



FACULTAD DE ECONOMIA

“IMPACTO ECONOMICO QUE HA CAUSADO

EL COVID-19 EN EL SECTOR RESTAURANTERO

DE LA CIUDAD DE MEXICO 2019-2022”

TESIS  
QUE PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ECONOMÍA  
PRESENTA

JUAN JOSE JUAREZ HERNADEZ

DIRECTOR DE TESIS

LIC. MIGUEL ANGEL JIMENEZ VAZQUEZ.  
CIUDAD UNIVERSITARIA MAYO 2022

“La muerte es algo que no debemos temer, mientras somos, la muerte no es, y cuando la muerte es nosotros no somos” Antonio Machado



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## I. INTRODUCCION

La COVID-19 ha generado un fuerte impacto sanitario, social y económico en el mundo. El negocio de servicio de alimentos y bebidas o lo que en otras palabras la industria restaurantera ha resentido como nunca antes el impacto del comportamiento de la COVID-19 muchas empresas de este sector se han visto golpeadas por la crisis sanitaria y ha surgido muchas tensiones que puedan limitar su competitividad y supervivencia.

Como consecuencia de esta inesperada crisis se ha producido un shock en la oferta de suministro esto es alimentos y bebidas y un shock en la demanda de consumo de alimentos y bebidas llevando a todo esto a una parálisis de la industria restaurantera a disminuir sus ingresos y propiciando una reducción a la actividad productiva y haciéndose notar un incremento de desempleo en dicho sector.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) constituyen la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos y la producción nacional.

Dentro de este sector servicios encontramos que cada año hay una apertura, una quiebra o un traspaso y todo esto conlleva a la industria restaurantera a tomar decisiones correctas hacia la inversión a corto y mediano plazo requiriendo de gente con experiencia, conocimientos y habilidades profesionales fundamento en un sistema de valores que les permita que sus negocios sean rentables

Quienes sobrevivieron o están sobre viviendo a esta parálisis que ha venido dejando el Covid –19. La supervivencia de estos negocios aquellos que contaron con su negocio estructurado y organizado que les permitiera establecer de manera clara los objetivos en función de lograr los resultados esperados teniendo un sistema de administración profesional esto es llevar un control de inventarios, costos , gastos, ingresos así como contar con una estrategia de ventas y aquellos que tenían sus locales como dueños sacaron mucha ventaja por el hecho de no pagar rentas y los que no tenían deudas al momento de la crisis.

No solo suficiente estos factores frente a una saturación de la oferta que provoco no solo menos ingresos si no que hubo una contracción en los márgenes de ganancia de los restaurantes.

En este sentido es necesario disponer de información cuantitativa y cualitativa del comportamiento de MIPYMES ante los efectos económicos del Covid-19 que permitan conocer las necesidades y los desequilibrios que pueden producirse y gestionar así los recursos eficientemente para ayudar a impulsar la economía de este sector

En nuestro país la industria restaurantera representada por pequeñas y medianas MIPYMES son unos de los sectores de servicios más complejos que tienden a multiplicarse de acuerdo al crecimiento que van teniendo las urbes como polos desarrollados netamente con un carácter turístico y urbano.

La alimentación ha sido siempre un factor importante en el trascurso de la historia humana; la industria como del servicio MIPYMES es tan novedosa como antigua.

Su actividad se caracteriza por la transformación de los alimentos obtenidos de la agricultura, ganadería y la pesca sectores primordiales de la economía de un país que hacen atender necesidades y deseos de una población.

A lo largo de la historia los modos de producción de esta industria se han alterado con tecnologías de punta debido al crecimiento de la población trabajadora que se ha venido dando en los desarrollos turísticos y la creación de sus empresas corporativas fuera de las ciudades o municipios. - Todo esto hace que el inversionista dedicado a los MIPYMES tenga un gran futuro en este negocio.

La población económicamente activa difícilmente tiene tiempo para trasladarse a comer de sus trabajos a sus hogares; por lo que busca establecimientos (MIPYMES) de comida donde pueda comer con rapidez, higiene a un costo no muy elevado de acuerdo a su presupuesto.

Es de suma importancia resaltar el impacto económico que trajo La COVID-19 para este tipo de negocios a que muchas empresas corporativas y la población trabajadora en general dejaron de prestar sus servicios y así mismo dichos negocios tuvieron que cerrar y trabajar con el mínimo de personal y rebajando los salarios de sus empleados.

## I.1 JUSTIFICACION

Resaltar la importancia de la industria restaurantera en el impacto económico del Covid-19; ya que la pandemia ha dejado debilidades en su estructura económica y organizacional que venían arrastrando antes de la crisis sanitaria

Con el Covid-19 la actual forma de trabajar en la industria restaurantera cambio de manera radical llevándolas a una transformación completa en su organización sino que también sus colaboradores; tendrán que adaptarse a las nueva formas de trabajo a esta nueva normalidad que posiblemente no volverá hacer igual como antes; una vez finalizada la crisis debido a que la experiencia dejo mucho que ver en todos los aspectos de la organización.

Es importante que industria conozca que está ocurriendo en el mundo empresarial de dicho sector, como ya habíamos mencionado la forma de trabajar que se conocía no volverá hace igual.

Los colaboradores evaluarán puntos diferentes a la empresas en el momento de buscar empleo; un ejemplo es el enfoque en la salud ocupacional, buscarán también cosas que los motiven y los mantengan satisfechos en su lugar de trabajo. Para esto

las empresas deben tomar decisiones que se adapten a estos nuevos enfoques de lo contrario perderán trabajadores calificados.

La pandemia ha dejado al descubierto las debilidades de la industria restaurantera que venían arrastrando mucho antes de la crisis de la pandemia, esto se presenta una oportunidad para que las organizaciones puedan convertir esas debilidades en fortalezas replanteando su sistema FODA.

Los restaurantes a raíz de la pandemia del Covid-19 tuvieron que conocer los cambios que se les presentaron para adaptarse y transformarse lo más antes posible para poder ser competitivos dentro del mercado y así mejorar las condiciones laborales del talento humano y poder volver a crecer en sus economías.

## I.2 PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

En diciembre del 2019 China reporto los primeros casos del virus SARS-Cov-2 el cual provoca la enfermedad del Covid-19 y debido a la globalización que se vive en la actualidad, en cuestión de semanas ya se había extendido a más de 40 países, situación que llevo a la declaración de la pandemia por parte la Organización Mundial de la Salud (OMS) en marzo de 2020.

Esta crisis sanitaria que se vivió no solo afecto al diario vivir de las personas, sino que también marcara al mundo empresarial (industria restaurantera).Las compañías ya no volverán hacer lo que eran antes, sus estrategias empresariales, enfoques y formas de trabajar cambiarían debido a la situación, las empresas deberán transformarse de manera acelerada porque saben que si no lo hacen tendrán que cerrar sus puertas para siempre.

El sector restaurantero por cuanto representa para nuestra economía, es un sector que genera empleo y de calidad, y arrastra de la innovación y tecnología que es lo que necesita un país para su desarrollo y crecimiento que toda sociedad requiere.

Para esto es necesario establecer políticas a corto, mediano y largo plazo que nos lleven a una pronta recuperación en el empleo, en las ventas y en indicadores económicos y financieros de la industria restaurantera para que se lleve a cabo lo más pronto posible una recuperación económica del sector restaurantero.

Esta industria se encuentra dentro del sector servicios y es giro que más aperturas, trasposos y quiebra se genera año con año.

Este sector a nivel nacional capta el 28 % del gasto efectuado por cada turista nacional o extranjero y aporta el 3% del PIB nacional.

En el territorio Nacional contamos con 584,023 unidades económicas según el censo economicos 2019 es decir establecimiento de alimentos y bebidas; las cuales el 4% pertenece al segmento organizado (establecimientos con una estructura corporativa y con una organización e imagen visual bien definida),generando el 45% de las ventas del sector y 56% generando empleos ; y el 96 % lo conforma el segmento tradicional (negocios de tipo familiar o sociedades con una administración y operación no formalizada)

Cuando surge la idea de crear una empresa restaurantera no solo es el monto de inversión lo que se debe considerar; se necesita de otras actividades esto es administrativas, operativa, estudios de mercado y de una organización empresarial para poder enfrentar la magnitud real de la problemática del negocio. Para que lo que se inicio en una forma sencilla no se vuelva complejo.

Estos negocios de alimentos y bebidas han resentido como nunca antes el impacto del comportamiento del consumidor a raíz de esta crisis sanitaria Covid-19 del diario vivir de las persona

### I.3 OBJETIVO.

Determinar cuál ha sido el impacto económico que ha tenido la pandemia Covid- 19 en el sector restaurantero dentro de la Ciudad de México 2019-2022, y toda esta información será una valiosa herramienta para la planificación de las estrategias a seguir tanto para la industria restaurantera y poder impulsar su economías.

Mostrar las mejores propuestas para este negocio que sean viables en base a herramientas de apoyo para que nos den resultados favorables para la toma de decisiones: una evaluación en sus controles administrativos esto es: ventas, ingresos y egresos, costo de venta, inventarios y sus controles tanto en la operación como en el almacén como base del negocio y su organización empresarial para generar mejores resultados y mayores ingresos; contando además con una estrategia de ventas para la sobrevivencia de esta crisis sanitaria donde se calcula según el Inegi que de octubre del 2020 al a julio del 2021 cerraron 1.6 millones de negocios dejando así a muchos negocios sin venta y a muchos empleados sin trabajo o con sueldo muy bajos.

He aquí la pregunta ¿Quiénes sobrevivieron? Fue la prueba de fuego de muchos restaurantes que pasaron la emergencia reinventado ideas en todos los aspectos una de ellas la entrega a domicilio; y esperando su recuperación de servicio completo; a raíz de esto algunas marcas se empezaron a diferenciar de la competencia planteándose el reto de la innovación para sobrevivir de la crisis e incluso crecer.

## 1.4 HIPOTESIS

La infección con Coronavirus del síndrome respiratorio agudo de tipo 2 o Sars-Cov-2; es el virus que causa la Covid-19 se propaga con facilidad entre personas.

Según sus datos el Covid-19 se propaga principalmente con facilidad entre las personas que están en contacto estrecho a menos de una distancia aproximadamente de dos metros.

Este virus se propaga por las gotitas respiratorias que se deben liberar cuando una persona tiene el virus en forma de toser, estornudar, respirar, cantar o hablar.

Las personas que están cerca podrían inhalar estas gotitas caen en la boca, nariz, o en los ojos de las personas que están próximas.

El Covid.19 afecto a la industria restaurantera con una intensidad muy grave debido al cierre de sus negocios en donde sus resultados fueron negativos en las ventas, en sus gastos por el pago de sus alquileres; ya que el Gobierno de Mexico obligo a los restauranteros a cerrar para que no hubiera más contagios y así preservar la vida humana con medidas rigurosas de higiene.

Algunos restaurantes si cerraron y otros trabajaron con la modalidad de venta a domicilio esto llevo a grandes estragos economicos derivado del distanciamiento.

El elemento lógico de esta crisis sanitaria en las dos variables que en cuanto mayor crece la pandemia en pais hace que haya más cierres de negocios de restaurantes; lo que ocasionó una gran crisis de desempleo de sector restaurantero y cierre completo de algunos negocios que no pudieron resistir la crisis de la pandemia.

Todo esto ocasionó una preocupación para los MIPYMES restauranteros ya que aportan el 95% del total de las unidades económicas y son una fuente importante de generación de empleos.



# GUIÓN.

## I.INTRODUCCION.

### **I.1 Justificación**

E l mundo de los negocios a nivel global experimento todo tipo de cambios a raíz de la pandemia del Covid-19 desde las operacionales hasta las organizacionales teniendo como efecto conocer el impacto económico que ha dado la crisis sanitaria en el sector restaurantero nacional. Y por lo tanto esta industria ha sido una de las más afectadas por la pandemia donde miles de mexicanos tuvieron que ir a las filas del desempleo creando así un caos en el sector restaurantero.

### **I.2 La problemática**

Las palabras claves son: pandemia y el impacto económico del sector restaurantero nacional sus consecuencia y soluciones.

### **I.3 Objetivos**

Elaborar un análisis para determinar el impacto económico que ha tenido la pandemia COVID-19 en el sector restaurantero y analizar cuales ha sido los factores más afectados a nivel inversión.

### **I.4 Hipótesis**

Como la crisis sanitaria llevo a al sector restaurantero a un descenso de su productividad y llevando a esto a la caída de sus ingresos y aumentado el desempleo en su organización laboral.

## Índice General

<b>Capítulo I. ANTECEDENTES HISTORICOS.</b>	<b>11</b>
1.1 Breve historia de la industria restaurantera.	11
1.2 Evolución de la industria en Mexico.	12
1.3 Producción.	14
1.3.1 Elaboración de los menús	15
1.4 Servicios	16
1.5 Administración.	17
1.6 Finanzas	21
1.7 Mercadotecnia	24
1.8 Otros factores	28
<b>Capítulo II. MIPYMES.</b>	<b>32</b>
2.1 Definiciones	32
2.2 Que son los MIPYMES?	33
2.2.1 Clasificación de los MIPYMES	34
2.2.2 Ventajas y desventajas	34
2.2.3 Problemas que enfrenta el apoyo para los MIPYMES	35
2.3 Programas de financiamiento impulsados por el Gobierno Federal	38
2.3.1 Fondo MIPYME	38
2.3.2 Fondo para el desarrollo social de la ciudad de Mexico	39
2.3.3 Fondo nacional de apoyo a las empresas en solidaridad	39
<b>Capítulo III IMPACTO ECONOMICO POR EL COVID-19</b>	<b>40</b>
3.1 Breve historia del Covid-19	40
3.2 La evolución del Covid -19 en Mexico	40
3.3 Empleo	41
3.4 Ventas	44
3.5 Indicadores economicos financieros	45
3.5.1 Indicadores economicos	45
3.5.2 Indicadores financieros	46
3.6 Impacto sobre la organización empresarial	48

<b>Capítulo IV MEDIDAS PARA FAVORECER EL IMPACTO ECONOMICO POR EL COVID-19</b>	<b>51</b>
4.1 Medidas para estimular el Mercado	51
4.2 Medidas para la acometividad (fuerza y decisión para emprender)	53
4.3 Medidas financieras	54
4.4 Medidas normativas (fiscales, laborales, etc.)	54
<b>Capítulo V CONCLUSIONES</b>	<b>57</b>
<b>Capítulo VI ANEXO ESTADISTICO</b>	<b>59</b>
<b>Capítulo VII FUENTES DE INFORMACION REFERENCIAS</b>	<b>69</b>

## Capítulo I Antecedentes históricos

### 1.1 Breve historia de la industria restaurantera en México

Conocer la historia de la industria restaurantera puede ayudar a entender la evolución que esta gastronomía ha tenido a lo largo del tiempo desde sus inicios hasta la actualidad.

