

J00602

12

209



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

PROYECTO PARA LA UBICACION DE UN
RESTAURANTE DE PRIMERA CATEGORIA
EN LA ZONA METROPOLITANA

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

MARIA TERESA DISPA RANGEL

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

México, D. F.

Septiembre de 1987.



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 está 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.

INDICE

| | |
|--|----------|
| INTRODUCCION | 1 |
| CAPITULO 1 GENERALIDADES | |
| 1.1 Antecedentes | 4 |
| 1.2 Constitución de la sociedad | 5 |
| 1.3 Ocupación planeada | 7 |
| 1.4 Ventas necesarias | 8 |
| 1.5 Estado de Resultados | 9 |
| 1.6 Obtención de permisos y licencias | 16 |
| CAPITULO 2 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION | |
| 2.1 Organigrama | 22 |
| 2.2 Determinación cuantitativa y cualitativa del personal | 24 |
| 2.3 Tareas y responsabilidades | 25 |
| 2.4 Compras y recepción de mercancía | 27 |
| CAPITULO 3 SERVICIOS Y PRODUCTOS A VENDER | |
| 3.1 Proposición de estilo | 30 |
| 3.2 Determinación de la imagen | 31 |
| 3.3. Tipo de servicio | 34 |
| 3.4 Servicios complementarios | 37 |
| 3.5 Determinación de la Carta | 38 |
| CAPITULO 4 PLANEACION ARQUITECTONICA | |
| 4.1. Ubicación | 43 |
| 4.2 Anteproyecto y aprobaciones necesarias. | 46 |
| 4.3 Desarrollo del proyecto y selección de proveedores | 48 |
| 4.4 Iniciación de trabajos | 49 |
| 4.5 Programa de pagos | 52 |
| 4.6 Terminación de la obra y apertura | 54 |

| | |
|---|-----------|
| CAPITULO 5 ESTRATEGIA COMERCIAL | |
| 5.1 Definición del producto | 55 |
| 5.2 Estrategia de posicionamiento | 57 |
| 5.3 Plan de medios | 58 |
| 5.4 Pauta publicitaria | 69 |
| CONCLUSION | 74 |
| BIBLIOGRAFIA | 76 |

INTRODUCCION

La empresa como un organismo surgido de la sociedad que es, tiene sus objetivos en la misma, por lo que para que la empresa logre su función social debe satisfacer una necesidad existente en la sociedad misma.

En base a cada función social, la orientación que reina actualmente en la Dirección de Grupo Loredo es una "orientación hacia el cliente", la cual se preocupa por igualar los productos de la empresa a las necesidades del público.

Esta orientación externa se ve reforzada por el entorno actual al que pertenece la Industria Restaurantera, condiciones que se encuentran en un continuo cambio y desarrollo. Es por esto que Grupo Loredo no puede dejar pasar inadvertida la influencia en que dichas condiciones ejercen sobre su desarrollo operativo.

Es por esto que se hace con mayor necesidad importante una adecuada planeación de cualquier tipo de proyecto para el establecimiento de un nuevo restaurante como una respuesta a las necesidades de la empresa.

A través de un análisis y un conocimiento de las características y necesidades de la clientela potencial de los restaurantes, se podrá lograr una adecuada toma de decisiones, debido a que los restaurantes como empresas que son, se enfrentan a las condiciones siempre cambiantes del entorno.

Considerando que a pesar de la crisis económica se siguen haciendo inversiones importantes en restaurantes de primera categoría, y de otros tipos, en la ciudad de México, consideré como tema importante el plantear un estudio de como una de las empresas líderes en el mercado se estructura y actúa para conseguir que las inversiones en el restaurante se den en el

tiempo programado y dentro de la inversión considerada, a pesar de las eventualidades socio-económicas que se viven actualmente.

