4,950.00
plato llano de porcelana filo plateado	piezas	100	\$ 109.00	\$ 10,900.00	\$ 10,900.00
bowl de porcelana bone china filo plateado	piezas	100	\$ 179.00	\$ 17,900.00	\$ 17,900.00
plato de postre filo plateado	piezas	60	\$ 109.00	\$ 6,540.00	\$ 6,540.00
taza de porcelana filo plateado	piezas	60	\$ 119.00	\$ 7,140.00	\$ 7,140.00
vaso relieve	piezas	100	\$ 49.00	\$ 4,900.00	\$ 4,900.00
vaso vidrio cono	piezas	100	\$ 59.00	\$ 5,900.00	\$ 5,900.00
copa cava lisa cristalín	piezas	60	\$ 99.00	\$ 5,940.00	\$ 5,940.00
epcom kit de vigilancia 16 cámaras con grabadora	piezas	1	\$ 13,229.00	\$ 13,229.00	\$ 13,229.00
equipo mayor de cocina	piezas			\$ 203,429.08	\$ 203,429.08
equipo de cómputo y oficina	piezas			\$ 56,897.37	\$ 56,897.37
equipo menor de cocina	piezas			\$ 31,677.85	\$ 31,677.85
altavoces exteriores 251 bosé	piezas	5	\$ 4,649.00	\$ 23,245.00	\$ 23,245.00
				\$ 656,229.30	

Tabla 7. Presupuesto de Inversión – Activo diferido

ACTIVO DIFERIDO	MONTO TOTAL
Licencia de Soft Restaurant para registro de comandas, compras, ventas, inventario y proveedores.	\$ 11,490.00
Licencia de monitor de cocina básico	\$ 4,466.00
Distintivo H	\$ 9,000.00
Licencia de funcionamiento	\$ 3,211.00
Expedición de dictamen de materia de protección civil (verificación de señalización, salidas de emergencia y medidas de seguridad en bienes inmuebles).	\$ 1,026.76
Uso de suelo	\$ 4,214.60
ACTIVO DIFERIDO	\$ 33,408.36

Inversión total inicial: \$689,637.66

La inversión total inicial será de \$689,637.66, siendo el equipo de cocina y el mobiliario, las unidades más costosas a la hora de equipar el restaurante.

El capital de trabajo, se define como el capital adicional con el que se debe contar para que comience a funcionar la empresa, es decir, hay que financiar la primera producción antes de comenzar a recibir ingresos, por lo cual, se debe de comprar la materia prima, pagar nómina, servicios y contar con efectivo para sufragar los gastos diarios del restaurante.

Tabla 8. Presupuesto de Inversión – Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO		
CONCEPTO	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Servicios: gas, internet, agua.	\$ 11,000.00	\$ 132,000.00
Nómina del personal	\$ 81,000.00	\$ 972,000.00
Ingredientes e insumos: verduras, frutas, hierbas, especias.	\$ 26,700.00	\$ 320,400.00
Artículos de oficina y publicidad	\$ 4,000.00	\$ 48,000.00
Artículos de limpieza	\$ 3,800.00	\$ 45,600.00
Renta: incluye luz y mantenimiento.	\$ 22,000.00	\$ 264,000.00
TOTAL	\$ 148,500.00	\$ 1,782,000.00

El capital de trabajo estimado es de \$148,500.00 para la producción de un mes de trabajo del restaurante, por ende, la inversión total inicial + el capital de trabajo de un mes es igual a \$838,137.66.

4.2 Costos

Es la inversión de dinero que se realiza en el negocio con la finalidad de producir un bien, comercializar un producto o prestar un servicio.

La sumatoria de los costos demuestra un comportamiento sensible a los cambios en el nivel de actividad, es decir, aumentan o disminuyen de acuerdo al nivel de ventas.

En el ámbito de alimentos y bebidas, los costos, son el informe de los resultados de la operación total del restaurante. Dichos resultados se obtienen con la ayuda de la información de compras, ventas, control de inventarios y requisiciones, etc.

4.2.1 Costos fijos

Son aquellos costos que no dependen del volumen de producción de una empresa; es decir, no cambian en absoluto y si lo hacen tienen que ver con el contexto y en función de las circunstancias. Entre los ejemplos más comunes encontramos el alquiler del local, pagos de servicios, pagos de nómina, entre otros, y al ser todos iguales durante un año pueden ser presupuestados.

Los costos fijos de *maruca* son de \$121,800.00 mensuales, incluyendo la nómina del personal, agua, gas, renta del local, servicio de internet, gastos de administración y gastos de publicidad en redes sociales.

Tabla 9. Costos fijos

COSTOS DEL PROYECTO	COSTOS	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
CONCEPTO	MES	1	2	3	4	5
renta	\$ 22,000.00	\$ 264,000.00	\$ 277,200.00	\$ 291,060.00	\$ 305,613.00	\$ 320,893.65
servicio de internet	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00	\$ 25,200.00	\$ 26,460.00	\$ 27,783.00	\$ 29,172.15
gas	\$ 8,000.00	\$ 96,000.00	\$ 100,800.00	\$ 105,840.00	\$ 111,132.00	\$ 116,688.60
nómina del personal	\$ 81,000.00	\$ 972,000.00	\$ 1,020,600.00	\$ 1,071,630.00	\$ 1,125,211.50	\$ 1,181,472.08
gastos de admón y mkt	\$ 4,000.00	\$ 48,000.00	\$ 50,400.00	\$ 52,920.00	\$ 55,566.00	\$ 58,344.30
agua	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,600.00	\$ 13,230.00	\$ 13,891.50	\$ 14,586.08
artículos de limpieza	\$ 3,800.00	\$ 45,600.00	\$ 47,880.00	\$ 50,274.00	\$ 52,787.70	\$ 55,427.09
TOTAL	\$ 121,800.00	\$ 1,461,600.00	\$ 1,534,680.00	\$ 1,611,414.00	\$ 1,691,984.70	\$ 1,776,583.94

4.2.2. Costos variables

Son los que cambian en nivel a la producción y varían todos los días, meses y años. Así tenemos el precio de la materia prima e ingredientes que varían constantemente.

Tabla 10. Costos variables

COSTOS DEL PROYECTO	COSTOS	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
CONCEPTO	MES	1	2	3	4	5
verduras	\$ 5,500.00	\$ 66,000.00	\$ 69,300.00	\$ 72,765.00	\$ 73,128.83	\$ 73,494.47
frutas	\$ 4,200.00	\$ 50,400.00	\$ 52,920.00	\$ 55,566.00	\$ 58,344.30	\$ 61,261.52
destilados, bitters y mezcladores	\$ 2,000.00	\$ 24,000.00	\$ 25,200.00	\$ 26,460.00	\$ 27,783.00	\$ 29,172.15
prod. cárnicos y prod. de mar	\$ 12,000.00	\$ 144,000.00	\$ 151,200.00	\$ 158,760.00	\$ 166,698.00	\$ 175,032.90
prod. lácteos	\$ 1,800.00	\$ 21,600.00	\$ 22,680.00	\$ 23,814.00	\$ 25,004.70	\$ 26,254.94
prod. no perecederos	\$ 1,200.00	\$ 14,400.00	\$ 15,120.00	\$ 15,876.00	\$ 16,669.80	\$ 17,503.29
TOTAL	\$ 26,700.00	\$ 320,400.00	\$ 336,420.00	\$ 353,241.00	\$ 367,628.63	\$ 382,719.26

Los costos variables mensuales estimados de *maruca* son de \$26,700.00, puesto que el precio de los ingredientes varía de acuerdo a la temporada y producción de los mismos.

4.2.3 Costos totales

Los costos totales mensuales estimados del restaurante son de \$148,500.00. Mientras que los costos totales anuales estimados sería de \$1,782,000.00.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	\$ 1,461,600.00	\$ 1,534,680.00	\$ 1,611,414.00	\$ 1,691,984.70	\$ 1,776,583.94
COSTOS VARIABLES	\$ 320,400.00	\$ 336,420.00	\$ 353,241.00	\$ 367,628.63	\$ 382,719.26
COSTOS TOTALES	\$ 1,782,000.00	\$ 1,871,100.00	\$ 1,964,655.00	\$ 2,059,613.33	\$ 2,159,303.19

En un restaurante, el control de los costos es la base principal de la estabilidad económica y financiera, jamás se debe priorizar el mantener los costos muy bajos puesto que cuanto más bajen, se resta calidad y cantidad a los platillos en perjuicio de los clientes.

4.3 Menú

Para determinar el costo del menú es necesario saber planearlo, para eso se necesita una estandarización de las recetas, lo cual es lograr preparar una muestra de cada uno de los platillos para que sirva como modelo a seguir de cómo debe de salir cada platillo para los comensales. Es decir, la estandarización consiste en preparar el recetario general de todos los platillos establecidos en el menú para que tanto el cocinero como el encargado de almacén puedan calcular las cantidades usadas en la elaboración de cada receta.

Los precios establecidos en los menús de *maruca* fueron previamente costeados por cada receta, con un porcentaje de ganancia arriba del 100% en algunos platillos, puesto que los precios de los restaurantes de la zona están en un rango muy similar al de estos precios, e incluso muchos de ellos, están aún más elevados. Así mismo, *maruca* cuenta con un menú que es incluyente para personas diabéticas, celíacas y vegetarianas, siendo una ventaja competitiva sobre el mercado.