Comer fuera de casa, ya sea de forma ocasional o no, es una costumbre que hoy está arraigada en nuestra cultura y sin embargo aunque no parezca, es una costumbre relativamente nueva

La palabra restaurante tiene su origen francés restaurant su uso es establecimiento de servicio en su mayor caso público, donde se paga por la comida y bebida para ser consumidas en el mismo local o para llevarla.<sup>1/</sup>

La historia de estos negocios se remonta en nuestro país desde la colonia con los nombres de mesón.

En la época de la independencia estos negocios se nutrían de otras ideas de Europa y se dan otros conceptos de nombre como el café o restaurante.

En la actualidad estos negocios han crecido y es un gran futuro para el inversionista (MIPYMES). Que buscar desarrollar diferente conceptos de restaurantes para toda una población económicamente activa que se les dificultad trasladarse a comer de sus centros de trabajos a su hogares.

También esta industria es una fuente importante de ingresos e inversiones y es una demandante de insumos en muchos otros sectores productivos y por lo tanto es una industria con gran potencial socioeconómico, turístico y cultural.

La cámara Nacional de la industria de los restaurantes y alimentos condimentados (2008) define la industria restaurantera como el ente que engloba todas las actividades relacionadas con los alimentos preparados, incluyendo la comida para llevar y las bebidas y además de que genera un beneficio social y a los empleados se les capacita para mejorar y asegurar una alimentación sana y nutriente. (2)

Es necesario conocer sus características para poder clasificarlos de acuerdo a las costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales:

---

(1)<https://www.cucinare>

(2).<https://canirac.org.mx>

- Los que dan un servicio rápido y el precio suele ser económico.
- Los que son especializados esto es ofrecen una variedad de platillos con una especialidad de la casa en mariscos, aves, pastas y ofrecen lo más sobresaliente de la gastronomía del país.
- Los de característica en donde el servicio es estandarizado y el precio de los platillos no es muy alto y son operados por el propietario o su familia.
- Los Gourmet o servicio completo cuya característica en la mayoría de las ocasiones sus precios son muy altos y se necesita de un consumidor de altos ingresos que esté dispuesto a pagarlos.

Estos restaurantes se pueden clasificar de la siguiente manera:

-Independientes: aquellos que tienen una o varias características únicas y no tienen afiliación de marca u otra compañía, el dueño es el responsable en la gerencia.

-Los de cadena: son dos o más negocios que se abren bajo el mismo nombre y tienen afiliación a una marca.

- Los de Franquicia: estos tienen un acuerdo legal el cual el dueño concede los derechos o privilegios a otra persona para vender los productos o servicios bajo las condiciones especificadas del sistema acordado.

Por lo tanto esta historia ha tenido un progreso impresionante en nuestro país y ha sido parte fundamental de la vida cotidiana de muchos mexicanos que gastan una parte de su presupuesto comiendo fuera de su hogar de 3 a 6 veces por semana y su tendencia de este sector hace un gran crecimiento y demanda de múltiples restaurantes en todos sus conceptos llámese a este último cafeterías, fondas, pizzerías taquerías y restaurantes de lujo.

## **1.2 Evolución de la industria en México.<sup>3/</sup>**

La industria restaurantera siempre se ha encontrado en una transformación y competencia que le ha llevado a ser unos ganadores para todos aquellos que atienden a sus clientes; ya que este último es el pilar para la transformación de las cadenas de restaurante.

---

<sup>3/</sup>Guía de negocios entrepreneur. Todo listo para abrir tu negocio, impresiones áreas S.A de C.V 2011

El panorama de la industria restaurantera causado por la pandemia del Covid -19 según la CANIRAC aseguro que la crisis ha impactado profundamente al sector provocando cero ingreso y el cierre de 120000 restaurantes (un 20 % de la industria) y la pérdida de 400000 empleos y además causo daños en otros sectores de la economía un 83% de las 303 ramas económica del país representando el 2.2% del PIB nacional y el 13% de PIB turístico.

Ante esta situación el primer reto es recuperar el empleo por lo cual debe de haber apoyos con financiamientos esto es reducción del impuesto al consumo de manera temporal y la aplicación de vacunas a los empleados.

Para el 2021 la industria ha logrado una recuperación del 65% de sus ventas respecto al 2019.- Sin embargo los restaurantes enfrentan la implementación de las medida sanitarias esto es aforo reducido, un horario limitado para la atención de los comensales.

Así también buscan todas la modalidades de la ley esto es ayuda alimentaria para los trabajadores a la ley del ISR y a la ley del IVA para que el consumo de los restaurantes sea deducible y como una forma de apoya al empleo y la industria restaurantera.

Cabe mencionar que hay un factor importante para esta evolución y son las Ventas en esta fase de la contingencia este factor cayo hasta un 50 % en la ciudad de México datos según la CANIRAC.

Las grandes cadenas se enfrentaron a difíciles situaciones anunciaron cierre temporal de algunas de sus sucursales así como incremento de medidas sanitarias en sus establecimientos; como por ejemplo:

Sonora grill anuncia 35 unidades como cierre distribuidas en todo el país.

Alsea anuncio que el 1% de su establecimiento en México permanecerán cerrados dueño de franquicias (Pizzas Domino Starbucks, Burger King. Vips y el Portón)

Aquellas cadenas que incrementaron sus protocolos de prevención y protección y en base a esto permanecieron abiertos son:

MC Donald s cadena de comida rápida y máximo sus medidas de higiene.

Los Bísquets de Obregón aumentaron las medidas de higiene y hacer sonar una alarma para indicar que es el momento de limpiar, lavar, desinfectar las manos.

Corporación Mexicana de Restaurantes (CMR) como Chilis, Wings, Bistró Chapultepec permanecieron abiertas y tomaron medidas.

Todos estos establecimientos aprovecharon su servicio a domicilio y aseguraban que los clientes recibieran su pedido en su casa y poder así mantener las ventas.

Por otro lado la disminución de la movilidad en la ciudad de México con la suspensión de distintas actividades laborales, académicas, culturales, deportivas, esto fue uno de los factores de que la industria restaurantera llegara a un grado de sobrevivencia en sus ingresos y para esto apuntalo su servicio a domicilio, el “delivery o el pickc up” para llevar.

Se estima que la recuperación completa de los restaurantes que sobrevivieron y sobreviven será de hasta el año 2025 con crecimientos anuales de 14.9% a 15,2% similar al PIB turístico en México 15,3%

### **1.3 Producción.**

Para iniciar un negocio o cualquier tipo de negocio se parte de una experiencia o conocimiento previo de dicho negocio que quieras emprender. En este caso un negocio de restaurante se debe tener conocimientos en gastronomía, he aquí el gran problema de esta organización económica no importa su tamaño: 1) para quien producir; 2) que bienes y servicios producir; 3) y como producirlos.<sup>4/</sup>

No se debe vender algo que no se conoce; esto es como primer paso y un segundo paso es que el menú es la base de todo donde atreves de él se define el espacio, la distribución física que requiere el local, el equipo y utensilios necesarios, decoración, la ubicación, el tipo de publicidad, los proveedores y en fin todo el concepto gira en torno al menú

El diseño del menú es lo primero y luego lo armado de la estructura del negocio porque este va a decir que tipo de cocina necesita. Del 100% del inmueble el 70 % será de servicio y el 30% a la cocina; ese 30 % lo distribuye en tipo de máquinas, infraestructura, como será el movimiento y en manejo de proveedores, desechos y decoración.

La ingeniería del menú es el método de optimización para la operación del lugar que evalúa el término de marketing las preferencias del consumidor, necesidades y motivaciones del cliente, su evolución en tendencias gastronómicas y sus nuevas demandas.

Los menús deben ser planeados para que los alimentos estén balanceados en cuanto a costo se refiere y para que nos den una garantía de servicio ético y de calidad con los clientes que adquieren nuestros servicios.

Se debe estudiar al cliente como base de negocio esto es:

1. Darle la bienvenida con un afectuoso saludo y tratarlo con cortesía.
2. Mostrarles su mesa y así mismo mostrarles la carta de servicios
3. Tomarle la orden de servicio.
4. Hacerlo sentir en un ambiente agradable
5. Servir los alimentos y bebidas en perfecto estado

---

<sup>4/</sup>La sociedad económica moderna, Francisco Zamora, Ed fondo cultura económica pag.16.

6. Efectuar una encuesta de la satisfacción de los comensales para evaluar mejoras en la calidad de los productos y servicios.

### 1.3.1 Elaboración de los menús

Un menú es la inclusión de platillos elaborado por un profesional de cocina que tenga conocimiento de usos culinarios (técnica especial de cocinar una persona) propios de un determinado lugar.

La persona que planea menús para un establecimiento de alimento y bebidas debe ser un conocedor de muchos aspectos culinarios y por lo general esta tarea es asignada a un chef. Sin embargo un planeador profesional de menús debe tener conocimiento no solo de gastronomía sino también de administración y finanzas.

Los 4 factores que se deben considerar para la elaboración de un menú:

1. En el área de alimentos la planeación de los menús debe ser:
  - Conocer el gusto de los clientes; saber cuáles son los platillos preferidos por los clientes.
  - Saber la manera en que los platillos están preparados, producidos, cocinados y servidos y como son consumidos por el cliente; esto nos permite especificar mejor que tipo de equipos se necesitara para producir los platillos,
  - Conocer la materia prima es decir desde cómo llega por el proveedor y como se almacena con su fecha de caducidad.
  - Hacer Recetas estándar y conversiones en gramaje esto nos permitirá tener una mejor ingeniería del platillo para su venta y conocer el costo de los platillos.
2. Finanzas. La planeación del menú debe entender la relación entre el costo de la materia prima y otros gastos. Debe ser capaz de producir un menú exitoso y rentable. El encargado de esta área debe entender que el precio de la porción afecta al precio de venta. No se debe olvidar que el precio del menú debe ser atractivo para el cliente y por ello necesita saber cómo calcular los costos de una receta.

El costo de una receta de un platillo es de la siguiente manera:

35% Costo de alimentos.

35% Gastos operativos.

30 % Utilidad.

Esto quiere decir que si yo vendí un platillo en \$100.00

\$35.00 son el costo del platillo

\$35.00 gastos operativos

\$30.00 mi utilidad o ganancia por platillo vendido.



3.- Administración. Es importante tomar en cuenta para la planeación del menú los siguientes aspectos: utilidad, cheque promedio, tipo de servicio y mercado al que está dirigido.

4.- Precio. En los platillos que tengan un alto costo de receta su precio va ser alto y bueno el estudio de mercado no dirá si lo podemos vender ya que en algunos mercados los clientes no podrán adquirirlos por su alto costo. Se necesita para algunos mercados ofrecer productos de buena calidad a precio razonable

Consejos de la ingeniería del menú:

- Eliminar platillos muy costosos
- Descartar platillos con ingredientes difíciles de conseguir con proveedores como caza e importación.
- Analizar las recetas
- Definir precios.
- Diseñar la carta.
- Cuidar la impresión de la calidad de la carta.
- Establecer la ración en gramajes indicadas por el platillo
- No elaborar una carta demasiado extensa.
- Cambiar periódicamente el menú
- Revisar cada tres meses el precio de la carta con su costeo de receta.

#### **1.4 Servicio**

El servicio es una combinación de comunicación, atención, respeto y cuidado con y para el cliente para que se sienta como en casa y asegurarnos de que vuelva a nuestro restaurante y lo recomiende.

Por todo ello, es fundamental tener la orden de servicio por escrito y entregársela al personal cuando comiencen a trabajar con nosotros junto con el menú y la misión y valores para que se familiaricen con nuestra comida, servicio y concepto.

Las múltiples recomendaciones al personal de servicio de mesa la revista proponen:

- Saludar y dar la bienvenida al cliente.
- Sugerir platos o bebidas fuera de la carta.
- Tomar la orden de bebidas,
- Entregar las bebidas.
- Tomar la orden de comida
- Entregar la orden de comida.
- Comprobar si el cliente está bien o necesita algo más.
- Limpiar la mesa.
- tomar la orden de postre, café o té.
- Entregar la cuenta/tomar el pago.
- No discuta con el cliente, guarde silencio si ellos tienen ganas de argumentar.
- Piense en el cliente y en el público más que en usted mismo.
- Antes de empezar a trabajar debe de enterarse del menú del día, los platos especiales así como preguntar la composición de los que no conozca.
- No lleve nunca en manos alimentos y bebidas; utilice siempre una charola.
- Ante del postre debe retirarse de la mesa vaso, platos etc. y limpiar la mesa.
- Cada empleado es responsable de su estación y ocupación; al retirarse el cliente debe montar la mesa nuevamente con discreción y procurando que las mesas y los gabinetes queden muy limpios.

La industria trabaja con una guía de manuales de organización y procedimientos breves, accesibles y de fácil comprensión para que no se presten a confusión y al olvido; y así darle a nuestro personal una estructura de servicio de manera clara.

## **1.5 Administración**

Todas las organizaciones poseen una estrategia que las direcciona hacia algún rumbo; la estrategia tiene una esencia enfocada a la descripción de lo que es y quiere ser la empresa y también la podemos definir como la especificación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo la cual conlleva a determinar

acciones y a emprender la asignación de los recursos que se requieren para el cumplimiento de las metas.

Las actuales circunstancias globalizadoras el negocio restaurantero requiere captar nuevos consumidores a través de la oferta de platillos con mejores precios y alimentos más saludables que satisfagan las enormes expectativas de un comensal exigente y conocedor.

Para este contexto un modelo de administración estratégica será de gran ayuda para la gestión exitosa de un restaurante.

El modelo de administración estratégica incluye:

### ***Propósito o Visión del Negocio.***

Las organizaciones cuestionan la forma de hacer negocios, necesitan renovarse, adaptarse, cambiar y transformarse, Para esto es necesario tener la visualización de lo que se trata de crear, se refiere al proceso de aclarar los valores, centrarse en un credo empresarial y en una visión determinada

### ***Filosofía Empresarial.***

Marca la pauta para orientar todas las acciones que se emprenden y desarrollan dentro de la organización.

La filosofía empresarial debe inculcarse a fondo a cada colaborador a través de acciones cotidianas para lograr un comportamiento total y una fe inquebrantable de orgullo de pertenecer a la empresa.

### ***Misión Empresarial.***

Es el fundamento de valores y principios para que la empresa logre cubrir tanto las necesidades como requerimientos y compromisos con quien hace negocios y pueda diferenciarse con un estilo propio de su competencia.

La misión de la empresa es la responsabilidad social de esta ante su comunidad, los valores que le van obligar a brindar productos y servicio de calidad a sus clientes.