Grupo Loredo existe desde hace 40 años durante los cuales ha sido siempre líder tanto en la introducción de nuevos estilos de restaurantes, estos son: Caballo Bayo y Loredo; como en productos, de los cuales tenemos: Carne Asada a la Tampiqueña, Sábana y la Palomilla de Sonora; como en el rescate y la producción auténticamente mexicanos, como son: Chiles en Nogada, Gusanos de Maquey y Festivales gastronómicos; así como en la educación y capacitación, teniendo al Instituto Cultural Loredo como unidad capacitadora reconocida en la Secretaría del Trabajo así como haber creado empresas de apoyo para una mejor administración y operación de sus establecimientos.

El objetivo de esta investigación es: "La planeación es una herramienta necesaria para una adecuada implantación, operación y desarrollo de un restaurante, en función del entorno al que pertenece y del potencial que promete lograr."

De la definición del objetivo expuesto; la hipótesis a comprobar es : "Establecer el plan de acción y definir cada departamento en función de las características comunes de la clientela en su selección, sus preferencias, su frecuencia de asistencia y su lealtad a "Grupo Loredo", así como, los medios adecuados para llegar a dicha clientela y ofrecer el servicios que esperan."

Grupo Loredo, perteneciente a la Industria Restaurantera, y estando actualmente en constante expansión y consolidación considera todos y cada uno de los recursos con que cuenta para lograr un adecuado desarrollo y una mayor productividad de todos los departamentos.

El origen de las fuentes de información para el desarrollo de esta investigación fueron:

 Lorex, S.A. de C.V.

 Desarrollo Corporativo Interamericano, S.A. de C.V.

 Integración de Servicios Empresariales, S.A. de C.V.

| | |
|------------------------------|-----------------------------|
| Director de Operaciones | Sr. Eduardo Ramírez Uribe |
| Director de Abastecimientos | Lic. José Antonio Baños M. |
| Director de Administración | C.P. Arturo Licona Monroy |
| Director Corporativo | C.P. Francisco Saldaña P. |
| Gerente General Caballo Bayo | Ing. Juan Francisco Nájera |
| Gerente Gral Rec. Humanos | Lic. Pedro Rendón Maus |
| Asesor en Proyectos | Arq. Raúl Calderón V. |
| Agencia de Publicidad | Lintas ssc & Campbell Ewald |

Esta investigación se estructura en cinco capítulos, a saber:

El primero presenta las generalidades y los antecedentes de Grupo Loredo, así como, las actividades iniciales para llevar a cabo el proyecto.

El segundo capítulo se conforma con el diseño de toda la estructura administrativa, incluyendo el organigrama general, métodos y sistemas básicos y todo lo referente a compras y almacén. Este capítulo se presenta en forma detallada sin incluir procedimientos ya que estos forman parte del Manual de Organización.

En el capítulo tres se presentan los servicios y el producto a vender, definiendo y conceptualizando cada uno, así como la presentación de la Carta describiendo brevemente los platillos.

El capítulo cuatro contiene todo lo referente a la importancia y descripción de las actividades que lleva a cabo el área de proyectos para que el producto que se planteó sea el que se lleve a cabo.

Finalmente, el capítulo cinco se conforma con toda la estrategia comercial que se requiere para el lanzamiento de este producto al mercado; se presentan las pautas publicitarias, el posicionamiento del producto, el plan de medios con su publicidad preventiva, de inauguración y de mantenimiento en los medios elegidos que en este caso son radio y prensa; así como la importancia de dar a conocer a nuestros clientes cautivos la presencia en el mercado de este nuevo producto.

CAPITULO 1. GENERALIDADES

En este capítulo presento los antecedentes, explicando lo que es Grupo Loredo y que pretende con este nuevo establecimiento, siguiendo este objetivo es importante mencionar y tomar en consideración para todo el desarrollo del proyecto la ocupación que deseamos tener, el consumo promedio por persona que nos dará como resultado las ventas que podremos obtener y recuperar la inversión.