El público que generalmente visita Pátzcuaro y consume en restaurantes son mayormente turistas extranjeros y de otros estados de la república, considerándose así un restaurante para una categoría de clase media, así que los precios se ajustan perfectamente al mercado.

Menú principal

Entradas – Primero lo primero

1. Camencho - \$130.00

Quesadillas de tortilla de maíz fritas, rellenas de guisos del día, entre ellos:

- | | | |
|--|-------------------------------------|--------------------------------|
| - rajas con jitomate, cebolla y requesón | - papitas a la mexicana con chorizo | - picadillo |
| - tinga de res | - champiñones en salsa de tomate | - acelgas con chayote y comino |
| - tinga de pollo | | |

Se acompañan con lechuga, crema de rancho, queso añejo, verdura en vinagre y salsas de la casa.

Ingredientes:

- masa de maíz
- chile poblano
- jitomate
- cebolla
- requesón
- papa
- pollo entero
- cocido de res
- champiñones
- chayote
- acelgas
- crema de rancho
- queso añejo
- tomates
- vinagre
- zanahoria
- coliflor
- lechuga romana
- repollo
- chorizo

2. Encuerados y crujientes - \$135.00

Orden de cueritos de cerdo con cebolla morada y chile perón encurtidos, acompañados de chicharrón del día, guacamole y salsas del día.

Ingredientes:

- piel de cerdo
- cebolla morada
- manteca de cerdo
- chile perón
- limón persa
- vinagre
- aguacate
- cilantro
- tomatillo
- cebolla
- chile de árbol
- cebolla

3. Cuidado dijo el Franque - \$69.00

Tradicional sopa tarasca, a base chiles pasilla, julianas de tortilla frita y chile guajillo, crema ácida, queso fresco y aguacate.

Ingredientes:

- crema ácida
- chile pasilla
- chile negro
- jitomate
- tortillas
- cebolla
- ajo
- aguacate
- queso fresco

4. Te quiero, te quiero - \$129.00

Ensalada fresca de habas, lentejas, nuez de macadamia, flor de calabaza capeada y rellena de queso adobera, aliñado con aderezo de salsa minguique.

Ingredientes:

- lechuga italiana
- lechuga escarola
- habas
- lentejas
- nuez de macadamia
- flor de calabaza
- huevo
- queso adobera
- chile güero
- jocoque
- ajo
- chilacas
- queso oreado
- elote
- cebolla

5. Tú de mi vida - \$85.00

Uchepo de nata bañado en salsa de chile negro, jocoque y queso añejo.

Ingredientes:

- elote
- natas
- chile negro
- ajo
- cebolla
- jocoque
- queso añejo
- azúcar
- tomate

6. Chiquitinos - \$135.00

Tiradito de tilapia de Pedernales, láminas de aguacate, salsa macha, camote encurtido y finas rajitas de chile poblano con elotito tierno.

Ingredientes:

- tilapia
- chile morita
- chile guajillo
- chile pasilla
- chile negro
- aceite de oliva
- camote naranja
- chile poblano
- limón
- elote
- orégano

Platos fuertes – Hay que comer y comer

1. Estoy encamorrada - \$349.00

Bife de vacío montado en un espejo de salsa de churipo, rodajas de corunda, acompañadas de una ensadilla de ejotes y nopales con aderezo de queso fresco.

Ingredientes:

- bife de vacío
- chile guajillo
- chile ancho
- té nurite
- masa de maíz quebrada
- chambarete de res
- ejote
- nopales
- rábano
- queso fresco
- repollo / col

2. Mi mare - \$290.00

Pulpo a las brasas, barnizado con cremoso de aguacate y chile cascabel, servido con un sofrito de papa y tomatillo, arena de plátano macho.

Ingredientes:

- pulpo
- aguacate
- chile cascabel
- adobo de chile chipotle
- crema para batir
- cebolla
- ajo
- tomatillos
- papa
- cilantro
- pápalo
- plátano macho
- jocoque

3. Rocos rocos - \$119.00

Chile poblano relleno de maíz cacahuazintle y hongo seta, acompañado de tortitas de coliflor y un caldillo de jitomate y chile guajillo.

Ingredientes:

- chile poblano
- maíz cacahuazintle
- hongo seta
- coliflor
- jitomate
- comino
- chile guajillo
- cebolla
- pan molido
- ajo

4. Don Joaquín Vega - \$159.00

Mole michoacano acompañado de muslos de pollo al carbón, glaseados con una salsa de naranja servido con un arroz guisado de jitomate.

Ingredientes:

- pollo entero
- naranja
- chile perón
- cebolla
- tomate
- canela
- arroz
- ajo
- chile pasilla
- chile guajillo
- chile ancho
- ajonjolí
- manzana
- plátano
- pasas
- almendras
- cacahuete
- jitomate
- azúcar

5. ¡Sea por Dios! - \$130.00

Espaldilla de cerdo, montado sobre una jahuácata, con una salsa de jitomate, tomate y rajas de chilacas.

Ingredientes:

- espaldilla de cerdo
- masa de maíz quebrada
- jitomate
- tomate
- cilantro
- chilacas
- ajo
- frijoles
- manteca de cerdo

6. Jujucato - \$249.00

Filetitos de charal capeado, aliñados con vinagreta de tamarindo y montado sobre una ensalada de coco, acelgas, pepita de calabaza y crujiente de queso tepeque.

- filetes de charal
- aceite de
- pepita de
- huevo cacahuete calabaza
- tamarindo
- leche de coco
- queso tepeque
- vinagre
- acelgas
- cocos
- laurel

Postres – Un huequito

1. Las Risiones - \$125.00

Empanada de conserva de chilacayote, atole de leche o camote, acompañadas de crema de mamey y cubos de aguacate frito.

Ingredientes:

- harina
- camote naranja
- leche
- mamey
- piloncillo
- crema para batir
- azúcar
- aguacate
- chilacayote
- masa de maíz

2. Tironguirón - \$109.00

Bizcocho de cajeta, embebido con crema de mezcal de membrillo y obleas secas morelianas.

Ingredientes:

- harina
- huevo
- azúcar
- vaina de vainilla
- cajeta
- crema de mezcal de membrillo
- cocoa
- yogurt griego
- agua

3. El Tizado - \$95.00

Uchepo dulce de nata, piloncillo y canela, crema de atole negro y ate de zapote.

- elote
- natas
- mantequilla
- piloncillo
- canela
- cáscara de cacao
- cacao
- masa de maíz
- zapote
- azúcar

4. Nomás nuestro amor - \$120.00

Selección de paletas de hielo de nuestros tres sabores diferentes:

- maracuyá + yema
- achoque + jamaica + zarzamora
- queso fresco + guayaba

Ingredientes:

- | | |
|---------------------|--------------------|
| - maracuyá | - jamaica |
| - leche | - zarzamora |
| - huevo (yemas) | - queso fresco |
| - alcohol | - guayaba |
| - vaina de vainila | - crema para batir |
| - jarabe de achoque | - canela |

Bebidas – Salucita

1. Don Maca - \$89.00

Gaspacho moreliano en trago: sandía, mango, pepino, jugo de naranja, limón, queso fresco, jarabe natural, ancho reyes y cointreau.

Ingredientes:

- | | |
|-----------|----------------|
| - sandía | - queso fresco |
| - mango | - ancho reyes |
| - pepino | - cointreau |
| - naranja | - azúcar |
| - limón | |

2. Nanita - \$130.00

Horchata de arroz, jarabe de canela, crema de menta, charanda.

Ingredientes:

- arroz
- canela
- azúcar
- crema para batir
- hojas de menta
- charanda

3. Adelaida - \$119.00

Jitomate cherry tatemado, jarabe de fresa, jarabe de cilantro, hierbabuena, mezcal artesanal, agua de piedra.

Ingredientes:

- jitomate cherry
- fresa
- cilantro
- hojas de hierbabuena
- mezcal
- agua de piedra

4. Natín - \$125.00

Pepino, xoconostle, hojas de té de limón, jarabe de jengibre, amargo de angostura, mezcal y gingerale.

Ingredientes

- pepino
- xoconostle
- hojas de té de limón
- jengibre
- amargo de angostura
- gingerale
- mezcal

5. Derci - \$179.00

Jarabe de lima, pulpa de aguacate, betabel, grand marnier, agua quina.

Ingredientes:

- lima
- aguacate
- betabel
- grand marnier
- agua quina

6. Petunia - \$65.00

Agua fresca de pinole, miel y amaranto.

- pinole
- miel
- azúcar
- amaranto
- piloncillo
- agua

Menú de tostadas

1) amarillo canario - \$59.00

Aporreadillo, jitomate deshidratado, queso Cotija maduro y compota de chile pasilla.

Ingredientes:

- huevo
- cecina
- jitomate
- chile guajillo
- cebolla
- ajo
- chile pasilla
- azúcar
- cilantro criollo
- queso Cotija maduro
- masa de maíz

2) naranja amanecer - \$110.00

Cubos de salmón fritos en adobo de chiles, teja de arroz inflado y puré de guanábana.