### ***Análisis del Medio Ambiente.***

Conocer el medio ambiente es identificar que opciones tiene la administración para lograr sus fines, es la base para saber que caminos tomar dentro de un escenario conocido y saber que tendencias y situaciones futuras puedan afectar al negocio.

Al analizar el medio ambiente se evaluara las oportunidades que pueden explotarse y las amenazas a las que la organización se enfrentara.

### ***Análisis de la Organización.***

*Todas las organizaciones están limitadas tanto por los recursos como por sus habilidades* de que dispone, lo cual debe ser reconocido por la propia organización

Este análisis responde al análisis de cada uno de los recursos con que cuentan las empresas:

- las habilidades y capacidades que tienen los empleados
- la posición de efectivo de la organización.
- el éxito que han tenido los productos y servicios nuevos-
- y como percibe el público la imagen de las instituciones y la calidad de los productos o servicios que ofrece.

Conociendo el análisis de los recursos, la administración evaluara las fortalezas y debilidades que le permitirán una mejor toma de decisiones en la elaboración tanto de los objetivos empresariales como de sus estrategias competitivas

### **Objetivos Empresariales**

Los objetivos representan el nivel para concentrar la definición del negocio y son grandes caminos que permitirán cumplir con las directrices y propósito de la empresa.

### **Estrategia**

La estrategia constituye el vínculo entre los objetivos y las metas que se desean alcanzar como Las estrategias implican determinar los cursos de acción en función de los recursos de los que se dispone o de los que se pueden generar.

## **Recursos Humanos**

La administración de personal o gestión de capital humano es el área de un restaurante que va a reclutar, seleccionar, contratar y administra el personal.

Este departamento ayudara a optimizar la productividad a mejorar las relaciones el ambiente de trabajo y a elevar el desempeño de los trabajadores.

Los recursos humanos son el conjunto de trabajadores de una compañía, donde cada uno de ellos desarrolla distintas actividades que conforman el puesto. Esta es la parte más importante de un restaurante, porque ellos son los que hacen el producto y dan el servicio que se quiere vender.

### **Reclutamiento y Contratación de Personal.**

El reclutamiento y contratación de personal debe ser hecha con cuidado por una persona especializada en dicha área. Sin embargo al comenzar una empresa tendrá que hacerlo la persona que está emprendiendo el negocio: y para esto se pueden seguir las siguientes recomendaciones:

1.- Hacer un análisis de los puestos Implica determinar las habilidades, las capacidades, las aptitudes (habilidad) y actitudes (manera de comportarse) necesarias en los empleados para realizar con éxito.

El análisis de puesto debe definir los requisitos intelectuales, físicos y las condiciones de trabajo y la responsabilidad que deber asumir el potencial del candidato.

2.-Reclutamiento. Suele realizarse de varias formas, por medio de anuncios (periódico e internet), agencias de empleo, recomendaciones de empleados conocidos y por contratación interna.

Al futuro empleado se le debe mencionar las características específicas del puesto.

Hacerle saber al futuro empleado las características de su puesto esto es salarios, jornada, actividades a realizar y condiciones principales de su contratación.

3.-La contratación de personal. Esto es posterior a la selección de personal se le tiene que elaborar un contrato al futuro empleado y hacerlo que le firme donde se constituya la relación laboral entre ambas partes usted como empleador y el como empleado y con las característica de trabajo y obligaciones de ambas partes.

También se tiene que especificar qué tipo de contrato se trate ya sea indefinido (fijo) o determinado (temporal)

4.-Motivacion de personal.-Uno de los principales motivadores para el personal es una constate capacitación, Esto ayudara a los empleados a desarrollar su capacidades y saber que tienen posibilidades de crecimiento en su restaurante o en una empresa corporativa por medio del logro de sus objetivos.

## **Finanzas/1**

En la industria restaurantera, como en la mayoría de los negocios, se preparan periódicamente estados financieros que proporcionan la información requerida para una administración efectiva; solo se muestra cifras de carácter objetivo y deben de complementarse con el estudio, análisis e interpretación de lo expresado en ellos. Esto implica quien tome decisiones de carácter administrativo financiero, además de experiencia y habilidad necesita de técnicas como el uso de ciertas formulas aritméticas. Estas son sencillas pero exigen que los resultado obtenidos de su aplicación sean interpretado y manejados adecuadamente; para ser utilizados como herramientas idóneas para la planeación y control de la planeación empresarial.

Los estados financieros presentan el resumen de las transacciones económica de un negocio para determinar su situación financiera, resultados periódicos y cambios en su situación financiera. Las cifras contenidas en los estados financieros se expresan en términos monetarios.

La hoja de trabajo es una herramienta útil en la elaboración de los estados financieros ya que nos muestra las partidas deudoras y acreedoras; demuestra la igualdad de la suma de los débitos con la suma de los créditos atraves del balance de comprobación; facilita la clasificación y ajustes de cuenta que componen los estado financieros para el ajuste; y armando del balance general, estado de resultado y flujo de efectivo y así como los estados financieros auxiliares.

El objetivo de los estados financieros es prever información sobre el patrimonio de la entidad emisora a una fecha determinada y su evolución económica y financiera en el periodo que abarcan para tomar las decisiones económicas correctas.

---

1/Finanzas Corporativas, Stephen A. Ross, Ed. McGraw Hill, octava Ed, México, D.F.2009.

Los estados financieros que se deben tener en cuenta son:

### **-El Balance General**

Es un informe económico que actúa como una fotografía que refleja la situación financiera de una empresa a una fecha determinada.

Se compone:

- 1.- Activo Son todos los bienes que una empresa posee.
- 2.-Pasivo.Son todas las deudas que contrae la empresa.
- 3.-Capital.Son los recursos que posee una empresa y que son obtenidos mediante la inversión hecha por los accionistas o socios

$ACTIVO = PASIVO + CAPITAL CONTABLE.$

### **-El Estado de Resultado**

Es un estado que muestra las pérdidas ganancias o ingresos y gastos de una empresa a un periodo de tiempo.

$INGRESOS - GASTOS = BENEFICIO NETO O UTILIDAD$

Una cifra de importancia particular son las utilidades antes de los intereses y de los impuestos (EBIT por earnings before interest and taxes) la cual resume las utilidades antes de los impuestos y de los costos de financiamiento.

El último renglón del estado de resultado es la ganancia o utilidad neta. Con frecuencia la utilidad neta se expresa por acción de capital común es decir por utilidades por acción en caso de que la sociedad maneje esta forma de asociación

### **-Flujo de Efectivo Financiero...**

Este estado ayuda a explicar los cambios de efectivo contable. Es de gran utilidad para comprender como y hacia donde se ha destinado el monto de inversión en una empresa.

El primer paso para determinar el cambio en el nivel de efectivo es calcular el flujo de efectivo que resulta de actividades normales de la empresa para producir y vender bienes y servicios. El segundo paso consiste en hacer un

ajuste por el flujo de efectivo proveniente de las actividades de la inversión. El paso final es hacer un ajuste por el flujo de efectivo proveniente de las actividades del financiamiento. Las actividades de financiamiento son los pagos netos hechos a los acreedores y a los propietarios (excluyendo los gastos por los intereses) durante el año.

Son tres los flujos de efectivo que a continuación se determina:

### **Flujo de efectivo de las actividades de Operación.**

Para este flujo se empieza por la utilidad neta que se puede encontrar en el estado de resultado. A estos es necesario añadir los gastos que no representan movimientos de efectivo y ajustar los cambios en los activos y pasivos circulantes (distintos del efectivo y de los documentos por pagar) El resultado es el flujo de efectivo provenientes de las actividades de la operación. Los documentos por pagar se deben de incluir en la sección de actividades de financiamiento

### **Flujo de actividades de inversión**

El flujo de efectivo proviene de las actividades de inversión se relacionan con los cambios en los activos de capital; adquisición de activos fijos y ventas de activos fijos (es decir gastos de capital neto)

### **Flujo de efectivo de actividades de financiamiento**

Los flujos de efectivo que fluyen hacia, y que provienen de, los acreedores y los propietarios incluyen los cambios en el capital contable y en las deudas.

### **Formas de presentación y publicación de los estados financieros**

Las normas generales de presentación son:

- Claridad y veracidad de la información.
- La información presentada debe evitar errores de interpretación.
- Utilizar la terminología técnica financiera más apropiada para facilitar su comprensión.
- Las notas a los estados financieros y paréntesis deben emplearse para una mejor comprensión e interpretación de los estados financieros (las notas y los paréntesis son aclaratorios e informativos)

Los estados financieros deben incluir notas por cambios en procedimientos contables, notas sobre la existencia de arrendamientos a largo plazos y notas sobre la exigencia de obligaciones imprevistas.



## 1.6 Mercadotecnia

La mercadotecnia significa algo más que buscar como relacionarse con un cliente o hacer publicidad en medios tradicionales- También incluye determinar la forma en la que los consumidores, competidores, inversionista y el público en general percibirán a su negocio. Tener en cuenta que en cada paso a seguir a cada propuesta mercadotécnica se sientan las bases de las estrategias de promoción y comercialización que podrán garantizar el éxito en el mercado.

Un plan de mercadotecnia ayudara a ganar clientes, asegurar la rentabilidad de su empresa y definir tres aspectos importantes: situación del mercado, amenazas y oportunidades y metas por alcanzar.

En el caso de un restaurante, estas estrategias son imprescindibles sobre todo al inicio. Entender la situación del mercado de esta industria es una labor diaria, ya que los precios de la materia prima son muy variables, saber cómo están reaccionado otros negocios con respeto sus precios y servicio se vuelve clave.

Un buen plan de mercadotecnia debe estar reestructurado con tres proyecciones temporales: a corto, mediano y largo plazo

Además debe de ayudar a contestar las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Quiénes son los clientes potenciales?
- 2.- ¿En el mercado donde opera el negocio crece, está estancado o decrece?
- 3.- ¿Cuál es la competencia a enfrenta? ¿Se trata de empresa pequeña o de grandes corporaciones?
- 4.- ¿Que oportunidades poder aprovechar para hacer crecer a una empresa?
- 5.- ¿Cuál debe ser la estrategia de precios?
- 6.- ¿Qué herramienta de promoción y ventas será más efectiva para un negocio?

Para contestar todas estas preguntas se necesita reunir toda la información necesaria antes como:

-Lista de productos o servicios que se ofrecerá en un negocio, junto con los mercados objetivos.

-Descripción de la situación en el mercado: tipo de clientes. Ubicación del local, información demográfica por zona, datos relevantes sobre tendencia de consumo, así como análisis de principales competidores.

- Si un negocio ya está funcionando se puede incluir el último reporte financieros de la empresa y los informes finales de venta.

Un buen plan de mercadotecnia: es esencial para un buen desarrollo del proyecto restaurantero. La finalidad del desarrollarlo se basa en identificar que existe una demanda para eso platillos y bebidas. En pocas palabras que exista clientela con poder adquisitivo para convertirse en cliente.

Independientemente de la forma de cómo se estructura un plan de mercadotecnia; este debe poder contestar lo siguiente:

- 1.- ¿Cuáles son las estrategias de penetración del mercado a utilizar para darse a conocer durante los primeros tres meses de operación?
- 2.- ¿Que estrategias de retención de comensales usar cuando se empiece a detectar clientes frecuentes? En el sector restaurantero se considera un comensal frecuente a aquella persona que visita en promedio o como mínimo una vez por semana.
- 3.- ¿La popularidad de los platillos crece o decrece?
- 4.- ¿Quiénes son los clientes potenciales en la zona de afluencia?
- 5.- ¿Cuáles son los cinco primeros competidores de la zona?
- 6.- ¿En qué rango de precios se ubican los platillos fuertes? Son caros, tienen un precio medio o bajo?
- 7.- ¿Qué tipo de medio publicitario utilizar para las promociones del menú?

Todo lo anterior tiene que partir de un buen cuestionario. La sugerencia es que no sea más de 25 preguntas y empezar a encuestar a los futuros comensales con el fin de conocer sus gustos, preferencias y sobre todo su frecuencia de consumo.

### **Análisis del Mercado**

Una investigación mercado permitirá saber que tanta demanda puede tener la oferta, donde están las oportunidades reales y que tan fuerte es la competencia. Se debe cuestionar a los siguientes puntos:

- . ¿De qué tamaño es el mercado donde se opera?
- . ¿Cuánto ha crecido en los últimos cinco años?
- . ¿Cuánto crecerá en los próximos cinco años?
- . ¿Cuáles son las áreas geográficas que registran mayor demanda?
- . ¿Cuáles son los principales competidores en el mercado?
- . ¿Cuáles son los productos más demandados?

## **Análisis de la competencia**

Al estudiar a fondo la competencia puedes tomar decisiones positivas para el crecimiento de un restaurante, desde incorporar mejores prácticas hasta desarrollar una ventaja competitiva que lo distinga en el mercado.

Para estudiar la competencia se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- . Cobertura geográfica
- . Ventaja competitiva.
- . Mezcla de mercadotecnia.
- . Desarrollo de nuevos productos.
- . Calidad de servicio.

Algunas preguntas que se deben contestar son:

- . ¿Quiénes son los competidores directos más cercanos?
- . ¿Quién es la competencia directa?
- . ¿Qué tan rentable es el negocio?
- . ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades?
- . ¿Qué valor agregado tiene el servicio o producto?
- . ¿Qué se puede aprender de su operación?
- . ¿Hace algún tipo de promoción o publicidad efectiva para atraer comensales?

Esta información deberá estar actualizada y se debe estar al tanto de lo que emprenda la competencia.

## **Análisis de FODA**

Un análisis de FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS) de una empresa o negocio permite comparar cada uno de los productos o servicios con los de los competidores y verificar que tan fuerte es la posición en el mercado, además dará un panorama de la situación global, tanto interna como externa que enfrentará la compañía.

A la hora de hacer este análisis se debe tomar en cuenta:

.Las Fortalezas son las variables internas positivas de la empresa que contribuirán a su éxito.

. Las Oportunidades son aquellos factores externos a la empresa que pueden tener impacto favorable en la operación o desarrollo del negocio.

. Las debilidades son aquellos puntos negativos internos que pueden impedir el crecimiento del negocio.

. Las amenazas son las fuerza externas que pueden impedir el éxito de la compañía. Aunque a veces no se pueden evitar, y es importante identificarlas para prever posibles soluciones.

Las oportunidades y amenazas son factores externos al negocio; mientras las fortalezas y debilidades son internas y son más fáciles de cambiar.

Este análisis nos permitirá definir cuales deberá ser los objetivos y como alcanzarlos basándonos en 4 tácticas:

- Explotar las oportunidades.
- Evadir y actuar sobre amenazas.
- Aprovechar y destacar las fortalezas.
- Disminuir las debilidades.