1.1. ANTECEDENTES

La cadena de restaurantes "Grupo Loredo" se compone de ocho establecimientos de primera categoría localizados en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México cuyo producto principal es el denominado "Restaurante Loredo" de los cuales existen actualmente cuatro, a saber:

LOREDO HAMBURGO: El origen de Grupo, localizado casi en la Zona Rosa, zona tradicionalmente restaurantera y que atiende a la clientela del centro de la Ciudad, de la Zona Rosa considerando la zona Hotelera y llega hasta el Angel de la Independencia.

LOREDO SAN ANGEL: Ubicado en avenida Revolución frente al teatro Helénico y que atiende a la clientela del área de Mixcoac, San Angel, San Angel Inn y Guadalupe Inn.

LOREDO POLANCO: Ubicado en la calle de Suderman esquina con Homero, que atiende a la clientela ubicada en el cuadrilátero delimitado básicamente por el anillo interior al oriente, el periférico al poniente, Paseo de la Reforma al Norte y Marina Nacional.

LOREDO COYOACAN: ubicado en avenida Universidad junto al Centro Bancomer, que atiende básicamente a la clientela de Coyoacán, Churubusco, Vertiz, Narvarte y todo el Sur hasta la salida a Cuernavaca.

Dentro del plan global de estrategia de Grupo se tiene planeado crecer entre una y dos unidades anualmente, así mismo, ha determinado que existe la necesidad y por lo tanto la posibilidad para dos "Restaurantes Loredo", uno ubicado en la zona de influencia del Hotel de México, zona también eminentemente restaurantera y la otra en la zona norte en el área de Vallejo y Lindavista, no pudiendo cubrir un "Restaurante Loredo" con una frecuencia menor de 18 meses, se determinó, por el Comité de Dirección, ubicar el proyecto de un "Restaurante Loredo" - para finales de 1986, habiéndose decidido a principios de ese mismo año, localizarlo en la zona de influencia del Hotel de México; el presente trabajo es una investigación de todo el procedimiento de determinación y desarrollo del proyecto.

1.2 CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD

Se constituyó una sociedad mercantil; sociedad anonima de capiatal variable, la cual se presenta ante notario público para levantar el Acta Constitutiva como sigue:

Se constituye una sociedad anónima de capital variable de acuerdo a los estatutos sociales.

La sociedad tiene las características siguientes:

Su denominación es LOREMEX, sociedad anónima de capital variable" con su domicilio en México, Distrito Federal; la duración de esta sociedad será de noventa y nueve años y su nacionalidad Mexicana; el capital social para inciaria es de cinco millones de pesos, en moneda nacional, habiendo quedado íntegramente suscrito y pagado en la forma siguiente:

| ACCIONISTAS | ACCIONES | CAPITAL |
|--|----------|----------------|
| Mesones y Restaurante de Turismo, SA de CV | 4,995 | \$4'995,000.00 |
| Don José Inés, S.A. de C.V. | 1 | \$ 1,000.00 |
| Don José Luis Loredo Martínez | 2 | \$ 2,000.00 |
| Grupo Comercial Fasa, S.A. de C.V. | 1 | \$ 1,000.00 |
| TOTAL | 5,000 | \$5'000,000.00 |

La sociedad se administrará por un Consejo de Administración.

El objeto de la sociedad será como sigue:

- a) El establecimiento, desarrollo y explotación comercial de una o más negociaciones del ramo de preparación y venta de toda clase de productos alimenticios y bebidas con o sin contenido alcohólico, y en general del ramo de restaurante de la industria gastronómica.
- b) La adquisición y arrendamiento de los productos nmateriales implementos, materia prima, bienes muebles en general, e inmuebles que se requieran para el desarrollo de los fines sociales.
- c) El arrendamiento y subarrendamiento de negociaciones del ramo de la industria Gastronómica.
- d) Todo cuanto sea anexo y conexo a los fines anteriores.
- e) Otorgar toda clase de garantías y avales de obligaciones o títulos de crédito a cargo de otras sociedades o personas con las que la sociedad tenga relación de negocios.
- f) La realización plena y absoluta de los actos inherentes para el cumplimiento de su objeto social por cuenta propia o de terceros.