Ingredientes:

- salmón
- chile guajillo
- chile morita
- ajo
- plátano macho
- arroz
- guánabana
- crema ácida

3) café pardo - \$55.00

Champiñones, hongo seta, queso Cotija, tomatillo, chile de árbol, gel de tepache y aros crujientes de cebolla cambray.

Ingredientes:

- champiñones
- setas
- tomatillo
- chile de árbol
- comino
- piña
- cebolla cambray
- crema ácida
- queso Cotija
- harina
- huevo
- panko

4) blanco hueso - \$49.00

Patitas de puerco picadas, verduras encurtidas y cremoso de chile güero.

Ingredientes:

- patitas de puerco
- vinagre
- orégano
- zanahoria
- jícama
- cebolla
- chile güero
- jocoque
- ajo

5) verde olivo - \$169.00

Láminas de trucha macerada con limón persa, pepino y apio confitado, ajillo y tierra de jumiles.

Ingredientes:

- trucha
- limón persa
- pepino
- apio
- aceite de cacahuete
- ajo
- chile guajillo
- jumiles
- pimienta

6) negro azabache - \$79.00

Finas láminas de lomo de cerdo en adobo de chiles negros, piña, cebolla y salsa de cilantro.

Ingredientes:

- lomo de cerdo
- chile negro
- chile cascabel
- piña
- pasas
- cebolla
- cilantro
- higos cristalizados

7) rosa coral - \$85.00

Charales fritos, mayonesa de chile negro y chile chipotle meco, zanahoria y col blanca en escabeche.

Ingredientes:

- charal
- harina
- huevo
- chile negro
- chile chipotle meco
- zanahoria
- col blanca
- piña

8) blanco perla - \$49.00

Arroz blanco, salsa espesa de chile guajillo, trocitos de carne de cerdo fritos y espuma de queso.

Ingredientes:

- arroz
- chile guajillo
- pasas
- cebolla
- crema para batir
- grenetina
- queso ranchero
- tomatillo
- jitomate

9) naranja ámbar - \$109.00

Camarón barnizado en salsa de aceite, betabel, camarón seco y jamaica, crema de chilacas y comino.

Ingredientes:

- camarón
- aceite
- chile morita
- betabel
- camarón seco
- jamaica
- chile serrano
- vinagre
- chilacas
- comino

10) rojo cobrizo - \$49.00

Atápakua con maíz tierno, salsa de pepino y quelites de la región.

Ingredientes:

- chile guajillo
- chile pasilla
- ajo
- cebolla
- hierbabuena
- elote
- pápalo
- verdolagas
- pepino
- serrano
- cilantro

4.4 Proyección de ventas e ingresos

Es importante para una empresa seguir de cerca las ventas y los ingresos. Mantener un registro de las ganancias es muy importante, siempre y cuando se mantenga un buen control de la materia prima e ingredientes, costos y gastos, evitando mermas innecesarias, teniendo las porciones bien definidas y siempre, manteniendo la calidad.

Tabla 11. Proyección de ventas e ingresos

Concepto	Mensual	Año 1
Días laborados estimados	26	312
Comensales por mes	520	6240
Ticket promedio alim por px	\$ 300.00	\$ 300.00
Ticket promedio beb por px	\$ 100.00	\$ 100.00
Venta total alimentos	\$ 156,000.00	\$ 1,872,000.00
Venta total bebidas	\$ 52,000.00	\$ 624,000.00
Venta total	\$ 208,000.00	\$ 2,496,000.00

Como se puede observar en la tabla de arriba, aproximadamente cada mes se labora entre 25 – 27 días, descansando un día a la semana; para fines prácticos dejamos el número de días en 26. Se estima tener un promedio de 20 comensales por día, siendo un total de 520 comensales al mes.

El ticket promedio con bebidas sería de \$400.00, es un presupuesto muy acertado para el público de Pátzcuaro, y va de la mano con las respuestas que la gente aportó en las encuestas realizadas en Instagram. Juntando todos los conceptos, nos quedan unas ventas mensuales por \$208,000.000 y ventas en el primer año por por \$2,496,000.00.

También se realizó un cálculo de ventas por platillos al mes una vez que el restaurante esté posicionado y con un enfoque positivo, teniendo estos resultados:

Tabla 12. Proyección de ventas a futuro por platillo

VOLUMEN		PRECIO	VENTAS	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
PLATILLOS	Cantidad	UNITARIO	MES	1	2	3	4	5
Camencho	120	\$ 130.00	\$ 15,600.00	\$ 187,200.00	\$ 194,688.00	\$ 202,475.52	\$ 210,574.54	\$ 218,997.52
Cuidado dijo el Franque	240	\$ 69.00	\$ 16,560.00	\$ 198,720.00	\$ 206,668.80	\$ 214,935.55	\$ 223,532.97	\$ 232,474.29
Tú de mi vida	192	\$ 85.00	\$ 16,320.00	\$ 195,840.00	\$ 203,673.60	\$ 211,820.54	\$ 220,293.37	\$ 229,105.10
Encuerados y crujientes	120	\$ 135.00	\$ 16,200.00	\$ 194,400.00	\$ 202,176.00	\$ 210,263.04	\$ 218,673.56	\$ 227,420.50
Te quiero, te quiero	96	\$ 129.00	\$ 12,384.00	\$ 148,608.00	\$ 154,552.32	\$ 160,734.41	\$ 167,163.79	\$ 173,850.34
Chiquitinos	168	\$ 135.00	\$ 22,680.00	\$ 272,160.00	\$ 283,046.40	\$ 294,368.26	\$ 306,142.99	\$ 318,388.71
Estoy encamorrada	288	\$ 349.00	\$ 100,512.00	\$ 1,206,144.00	\$ 1,254,389.76	\$ 1,304,565.35	\$ 1,356,747.96	\$ 1,411,017.88
Mi mare	216	\$ 290.00	\$ 62,640.00	\$ 751,680.00	\$ 781,747.20	\$ 813,017.09	\$ 845,537.77	\$ 879,359.28
Rocos rocos	144	\$ 119.00	\$ 17,136.00	\$ 205,632.00	\$ 213,857.28	\$ 222,411.57	\$ 231,308.03	\$ 240,560.36
Don Joaquín Vega	168	\$ 159.00	\$ 26,712.00	\$ 320,544.00	\$ 333,365.76	\$ 346,700.39	\$ 360,568.41	\$ 374,991.14
¡Sea por Dios!	192	\$ 130.00	\$ 24,960.00	\$ 299,520.00	\$ 311,500.80	\$ 323,960.83	\$ 336,919.27	\$ 350,396.04
Jujucato	288	\$ 249.00	\$ 71,712.00	\$ 860,544.00	\$ 894,965.76	\$ 930,764.39	\$ 967,994.97	\$ 1,006,714.76
Las Risiones	96	\$ 209.00	\$ 20,064.00	\$ 240,768.00	\$ 250,398.72	\$ 260,414.67	\$ 270,831.26	\$ 281,664.51
Tironguirón	144	\$ 125.00	\$ 18,000.00	\$ 216,000.00	\$ 224,640.00	\$ 233,625.60	\$ 242,970.62	\$ 252,689.45
El Tizado	168	\$ 95.00	\$ 15,960.00	\$ 191,520.00	\$ 199,180.80	\$ 207,148.03	\$ 215,433.95	\$ 224,051.31
Nomás nuestro amor	216	\$ 120.00	\$ 25,920.00	\$ 311,040.00	\$ 323,481.60	\$ 336,420.86	\$ 349,877.70	\$ 363,872.81
Don Maca	96	\$ 89.00	\$ 8,544.00	\$ 102,528.00	\$ 106,629.12	\$ 110,894.28	\$ 115,330.06	\$ 119,943.26
Nanita	120	\$ 130.00	\$ 15,600.00	\$ 187,200.00	\$ 194,688.00	\$ 202,475.52	\$ 210,574.54	\$ 218,997.52
Adelaida	48	\$ 119.00	\$ 5,712.00	\$ 68,544.00	\$ 71,285.76	\$ 74,137.19	\$ 77,102.68	\$ 80,186.79
Natín	120	\$ 125.00	\$ 15,000.00	\$ 180,000.00	\$ 187,200.00	\$ 194,688.00	\$ 202,475.52	\$ 210,574.54
Derci	48	\$ 179.00	\$ 8,592.00	\$ 103,104.00	\$ 107,228.16	\$ 111,517.29	\$ 115,977.98	\$ 120,617.10
Petunia	240	\$ 65.00	\$ 15,600.00	\$ 187,200.00	\$ 194,688.00	\$ 202,475.52	\$ 210,574.54	\$ 218,997.52
Amarillo canario	72	\$ 59.00	\$ 4,248.00	\$ 50,976.00	\$ 53,015.04	\$ 55,135.64	\$ 57,341.07	\$ 59,634.71
Naranja amanecer	120	\$ 110.00	\$ 13,200.00	\$ 158,400.00	\$ 164,736.00	\$ 171,325.44	\$ 178,178.46	\$ 185,305.60
Café pardo	48	\$ 55.00	\$ 2,640.00	\$ 31,680.00	\$ 32,947.20	\$ 34,265.09	\$ 35,635.69	\$ 37,061.12
Blanco hueso	144	\$ 49.00	\$ 7,056.00	\$ 84,672.00	\$ 88,058.88	\$ 91,581.24	\$ 95,244.48	\$ 99,054.26
Verde olivo	168	\$ 169.00	\$ 28,392.00	\$ 340,704.00	\$ 354,332.16	\$ 368,505.45	\$ 383,245.66	\$ 398,575.49
Negro azabache	144	\$ 79.00	\$ 11,376.00	\$ 136,512.00	\$ 141,972.48	\$ 147,651.38	\$ 153,557.43	\$ 159,699.73
Rosa coral	192	\$ 85.00	\$ 16,320.00	\$ 195,840.00	\$ 203,673.60	\$ 211,820.54	\$ 220,293.37	\$ 229,105.10
Blanco perla	96	\$ 49.00	\$ 4,704.00	\$ 56,448.00	\$ 58,705.92	\$ 61,054.16	\$ 63,496.32	\$ 66,036.18
Naranja ámbar	120	\$ 109.00	\$ 13,080.00	\$ 156,960.00	\$ 163,238.40	\$ 169,767.94	\$ 176,558.65	\$ 183,621.00
Rojo cobrizo	48	\$ 49.00	\$ 2,352.00	\$ 28,224.00	\$ 29,352.96	\$ 30,527.08	\$ 31,748.16	\$ 33,018.09
TOTAL			\$ 655,776.00	\$ 7,869,312.00	\$ 8,184,084.48	\$ 8,511,447.86	\$ 8,851,905.77	\$ 9,205,982.00