Una vez realizado el análisis de FODA de la compañía, se debe revisar la situación de la empresa y preguntarse:

- . ¿Cómo integrar las fortalezas a la estrategia de la compañía?
- . ¿Cómo aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado?
- . ¿Cómo convertir las debilidades en fortalezas?
- . ¿Cómo evitar o enfrentar las amenazas?

## **MEZCLA MERCADOTECNIA**

Para definir las estrategias el primer paso es definir cuáles son los objetivos de crecimiento, que deben ser específicos, medibles, realizables y con una fecha asociada. Estos objetivos deben estar fundamentados en la realidad del mercado y en los factores internos de la empresa, como los gastos de operación, el salario del emprendedor, etc. Con esto se podría planear estrategias factibles que ayuden a conquistar el mercado meta.

Una estrategia de mercadotecnia tiene cuatro ejes que forma la llamada mezcla de la mercadotecnia o las 4 P s: Precio, Producto. Plaza y Promoción. Estos componentes se trabajan pensando en herramientas que nos permitan. Ganar clientes.

Las 4 P s deben de estar coordinadas y apuntar hacia el mismo mercado meta. Generalmente los emprendedores se enfocan en la promoción para dar a conocer su negocio, pero siempre es necesario definir otra tres primero.

- . Característica principal.
- . Calidad.
- .Ventajas competitivas.

Una vez identificado en Producto, se establece su precio de acuerdo a la estructura de la empresa, la competencia y el margen de ganancia.

La estrategia de precios es fundamental para el plan de mercadotecnia y lograr atraer clientes. Para no quedar fuera del mercado hay que ver que está haciendo la competencia y cuanto gastara el consumidor por un producto de mayor calidad.

**Tabla1**  
**Estrategias de las 4 P s**

<p><b>PRECIO</b> PRECIO DE LSTA DESCUENTOS FORMAS Y OPCIONES DE PAGO</p>	<p><b>PLAZA</b> LOCALES UBICACIONES INVENTARIOS SUMINISTRO</p>
<p><b>PRODUCTO</b> MENUS DE PRODCUTOS CALIDAD MARCA DISEÑO  EMPAQUE PRESENTACIONES  GARANTIA POLITICA DE DEVOLUCINES</p>	<p><b>PROMOCION</b> FUERZA DE VENTAS PROMOTORES ANUNCIOS  RECOMENDACIONES DE BOCA EN BOCA MARKETING DIRECTO  RELACIONES PUBLICAS INTERNET</p>

## 1.7 Otros factores Importantes

### -Profesionalización

La Profesionalización del sector restaurantero es un factor muy importante. De acuerdo con el Presidente de la CANIRAC Braulio Cárdenas Cantú el 56% de los restauranteros independientes que inician el negocio el día de hoy; el día de hoy no pasaran de tres años. La dinámica que se tiene en el sector de apertura y cierre de restaurantes es muy alta.

Esta situación genera una saturación de competidores y hace que se reduzcan los márgenes. Por lo tanto la profesionalización y la disciplina son vital para la supervivencia.

Para lograr esta Profesionalización se deben cubrir los siguientes requisitos:

1.- Tiene que haber una pasión por el servicio, el emprendedor que entra por dinero no durara, los que perduran son los que se inyectan una pasión por hacer las cosas bien.

2.- Ya no basta una buena receta o un buen servicio ahora se requiere de una planeación muy específica de acuerdo al nicho del mercado que se atiende, de conocer a la competencia y de tener una diferenciación y por eso es necesario la capacitación.

3.- Estar dispuesto al sacrificio, porque los restaurantes son negocios muy sacrificados de trabajo los fines de semana y en días festivos, además de larga jornadas.

La profesionalización también es un factor clave para el éxito en un mercado cada vez más competitivo y cada vez más común encontrar buenos restaurantes a precios económicos dirigidos por chefs que no solo conocen de comida sino también de decoración, administración y diseño; y que logran para sus comensales una experiencia que va más allá del simple comer.

La profesionalización no solo se trata de saber cocinar bien si no de ser competentes en dos áreas: la parte técnica como es el diseño de los menús y técnicas de cocina ; y también en la administración, que abarca el manejo de empleados, niveles de sueldo, contabilidad, finanzas, marketing, entre otra área de negocio.

Al haber más oferta de jóvenes preparados esto hace, que la industria se dé cuenta de que puede hacer mejor las cosas.

Un ejemplo de todo esto son las franquicias de comida rápida, sobre todo en las plazas comerciales han crecido en la primera década de este siglo en un 55% esto se debe a que están más Profesionalizadas.

## **El componente Ético de los restaurantes.**

La ética en el actuar del restaurantero es el componente fundamental para el éxito del negocio, los comensales, cada vez ms conocedores, perciben la rectitud del restaurante casi al instante. Cuando esto sucede, se genera una mayor lealtad del consumidor, y en relación directamente profesional, la satisfacción se incrementa.

En este sentido algunos datos interesantes son:

- Los clientes satisfechos son 43% más leales que aquellos que no lo están en su totalidad.
- La mala atención y un servicio deficiente genera un 68 % de la pérdida de comensales.
- El silencio del cliente no debe ser interpretado como satisfacción, ya que el 96% de los clientes no se queja solo deja de acudir.
- Captar un cliente nuevo cuesta 5 veces más que mantenerlo.

## **Errores más frecuentes en el negocio restaurantero.**

La experiencia ha demostrado que los errores más frecuentes que se cometen en la operación de un restaurante son:

- Personal mal preparado.
- Abuso del cliente.
- .Falta de limpieza e higiene.
- Ignorancia y descuido al costear el menú.
- Errónea fijación de precios de venta.
- Falta de cortesía.
- Inestabilidad financiera.
- Carencia de una técnica presupuestal.
- Errores aritméticos en las cuentas de consumo.
- Falta de estacionamiento.
- Inconformidad del mesero por el importe de la propina
- Espera en la asignación de la mesa.
- Alimentos mal preparados.
- Mesa sucia al asignarle la mesa al cliente.
- Artículos del menú agotados.
- .Precios distinto en a la de los menús
- Tardanza al tomar la orden así como también la entrega de los mismos.
- Cobra por el servicio (pan, mantequilla)
- .Servir lo que no se ordeno
- Mala selección de proveedores.
- Falta de control de calidad.

### **Los errores tipo directivo.**

- Falta de experiencia administrativa.
  - Descapitalización del negocio El no poder conseguir dinero en caso de emergencia.
  - Dejar que la calidad del producto baje
  - Investigación de mercado poco frecuente Lo más seguro es que su mercado haya cambiado y el menú no coincida con el plan de mercadotecnia.
  - Perder la cuenta del cheque promedio.- Esto es a medida que empiece a bajar la clientela investigar porque.
- Temor al cambio. Esto es hacer cambios en los menús así como las innovaciones en el servicio y decoración.
- . No reinvertir.  
Esto es una remodelación cada seis años al negocio.
- No definir y seguir el objetivo, la misión y él tome, No tome decisiones operativas sin seguir sus metas.



## Capítulo II MIPYMES

### 2.1 Definiciones

Para definir lo que son las MYPIMES primero definiremos lo que es una empresa Y varios conceptos de gran utilidad.

Un negocio es toda aquella actividad económica que tiene como fin obtener una ganancia, utilidad o lucro. Está conformada por un conjunto de bienes (terrenos, maquinaria, autos, edificios etc.) que están vinculados con bienes intangibles (licencias, marcas, patentes, bases de datos, etc.) y son unidos mediante el uso y aplicación de tecnologías, lo que les permite ofrecer un bien o servicio.

Una Empresa está conformada por lo anterior descrito como negocio, más lo necesario para poder operar estos recursos, y en otras palabras una Empresa se conforma por recurso humanos, materiales y financieros.

Fiscalmente, una empresa está definida como toda aquella persona física y/o moral que desarrolle una o varias actividades empresariales, Así que es importante definir si una persona realizara sus actividades económicas como persona física o persona moral: ya que las leyes establecen un trato diferente para una, y de esto depende la forma y requisitos para darse de alta en el Registro Federal de Contribuyente (RFC) y las obligaciones que adquieren.

-Persona Física es un individuo con capacidad para contraer obligaciones y ejercer derechos.

-Persona Moral es una agrupación de personas que se unen con un fin determinado, ejemplo una sociedad mercantil o una asociación civil.

Si la opción elegida es el régimen como persona moral, es importante tomar en cuenta que las sociedades se constituyen ante notario público y en la misma forma se hacen constar sus modificaciones.

Así también se deben establecer los requisitos y las reglas sobre la organización y funcionamiento de la sociedad, estos constituirán los estatutos de la misma.

Es importante tener conocimiento que para el establecimiento o constitución de un negocio o empresa se requiere del cumplimiento de ciertos requisitos y tramite legales ante autoridades gubernamentales, privadas y sociales como : registro y verificación de sociedad ante la secretaria de Relaciones Exteriores, registro público de comercio ante el notario público, registro ante la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, obtención de licencia sanitaria expedida por la Secretaria de Salud, afiliación de empleados al Instituto Mexicano del Seguro Social, registro en el Sistema de Información Empresarial Mexicano, aviso de manifestación estadística

ante el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática y finalmente cumplir con la normativa establecida por dependencia como : Secretaria del Trabajo y Previsión Social, Comisión Nacional del Agua, Protección Civil y Secretaria del Medio Ambiente , Recursos Naturales y Pesca.

## **2.2 ¿Qué son las MIPYMES?**

Las MIPYMES son las Micro, pequeñas y Medianas Empresas y en México representan una fuente de empleo y crecimiento fundamental al igual que en las otras partes de mundo. Sin embargo, en el caso de México, hay un conjunto de factores internos y externos a esta empresa que obran de forma adversa a su desenvolvimiento. Estos factores son la sobrerregulación mediante el exceso de trámites para abrir una empresa, la falta de créditos y su carestía, todo esto sumando a los factores internos de falta de capacitación, de planeación estratégica, de organización, de desarrollo de cultura empresarial, innovación tecnológica entre otros, que impiden que las MIPYMES puedan consolidarse y ser más competitivas y productiva.

La mayor parte del empleo que se genera en todo el mundo es debido a la actividad de las pequeñas, medianas y micro empresas. Eso es cierto tanto en los países ricos como en los países pobres. En muchos países, las MIPYMES son el motor de la economía. En los países Latinoamericanos de acuerdo con OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) este tipo de empresas genera entre el 50 y 78% de los empleos, destacándose entre ellos Colombia, México y El Salvador

### **2.2.1 Clasificación**

EN México se ha realizado una reclasificación de las MIPYMES, esto fue anunciado por la Secretaria de Economía (SE) y la Secretaria de Hacienda y Crédito y Público (SHCP). Esta modificación para las micros, pequeñas y medianas empresas (ahora MIPYMES) se realizó con el fin de ampliar el acceso a los programas de ayuda diseñados para estas unidades.

La modificación que se publicó el 30 de junio del 2009 en el Diario Oficial de la Federación (DOF), toma en cuenta el número de empleos que genera y establece como determinante el nivel de ventas anuales.

Este proceso busca evitar la discriminación en el sector, para que empresas con intensiva mano de obra y aquellas que tienen ventas significativamente altas puedan participare en los programas de apoyo para las MIPYMES.

**Tabla 2.**  
**Clasificación de los MIPYMES**

<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de numero de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales ( mdp )</b>	<b>Tope máximo combinado *</b>
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$ 4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$ 4.1 hasta \$ 100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$ 4.1 hasta \$ 100	95
Medianas	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$ 101.01 hasta \$ 250	235
	Servicio	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$ 101.01 hasta \$ 250	250

\*TOPE MAXIMO COMBINADO =(Trabajadores)X10%+ (Ventas anuales)90%  
Según del diario oficial de la federación.

## 2.2.2 Ventajas y desventajas.1/

### **Ventajas:**

- Son un importante motor del desarrollo del país
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo, tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande.

---

1/ <http://www.mexicoemprende.org.mx>

- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleo.
- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en distintas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuenta con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio.

### **Desventaja**

- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos.
- La calidad de la producción cuenta con algunas deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen.
- No pueden absorber los gastos de capacitación y actualización del personal pero cuando lo hacen, enfrentan el problema de la fuga de personal capacitado.
- Algunos otros problemas derivados de la falta de organización como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos y de mala calidad, activo fijo excesivo, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento oportuno y adecuado.

### **2.2.3 Problemas que enfrenta el apoyo para las MIPYMES.**

El apoyo de financiamiento para las MYPIMES cuenta con varias opciones en la actualidad, debido a que el acceso a recursos de financiamiento ha sido uno de los principales obstáculos para las subsistencia o crecimiento de este importante sector de la economía nacional, en la actualidad se cuenta con un mayor número de programas e instrumentos financieros para apoyar el desarrollo, crecimiento e impulso de este tipo de empresas.

Sin embargo aún se cuenta con factores adversos tanto por parte del solicitante de financiamiento como de quien lo aprueba como se analiza a continuación:

#### **Los limitantes de la demanda al financiamiento**

- Requerimiento de recursos a largo plazo. Las MYPIMES no pueden tener financiamiento a corto plazo, como actualmente le ofrece la banca comercial ya que

no solo requieren los recursos para iniciar actividades, sino que también es necesario que el ciclo de la producción seguirá desarrollándose durante más tiempo

-Limitada capacidad de gestión. Los trámites de gestión por lo general son largos y burocráticos, por lo que la demanda evita este tipo de trámites, además de aumentar los costos de transacción y de oportunidad para el empresario asociados con el proceso de solicitud y conllevan a la posibilidad de perder la oportunidad de negocio que se desea aprovechar.

-Falta de capacidad empresarial. La idea de crear una empresa o de permanecer en el mercado, es una de las preocupaciones de la MIPYME.

Desafortunadamente, pocas empresas de este tipo no cuentan con una adecuada capacitación para desarrollar sus ideas. Es necesario contar con la asesoría necesaria para no caer en resultados fatales así como mantenerse informado y contar con una red de capacitación, la cual es fundamental para el crecimiento de la empresa.

-Carecen de planes de negocio. El plan de negocios proporciona la visión general de la empresa, así como el propósito de la misma. Así mismo proporciona la rentabilidad del proyecto: a donde serán destinados los recursos. Sin embargo omiten esta información o no están capacitados para prepararla.

.Garantías limitadas. Otra de las limitaciones son las famosas garantías, Al otorgarse un crédito, el prestarlo espera respaldar los recursos que otorga y en ocasiones la garantía debe ser superior al monto del crédito. La banca por lo regular exige garantía hipotecaria, activos fijos. Y si son empresas de poco capital se les complica cumplir con las garantías requeridas para un crédito que generalmente tiene una relación 2 a 1.

.Exigencia de trámites y requisitos. Para protegerse, la banca múltiple emite una serie de requisitos que prácticamente resultan difíciles de conseguir. Muchas de las veces las MIPYME prefiere evita el papeleo que será tardado y burocrático.