- g) La celebración de contratos y la ejecución de los actos civiles y mercantiles relacionados, necesarios o convenientes para el desarrollo de su objeto.
- h) La posibilidad de adquirir o poseer los bienes muebles, inmuebles que sean necesarios, previos los permisos correspondientes.
- i) En general, celebrar y realizar todos los actos, contratos y operaciones permitidas por Ley.

1.3 OCUPACION PLANEADA

Para poder determinar el total de las ventas que se requieren y poder elaborar nuestro estado de resultados proforma es necesario saber cuantos clientes esperamos atender mensualmente, considerando que se trata de un "Restaurante Loredo", la ocupación mínima determinada para el primer año de operación es como sigue:

| | COMIDAS | CENAS | TOTALES |
|------------|---------|--------|---------|
| DICIEMBRE | 6,768 | 1,427 | 8,195 |
| ENERO | 5,350 | 1,198 | 6,548 |
| FEBRERO | 5,200 | 1,063 | 6,263 |
| MARZO | 5,550 | 1,239 | 6,789 |
| ABRIL | 5,462 | 896 | 6,358 |
| MAYO | 5,450 | 1,112 | 6,562 |
| JUNIO | 4,877 | 1,192 | 6,069 |
| JULIO | 4,357 | 1,227 | 5,584 |
| AGOSTO | 5,250 | 1,050 | 6,300 |
| SEPTIEMBRE | 5,775 | 1,155 | 6,930 |
| OCTUBRE | 5,900 | 1,350 | 7,250 |
| NOVIEMBRE | 5,250 | 1,100 | 6,350 |
| TOTAL | 65,189 | 14,009 | 79,198 |

Para calcular el total de clientes que se atenderá cada mes, se consideran los puentes, fines de semana, vacaciones y días festivos en que la venta suele ser menor, así como los días de mayor venta como pueden ser el día de las madres, el día de la Virgen de Guadalupe y diciembre principalmente.

Así mismo, se analiza el calendario gastronómico establecido por la Dirección del Grupo Loredo donde se indican las campañas especiales como son: Festivales Gastronómicos (comida Oaxaqueña comida Yucateca, etc.), festival de los Moles, Productos del Golfo, Chiles en Nogada, Gusanos de Maguey y Escamoles, por ejemplo.

Otra herramienta a utilizar es el histórico de las unidades similares para poder estimar el flujo de clientela que tendremos en cada uno de los Servicios, en este caso únicamente Comida y Cena.

1.4 VENTAS NECESARIAS

Una vez presupuestado el total de clientes que se pretende atender, es igualmente importante presupuestar el importe total que las ventas a estos clientes darán como resultado de la operación, en este caso es como sigue:

| | ALIMENTOS | BEBIDAS | TOTALES |
|------------|-----------|---------|---------|
| DICIEMBRE | 46,202 | 21,337 | 67,539 |
| ENERO | 36,889 | 17,098 | 53,987 |
| FEBRERO | 35,324 | 16,282 | 51,606 |
| MARZO | 38,248 | 17,725 | 55,973 |
| ABRIL | 35,949 | 26,370 | 52,319 |
| MAYO | 37,010 | 17,059 | 54,069 |
| JUNIO | 34,150 | 15,919 | 50,069 |
| JULIO | 31,357 | 14,760 | 46,117 |
| AGOSTO | 35,542 | 16,362 | 51,904 |
| SEPTIEMBRE | 39,096 | 17,998 | 57,094 |
| OCTUBRE | 40,832 | 18,953 | 59,785 |

| | | | |
|-----------|---------|---------|---------|
| NOVIEMBRE | 35,803 | 16,529 | 52,232 |
| TOTAL | 446,402 | 206,392 | 652,794 |

Como se puede observar el importe total de las ventas varía mes a mes, esto es dependiendo de la clientela que se espera atender y considerando las variables ya mencionadas que aumentan o disminuyen las ventas; además de que la mezcla entre alimentos y bebidas combinada con comidas o cenas puede ser una variable muy importante.