Lo que se puede observar en la tabla anterior es un enfoque diferente y un incremento impresionante en las ventas. Una vez que el restaurante esté posicionado en la mente de los consumidores pasados los cinco años, estos números claro que pueden ser reales, la única diferencia es que vendiendo más, claramente todos los costos aumentan, e incluso se subiría el número de personal contratado, la nómina, etc. Es una cuestión de saber manejar y llevar un adecuado registro y control de las ventas, ingresos, utilidades, costos y gastos.

4.5 Estado de resultados

Para todo negocio o empresa, se necesita obtener información sobre el desempeño de la misma para saber si, producto de la operación al finalizar un periodo determinado, han logrado resultados positivos (ganancias) o, por el contrario, han sufrido pérdidas. El estado de resultados, también conocido como estado de pérdidas y ganancias, es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente cómo se obtuvo el resultado del ejercicio.

Tabla 13. Estado de resultados

CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) VENTAS	\$ 2,496,000.00	\$ 2,620,800.00	\$ 2,751,840.00	\$ 2,889,432.00	\$ 3,033,903.60
COSTOS FIJOS	\$ 1,461,600.00	\$ 1,534,680.00	\$ 1,611,414.00	\$ 1,691,984.70	\$ 1,776,583.94
COSTOS VARIABLES	\$ 320,400.00	\$ 336,420.00	\$ 353,241.00	\$ 367,628.63	\$ 382,719.26
(-) COSTOS TOTALES	\$ 1,782,000.00	\$ 1,871,100.00	\$ 1,964,655.00	\$ 2,059,613.33	\$ 2,159,303.19
(=) UTILIDAD BRUTA	\$ 714,000.00	\$ 749,700.00	\$ 787,185.00	\$ 829,818.68	\$ 874,600.41
(-) DEPRECIACION	\$ 110,490.10	\$ 110,490.10	\$ 110,490.10	\$ 93,420.89	\$ 93,420.89
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 603,509.90	\$ 639,209.90	\$ 676,694.90	\$ 736,397.79	\$ 781,179.52
(-) IMPUESTOS (Aprox 30%)	\$ 181,052.97	\$ 191,762.97	\$ 203,008.47	\$ 220,919.34	\$ 234,353.86
(=) UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 422,456.93	\$ 447,446.93	\$ 473,686.43	\$ 515,478.45	\$ 546,825.66

La información detallada en el estado de resultados entrega a los socios del negocio información precisa y eficaz, que les permite identificar en qué sectores o partidas se debe trabajar para lograr una mayor eficiencia de los recursos. La determinación de resultados se realiza al comparar las ventas de un determinado periodo, rebajando o restando los costos y los gastos. (Itaú, 2019)

Se puede observar que se tomó en cuenta una estimación del 30% de impuestos a pagar por el giro del restaurante, quedando una utilidad favorable en el ejercicio de \$422,456.93 en el primer año.

4.6 Costos de depreciación

Se considera depreciación a un costo o gasto en que incurre la empresa por el uso de sus activos fijos como edificios, vehículos, maquinaria, entre otros, y se utiliza como procedimiento para reducir el valor de dichas inversiones haciendo cargos que afectan al estado de resultados a través del tiempo. Se considera como costo cuando los activos que la generan se encuentran directamente involucrados en el proceso productivo. Es un gasto cuando dichos activos no hacen parte directa en la producción de un bien o servicio. (Váquirol, Pymes Futuro, 2009)

Tabla 14. Costos de depreciación

COSTOS DE DEPRECIACIÓN					
ACTIVO FIJO	VALOR ORIGINAL	TASA	AÑOS	DEP ANUAL	VALOR RESCATE
Mobiliario: sillas, mesas e iluminación	\$ 227,981.00	10%	5	\$ 22,798.10	\$ 113,990.50
Cubertería y mantelería	\$ 40,550.00	20%	5	\$ 8,110.00	\$ -
Loza y cristalería	\$ 59,220.00	20%	5	\$ 11,844.00	\$ -
Sonido y vigilancia	\$ 36,474.00	10%	5	\$ 3,647.40	\$ 18,237.00
Equipo mayor de cocina	\$ 203,429.08	20%	5	\$ 40,685.82	-
Equipo menor de cocina	\$ 31,677.85	20%	5	\$ 6,335.57	-
Equipo de cómputo y oficina	\$ 56,897.37	30%	5	\$ 17,069.21	-
TOTAL	\$ 656,229.30			\$ 110,490.10	\$ 132,227.50

Como se observa en la tabla anterior, no hay valor rescate de los cinco años de cubertería, mantelería, loza, cristalería, equipo mayor de cocina, equipo menor de cocina y equipo de cómputo y oficina.

El total de depreciación anual por los activos fijos, sería de \$110,490.10 y el valor rescate hasta los cinco años sería de \$132,227.50.

4.7 Flujo de efectivo

El flujo de efectivo o *cash flow* en inglés, se define como la variación de las entradas y salidas de dinero en un periodo determinado, y su información mide la salud financiera de una empresa. El flujo de efectivo permite realizar previsiones, posibilita una buena gestión en las finanzas, en la toma de decisiones y en el control de los ingresos, con la finalidad de mejorar la rentabilidad de una empresa. (Burguillo, 2019)

Tabla 15. Flujo de efectivo

CONCEPTOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) VENTAS	\$ -	\$ 2,496,000.00	\$ 2,620,800.00	\$ 2,751,840.00	\$ 2,889,432.00	\$ 3,033,903.60
(+) VALOR DE RESCATE	\$ -					\$ 132,227.50
(=) INGRESOS TOTALES	\$ -	\$ 2,496,000.00	\$ 2,620,800.00	\$ 2,751,840.00	\$ 2,889,432.00	\$ 3,166,131.10
COSTOS FIJOS		\$ 1,461,600.00	\$ 1,534,680.00	\$ 1,611,414.00	\$ 1,691,984.70	\$ 1,776,583.94
COSTOS VARIABLES		\$ 320,400.00	\$ 336,420.00	\$ 353,241.00	\$ 367,628.63	\$ 382,719.26
(=) COSTOS TOTALES	\$ -	\$ 1,782,000.00	\$ 1,871,100.00	\$ 1,964,655.00	\$ 2,059,613.33	\$ 2,159,303.19
COMPRA ACTIVO FIJO	\$ 656,229.30					
COMPRA ACTIVO DIFERIDO	\$ 33,408.36					
COMPRA CAPITAL DE TRABAJO	\$ 148,500.00					
(=) SALDO FINAL	\$ 838,137.66	\$ 714,000.00	\$ 749,700.00	\$ 787,185.00	\$ 829,818.68	\$ 1,006,827.91

Se puede observar que en el año 0 no hay ventas, valor rescate, ingresos ni costos, debido a que es el año que sólo se tiene inversión y capital de trabajo. En el año 1 hay un saldo final de \$714,000.00, siendo la diferencia de los ingresos totales y los costos totales.

4.8 Punto de equilibrio

La determinación del punto de equilibrio es uno de los elementos centrales en cualquier tipo de negocio, pues permite determinar el nivel de ventas necesario para cubrir los costos variables y los costos fijos. Esto implica que una empresa, en su punto de equilibrio, contará con un beneficio igual a cero, en donde no perderá dinero, pero tampoco lo ganará.

El punto de equilibrio es una herramienta estratégica clave a la hora de determinar la solvencia de un negocio.