### **Limitante de la oferta al financiamiento.**

-Destino del crédito. De acuerdo con el análisis realizado, las instituciones ofrecen crédito a corto plazo, como los de capital de trabajo e inversión, considerando que

solo estos ofrecerán la seguridad de recuperar los recursos, ya que así la institución garantiza el riesgo del préstamo.

-Percepción de alto riesgo en la MIPYME. El riesgo de morosidad siempre está presente, con la idea de que la promesa de pago no se cumpla, ya que la naturaleza de la información es poco confiable y el intermediario nunca está convencido de desembolsar el dinero prestado. Las condiciones establecidas en el contrato de préstamo, ante condiciones de contrato restrictiva como tasas de interés elevadas, aumenta el riesgo de que los préstamos no sean pagados.

-Costosa Regulación. Para que la banca múltiple este segura de financiar a una empresa, debe de realizar un estudio de la capacidad de pago y de certeza de la información proporcionada por el empresario. Esto conlleva a un gasto por: comprobaciones de historial crediticio, evaluaciones del proyecto, garantías reales formales entre otros.

-Diversidad de productos. Aunque los intermediarios ofrecen diversas alternativas de financiamiento, de igual forma solicitan demasiados requisitos, muchos de estos imposibles de conseguir.

De acuerdo a la situación de ambas partes se puede llegar al siguiente análisis:

-La demanda de recurso que necesita las MIPYME los requiere a largo plazo y nos encontramos en la realidad con una política de financiamiento a corto plazo por considerar que es un riesgo menor para el intermediario.

-Los trámites para adquirir un crédito son problemáticos, largos y burocráticos por lo que la demanda suele utilizar otras fuentes de financiamiento en lugar hacer todo el papeleo. La oferta se justifica diciendo que es necesario protegerse de alguna manera para cubrir el riesgo de que el crédito se vaya a la cartera vencida.

- La falta de capacitación empresarial es otra de las limitantes para obtener un crédito, ya que por lo regular los emprendedores desconocen las alternativas de financiamiento, así como el hecho de que puedan hacer un buen plan de negocios.

Diferentes instituciones brindan este tipo de servicio pero con un costo difícil de cubrir para las empresas que inician

-El costo del financiamiento o la tasa de interés que se cobra por el financiamiento a las pequeñas y medianas empresas es otro factor limitante para la demanda, ya que no se les permite rentabilizar su proyecto de inversión. Las tasas de interés han ido incrementándose por parte de la oferta, debido a la recesión económica en la que se encuentra el país, lo cual genera una desaceleración al momento de otorgar los créditos. Esto genera más riesgo y por tanto las instituciones tratan de cubrirse subiendo las tasas de interés.

-Aunque existen una diversidad de productos que ofrece tanto la banca comercial como la banca de desarrollo y otras instituciones, en general el destino de los recursos es para el capital de trabajo o inversión, olvidándose que la empresa necesita financiamiento no solo para esos recursos, sino para otras necesidades que se necesitan cubrir.

## **2.3 Programas de financiamiento impulsados por el Gobierno Federal.**

### **2.3.1 FONDO PYME: 2/**

El objetivo principal de este fondo es promover el desarrollo económico nacional, esto es a través de los apoyos que se pueden otorgar de manera temporal a proyectos que fomentan la generación, el desarrollo, la viabilidad, productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas.

El plan nacional de desarrollo 2007-2012 contempla cinco ejes rectores que direccionan la transformación de México sobre base sólida, realista y sobre todo responsable.

Uno de estos es logro de una economía competitiva y generadora de empleos, capaz de un crecimiento más sostenido que acelerado que permita mejorar la vida de todos los mexicanos.

Las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MYPIME) representan más del 95% del total de las empresas y en ellas laboran el 90% de los trabajadores.

Por ello, la Secretaría de Economía a través de su Fondo de Apoyo otorga apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomentan la viabilidad de las empresas que se están gestando o aquellas que comienzan a emprender: el desarrollo sustentable y productivo de las empresas, así como la competitividad y consolidación de este sector.

Este fondo además de que ha sido de gran utilidad para las empresas que van comenzando ha generado más de un millón de empleos que beneficiaron a más de 293 mil empresas en el 2010

---

2/ <http://www.fondopyme.gob.mx>

### **2.3.2 Fondo para el desarrollo social de la ciudad de México.<sup>3/</sup>**

El fondo para el desarrollo social de la ciudad de México, es una institución creada por el Gobierno Federal del Distrito Federal en el año 2002, que tiene la finalidad de brindar créditos que apoyen a los capitalinos emprendedores, así como a empresas ya establecidas que estén deseosas de hacer crecer sus negocios.

Los créditos que brindan son para aquellos grupos sociales que se encuentran con dificultades de obtener créditos por parte de los bancos, ya que cuenta con diferentes programas con requisitos accesibles.

Este fondo (fondeso) está comprometido socialmente ya que tiene la firme creencia de que al apoyar a los negocios de capitalinos emprendedores, trae el beneficio social de generar empleos e impulsar el desarrollo económico con impacto social.

No solo ofrecen créditos, sino que también dan servicios de asesoría y capacitación, para detectar riesgos y dificultades que se puedan presentar en las empresas.

### **2.3.3 Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas en Solidaridad <sup>4/</sup>**

Este fondo (FONAES) es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Economía que atiende las iniciativas productivas, individuales y colectivas de emprendedores de escasos recursos mediante el apoyo a proyectos productivos, la constitución y consolidación de empresas sociales y la participación en esquemas de financiamiento social.

Promueve y fomenta entre sus beneficiarios

- Constituye empresas sociales.
- Da fuerza a un capital social.
- Hace desarrollar nueva habilidades y adopta nuevas tecnologías
- Organiza y genera sus propios esquemas de capitalización y financiamiento.
- Hace tener un impacto en el desarrollo local y regional.

---

3/ <http://fondeso.df.gob.mx>

4/ <http://fonaes.gob.mx>



## **Capítulo III Impacto económico por el Covid-19**

### **3.1 Breve historia del Covid-19.**

En diciembre del 2019 fueron reportados una serie de casos de pacientes hospitalizados con una enfermedad nueva de neumonía e insuficiencia respiratoria a causa de un nuevo coronavirus (SARS-CoV-2), en la provincia de Hubei, China. El 11 de febrero del 2020. La Organización Mundial de la salud nombro este agente etiológico como COVID-19 (Coronavirus Disease, 2019). Posteriormente, a pesar de las extensas medidas de contención, la enfermedad ha continuado avanzando hasta afectar el resto de los países de Asia, Medio oriente y Europa. El 11 de Marzo, la COVID-19 fue declarada como pandemia en una rueda de prensa Mundial por Tedros Adhanom Ghebreyesus, director general de la Organización Mundial de la Salud.

Esta crisis sanitaria que se está viviendo y está pasando no solo afecto el diario vivir de las personas, sino que también marcaria al mundo empresarial. Las empresas ya no volverán a ser las que eran antes, sus estrategias empresariales, enfoques y formas de trabajar cambiaran debido a esta crisis sanitaria y esto les hizo tomar decisiones para transformarse de una manera acelerada porque de no hacerlo tendrían que cerrar sus puertas para siempre.

### **3.2 La evolución Covid-19 en México**

La Pandemia de COVID-19 En México. 1/ Llego el 28 de febrero de 2020 desde Italia. En la conferencia matutina en cabecera por el por el Presidente de México Andrés Manuel López Obrador. La Secretaria de Salud confirmo el primer caso importado de Covid-19, en la ciudad de México, en un hombre de 35 años de edad con antecedentes de un viaje a Italia.

El primer fallecimiento por esta enfermedad en el país ocurrió el 18 de marzo de 2020.

El gobierno de México en coordinación con la Secretaria de Salud implemento una serie de medidas para prevenir y controlar los contagios en el país:

- Extensión del periodo vacacional estudiantil.
- El 24 de marzo 2020 se decretó la fase 2 que comprende primordialmente la suspensión de ciertas actividades económicas.
- La restricción de congregaciones masivas.
- La recomendación a la población general de no salir de sus hogares como medida de protección para no contagiarse.

---

1/<https://Wikipedia.org.Pandemia de Covid-19 en México>

-El 30 de marzo se declaró emergencia sanitaria por causa de fuerza mayor como consecuencia de la **evolución** de los casos confirmados y muertes por la enfermedad en el país, lo cual dio lugar a ejecuciones adicionales para su prevención y control...

-El 21 de abril dio comienzo la fase 3 mediante el cual se extendieron las actividades de prevención y control realizadas en las anteriores.

Los efectos a que llegó la pandemia en México:

-Compras de pánico y saqueos de establecimientos

-Eventual desabasto de productos de limpieza e higiene personal...

-Suspensión de eventos socioculturales.

- El cierre temporal y definitivo de las empresas.

-La caída del precio del combustible así como el peso mexicano en los mercados de divisas internacionales.

El inicio de la Vacunación contra el COVID-19 se llevó a cabo el 24 de diciembre de 2020 en las entidades federativas de la Ciudad de México, Querétaro y el Estado de México.

### **3.3 Empleo**

Al decretarse la segunda fase el 24 de marzo 2020 que comprendía la suspensión de las actividades económicas y al ir tomando fuerza mayor como consecuencias de la evolución de casos confirmados y muertes por la pandemia; algunos restauranteros se encontraban en la operación únicamente bajo la modalidad de entrega a domicilio esta forma de trabajo (food delirevy esto es entrega a domicilio bajo llamadas telefónicas y correos electrónicos); esta fue la metodología de trabajo que se adoptó llevando así muchos empleados restauranteros a la filas del desempleo.

El personal ocupado de la industria restaurantera paso de 900 501 en el 2003 a 2 947 194 en el 2018 según los censos económicos. La tasa de crecimiento promedio anual de 2003 al 2018 fue de 5.6% y el total de la economía 3.5%. En el mismo periodo.

En esta industria labora una proporción mayor de mujeres que de hombres según los datos del Inegi 55.8% son mujeres y el 44.2 son hombres.

Según el Inegi 2/ dentro del conjunto de la industria restaurantera cinco de ellas son las que más aportan a la generación de empleos:

---

2/ Censos económicos 2019(Porcentajes respecto al total de la industria.)

Restaurantes con servicio de preparación de pizza	
Hamburguesas, hot dogs, pollos rostizados para llevar-----	9.3
Cafeterías, fuentes de soda	
Neverías, refresquerías y similares -----	10.2
Restaurante con servicio de preparación de antojitos -----	14.8
Restaurante con servicio	
De preparación de tortas y taco -----	13.6
Restaurantes con servicio de preparación	
De alimentos a la carta o de comida corrida -----	24.7

**Tabla 3: Personal ocupado**

PERSONAL OCUPADO EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA	
Y POR NUMERO DE PERSONAS,2002,2008,2013,2018	
AÑO	NUMERO DE PERSONAS
2003	900,501.00
2008	1,210,381.00
2013	1,759,881.00
2018	2,047,194.00

Fuente INEGI.CENSOS ECONOMICOS 2004,2009,2014 Y 2019

La participación de la Industria restaurantera en el total de la economía

Aumentado desde el 2003, alcanzando en 2018, 7.5%.

En la industria restaurantera labora una proporción mayor de mujeres que de hombres; el Inegi en sus censos económicos nos dice que el 55.8% son mujeres

Y el 44.2 son hombres.

En el 2020 el personal ocupado en la industria restaurantera registró una caída severa debido a la pandemia de COVID - 19.

La baja en el empleo del sector restaurantero de la cda de México se debe a un cierre de negocios derivados de las medidas de prevención COVID -19. Dejando así 2.4 de millones de empleos perdidos en el 2020; y sin ingresos a miles de trabajadores del sector. De acuerdo a las cifras del Inegi el sector presento una caída del 29.3%.

Los restaurante, bares y cafeterías fueron de los primeros en cerrar su puertas cuando el virus toco el territorio mexicano por considerarse actividades no esenciales. Ante la llegada de una pandemia desconocida todo fue prueba y error, primero se creía que el virus podía propagarse si tocábamos un objeto infectado, después se encontró que en el aire lo podíamos contraer. Luego que los espacios abiertos son más seguros y el cubre boca es la mejor forma de protegernos. En México los restaurantes abrieron sus puertas tras la primera ola de contagios cerca de junio 2020, pero para diciembre tuvieron que cerrar ante la llegada del segundo brote de COVID – 19.

No fue sino hasta en ciertas ciudades del pais donde se inicio un movimiento liderado por representantes del sector y su colaboradores para abrir nuevamente sus puertas a los comesaes. En la ciudad de Mexico se le llamo:

#### ABRIMOS O MORIMOS.

Esto refleja tanto en el pais como en la ciudad de mexico una pérdida de empleos y de negocios que tuvieron que cerrar.

Es en el 2020 donde fue un año complejo en términos economicos y laborales ya que se registró un saldo de 391,414 negocios cerrados dando como resultado un ejército de desempleados del 17 % de la industria a nivel nacional; y el PIB restaurantero sufrió una caída de 29.3%.

Los restaurantes de la ciudad de mexico cerraron sin hayan corrido a ningún empleado ellos dijeron no se está despidiendo a nadie pero los colaboradores no recibieron pago alguno durante el tiempo que estuvieron en su casas.

A medida que los ingresos del sector vayan en recuperación es como el empleo también va a encontrar su recuperación todo esto se va ir dando a medida que hay un freno de altos contagios del Covid-19; para que las personas tengan la confianza de volver salir sin miedo a contagiarse caso que ya se está viendo aquí en la cda de Mexico y algunos estados de la Republica.

### **3.4 Venta**

Son ganancias dinerarias tras la entrega de un producto o servicio en que se especialicen las entidades económicas.- Se obtienen bajo un ente llamado vendedor y otro llamado comprador de un bien o servicio.

Con el avance tecnológico ha experimentado nuevas modalidades que han dado apoyo al crecimiento mundial del comercio surgiendo un nuevo concepto llamado globalización.

#### **Definición de ingresos**

Una empresa (Restaurante) cuya actividad es la venta de alimentos preparados y bebidas elaboradas da como resultado un ingreso en términos monetarios en un periodo determinado

Contablemente los ingresos representan aumentos de capital por las ventas de sus productos

#### **Definición de egresos.**

Contablemente son aquellos elementos o gastos que disminuyen el capital y representan pérdidas para la empresa.

El 21 de abril 2020 la Secretaria de salud hizo la suspensión de actividades no esenciales para disminuir la propagación del virus Covid en la población mexicana. Debido a esto la industria restaurantera fue una de las más afectadas ya que representa el 1.8% de PIB en el 2019; y esto generó una reducción del 90% en sus ventas y el 30% de unidades económicas tuvieron que cerrar.