1.5 ESTADO DE RESULTADOS

El Estado de Resultados que se presenta está a doce meses de operación, como se puede observar en el cuadro 1 se encuentra el concentrado de los doce meses arrojando una utilidad neta anual de 80,202 con los clientes y las ventas presupuestados anteriormente.

El cuadro No. 2 y No. 3 presentan esencialmente el desglose de la fuerza de trabajo por departamento (Alimentos, Bebidas, Ventas, Administración y Mantenimiento) siendo el departamento que mas afecta esta cuenta es el de Ventas, es importante saber que este departamento, aunque maneja en su mayoría sueldo mínimo general es el que más trabajadores en total tiene.

El cuadro No. 4 y el No.5 nos presentan en desglose de los gastos de operación (administrativos, de venta, indirectos, etc.) siendo en este caso los gastos de venta los que mas afectan a estas cuentas.

Finalmente en el cuadro no. 6 están las ventas netas totales que se obtendrán en el ejercicio de un año contando de diciembre de 1986 a noviembre de 1987.

CUADRO 11.

| CATEGORIAS | ESTADO DE RESULTADOS DEL EJERCICIO PRESUPUESTAL PARA 12 MESES DE DICIEMBRE A NOVIEMBRE | | | | | | | | | | | TOTAL | |
|------------------------------|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| | DIC 86 | ENE 87 | FEB 87 | MAR 87 | ABR 87 | MAY 87 | JUN 87 | JUL 87 | AGO 87 | SEP 87 | OCT 87 | | NOV 87 |
| VENTAS TOTALES | 67,339 | 63,967 | 51,806 | 55,473 | 52,219 | 56,069 | 50,069 | 46,117 | 51,704 | 57,094 | 59,785 | 52,332 | 652,794 |
| ALIMENTOS | 46,202 | 36,369 | 35,364 | 34,249 | 35,749 | 37,310 | 34,150 | 31,357 | 35,362 | 39,096 | 40,532 | 35,803 | 446,402 |
| BEBIDAS | 21,137 | 17,598 | 16,442 | 17,725 | 16,470 | 17,759 | 15,919 | 14,760 | 16,342 | 17,998 | 19,253 | 16,529 | 206,392 |
| COSTO DL MATERIALES | 23,387 | 18,688 | 17,875 | 19,376 | 18,145 | 18,728 | 17,321 | 15,938 | 17,980 | 19,778 | 20,692 | 18,123 | 226,331 |
| ALIMENTOS | 13,440 | 14,756 | 14,130 | 15,099 | 14,380 | 14,504 | 13,660 | 12,543 | 14,217 | 15,638 | 16,333 | 14,321 | 178,561 |
| BEBIDAS | 4,947 | 3,932 | 3,745 | 4,277 | 3,765 | 3,724 | 3,661 | 3,395 | 3,763 | 4,140 | 4,359 | 3,802 | 47,470 |