Tabla 16. Punto de equilibrio

CONCEPTOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 2,496,000.00	\$ 2,620,800.00	\$ 2,751,840.00	\$ 2,889,432.00	\$ 3,033,903.60
COSTOS FIJOS	\$ 1,461,600.00	\$ 1,534,680.00	\$ 1,611,414.00	\$ 1,691,984.70	\$ 1,776,583.94
COSTOS VARIABLES	\$ 320,400.00	\$ 336,420.00	\$ 353,241.00	\$ 367,628.63	\$ 382,719.26
COSTOS TOTALES	\$ 1,782,000.00	\$ 1,871,100.00	\$ 1,964,655.00	\$ 2,059,613.33	\$ 2,159,303.19
PUNTO DE EQUILIBRIO \$	\$ 1,676,849.42	\$ 1,760,691.89	\$ 1,848,726.49	\$ 1,938,642.32	\$ 2,033,047.76

El punto de equilibrio de *maruca* en el año 1 es de \$1,676,849.42. Esto es, lo que el restaurante necesita vender cada año para no ganar, pero tampoco perder, por lo tanto, la venta mensual del restaurante sería de \$139,737.45.

4.9 Análisis de rentabilidad

La rentabilidad empresarial es otro de los aspectos básicos a considerar en un plan de negocios. Tiene como objetivo evaluar la capacidad efectiva de la empresa para obtener rendimientos a partir del capital invertido y los recursos disponibles. (Caraballo, 2013)

Tabla 17. Análisis de rentabilidad

Tasa de actualización: 12%

AÑO	INGRESOS	COSTOS	FLUJO DE EFECTIVO	TASA	INGRESOS	EGRESOS
				(1+t)-n	ACTUALIZADOS	ACTUALIZADOS
AÑO 0	\$ -	\$ -	-\$ 838,137.66	100%	\$ -	\$ -
AÑO 1	\$ 2,496,000.00	\$ 1,782,000.00	\$ 714,000.00	89%	\$ 2,228,571.43	\$ 1,591,071.43
AÑO 2	\$ 2,620,800.00	\$ 1,871,100.00	\$ 749,700.00	80%	\$ 2,089,285.71	\$ 1,491,629.46
AÑO 3	\$ 2,751,840.00	\$ 1,964,655.00	\$ 787,185.00	71%	\$ 1,958,705.36	\$ 1,398,402.62
AÑO 4	\$ 2,889,432.00	\$ 2,059,613.33	\$ 829,818.68	64%	\$ 1,836,286.27	\$ 1,308,921.50
AÑO 5	\$ 3,033,903.60	\$ 2,159,303.19	\$ 874,600.41	57%	\$ 1,721,518.38	\$ 1,225,246.62
TOTAL	\$ 13,791,975.60	\$ 9,836,671.52	\$ 3,117,166.42		\$ 9,834,367.15	\$ 7,015,271.64

Valor Actual Neto (VAN)	\$1,980,957.85
Tasa Interna de Retorno (TIR)	85%
Relación Beneficio – Costo (B/C)	1.40

La tasa de actualización representa el valor del dinero con el paso de tiempo, es decir, la rentabilidad media que un inversor exigiría a un proyecto actualizando a valor de hoy el flujo de efectivo estimado para dicho proyecto. (Mercale, 2018)

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador financiero que mide los flujos de los ingresos y egresos futuros que tendrá un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, queda una ganancia; además este método, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el periodo considerado. Es decir, en el caso de *maruca* al descontar la inversión inicial de los flujos de efectivo de ingresos y egresos queda un VAN de \$1,980,957.85.

La Tasa Interna de Retorno (TIR) está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto de una inversión sea igual a cero. Este método considera que una inversión es aconsejable si la TIR resultante es igual o superior a la tasa exigida por el inversor (tasa de actualización o descuento), en este caso es 12%, entre varias alternativas, la más conveniente será aquella que ofrezca una TIR mayor.

Si la TIR es igual a la tasa de descuento, el inversionista es indiferente entre realizar la inversión o no. Si la TIR es menor a la tasa de descuento, el proyecto debe rechazarse. (Muñoz, 2013)

En este caso, nuestra TIR es de un 85%, es elevada, puesto que los porcentajes de ganancia en cada platillo son arriba del 100%, esto debido a que la zona se presta para poner ese porcentaje de ganancia, los productos son locales por lo tanto también el precio disminuye y se ve reflejado en que la TIR resulte alta. Por otra parte, un establecimiento dedicado a la venta de alimentos y bebidas es de los negocios más rentables si se lleva una adecuada administración financiera.

La Relación Beneficio – Costo (B/C) es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar. Si el resultado es mayor que 1, significa que los ingresos netos son superiores a los egresos netos. (Váquiro, Pymes Futuro, 2010)

En otras palabras, si los beneficios (ingresos) son mayores a los costos (egresos), en consecuencia, el proyecto generará riqueza. En los resultados tenemos un B/C de 1.40, lo cual es positivo y con seguridad traerá consigo un beneficio social.

Conclusiones

Emprender un negocio es un proceso que conlleva sacrificios, demanda todo tu tiempo y atención, surgen cambios y realidades del entorno constantemente, y es por esa razón que es necesario disponer de un buen plan de negocios de la empresa, viable en el tiempo y adaptado a los cambios que se puedan generar durante el camino.

Así mismo fue pertinente hablar de la importancia de investigar el amplio campo sobre la cocina michoacana y que se desarrolle el potencial con el que se cuenta, protegiendo así mismo a las cocineras tradicionales y familias que tienen todo este conocimiento.

El desarrollo del plan de negocios resultó ser una herramienta de mucha utilidad para este proyecto, ayudó a determinar las debilidades y fortalezas, abriendo campo para futuras consideraciones con la finalidad de que el restaurante funcione de la manera más óptima y rentable.

La realización del plan de negocios sirvió como una guía real para la futura creación del restaurante, cumpliéndose así el objetivo general del trabajo. La investigación del proyecto presenta el fundamento de la empresa, considerando todas las dimensiones para establecerlo y desarrollarlo: gestión estratégica, gestión de marketing, gestión operativa – organizacional y gestión financiera. Además, se pudo observar y constatar que es un proyecto rentable, el cual, aplicándose de manera correcta y con el enfoque debido, puede garantizar su éxito rotundo para así generar un beneficio social y al mismo tiempo enriqueciendo el patrimonio mexicano.

A lo largo del proyecto se pudo observar lo importante que es la planeación de todos los aspectos que se necesitan y que la mayoría de veces, las personas los pasan por desapercibidos, quizá por no ser considerado de importancia, sin embargo contando con un plan de negocios estructurado correctamente, es un punto de partida necesario para tener certeza que vale la pena invertir en dicho negocio.

Bibliografía

- (SESEQ), S. d. (22 de agosto de 2019). *Klever Bussiness Media*. Obtenido de Klever Bussiness Media : <https://www.klever.com.mx/como-almacenar-alimentos-secos/>
- Alves, M. (11 de abril de 2018). *Capacidad real del restaurante*. Obtenido de El Tenedor: <https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/gestion-restaurantes-capacidad-real#:~:text=La%20capacidad%20productiva%20del%20restaurante&text=La%20f%C3%B3rmula%20es%20la%20siguiente,Tiempo%20del%20ciclo%20del%20servicio.&text=CP%3A%20150%20comensales%20x%202>
- Anaya, E. S. (2012). *Manual de Administración y Gastronomía - 3a ed.* México: Trillas.
- Anónimo. (16 de julio de 2020). *Transeop*. Obtenido de Transeop: <https://www.transeop.com/blog/know-how-empresas/512/>
- Barraza, H. (26 de Enero de 2019). *¿Cuál es la diferencia entre propósito, misión y visión?* Obtenido de Entrepreneur: <https://www.entrepreneur.com/article/294059>
- Burguillo, R. V. (2019). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/flujo-de-efectivo.html#:~:text=El%20flujo%20de%20efectivo%20o,salud%20financiera%20de%20una%20empresa>.
- CANIRAC. (2006). *CANIRAC*. Obtenido de CANIRAC: http://canirac.org.mx/images/canirac/files/requisitos_para_operar_un_restaurantey_normas_oficiales.pdf

Caraballo, T. A. (2013). *Análisis de la rentabilidad*. Obtenido de Análisis de la rentabilidad:

https://ocw.ehu.eus/file.php/245/TEMA_6_ANALISIS_DE_LA_RENTABILIDAD.pdf

Castro, F. (29 de junio de 2020). *Food & Wine* . Obtenido de Food & Wine: <https://foodandwineespanol.com/estas-son-los-lineamientos-para-restaurantes-en-la-nueva-normalidad/>

CDI. (23 de octubre de 1982). *CDI* . Obtenido de CDI: http://ru.iis.sociales.unam.mx/bitstream/IIS/4624/2/Tarascos%20o%20Purepechas_Informacion%20etnografica.pdf

Comunidad indígena de Santa Fe de la Laguna, M. (27 de octubre de 2011). *Cultura Purépecha - P'urhépecha Jimbó Irétarhu*. Obtenido de Cultura Purépecha - P'urhépecha Jimbó Irétarhu: <https://web.archive.org/web/20111027124537/http://www.purhepecha.com.mx/ceremonia-de-la-toma-de-la-bandera-p-urhepecha-vp3516.html>