Así mismo esta crisis junto con la económica redujo el gasto que hacían las familias en alimentos y bebida fuera del hogar (restaurantes) 22.8% en el 2018 y 13.4 en 2020 según datos de la Canirac y esto hizo que las ventas de los restaurantes cayeran.

Las ventas en la ciudad de México sufren una fuerte caída debido a que solo se opera al 10 de su capacidad los restaurantes según fuentes de la canirac; esto es los restaurantes cerraron para atención a comedor pero se permite la venta de alimentos para llevar a la poca clientela que les llamaba para servicio a domicilio y esto hizo que las ventas cayeran al 90% en los 45 mil comercios hay en la ciudad de México datos de la canirac.

Esto fue un fuerte impacto para las ventas de los restaurantes de la ciudad de México ya que sin ventas no hay vida para ellos en todos los aspectos de su estructura financiera.

Para recuperar esas ventas de los restaurantes se necesita crear un plan de negocio que alcance el punto de equilibrio financiero es decir que no haya pérdidas ni ganancias; y para eso se necesita que el negocio venda entre el 60% y 70% del volumen de sus ingresos antes de la pandemia. Y si tomamos en cuenta que su margen de ganancia antes del COVID-19 rondaba en el 30%. Y además necesita

fortalecer los servicios de entrega a domicilio y ofrecer nuevas y valiosas experiencias de consumo de alimento al interior de los hogares mexicanos.

### **3.5 Indicadores económicos financieros**

#### **3.5 1 Indicadores economicos:**

Son una serie de datos que se representan en valores estadísticos y que tienen como objetivo indicarnos como se encuentra la economía nacional e internacional reflejando el comportamiento de las principales variables económicas.

En el contexto económico mundial fluctúan muchos indicadores que buscan medir el rendimiento de las diferentes actividades monetarias. Sin embargo existe un grupo que es vital importancia para que los PYMES (RESTAURANTES) puedan entender su entorno económico y puedan estar preparadas para situaciones futuras:

-Inflación: Este fenómeno económico se encarga de medir el aumento generalizado de los precios de bienes y servicios; esto es cuando la inflación sube; sube los precios, lo que significa que el poder adquisitivo desciende y se tiene menor capacidad de compra y es por eso que se hacen ajustes en los salarios y bienes y servicios (carta de los productos del restaurante) todos los años.

-Producto interno bruto (PIB): Este mide la producción o la riqueza total de un país y nos ayudara a entender la estabilidad económica de un país en un determinado territorio lo que nos ayudara para tomar decisiones acertadas para el negocio.

-Las tasas de interés: Miden el precio del dinero en el mercado; al igual que cualquier producto cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escases sube; Conocer este indicador nos lleva a acceder a un crédito para los PYMES que tendrás que pagar una tasa de interés.

Cuando la tasa de interés sube los demandante desean comprar menos es decir solicitan menos préstamos a las entidades financieras y cuando baja los demandantes solicitan más créditos para sus negocios.

-Tasa de desempleo: Mide el nivel de desocupación en relación a la población activa. Se dice que una tasa de desempleo es grave cuando es superior al 10 %.

-Índice de precios al consumidor (INPC) Se encarga de medir la variación de los precios de la canasta básica fija de bienes y servicios de los hogares en un periodo determinado.- Esta medida servirá para para visualizar el impacto directo de la inflación en la economía de la empresa, por lo tanto permite conocer su capacidad de gasto.

-Índice de precios al producto: Es la fluctuación promedio de los precios de los bienes (no servicios) que se producen en el país para el consumo interno y para la exportación incluye sectores primarios y secundarios.

Entender el entorno económico que te rodea ayudara a que tú PYMES tome las decisiones adecuadas y está preparada para cualquier eventualidad que pueda afectar a un buen funcionamiento.

### 3.5.2 Indicadores financieros:

-**Rentabilidad:** es el beneficio que se lleva cada socio de un PYMES de haber hecho el esfuerzo de invertir en esa empresa.

Utilidad neta/ capital social= a beneficio

Año                    2015

$$\text{\$ } 2445.00 \quad / \quad \text{\$ } 27821.00 = \text{\$ } 8.79$$

Año 2015: significa que por cada \$100.00 invertidos por los socios en esta empresa, está recibiendo un beneficio de \$ 8.79 lo cual es bastante razonable ya que el primer semestre de la operación de esta empresa. Y es baja si se considera que la inversión debió de realizarse 2 o 3 meses antes de la puesta en marcha.

Año                    2020

$$\text{\$ } 125,194.00 \quad / \quad \text{\$ } 127,821.00 = \text{\$ } 97.84$$

Año 2020: significa que por cada \$ 100.00 invertidos por los socios en esta empresa, están recibiendo un beneficio de \$ 97.84

Después de impuestos, incluyendo reinversiones y dividendos.

-**Liquidez:** Es capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones de vencimiento a corto plazo o que la empresa pueda convertir los activos que tiene disponibles en recursos monetarios.

Se calcula dividiendo el activo circulante (caja, bancos, valores líquidos) entre el pasivo circulante (obligaciones)

Activo Circulante/ Pasivo circulante=Liquidez

Año 2015

$$\$11987.00 / \$835.00 = \$14.35$$

Año 2015: Muestra que para cada peso que se adeuda a corto plazo se tiene \$ 14.35 para hacer frente a las obligaciones, indicando que no existen problemas de liquidez aun cuando la empresa se encuentra en su primer ejercicio de operaciones.

Año 2020

$$178,644.00 / \$12,081.00 = \$ 14.78$$

Año 2020. Muestra que por cada \$1.00 que se adeuda a corto plazo se tienen \$ 14.78 para hacer frente obligaciones.

**La Política de liquidez** aconseja que en cuanto haya un excedente considerable de efectivo se deberá destinar a pagos de dividendos y capitalización, dejando un remanente en inversiones en acciones y valores para hacer frente a cualquier gasto imponderable que se presente y así crear un fondo para futuras expansiones.

**-Grado de endeudamiento:** Este indicador se calcula con don números que se toman del balance general: pasivo total entre activo total.

Pasivo total / Activo total= Grado de endeudamiento.

Año 2015

$$\$ 15182.00 / \$7881.00 = 31.70\%$$

Año 2015 Nos muestra que por cada peso invertido \$ 1.00 en el activo total existen 31.7% aportados por terceras personas.

Año 2020

$$\$12,081.00 / \$ 199,130.00 = 6.06\%$$

Año 2020 nos muestra que por cada \$1.00 en el activo total existen 6.06% aportados por terceras personas.

Este indicador analiza el grado de endeudamiento que soporta la empresa y el nivel de riesgo que representa recibir capital de terceros.



Si una empresa restaurantera muestra su balance general en un valor de activos de \$ 12, 000,000.00 y un valor de \$3, 800,000.00 de deudas a corto plazo y largo el resultado sería:

Pasivo total / Activos totales=

El resultado seria 0.31 multiplicado por 100 seria 31 %

Lo que nos indica que una empresa tiene el solo el 31% de sus pasivos de sus activos totales.

### **3.6 Impacto sobre la organización empresarial.**

La organización empresarial es un factor muy importante que nos asegura en buen funcionamiento de la organización de una empresa ya que nos ayuda alcanzar los objetivos fijados en un tiempo determinado

Su función es llevar a cabo una buena comunicación entre los empleados, aumenta la eficiencia y la productividad y disminuye los costos de las empresas. Según Business school define la organización empresarial como el orden de los recursos y las funciones necesarias para alcanzar los objetivos de una empresa.

1/

Los restaurantes deben de estar organizados, para poder mantener un equilibrio sincronizado que los conlleve al alcance de sus metas gastronómicas. La disciplina y el buen servicio, crea un nivel de exigencia que se debe mantener claramente definida y desarrollar funciones precisas y bien ejecutadas por parte de todos sus integrantes.

Para esta organización se necesita un organigrama de todos sus integrantes que trabajan en el restaurante: 2/

#### **-El Propietario**

Es el que tiene toda la autoridad para supervisar como opera el negocio. Su responsabilidad principal además de ser el accionista es la de imponer y

Cambiar el reglamento según sus ideales para que todos dentro del negocio se rijan por los mismos objetivos a seguir.

#### **-El gerente**

Es el responsable de que el restaurante cumpla con los objetivos previstos, tiene contacto directo con los proveedores y los clientes es la cara principal al momento de recibir una queja bien sea de la comida o el servicio. Además debe estar capacitado para todas las funciones que realiza el restaurante des un cajero, mesero barman etc.

---

1/<https://retos-operaciones-logismayticas.eae-es-la-organización-empresarial>.

2/<https://www.webyempresas.com>

### **-El administrador.**

Es el auxiliar del gerente en la administración y sistemas de control esto es realiza y checa las ventas para posteriormente hacer los depósitos. Paga la nómina, revisa la tira de auditoria, registra venta e ingresos; realiza los inventarios para determinar los costos por diferencia, es el responsable de fondo fijo e implementa controles operativos para un mejor control del costo.

### **-El subgerente.**

Es el que tiene la responsabilidad de realizar los horarios, revisar a los trabajadores y supervisar que el trabajo de las personas a su cargo se realice de manera adecuada; es el conector entre la gerencia, los propietarios y el personal en general.

### **-El barman.**

Su trabajo es estar al pendiente de todo lo que ocurre en el bar. Debe tener la capacidad de crear bebidas especiales que le causen atracción a los clientes, ordenar el inventario y controlar el trabajo de los empleados de esta área.

### **-El Chef**

Tiene la responsabilidad de verificar cada platillo y estar al pendiente de que los servicios del mismo salgan a tiempo. Tiene la potestad de crear nuevos platillos o menús a los que ya existen y dentro de sus labores administrativas debe ordenar los suministros y reportarle al gerente o dueño del negocio.

### **-El subjefe**

Se encarga de cocinar todos los platillos solicitados bajo la supervisión del Chef, lo que significa que tiene gran responsabilidad de la calidad de la comida que disgustan los clientes y la rapidez del servicio.

### **-Los cocineros**

Su trabajo es cocinar todo los platillos que solicita el chef para su venta apegándose a la receta operativa que tengan que preparar.

Además se encuentran también las personas de limpieza del restaurante y los jefes de piso o capitanes y no se diga lo vendedores o mesero que hacen la labor de ventas y que ayudan a la operación.

**Tabla 4 Fotografía restaurante cero clientes**



Uno de cada 3 restaurantes redujo su plantilla laboral, mientras que casi 2 de cada 3 podrán cerrar definitivamente a consecuencia de las medidas de distanciamiento social derivadas de la pandemia Covid-19. 3/

Data Plotar, entrevistó a empresas restauranteras de 28 entidades del país, se encontró que el 35.9% dijo haber reducido su plantilla laboral para subsistir durante la contingencia sanitaria, en un escenario donde reportan bajas las ventas de entre el 85% y 90%.4/

He aquí el impacto organizacional de la empresa restaurantera en donde muchos de los que conforman la plantilla laboral, dicha pandemia los llegó de muchas maneras, a unos si los corrieron definitivamente; a otros les mandaron a su casa con una justificación de que no estaban despedidos pero que no se le iba a pagar, a otro les hacían trabajar un día si y uno no: algunos le bajaron el salario y también les hicieron descansar. En la foto que nuestro arriba se ve la desolación del negocio esto es cero ventas; y con 400 mil empleos perdidos del sector donde miles de personas se han quedado sin percibir su ingreso 5/

---

3/[www.forbes.com.mx](http://www.forbes.com.mx) 1 de cada restaurante despidió personal por Covid-19  
4/*idem.*

5/ [www.jornada.com .mx/notas/2021/05/18 economia-tardara . . .](http://www.jornada.com.mx/notas/2021/05/18/economia-tardara...)

## **Capítulo IV Medidas para favorecer el impacto económico por el Covid-19**

Un resumen de este capítulo en su análisis de marketing para enfrentar la crisis que ha venido dejando la pandemia Covid-19; cabe mencionar que las empresas del sector no tenían considerado dentro de su planeación estratégica el impacto de un agente externo que los ocasiono esta pandemia; esta razón hace que se incluya dentro de su planeación estratégica elementos que permitan adaptarse rápidamente a un mercado en crisis y poderlo estimular.

La supervivencia de cualquier ente económico (restaurante) depende mayormente de su capacidad de adaptación a nuevas circunstancias en su entorno en periodos, de crisis así, como en periodos de crecimiento.

### **4.1 Medida para estimular el mercado**

La característica principal de la de la orientación al mercado radica en diseñar y organizar acciones en base a la demanda y condiciones del mercado, considerando no solo los principales actores que son los clientes sino todos los actores del entorno, proveedores, áreas de apoyo, otros sectores similares o sectores derivados. La orientación al mercado representa en toda la organización la capacidad de respuesta a la información del mercado; que busca contribuir para entender los cambios en las condiciones económicas causadas por la crisis. 1/

Una de las medidas para estimular el mercado del sector restaurantero es aplicar un estudio de marketing que significa crear intercambios que satisfacen deseos y necesidades tanto de individuos como de organizaciones, por medio del desarrollo de acciones ejecutables hacia el producto, el precio, la promoción y distribución de ideas. 2/ Su técnica es buscar comercializar con éxito un servicio o producto; estudiando al público e identificando a sus necesidades y convirtiéndolas en demanda.

---

1/-<https://www.cagi.org.mx>.-Marketing proactivo como estrategia pymes del sector restaurantero para afrontar Mercados en crisis por la pandemia Covid-19.Fernado Medina Blum

2/.idem.

El blog turismo 3/ nos menciona algunas estrategias de marketing y recomendables para lograr las metas que se necesitan para salir de esta crisis en que están sumergidos los restaurantes:

-Diseñar una carta a tu favor

Esto es pensar en el menú como una oportunidad de persuacion; en que puedes darle nombre propio a los platos para que el cliente tenga una sensación extra de cercanía y te puedas ganar su confianza.

-Ofrecer descuentos y ofertas a tus clientes recurrentes

Esto es darles fidelidad a los clientes ofreciéndoles oferta y promociones especiales.

-Optimiza t google My business

Este es un buscador que pone todas las herramientas para anunciar tu restaurante; se trata de una ficha digital que contiene dirección, datos de contacto, horarios, menús y sobre todo opiniones de los clientes.

-Anunciar tu restaurant en las redes sociales

Esto es posicionar tu marca o el nombre de tu restaurante para darte a conocer con tus servicios y hacer llamar la atención al público o tus clientes que ya conocen la marca.

Además de que existe una competencia muy grande entre restaurantes es muy importante desarrollar estrategias de marketing para poder mantener la fidelidad de sus clientes y así la competencia entre los restaurantes pueda consolidarse.