| UTILIDAD BRUTA | 44,152 | 35,279 | 33,931 | 36,097 | 34,174 | 35,341 | 32,748 | 30,179 | 33,724 | 37,316 | 39,093 | 34,209 | 426,763 |
| GASTOS DE OPERACION | 21,419 | 19,619 | 18,750 | 19,242 | 19,475 | 20,853 | 19,084 | 18,905 | 19,860 | 19,151 | 20,398 | 20,459 | 237,115 |
| FUERZA DE TRABAJO | 12,924 | 12,268 | 11,289 | 11,534 | 11,744 | 12,170 | 11,141 | 11,474 | 11,565 | 11,193 | 12,378 | 11,225 | 140,208 |
| GASTOS INDIVIDUALES | 728 | 728 | 722 | 722 | 728 | 728 | 460 | 683 | 1,330 | 728 | 728 | 728 | 9,425 |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | 1,086 | 1,032 | 1,092 | 1,032 | 1,076 | 1,072 | 1,652 | 1,343 | 1,744 | 1,532 | 1,576 | 3,243 | 21,300 |
| GASTOS DE VENTA | 4,045 | 3,969 | 3,870 | 4,043 | 3,925 | 4,994 | 4,045 | 3,535 | 3,860 | 4,115 | 4,214 | 3,879 | 49,088 |
| GASTOS DE MANTENIMIENTO | 1,279 | 1,345 | 1,240 | 1,244 | 1,231 | 1,239 | 1,229 | 1,215 | 1,224 | 1,426 | 1,243 | 1,233 | 15,150 |
| GASTOS DE PROMOCION | 157 | 157 | 172 | 157 | 169 | 190 | 157 | 157 | 157 | 157 | 157 | 157 | 1,944 |
| UTILIDAD EN OPERACION | 22,733 | 15,660 | 14,981 | 17,355 | 14,699 | 14,488 | 13,664 | 11,274 | 14,204 | 18,165 | 18,995 | 13,750 | 189,648 |
| GASTOS CORPORATIVOS | 10,807 | 13,638 | 8,256 | 8,955 | 8,371 | 8,651 | 8,011 | 7,379 | 8,304 | 9,136 | 9,565 | 8,373 | 109,466 |
| PREST. SERV. EJECUTIVOS | 4,728 | 8,779 | 3,612 | 3,918 | 3,662 | 3,785 | 3,505 | 3,228 | 3,633 | 3,997 | 4,185 | 3,663 | 50,695 |
| RENTA DE LOCALES | 2,702 | 2,159 | 2,064 | 2,239 | 2,293 | 2,163 | 2,003 | 1,645 | 2,376 | 2,284 | 2,391 | 2,093 | 26,112 |
| PATENTES Y MARCAS | 1,351 | 1,060 | 1,032 | 1,119 | 1,046 | 1,081 | 1,001 | 922 | 1,338 | 1,142 | 1,196 | 1,047 | 13,055 |
| GASTOS PUBLIC Y PROPAGAN | 2,026 | 1,620 | 1,548 | 1,679 | 1,570 | 1,622 | 1,502 | 1,384 | 1,557 | 1,713 | 1,793 | 1,570 | 19,584 |
| UTILIDAD CORPORATIVA | 11,926 | 1,842 | 6,725 | 8,400 | 6,328 | 5,837 | 5,653 | 3,895 | 5,760 | 9,029 | 9,430 | 5,377 | 80,202 |
| UTILIDAD NETA | 11,926 | 1,842 | 6,725 | 8,400 | 6,328 | 5,837 | 5,653 | 3,895 | 5,760 | 9,029 | 9,430 | 5,377 | 80,202 |