Española, R. A. (s.f.). *RAE*. Obtenido de RAE: www.rae.es

Fortún, M. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/hora-hombre.html>

G., G. (7 de julio de 2012). *La Razón*. Obtenido de La Razón: https://www.larazon.es/historico/2883-michoacan-la-utopia-de-vasco-de-quiroya-NLLA_RAZON_472006/

Galli, E. (7 de Septiembre de 2018). *Talent Street*. Obtenido de https://www.equiposytalento.com/upload/talent_noticias/002/2753/repotajeo_nboardingtalentstreet.pdf

Gastronomique, L. (s.f.). *Larousse Cocina*. Obtenido de Larousse Cocina: <https://laroussecocina.mx/palabra/pase/>

- Guerro, Y. M. (09 de Diciembre de 2013). *Gestión de Recursos Intangibles en Instituciones de Educación Superior* . Obtenido de Scielo: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902015000100065&script=sci_arttext
- Herrera, M. d. (2012). *Administración de comedor y bar* . Ciudad de México: Trillas .
- Info, P. (5 de febrero de 2016). *Pátzcuaro Info*. Obtenido de Pátzcuaro Info : <https://patzcuaro.info/historia/>
- Isaza, J. J. (9 de agosto de 2016). *Bien Pensado*. Obtenido de <https://bienpensado.com/criterios-seleccionar-proveedor/>
- Itaú. (agosto de 2019). *Itaú Empresas*. Obtenido de Itaú Empresas: https://s2.q4cdn.com/476556808/files/doc_downloads/spanish/sustentabilidad/2019/08/Manual-gestion-financiera.pdf
- Iturriaga, J. (2011). La cocina mexicana: Patrimonio Cultural de la Humanidad. *Archipiélago*, 1.
- Kapur, R. (29 de abril de 2020). *Camino Financial*. Obtenido de Camino Financial: <https://www.caminofinancial.com/es/cuanto-cuesta-mantener-restaurantes/>
- Mena-Galárraga, F., & Soto, E. G. (2018). Control de costos de alimentos y bebidas en mipymes hosteleras. *Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas*, 160.
- Mercalle, P. (septiembre de 2018). *Mercalle Blog*. Obtenido de Mercalle Blog: <http://www.contabilidad-empresa.com/2012/09/ejemplo-de-calculo-de-la-tasa-de.html>
- Mexicana, C. d. (2009). *UNESCO*. Obtenido de UNESCO: <https://ich.unesco.org/es/RL/la-cocina-tradicional-mexicana-cultura-comunitaria-ancestral-y-viva-el-paradigma-de-michoacan-00400>

- México, G. d. (mayo de 2020). *Plan Gradual hacia la Nueva Normalidad* . Obtenido de Plan Gradual hacia la Nueva Normalidad : https://medidassanitarias.covid19.cdmx.gob.mx/dHome/medidas_sanitarias/LINEAMIENTOSABARROTES.pdf
- Muñoz, M. P. (2013). *Fundamentos Básicos de Finanzas*. Obtenido de Fundamentos Básicos de Finanzas: http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/valor-actual-neto-y-tasa-interna-de-retorno-van-y-tir_1563977885.pdf
- Nava, N. N. (2016). Salvaguardia del Patrimonio Cultural Inmaterial o Comercialización: el caso de la Cocina Tradicional de Michoacán. *Tribunal Electoral del Estado de Michoacán*, 12.
- Nicuesa, M. (30 de Mayo de 2013). *Empresariados* . Obtenido de <https://empresariados.com/recursos-tangibles-e-intangibles-en-la-empres/>
- Orejuela, J. P., Salcedo, M. A., & Giraldo, L. E. (Enero de 2016). *Estimación de la capacidad en restaurantes de fabricación masiva*. Obtenido de Scielo: <http://www.scielo.org.co/pdf/rudca/v19n1/v19n1a25.pdf>
- Parrilla, M. Á. (24 de enero de 2018). *Bang Branding*. Obtenido de Bang Branding: <https://bangbranding.com/blog/definiendo-identidad-marca/#:~:text=El%20conjunto%20de%20elementos%20gr%C3%A1ficos,la%20personalidad%20de%20una%20marca.>
- Paz, R. C., & Gómez, D. G. (s.f.). *El sistema de producción y operaciones*. Obtenido de El sistema de producción y operaciones: http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf
- Perrenoud, P. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar* . Barcelona: Grao.
- Restaurant, S. (s.f.). *Soft Restaurant*. Obtenido de Soft Restaurant: <https://softrestaurant.com.mx/>
- Restaurant, S. (s.f.). *Soft Restaurant*. Obtenido de Soft Restaurant: <https://softrestaurant.com.mx/>

- Roselló, M. (21 de Febrero de 2018). *Ramón Restaurante*. Obtenido de Ramón Restaurante: <http://www.ramonrestaurante.com/caracteristicas-de-la-cocina-tradicional/>
- SECTUR. (25 de junio de 2019). *Pueblos Mágicos*. Obtenido de SECTUR: <http://www.sectur.gob.mx/gobmx/pueblos-magicos/#:~:text=Pueblos%20M%C3%A1gicos-,Pueblos%20M%C3%A1gicos,oportunidad%20para%20el%20aprovechamiento%20tur%C3%ADstico.>
- Serrano, R. (03 de Octubre de 2018). *Cómo clasificar los recursos: tangibles e intangibles*. Obtenido de ENEB - Claustro: <https://claustroeneb.es/2018/10/03/como-clasificar-los-recursos-tangibles-intangibles-y-analisis-vrio/>
- Soto, G. (23 de julio de 2020). *El Financiero*. Obtenido de El Financiero: <https://www.elfinanciero.com.mx/bloomberg-businessweek/la-pandemia-vino-a-devorarlas-10-mil-empresas-y-negocios-ya-no-estan>
- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*.
- UNESCO. (1 de septiembre de 2020). *UNESCO*. Obtenido de UNESCO: <https://ich.unesco.org/es/RL/la-cocina-tradicional-mexicana-cultura-comunitaria-ancestral-y-viva-el-paradigma-de-michoacn-00400>
- Urbina, G. B. (2010). *Evaluación de Proyectos - 6ta edición*. Ciudad de México: McGraw Hill .
- Valle, J. M. (2008). *Formación en Red del INTEF*. Obtenido de Formación en Red del INTEF: http://formacion.intef.es/pluginfile.php/49898/mod_imsdp/content/7/131_la_competencia_como_desempeo.html

Váquiro, J. D. (11 de septiembre de 2009). *Pymes Futuro*. Obtenido de Pymes Futuro:

<http://www.pymesfuturo.com/depreciacion.htm#:~:text=Contablemente%20se%20considera%20a%20la,de%20resultados%20a%20trav%C3%A9s%20del>

Váquiro, J. D. (23 de febrero de 2010). *Pymes Futuro*. Obtenido de Pymes Futuro:

<http://www.pymesfuturo.com/costobeneficio.html#:~:text=RELACION%20BENEFICIO%20COSTO&text=La%20relaci%C3%B3n%20costo%20beneficio%20toma,se%20sacrifica%20en%20el%20proyecto.&text=Se%20trae%20a%20valor%20presente%20los%20egresos%20netos%20de%20efectivo%20del>

Vasco, R. D. (s.f.). *Ruta Don Vasco*. Obtenido de Ruta Don Vasco:

<http://rutadonvasco.com/es/>

Villalobos, N. C., Altahona, O. C., & Herrera, T. J. (s.f.). *Gestión de la producción y operaciones*. Obtenido de

https://biblioteca.utec.edu.sv/siab/virtual/elibros_internet/55847.pdf

Zarza, F. V. (2006). *P'orhépecha kaso sirátahenkwa: Desarrollo del sistema de casos del P'urhépecha*. Ciudad de México: COLMEX & CIESAS.

Anexos

1. Menú fijo



 maruca COCINA RÚSTICA	
PRIMERO LO PRIMERO	
CAMENCHO \$130 <i>Quesadillas de tortilla de maíz fritas, rellenas de los guisos del día. Se acompañan con lechuga, crema de rancho, queso añejo enchilado, verdura en vinagre y salsas de la casa.</i>	ENCUERADOS Y CRUJIENTES \$135 <i>Onzas de cuevitas de cerdo con cebolla morada y chile perón encrujidos, acompañados de chicharrón, guacamole y salsas del día.</i>
CUIDADO DIJO EL FRANQUE \$69 <i>Tradicional sopa tarasca a base de chile pasillo, acompañada de tortilla frita, aguacate, crema ácida y queso fresco.</i>	TE QUIERO, TE QUIERO \$129 <i>Ensalada fresca de habas, lentejas, nuez de macadamia y flor de calabaza capeada rellena de queso adobado, aliñada con aderezo de salsa mingulche.</i>
TÚ DE MI VIDA \$85 <i>Lichipo de nata bañado en salsa de chile negro, locoque y queso añejo.</i>	CHIQUITINOS \$135 <i>Tiradita de tilapia de Pademates, láminas de aguacate, salsa macho, camote encrujido y finas rajitas de chile poblano con elote tierno.</i>