## 4.2 Medidas para la acometividad. (Fuerza y Decisión para emprender)

Reactivar la economía restaurantera, así como darle fuerza de decisión para que vuelva a emprender a raíz de la pandemia Covid-19 es un dilema; y para esto se necesita adaptar ingeniosas maneras de trabajar para volver a emprender el negocio.

Se necesita medidas sanitarias que se puedan acomodar a los comesales reduciendo el riesgo de exponerse al virus.

Todo esto va desde la forma de trabajar en la forma operativa del restaurante por ejemplo los meseros que son los que más hacen la labor de venta con los clientes que se encuentren equipado con caretas transparentes y guantes ; guarden la distancia entre los comesales para prevenir el riesgo de contagios y así poder tomar fuerza de venta.

Los restaurantes podrían brindar servicio a comesales en su interior con un aforo máximo del 60% con un máximo de 6 comesales por mesa, siempre y cuando haya ocupado previamente la totalidad de la mesas disponibles al aire libre, conforme a las reglas y medidas de protección a la salud establecidas en el programa “Cuidad al aire libre”<sup>1/</sup>

Durante esta crisis los consumidores prevén reducir su gasto total en comida de restaurante; muchos de ellos fue porque les pego fuerte el desempleo en todos los sectores de la economía; finalizada la pandemia es probable que estos consumidores gasten más en comida a domicilio y en restaurantes de alimentos preparados y que este es el mercado para agarrar fuerza y emprender el negocio.

Para este emprendimiento:

-Necesitaremos apostar las ventas atreves de Internet esto es servir platos preparados para su recogida en restaurante y hacer entrega a domicilio esto es buscar un servicio de forma activa; través de una flota de reparto a domicilio y de los mismos empleados del establecimiento para hacer la entrega.

-Conocer la demanda de los platillos de los consumidores:

Esto es un pedido de surtido de productos de alimentación más amplio en su carta de alimentos frescos y preparados incluso comida que elaboran en su casa los clientes.

-Enviar comunicaciones adaptadas a los clientes:

Esto es tener una comunicación especial con los clientes y usar el marketing a canales domésticos como la televisión e internet; agregar una WhatsApp también

---

<sup>1/</sup> <https://medidassanitarias-covid19.cdmx.gob.mx>

Al negocio y recurriendo también a anuncios publicitarios para el reparto de domicilio

-Por último la liquidez:

Esto es renegociar algunos pagos de alquileres, posponiendo inversiones y gastos indirectos (como seguros, mantenimientos, seguridad etc.). Para hacer frente al pago de mayor demanda y tener una liquidez sólida.

### **4.3 Medidas financieras**

Los recursos financieros de los restaurantes están representados:

-Efectivo.

-Cuenta de cheques e inversiones.

-Servicios de cobros por medio de tarjetas de crédito o ticket restaurante.

-Inventario en almacenes de materia para su transformación.

-Venta para su conversión en efectivo.

- Los anticipos por pedido y contratos por organización de eventos

Esta información se adquiere del balance general y del estado de resultado que reflejan la situación y pérdida del negocio.

Estas cuentas son las que nos indican si el restaurante esta funcionando bien o no;

Como una medida financiera para darnos una idea clara de sus ventas y gastos que generan y así poder tomar las medidas necesarias para que el negocio salga de la crisis en que esta.

### **4.4 Medidas normativas (fiscales, labores etc.)**

El banco de Mexico en su apartado medidas fiscales ante el Covid -19 1/ en su apartado B.:

Menciona apoyo a los hogares y a las empresas mexicanas, con énfasis en los más vulnerables. Comprende medidas orientadas para proteger la liquidez de las personas y empresa más vulnerables, particularmente aquellas que enfrentan dificultades para acceder al sistema financiero.

---

1/ Política económica Consideras en Mexico para enfrentar el panorama adverso generado por la pandemia de Covid-19. <https://www.banxico.org.mx>

## **El Gobierno federal anuncia:**

-Créditos gubernamentales por 50 m.m.p. para microempresas. Con esta medida se pretende otorgar 2 millones de pesos de 25 mil peso a empresas del sector formal e informal; Créditos están dirigidos a empresas registradas ante el IMSS que no disminuyeron su plantilla laboral en el primer trimestre del año, así como a empresas registradas en los censos de bienestar del Gobierno Federal.

También destacan otras medidas fiscales de apoyo a las empresas como la agilización de la devoluciones del IVA y la posibilidad de un prorroga en el pago de una proporción de las cuotas patronales al IMSS. Por causa de fuerza mayor el IMSS suspendió a partir del 31 de marzo cualquier acto de autoridad (actuaciones diligencias, audiencias, notificaciones o requerimientos) hasta que se determine que han cesado las causas que le dieron origen a la declaratoria. 1/

Lo anterior los gobiernos de algunas entidades federativas han anunciado su propio paquete de medidas para enfrentar los efectos de la pandemia sobre la actividad económica algunos destacados: 2/

-Descuento al impuesto sobre la nómina.

-Microcréditos para apoyar el autoempleo a tasa cero.

-Apoyos a pequeñas y medianas empresas y así como para productores del campo.

El gobierno federal ha anunciado un conjunto de medidas fiscales por un monto del 1% de PIB para enfrentar los efectos derivados de la pandemia COVID -19 sobre la economía, encaminadas a brindar apoyo los hogares vulnerables con el adelanto del pago a subsidios directos, la ampliación de programas sociales, así como la construcción de infraestructura social en zonas marginadas. Las medidas fiscales también están enfocadas a apoyar a trabajadores formales con créditos personales, en el caso de ISSSTE, con facilidades de pago, en el caso del infonavit. Así mismo a las empresas del sector formal e informal tienen acceso a créditos para contar con una liquidez de la que tendrán en ausencia de estas medidas, al tiempo de que las entidades federativas están recibiendo recurso de manera anticipada para hacer frente a sus necesidades en materia de salud. 3/

Así mismo los programas de la banca de desarrollo de apoyo crediticio, buscan crear condiciones que faciliten la tarea primordial de los intermediarios financieros de proveer de financiamiento, en particular a los hogares y las micro, pequeñas y

---

1/. Ídem.

2/- Ídem.

3/. Ídem.



Mediana empresas cuyos ingresos ha sido afectado por la pandemia, Lo anterior tiene como fin último protege la capacidad productiva de las empresas y salvaguardar la mayor cantidad de empleos posibles. 4/ Por otra parte la CANIRAC Atreves de sus dirigentes alzan la voz y lo que piden es que el gobierno local no deje solo al sector privado y que este golpe no sea menos duro en términos economicos

Su comunicado es:

-Exención de impuesto sobre nómina por un periodo de tres meses.

Mediana empresas cuyos ingresos ha sido afectado por la pandemia, Lo anterior tiene como fin último protege la capacidad productiva de las empresas y salvaguardar la mayor cantidad de empleos posibles. 4/ Por otra parte la CANIRAC Atreves de sus dirigentes alzan la voz y lo que piden es que el gobierno local no deje solo al sector privado y que este golpe no sea menos duro en términos economicos

Su comunicado es:

-Exención de impuesto sobre nómina apoyo a los MIPYMES para el pago a los salarios.

-Acceso a créditos sin intereses. 5

.

---

4/. Ídem.

5/. <https://eleconomista.com.mx>. Sin apoyos fiscales restaurantes capitalinos colapsarían.

## Capítulo V Conclusiones.

Sin duda, la emergencia sanitaria ha orillado a miles de empresarios restauranteros a tomar decisiones de cerrar temporalmente o incluso definitiva, Sin embargo se puede observar no solo una sobrevivencia sino un cambio definitivo en sus modelos tradicionales de hacer negocios. Esta es una oportunidad que se les está dando a los empresarios para hacer cambios en la forma de hacer negocios.

Ante esta crisis el ingenio se convierte en el mejor amigo del empresario es decir se han creado nuevos modelos de venta que están haciendo la diferencia al anterior modelo es decir desaparición temporal de mesas y sillas y dedicándose a la elaboración de comida y al envío a domicilio por las plataformas de delivery para poder satisfacer la demanda y llegar a zonas más extensa a través de Rappi, Uber Eats, Didi Todos entre muchas otras.

Esta opción representa para el negocio la oportunidad de expandirse y grandes ahorros en gastos generales.

De inmediato esta crisis del Covid-19 ha impuesto fuertes exigencias en la organización operacional de la industria restaurantera que va desde su forma de trabajar con los clientes hasta con sus mismos empleados y su comercialización es decir ofreciendo sus servicios a domicilio.

También pudimos observar que algunos indicadores economicos mostraban un panorama desalentador de la industria como son las ventas, el desempleo y el cierre de algunos negocios que no pudieron soportar su perdidas; la inversión para poder volver abrir el negocio y así como su Producto Interno Bruto que dio un decrecimiento sostenido tanto por ramas de actividad como por el sector servicio de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas.

Estas microempresas o empresa pertenecientes al sector de la industria de servicios y que se encuentran en un área de alta competitividad; sus resultado no han sido muy favorecidos por los cierres que se ocasionaron en ellas.

Debido a estos cierres pudimos visualizar el sector y algunas empresas que decidieron seguir adelante; trabajando con equipos completos y en otros de recurrir al recorte de personal llevando al despido directo sin liquidación y haciendo ajustes de sueldo, horarios y días de descanso.

Debido a esta modalidad los restaurantes optaron por contratar repartidores propios del establecimiento que consta de una persona con moto propia. Y así como utilizar las plataformas uber, eats para hacer entrega de sus productos.

Cabe mencionar que este fenómeno se dio muy acelerado y eran pocos los establecimientos que ofrecían el servicio de comer en el lugar, en donde a medida

que el COVID iba en aumento, las empresa visualizaron y decidieron optar por la medida de entrega a domicilio en donde su inversión y sus gastos fueron menores, en donde este hecho solo se vivió de manera temporal.

Esto es el reto de la industria restaurantera en busca de alentar un mayor consumo y mejorar la rentabilidad del negocio en estos tiempos que estamos pasando de incertidumbre, y así poder alcanzar por lo mínimo el punto de equilibrio financiero, es decir, no generar ni perdidas ni ganancias y para llegar a esto se necesitan que tengas ventas del 60% y 70% del volumen de sus ingresos mensuales y tomando en cuenta el margen de ganancia que es del 30 %.

Además se debe de buscar todo tipo de apoyo con las autoridades mexicanas, en créditos, condonarles el impuesto sobre nómina y así como establecer mayores apoyos fiscales como el 20% ISR a pequeñas y medianas empresa

Podemos concluir que estas propuestas son viables para que los negocios restauranteros tomen nuevamente fuerza hacia su rentabilidad y sus resultados generen cambios positivos en su operación.

# **CAPITULO V**

## **ANEXO ESTADISTICO**

**Tabla 5**

PRODUCTO INTERNO BRUTO TOTAL Y DEL SECTOR SERVICIO DE ALOJAMIENTO TEMPORAL Y DE PREPARACION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS			
A PRECIOS DE 2013 VALORES ABSOLUTOS (MILES DE PESOS CONSTANTES Y PRECIOS BASICOS)			
AÑOS	PIB TOTAL	PIB. ALOJAMIENTO TEMPORAL PREP.ALIMENTOS Y BEBIDAS	% DE PARTICIPACION EN EL TOTAL
2013	15,642,620,00	344,371,00	2.20
2014	16,067,158,00	351,885,00	2.19
2015	16,579,414,00	375,439,00	2.26
2016	16,982,550,00	385,031,00	2.26
2017	17,329.809.00	397.042.00	2.29
2018	17.701.269.00	409.695.00	2.31
2019	17.666.059.00	412.193.00	2.33
2020	16.283.976.00	322,003.00	1.97

Fuente: INEGI, Sistemas de cuentas Nacionales de e de bienes y servicios 2013-2020.

**Tabla 6**

UNIDADES ECONOMICAS 2003- 2019		
SERVICIO DE PREPARACION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS		
Base 2003 ---242870		
AÑOS	UNIDADES ECONOMICAS	% VARIACION
2008	347,199.00	30.04
2013	451,854.00	46.25
2018	584,023.00	58.41
2019	637,124	61.88

FUENTE: CENSOS ECONOMICOS RESULTADOS DEFINITIVOS. LA VARIACION DE UNIDADES TOMANDO EL AÑO BASE EN PORCENTAJE.

**TABLA 7**

UNIDADES ECONOMICAS POR ESTADO 2019 SERVICIO DE PREPARACION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS.		
ESTADO	UNIDADES ECONOMICAS	PARTICIPACION EN EL TOTAL %
AGUASCALIENTES	7929	1.24
BAJA CALIFORNIA	13159	2.06
BAJA CALIFORNIA SUR	4805	.75
CAMPECHE	5325	.83
COAHUILA	11475	1.80
COLIMA	6099	.95
CHIAPAS	26834	4.21
CHIHUAHUA	12791	2.00
CIUDAD DE MEXICO	56050	8.79
DURANGO	8506	1.33
GUANAJUATO	29522	4.63
GUERRERO	20817	3.26
HIDALGO	15081	2.36
JALISCO	44452	6.97
EDO DE MEXICO	71069	11.15
MICHOACAN	29450	4.62
MORELOS	14365	2.25
NAYARIT	11545	1.81
NUEVO LEON	19997	3.13
OAXACA	32301	5.06
PUEBLA	34242	5.06
QUERETARO	11439	1.79
QUINTANA ROO	9870	1.54
SAN LUIS POTOSI	14163	2.22
SINALOA	14101	2.21
SONORA	12110	1.90
TABASCO	11450	1.79
TAMAULIPAS	14248	2.23
TLACALA	7048	1.10
VERACRUZ	44053	6.97
YUCATAN	15331	2.40
ZACATECAS	7587	1.19
TOTAL NACIONAL	637124	100

Fuente: Censos  
economicos 2019  
Resultados  
definitivos.

**TABLA 8**

PERSONAL OCUPADO TOTAL A NIVEL NACIONAL		
Y POR SECTORES PRINCIPALES 2020		
SECTOR	PERSONAL OCUPADO	PARTICIPACION %
COMERCIO AL POR MENOR	5.798.287	21.4
INDUSTRIA MANUFACTURERAS	5.798.287	21.36
SERVICIO DE ALOJAMIENTO TEMPORAL Y DE PREPARACION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS	2.674.157	9.85
SERVICIO DE APOYO A LOS NEGOCIOS Y MANEJO DE DESECHOS Y SERVICIO DE REMEDIACION	2.465.771	9.08
OTROS SERVICIOS EXCEPTO ACTIVIDADES GUBERNAMENTALES	1.577.733	5.81
COMERCIO AL POR MAYOR	1.569.735	5.78

FUENTE: CENSOS ECONOMICOS 2019: FECHA DE ELABORACION 5 DE OCTUBRE 2020. SE TOMO EL NUMERO DE EMPRESAS 10 A 251 0 MAS DE CADA SECTOR.