ESTADO DE RESULTADOS EN DETALLE PROYECTADO A DIEZ MESES *****

OPERADORES ***** DATOS PRESUPUESTALES

| 27 OCT 86 10:33:28 | | 24 DICIEMBRE 1986 DE L.A. | | | | | | | | | | PROYEC. 5L-PRI-019 | | NOVA SUR. 1 | | |
|--------------------------|----------------------|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------------------|--------|-------------|--|--|
| | | DIC 86 | ENE 87 | FEB 87 | MAR 87 | ABR 87 | MAY 87 | JUN 87 | JUL 87 | AGO 87 | SEP 87 | OCT 87 | NOV 87 | TOTAL: | | |
| 411 | 1 ALIMENTOS | 46,232 | 36,789 | 35,324 | 37,278 | 35,949 | 37,310 | 34,120 | 31,337 | 35,342 | 39,096 | 40,832 | 35,803 | 446,402 | | |
| 412 | 1 BEBIIDAS | 21,337 | 17,098 | 16,282 | 17,725 | 16,370 | 17,359 | 15,919 | 14,760 | 16,352 | 17,998 | 18,933 | 16,329 | 206,392 | | |
| VENTAS TOTALES | | 67,569 | 53,887 | 51,606 | 55,003 | 52,319 | 54,669 | 50,039 | 46,117 | 51,734 | 57,094 | 59,765 | 52,132 | 652,794 | | |
| 511 | 107 ALIMENTOS | 18,480 | 14,756 | 14,130 | 15,299 | 14,380 | 14,704 | 13,660 | 12,543 | 14,217 | 15,638 | 16,333 | 14,721 | 178,561 | | |
| 521 | 107 BEBIIDAS | 4,907 | 3,932 | 3,745 | 4,077 | 3,765 | 3,924 | 3,661 | 3,395 | 3,763 | 4,140 | 4,359 | 3,802 | 47,470 | | |
| COSTO MATERIALES | | 23,387 | 16,666 | 17,875 | 19,376 | 18,145 | 18,728 | 17,321 | 15,938 | 17,950 | 19,778 | 20,592 | 18,123 | 226,031 | | |
| UTILIDAD BRUTA | | 44,182 | 37,221 | 33,731 | 35,627 | 34,174 | 35,941 | 32,747 | 30,179 | 33,724 | 37,316 | 39,093 | 34,209 | 426,763 | | |
| 512 | 1 SUELDOS Y SALARIO | 2,507 | 2,507 | 2,334 | 2,412 | 2,490 | 2,587 | 2,334 | 2,412 | 2,412 | 2,334 | 2,569 | 2,334 | 29,330 | | |
| 512 | 2 TIEMPO EXTRA | 35 | 24 | 21 | 22 | 23 | 35 | 21 | 27 | 22 | 35 | 24 | 21 | 309 | | |
| 512 | 4 AGUINALDOS | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 97 | 1,164 | | |
| 512 | 6 PRIMA DOMINICAL | 78 | 78 | 78 | 97 | 78 | 97 | 78 | 78 | 77 | 78 | 78 | 97 | 1,012 | | |
| 512 | 7 PRIMA VACACIONAL | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 10 | 120 | | |
| 512 | 12 COMIDA EMPLEADOS | 130 | 160 | 160 | 186 | 180 | 136 | 190 | 186 | 136 | 180 | 186 | 180 | 2,184 | | |
| 512 | 15 SEGURO DE VIDA | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 24 | | |
| 512 | 16 PREVISION SOCIAL | 232 | | | | | | | | | | | | 232 | | |
| 512 | 17 CUOTA PATRONAL IN | 360 | 361 | 330 | 344 | 351 | 363 | 332 | 342 | 344 | 332 | 361 | 334 | 4,134 | | |
| 512 | 18 APORTACIONES AL I | 147 | 147 | 134 | 140 | 143 | 148 | 135 | 139 | 140 | 135 | 147 | 136 | 1,691 | | |
| 512 | 19 IMPUESTO DEL 11 F | 28 | 28 | 25 | 26 | 27 | 28 | 26 | 26 | 25 | 26 | 28 | 26 | 317 | | |
| FUERZA TRABAJO ALIMENTOS | | 3,736 | 3,500 | 3,199 | 3,336 | 3,431 | 3,533 | 3,219 | 3,314 | 3,535 | 3,229 | 3,520 | 3,237 | 40,533 | | |
| 522 | 1 SUELDOS Y SALARIO | 426 | 427 | 388 | 401 | 414 | 427 | 388 | 421 | 421 | 388 | 426 | 388 | 4,675 | | |
| 522 | 2 TIEMPO EXTRA | 5 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 3 | 5 | 4 | 3 | 45 | | |
| 522 | 4 AGUINALDOS | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 192 | | |
| 522 | 6 PRIMA DOMINICAL | 13 | 13 | 13 | 16 | 13 | 16 | 13 | 13 | 16 | 13 | 13 | 16 | 168 | | |
| 522 | 7 PRIMA VACACIONAL | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 24 | | |
| 522 | 12 COMIDA EMPLEADOS | 34 | 35 | 32 | 33 | 34 | 35 | 34 | 35 | 35 | 34 | 35 | 34 | 412 | | |
| 522 | 15 SEGUROS DE VIDA | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 | | |
| 522 | 16 PREVISION SOCIAL | 41 | | | | | | | | | | | | 41 | | |
| 522 | 17 CUOTA PATRONAL DE | 60 | 61 | 55 | 58 | 59 | 61 | 56 | 57 | 58 | 56 | 60 | 56 | 697 | | |
| 522 | 18 APORTACIONES AL I | 24 | 25 | 23 | 24 | 24 | 25 | 22 | 23 | 24 | 23 | 24 | 23 | 284 | | |
| 522 | 19 IMPUESTO DEL 11 F | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 53 | | |
| FUERZA TRABAJO BEBIIDAS | | 627 | 589 | 537 | 540 | 572 | 593 | 539 | 535 | 530 | 542 | 536 | 543 | 6,803 | | |