 maruca COCINA RÚSTICA	
HAY QUE COMER Y COMER	
ESTOY ENCAMORRADA \$349 <i>Bife de vacío montado en un espejo de salsa de charipo, rodajas de curandó, ensaladilla de ejotes y nopales con aderezo de queso fresco.</i>	DON JOAQUÍN VEGA \$359 <i>Mole rojo michoacano acompañado de musus de pollo glaseados en salsa de naranja y arroz gustado de jitamate.</i>
MI MARE \$290 <i>Pulpo a las brasas servido con un saltado de papa y tomatillo, cremoso de aguacate y chile cascabel y arena de plátano mucho.</i>	¡SEA POR DIOS! \$150 <i>Españilla de cerdo montada sobre una jahúcate, salsa de jitamate y tomatillo con rajitas de chilacaca.</i>
ROCOS ROCOS \$119 <i>Chile poblano relleno de un sofrito de maíz cacahuazintle y hongos seto, acompañado de tortitas de califán y caldo de chile guajillo.</i>	JUJUCATO \$249 <i>Filetes de charal capeados, aliñados con vinagreta de tamarindo y acompañados de una ensalada de coco, acelgas, pepita de calabaza y crujientes de queso tepaque.</i>

 maruca COCINA RÚSTICA	
UN HUEQUITO	
TIRONGUIRÓN \$109 <i>Bizcocho de cajeta artesanal, embebido con crema de mexcal de mientillo y olivas morelianas secas.</i>	NOMÁS NUESTRO AMOR \$120 <i>Selección de postres de hielo de nuestros tres sabores diferentes: - maticaya + yema (licor de leche) - achique + jamaica + zarzamora - queso fresco + guayaba</i>
EL TIZNADO \$95 <i>Lichipo dulce de nata, piloncillo y canela, crema de atole negro y ate de zapote.</i>	LAS RISIONES \$135 <i>Empanada de conserva de chiacayote, atole de leche o camote, acompañadas de crema de manny y cubos de aguacate frito.</i>

2. Menú de barra de tostadas

 maruca <small>COCINA RÚSTICA</small>	
tostadería	
amarillo canario <small>apocrescillo, jitomate deshidratado, queso Cotija maduro y compota de chile pasilla.</small>	\$59
naranja amanecer <small>callos de salmón fritos en adobo de chiles rojos, soja de arroz frito y puré de guandana.</small>	\$110
café pardo <small>champiñones, lomo asado, queso Cotija, tomatillo, chile de árbol, gel de tepache y sicos crujientes de habita.</small>	\$55
blanco hueso <small>patitas de puerco picadas, verduras encurtidas y cremoso de chile guero.</small>	\$49
verde olivo <small>láminas de trucha desnaturalizada con limón persa, pepino y ajo certificadas, ajílla y tierra de jamiles.</small>	\$169
negro azabache <small>finas láminas de tomo de cerdo en adobo de chiles negros, pija, cebolla y salsa de cilantro.</small>	\$79
rosa coral <small>charritos fritos, magonesa de chile negro y chile chipotle meca, zanahoria y col bocan en escabeche.</small>	\$85
blanco perla <small>arroz blanco, salsa espesa de chile guajillo, trocitos de carne de cerdo fritos y espuma de queso.</small>	\$49
naranja ámbar <small>camarón carmeado en salsa de aceite, betabel, camarón seco y jamaica, crema de chilacae y comino.</small>	\$109
rojo cobrizo <small>atápala con maíz tierno, salsa de pepino y ajolote de la región.</small>	\$49

3. Menú de bebidas

 maruca <small>COCINA RÚSTICA</small>	
SALUCITA	
DON MACA <small>Gaspacho murciano en trago: sandía, mango, pepino, jugo de naranja, limón, queso fresco, amilco rojos y licor de naranja.</small>	\$89
NANITA <small>Horchata de arroz, canela, crema de menta y charanda.</small>	\$130
ADELAIDA <small>Jitomate cherry salmado, fresa, cilantro, hierbabuena, mezcal y agua de piedra.</small>	\$119
NATÍN <small>Pepino, siconoste, té de limón, jengibre, amargo de angostura, mezcal y ginepro.</small>	\$125
DERCI <small>Lima, aguacate, betabel, grand mariner, charanda y agua quina.</small>	\$179
PETUNIA <small>Agua fresca de piñole, miel y amaranto.</small>	\$65

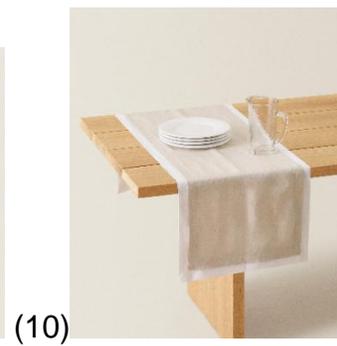
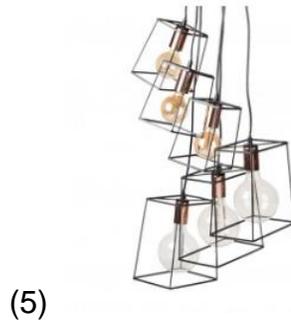
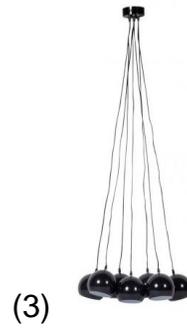
4. Cotización de equipo mayor de cocina

Artículo	Cantidad	Precio Unitario	Total
Multichef mesa master inoxidable Coriat	1	\$ 23,554.96	\$ 23,554.96
Estufa EC 4 HG acero inoxidable Coriat	1	\$ 28,489.60	\$ 28,489.60
Anaquele tipo marimba RAM515 Rex	2	\$ 7,621.33	\$ 15,242.66
Mesa refrigerada Asber 12 de 1/6 ATPS-48-12	1	\$ 30,067.00	\$ 30,067.00
Mesa de trabajo acero inoxidable T pared con piso	3	\$ 10,904.00	\$ 32,712.00
Mesa de trabajo acero inoxidable con tubo redondo RMT142	2	\$ 5,941.67	\$ 11,883.34
Campana de extracción acero inoxidable 2.5 x 0.90 x 0.50 m	1	\$ 9,653.52	\$ 9,653.52
Refrigerador vertical 2 puertas Torrey	1	\$ 23,303.00	\$ 23,303.00
Congelador CH-25 pies Polar	1	\$ 14,723.00	\$ 14,723.00
Fregadero 220 x 70 2 tarjas 50x50x40 Inmeza	1	\$ 13,800.00	\$ 13,800.00
			\$ 203,429.08

5. Cotización de equipo menor de cocina

Artículo	Cantidad	Precio Unitario	Total
Cuchillo chef 10"	6	\$ 469.00	\$ 2,814.00
Cuchillo mondador	3	\$ 89.00	\$ 267.00
Cuchillo para pan 10"	1	\$ 385.00	\$ 385.00
Cuchillo filetero 8"	2	\$ 320.00	\$ 640.00
Charolas de aluminio 45x76cm	5	\$ 131.00	\$ 655.00
Sartenes de acero inoxidable 14 cm	5	\$ 169.00	\$ 845.00
Sartenes de acero inoxidable 16 cm	5	\$ 187.50	\$ 937.50
Sartenes de acero inoxidable 18 cm	5	\$ 219.00	\$ 1,095.00
Sartenes de acero inoxidable 20 cm	5	\$ 225.00	\$ 1,125.00
Sartenes de acero inoxidable 26 cm	3	\$ 350.00	\$ 1,050.00
Miserables 35 cm	5	\$ 145.25	\$ 726.25
Mamilas 16 oz	20	\$ 19.84	\$ 396.80
Licuada	1	\$ 2,343.00	\$ 2,343.00
Báscula Rhino Vinson 40 kg - 5 gr	1	\$ 751.68	\$ 751.68
Espumadoras 32.5 cm	5	\$ 89.00	\$ 445.00
Cucharones de acero inoxidable 14 cm	5	\$ 106.50	\$ 532.50
Cucharas de acero inoxidable 32.5 cm	5	\$ 75.00	\$ 375.00
Olla de aluminio triple 60 cm	2	\$ 3,125.97	\$ 6,251.94
Set de bowls 20, 22, 24, 26, 28, 30 cm	10	\$ 406.12	\$ 4,061.20
Olla de presión de 6 lt	1	\$ 599.00	\$ 599.00
Budinera de 8 lt - 30 cm	3	\$ 537.00	\$ 1,611.00
Coludo acero inoxidable 20 cm	5	\$ 172.26	\$ 861.30
Coludo acero inoxidable 24 cm	5	\$ 235.00	\$ 1,175.00
Set de tablas para picar de colores (6 pz)	1	\$ 1,734.68	\$ 1,734.68
			\$ 31,677.85

6. Imágenes de activos fijos



(11)



(12)



(13)



(14)



(15)



(16)



(17)



(18)



(19)



(20)



(21)



(22)





(23)



(24)



(25)



(26)



(27)



(28)



(29)



(30)



(31)



(32)

(33)



(34)



(35)



(36)



(37)



(38)





(39)