**TABLA 16**

UNIDADES ECONOMICAS SERVICIO DE PREPARACION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS 2013 Y 2018				
POR RAMA DE ACTIVIDAD				
RAMA DE ACTIVIDAD	2018		2013	
	UNIDADES ECONOMICA	PART. TOTAL	UNIDADES ECONOMICA	PART. TOTAL
TOTAL	584,023	100.00	451,854	100.00
SERVICIO PARA COMEDOR PARA EMPRESA E INSTITUCIONES	664	0.11	422	0.09
SERVICIO DE PREPARACION DE ALIMENTOS P/SERVICIOS ESPECIALES	1,829	0.31	1089	0.24
RESTAURANTES CON SERVICIO DE PREPARACION DE ALIMENTOS CON SERVICIO A LA CARTA O DE COMIDA CORRIDA	59,296	10.15	48797	10.80
RESTAURANTES CON SERVICIO DE PREPARACION DE PESCADOS Y MARISCOS	22,222	3.80	16998	3.76
RESTAURANTES CON SERVICIO DE PREPARACION DE ANTOJITOS	125,524	21.49	101004	22.35
RESTAURANTES CON SERVICIO DE PREPARACION DE TACOS Y TORTAS	122,757	21.02	101519	22.47
CAFETERIAS, FUENTE DE SODA, NEVERIAS, REFRESQUERIAS	69,599	11.92	52293	11.57
RESTAURANTE DE AUTOSERVICIO	8,550	1.46	4322	0.96
RESTAURANTE CON SERVICIO DE PREPARACION DE PIZZAS, HAMBURGEUSAS HOT DOG Y POLLLOS ROSTIZADOS PARA LLEVAR	60,939	10.43	47297	10.47
RESTAURANTE QUE PREPARAN OTRO TIPO DE ALIMENTOS PARA LLEVAR	55,455	9.50	40837	9.04
SERVICIO DE PREPARACION DE ALIMENTOS P/CONSUMO INMEDIATO.	57,188	9.79	37276	8.25

FUENTE : INEGI CENSOS ECONOMICOS 2019

**TABLA 17**

UNIDADES ECONOMICAS SERVICIO DE PREPARACION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS 2013 Y 2018				
POR RAMA DE ACTIVIDAD				
RAMA DE ACTIVIDAD	NUMERO DE PERSONAS			
	2018		2013	
	PERSONAL OCUPADO	PART. TOTAL	PERSONAL OCUPADO	PART. TOTAL
TOTAL	2,047,194	100.00	1,475,981	100.00
SERVICIO PARA COMEDOR PARA EMPRESA E INSTITUCIONES	38,432	1.88	34,718	2.35
SERVICIO DE PREPARACION DE ALIMENTOS P/SERVICIOS ESPECIALES	11,012	0.54	7,815	0.53
RESTAURANTES CON SERVICIO DE PREPARACION DE ALIMENTOS CON SERVICIO A LA CARTA O DE COMIDA CORRIDA	505,379	24.69	378,550	25.65
RESTAURANTES CON SERVICIO DE PREPARACION DE PESCADOS Y MARISCOS	107,940	5.27	69,869	4.73
RESTAURANTES CON SERVICIO DE PREPARACION DE ANTOJITOS	303,622	14.83	228,338	15.47
RESTAURANTES CON SERVICIO DE PREPARACION DE TACOS Y TORTAS	343,888	16.80	257,173	17.42
CAFETERIAS, FUENTE DE SODA, NEVERIAS, REFRESQUERIAS	209,685	10.24	144,259	9.77
RESTAURANTE DE AUTOSERVICIO	109,362	5.34	63,964	4.33
RESTAURANTE CON SERVICIO DE PREPARACION DE PIZZAS, HAMBURGEUSAS HOT DOG Y POLLLOS ROSTIZADOS PARA LLEVAR	180,861	8.83	136,008	9.21
RESTAURANTE QUE PREPARAN OTRO TIPO DE ALIMENTOS PARA LLEVAR	132,288	6.46	94,507	6.40
SERVICIO DE PREPARACION DE ALIMENTOS P/CONSUMO INMEDIATO.	95,725	4.68	60,780	4.12

FUENTE : INEGI CENSOS ECONOMICOS 2019



**Tabla 11**

PERSONAL OCUPADO POR ESTADO SERVICIO DE PREPARACION DE ALIMENTOS		
ESTADO	PERSONAL OCUPADO	PARTICIPACION EN EL TOTAL %
AGUASCALIENTES	32068	1.20
BAJA CALIFORNIA	85870	3.21
BAJA CALIFORNIA SUR	60871	2.28
CAMPECHE	23847	.89
COAHUILA	54602	2.04
COLIMA	26482	.99
CHIAPAS	73956	2.77
CHIHUAHUA	63780	2.38
CIUDAD DE MEXICO	331652	12.42
DURANGO	26886	1.00
GUANAJUATO	104071	3.89
GUERRERO	79801	2.99
HIDALGO	45135	1.69
JALISCO	202589	7.59
EDO DE MEXICO	221471	8.29
MICHOACAN	87476	3.27
MORELOS	50826	1.90
NAYARIT	54759	2.05
NUEVO LEON	107155	4.01
OAXACA	83872	3.14
PUEBLA	105749	3.96
QUERETARO	53976	2.02
QUINTANA ROO	180108	6.74
SAN LUIS POTOSI	47960	1.79
SINALOA	71859	2.69
SONORA	57432	2.15
TABASCO	36740	1.37
TAMAULIPAS	58235	2.18
TLACALA	18158	.68
VERACRUZ	135010	5.05
YUCATAN	61662	2.31
ZACATECAS	24830	.93
TOTAL NACIONAL	2668898	100

Fuente: Censo economicos 2019 personal ocupado por Estado

**Tabla 12**

ESTRATIFICACION DE LA MICRO , PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA				
TAMAÑO	SECTOR	RANGO DE NUMERO DE TRABAJADORES	RANGO DE MONTO DE VENTAS ANUALES(MDP)	TOPE MAXIMO COMBIANDO
MICRO	TODAS	HASTA 10	HASTA \$ 4	4.6
PEQUEÑAS	COMERCIO	DESDE 11 HASTA 30	DESDE \$ 4 HASTA \$ 100	93
	INDUSTRIA Y SERVICIO	DESDE 11 HASTA 50	DESDE \$ 4 HASTA \$ 100	95
MEDIANAS	COMERCIO	DESDE 31 HASTA 100	DESDE \$101.01 HASTA \$ 250	235
	SERVICIO	DESDE 51 HASTA 100		
	INDUSTRIA	DESDE 51 HASTA 250	DESDE \$101.01 HASTA \$ 250	250

TOPE MAXIMO COMBINADO =A ( TRABAJADORES)X10%+ VENTAS ANUALES X90%

FUENTE DIARIO OFICIAL 25 DE JUNIO DE 2009. ACUERDO POR QUE SE ESTABLECE LA ESTRATIFICACION DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. SECRETARIA DE ECONOMIA.

**Tabla 13**

UNIDADES ECONOMICAS, MICROS, PEQUEÑAS, MEDIANAS Y GRANDES				
2019				
SERVICIO DE ALOJAMIENTO TEMPORAL Y PREPARACION DE ALIMENTOS Y BEBIDAS				
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
	0-10	11-50.	ENTRE 51 Y 250	251 Y MAS
TOTAL DE EMPRESAS	604,298.00	20,747.00	1,858.00	541.00
PERSONAL OCUPADO	1,589,085.00	394,077.00	186,299.00	504,696.00
PRODUCCION BRUTA TOTAL \$	266,050,623.00	112,228,163.00	79,489,578.00	255,041,656.00
PRODUCCION BRUTA TOTAL POR PERSONAL OCUPADO	167,424.00	284,787.00	426,677.00	505,337.00
VALOR AGREGADO EN PROMEDIO POR PERSONA OCUPADA	71,542.00	137,629.00	170,689.00	200,739.00
FUENTE: CENSOS ECONOMICOS 2019. FECHA DE ELABORACION 5/10/2020				
INEGI				

**Indicadores que nos permiten comprender la operación de un restaurante.**

**Tabla 14**  
**(Comparativo de un presupuesto)**

RESTAURANTE CMR			
MES MAYO 2022			
INDICADORES	OBJETIVO A LOGRAR	ACTUAL	DIFERENCIAS
VENTAS DE ALIMENTOS	1,135,402.00	829,458.00	- 305,944.00
VENTA DE BEBIDAS	192,744.00	125,492.00	- 67,252.00
COSTO DE ALIMENTOS	303,113.00	220,814.00	- 82,299.00
COSTO DE BEBIDAS	64,184.00	38,559.00	- 25,625.00
REMUNERACIONES	285,226.00	253,829.00	- 31,397.00
GASTOS DEL RESTAURANTE	120,915.00	111,932.00	- 8,983.00
GASTOS GENERALES	135,296.00	109,947.00	- 25,349.00

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 15**  
**Cheque promedio**

	VENTA TOTAL	CLIENTES TOTAL	%
CHEQUE PROMEDIO	1,019,047.00	32,445.00	31.40

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 9**  
**Proyecciones de venta**

	VENTA TOTAL	DIAS DEL MES	VENTA DIARIA
PROYECCIONES DE VENTA	1,019,047.00	30.00	33,968.23

**Fuente: Elaboración propia**

La venta total del mes se divide entre los días de mes (30 o 31) y nos da la venta promedio diario

**TABLA 10**  
**Presupuesto de ventas**

	VENTAS ANTERIORES	VENTAS ACTUALES	DIFERENCIAS
PRESUPUESTO DE VENTAS	1,407,459.00	1,328,146.00	- 79,313.00

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 18**  
**Stock de Almacén**

PRODUCTO	MAXIMO	MINIMO	INVENTARIO PARA PEDDIOD	SE PIDEN
PECHUGA DE POLLO	15 KG	5 KG	4 KG	11 KG

ESTE INDICADOR ES MUY IMPORTANTE PORQUE NOS PERMITE CONTROLAR LAS COMPRAS EN EL ALMACEN Y SE GUIA POR UN MAXIMO Y UN MINIMO DE UN PRODUCTO QUE SE NECESITA EN EL ALMACEN

**Fuente: Elaboración propia**

**Tabla 19**  
**Stock de salidas**

Producto	Máximo	Mínimo	inventario para pedido	se solicitan cocina
Pechuga de pollo kg	10 KG	5 KG	4 KG	6 KG

ESTE INDICADOR NO PERMITE CONTROLAR LAS SALIDAS DE MERCANCIA HACIA LAS AREAS DE PRODUCCION Y ASI PODER CONTROLAR LOS COSTO DE CADA UNA DE LAS AREAS.

**Fuente: Elaboración propia**

**TABLA 20**  
**Índice de rotación de personal**

Numero de personas que se contrataron en 2021	Bajas Despidos y renuncia	Jubilaciones y defunciones	Bajas totales	Trabajadores al inicio del año	Trabajadores al final del año
25	15	0	15	55	65

**Fuente: Elaboración propia**

Este indicador es muy importante debido a que nos presenta que hay factores de una mala selección y bien hay un mal funcionamiento en un área específica.

## VII Fuente de información.

### REFERENCIAS

#### Bibliografía.

- El restaurante como empresa, Carlos Duron García .Ed .Trillas, México 4 ed. 2008.
  
- Plan de negocios para la industria Restaurantera, Carlos Duran García, Ed. Trillas, México .D.F 2011.
- El éxito restaurantero- Habilidades directivas, Carlos Duron García, Ed. Trillas, México, D.F 2009.
- Cuánto vale mi empresa - Valorización de una empresa no cotizada en la bolsa, Luis Fernando Rico E. Ediciones Mayo 2da. Edición, 2006.
- Guía de negocios Entreprenar – Todo para abrir tu negocio- Impresiones Aéreas S.A de C.V. 2011.
- Evaluación Financiera de Proyectos de Inversión, Karen Marie Mogate, Ed. Alfa mega, segunda edición, Colombia 2004.
- Guía de negocios Entreprenar, todo para abrir su negocio, Impresiones Aéreas, S.A DE C.V...2011.
- La sociedad económica moderna, Francisco Zamora impresiones fondo de cultura económica, tercera edición 1977. México D.F.1977.
- El restaurante como empresa, Carlos Duron García, Ed Trillas. México 4 ed...2008.
- Finanzas Corporativas, Stephen A. Ross, Ed. McGraw Hill, Octava edición, México, D.F.2009.
- Marketing proactivo como estrategia pymes del sector restaurantero para afrontar Mercados en crisis por la pandemia Covid-19.Fernando medina Bum
- Contabilidad I Introducción a la contabilidad, Ed. Diana 5ª impresión diciembre 1981.

## REFERENCIAS

### Páginas web.

- [https://es.wikipedia.org/wiki/ Restaurante](https://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante).
- [https:// conociendo la industria restaurantera 26 Enero 2021 inegi.org.mx](https://conociendo.la.industria.restaurantera.26.enero.2021.inegi.org.mx)
- [https:// conociendo la industria restaurantera 31 Enero 2022 Canirac](https://conociendo.la.industria.restaurantera.31.enero.2022.canirac).
- [https://Soy Entrepeneur](https://SoyEntrepeneur.com), El ABC de las finanzas para Pymes, por Víctor Calderón.
- [https:// Entrepeneur](https://Entrepeneur.com). Has dinero con un restáurate, por Ana Paula Hernández Alday.
- [https://Fondo Pyme.gob.mx](https://FondoPyme.gob.mx).
- [https://indicadores economicos como impacta a tu empresa](https://indicadoreseconomicos.com).
- <https://retos-operaciones-logisticas.eae-es-la-organización-empresarial>
- <https://www.webyempresas.com>
- <https://www.forbes.com.mx> 1 de cada 3 restaurantes despidió personal por Covid-19
- [https://www.jornada.com .mx/notas/2021/05/18 economía-tardara](https://www.jornada.com.mx/notas/2021/05/18/economía-tardara)
- <https://www.cagi.org.mx>.-Marketing proactivo como estrategia pymes del sector restaurantera para afrontar Mercados en crisis por la pandemia Covid-19.Fernado medina bum
- <https://www.mx.com>-La industria restaurantera está en terapia intensiva por el Covid-19.
- <https://www.mckinsey.com>.Las perspectivas del sector restauración en tiempos de coronavirus.
- [https://www.forbes.com .mx/noticias-Mexico](https://www.forbes.com.mx/noticias-Mexico) ha perdido 118 millones de empleos formales.
- <https://www.ostelea.com/actualidad/bolg/turismo>
- <https://medidassanitarias-covid19.cdmx.gob.mx>
- <https://www.banxico.org.mx>. Informes trimestrales.
- <https://eleconomista.com.mx>. Sin apoyos fiscales restaurantes capitalinos colapsarían.