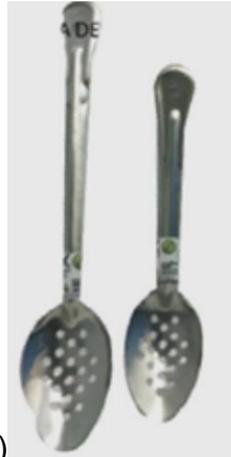
(40)



(41)



(42)



(43)



(44)



(45)



(46)



(47)



(48)



(49)



(50)



(51)

7. Ejemplos del costeo de recetas

Tabla 18. Costeo de recetas - entrada

	ENCUERADOS Y CRUJIENTES						
	Tipo:	entrada		VENTA AL PÚBLICO: \$135.00			
	Porciones (pax):	1.000					
Ingredientes	Cantidad	% Merma	Cantidad con merma	Unidad	Precio Unitario	Costo	
piel de cerdo	0.100	100%	0.100	kg	\$ 197.00	\$ 19.70	
cebolla morada	0.030	90%	0.027	kg	\$ 29.00	\$ 0.87	
manteca de cerdo	0.100	100%	0.100	kg	\$ 45.00	\$ 4.50	
chile perón	0.030	85%	0.026	kg	\$ 33.00	\$ 0.99	
jugo de limón persa	0.040	60%	0.024	lt	\$ 30.00	\$ 1.20	
vinagre	0.020	100%	0.020	lt	\$ 17.00	\$ 0.34	
aguacate	0.050	70%	0.035	kg	\$ 62.00	\$ 3.10	
cilantro	0.010	90%	0.009	kg	\$ 25.00	\$ 0.25	
cebolla blanca	0.030	90%	0.027	kg	\$ 23.00	\$ 0.69	
jitomate	0.060	90%	0.054	kg	\$ 26.00	\$ 1.56	
chile de árbol	0.005	100%	0.005	kg	\$ 48.00	\$ 0.24	
tomatillo	0.040	90%	0.036	kg	\$ 20.00	\$ 0.80	
TOTAL							

Sub-total	\$ 34.24
% gastos	15
15%	\$ 39.38
Costo por porción	\$ 39.38
IVA (16 %)	\$ 45.68
Gastos de operación + Gastos administrativos/platillos vendidos al mes	18
Precio de venta	\$ 53.90
% de ganancia	150
Precio total	\$ 134.74
Venta al público	\$ 135.00

Tabla 19. Costeo de recetas - plato fuerte

	MI MARE						
	Tipo:	plato fuerte		VENTA AL PÚBLICO: \$290.00			
	Porciones (pax):	1.000					
Ingredientes	Cantidad	% Merma	Cantidad con merma	Unidad	Precio Unitario	Costo	
pulpo	0.250	90%	0.225	kg	\$ 259.00	\$ 64.75	
aguacate	0.030	80%	0.024	kg	\$ 62.00	\$ 1.86	
chile chipotle meco	0.010	90%	0.009	kg	\$ 168.00	\$ 1.68	
adobo de chile chipotle	0.020	90%	0.018	kg	\$ 51.00	\$ 1.02	
crema para batir	0.030	100%	0.030	lt	\$ 94.00	\$ 2.82	
cebolla	0.020	90%	0.018	kg	\$ 23.00	\$ 0.46	
ajo	0.010	90%	0.009	kg	\$ 95.00	\$ 0.95	
tomatillos	0.020	90%	0.018	kg	\$ 20.00	\$ 0.40	
papa	0.030	90%	0.027	kg	\$ 26.00	\$ 0.78	
cilantro	0.010	90%	0.009	kg	\$ 25.00	\$ 0.25	
pápalo	0.010	90%	0.009	kg	\$ 29.00	\$ 0.29	
plátano macho	0.020	75%	0.015	kg	\$ 25.00	\$ 0.50	
jocoque	0.010	100%	0.010	kg	\$ 60.00	\$ 0.60	
TOTAL							

Sub-total	\$ 76.36
% gastos	15
15%	\$ 87.81
Costo por porción	\$ 87.81
IVA (16 %)	\$ 101.86
Gastos de operación + Gastos administrativos/platillos vendidos al mes	18
Precio de venta	\$ 120.20
% de ganancia	140
Precio total	\$ 288.48
Venta al público	\$ 290.00

Tabla 20. Costeo de recetas - postre

	NOMÁS NUESTRO AMOR						
	Tipo:	postre		VENTA AL PÚBLICO: \$120.00			
	Porciones (pax):	1.000					
Ingredientes	Cantidad	% Merma	Cantidad con merma	Unidad	Precio Unitario	Costo	
maracuyá	0.040	60%	0.024	kg	\$ 56.00	\$ 2.24	
leche	0.030	100%	0.030	lt	\$ 22.00	\$ 0.66	
huevo (yemas)	0.010	60%	0.006	lt	\$ 38.00	\$ 0.38	
alcohol	0.010	100%	0.010	kg	\$ 100.00	\$ 1.00	
vaina de vainila	0.005	100%	0.005	kg	\$ 1,000.00	\$ 5.00	
jarabe de achoque	0.030	100%	0.030	lt	\$ 320.00	\$ 9.60	
jamaica	0.020	50%	0.010	kg	\$ 190.00	\$ 3.80	
zarzamora	0.020	100%	0.020	kg	\$ 120.00	\$ 2.40	
queso fresco	0.030	100%	0.030	kg	\$ 85.00	\$ 2.55	
guayaba	0.030	90%	0.027	kg	\$ 28.00	\$ 0.84	
crema para batir	0.020	100%	0.020	lt	\$ 94.00	\$ 1.88	
canela	0.005	100%	0.005	kg	\$ 430.00	\$ 2.15	
TOTAL							

Sub-total	\$ 32.50
% gastos	15
15%	\$ 37.38
Costo por porción	\$ 37.38
IVA (16 %)	\$ 43.36
Gastos de operación + Gastos administrativos/platillos vendidos al mes	18
Precio de venta	\$ 51.16
% de ganancia	130
Precio total	\$ 117.67
Venta al público	\$ 120.00

Tabla 21. Costeo de recetas - bebida

	DON MACA					
	Tipo:	cóctel		VENTA AL PÚBLICO: \$89.00		
	Porciones (pax):	1.000				
Ingredientes	Cantidad	% Merma	Cantidad con merma	Unidad	Precio Unitario	Costo
sandía	0.015	65%	0.010	kg	\$ 17.00	\$ 0.26
mango	0.015	65%	0.010	kg	\$ 20.00	\$ 0.30
pepino	0.008	80%	0.006	kg	\$ 23.00	\$ 0.18
zum de naranja	0.020	80%	0.016	lt	\$ 38.00	\$ 0.76
zum de limón	0.005	80%	0.004	lt	\$ 30.00	\$ 0.15
queso fresco	0.010	100%	0.010	kg	\$ 85.00	\$ 0.85
ancho reyes	0.030	100%	0.030	lt	\$ 385.00	\$ 11.55
cointreau	0.030	100%	0.030	lt	\$ 175.00	\$ 5.25
azúcar	0.008	100%	0.008	kg	\$ 33.00	\$ 0.26
agua de mineral	0.060	100%	0.060	lt	\$ 17.00	\$ 1.02
TOTAL						

Sub-total	\$ 20.58
% gastos	15
15%	\$ 23.67
Costo por porción	\$ 23.67
IVA (16 %)	\$ 27.46
Gastos de operación + Gastos administrativos/platillos vendidos al mes	18
Precio de venta	\$ 32.40
% de ganancia	174
Precio total	\$ 88.78
Venta al público	\$ 89.00

Tabla 22. Costeo de recetas - tostadería

	CAFÉ PARDO						
	Tipo:	tostadas		VENTA AL PÚBLICO: \$55.00			
	Porciones (pax):	1.000					
Ingredientes	Cantidad	% Merma	Cantidad con merma	Unidad	Precio Unitario	Costo	
champiñones	0.040	100%	0.040	kg	\$ 79.00	\$ 3.16	
setas	0.020	100%	0.020	kg	\$ 75.00	\$ 1.50	
tomatillo	0.015	90%	0.014	kg	\$ 20.00	\$ 0.30	
chile de árbol	0.010	100%	0.010	kg	\$ 160.00	\$ 1.60	
comino	0.003	100%	0.003	kg	\$ 171.00	\$ 0.51	
piña	0.010	80%	0.008	kg	\$ 37.00	\$ 0.37	
cebolla cambray	0.010	80%	0.008	kg	\$ 39.00	\$ 0.39	
crema ácida	0.015	100%	0.015	kg	\$ 53.00	\$ 0.80	
queso cotija	0.010	100%	0.010	kg	\$ 120.00	\$ 1.20	
harina	0.010	100%	0.010	kg	\$ 13.00	\$ 0.13	
huevo	0.015	100%	0.015	kg	\$ 36.00	\$ 0.54	
panko	0.010	100%	0.010	kg	\$ 140.00	\$ 1.40	
TOTAL							

Sub-total	\$ 11.90
% gastos	15
15%	\$ 13.68
Costo por porción	\$ 13.68
IVA (16 %)	\$ 15.87
Gastos de operación + Gastos administrativos/platillos vendidos al mes	18
Precio de venta	\$ 18.73
% de ganancia	180
Precio total	\$ 52.44
Venta al público	\$ 55.00