ESTADO DE RESULTADOS EN DETALLE, PROYECTADO A DOCE MESES *****

OPERADORAS ***** DATOS PRESUPUESTALES

07 OCT 86 10:33:28

24 EXPEDIENTES SAL. DE CIV.

PROGR. OL-PRE-017 HOJA NUM. 2

| | DIC 86 | ENE 87 | FEB 87 | MAR 87 | ABR 87 | MAY 87 | JUN 87 | JUL 87 | AGO 87 | SEP 87 | OCT 87 | NOV 87 | TOTAL: |
|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| 012 1 SUELDOS Y SALARIO | 3,353 | 3,353 | 3,046 | 3,150 | 3,252 | 3,353 | 3,048 | 3,150 | 3,150 | 3,049 | 3,353 | 3,049 | 38,308 |
| 012 2 TIEMPO EXTRA | 50 | 34 | 30 | 32 | 33 | 50 | 30 | 32 | 52 | 50 | 34 | 30 | 437 |
| 012 4 AGUINALDOS | 127 | 127 | 127 | 127 | 127 | 127 | 127 | 127 | 127 | 127 | 127 | 127 | 1,524 |
| 012 6 PRIMA DOMINICAL | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 | 102 | 1,224 |
| 012 7 PRIMA VACACIONAL | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 13 | 156 |
| 012 8 COMISIONES | 41 | 30 | 26 | 25 | 21 | 22 | 22 | 29 | 30 | 32 | 30 | 33 | 349 |
| 012 12 COMIDA EMPLEADOS | 342 | 353 | 319 | 353 | 342 | 353 | 342 | 353 | 353 | 342 | 353 | 342 | 4,147 |
| 012 15 SEGURO DE VIDA | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 48 |
| 012 16 PREVISION SOCIAL | 369 | | | | | | | | | | | | 389 |
| 012 17 CUOTA PATRONAL IN | 608 | 609 | 556 | 580 | 590 | 611 | 559 | 577 | 581 | 580 | 608 | 564 | 7,003 |
| 012 18 APORTACIONES AL I | 199 | 199 | 182 | 190 | 193 | 200 | 183 | 190 | 183 | 199 | 184 | 199 | 2,294 |
| 012 19 IMPUESTO DEL 1% F | 37 | 37 | 33 | 35 | 35 | 37 | 33 | 35 | 35 | 34 | 36 | 34 | 421 |

FUERZA TRABAJO VENTAS 5,265 4,867 4,460 4,636 4,712 4,897 4,463 4,610 4,512 4,496 4,359 4,509 4,509 56,396

| | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| 022 1 SUELDOS Y SALARIO | 1,378 | 1,378 | 1,253 | 1,294 | 1,336 | 1,378 | 1,253 | 1,294 | 1,295 | 1,253 | 1,378 | 1,253 | 15,743 |
| 022 4 AGUINALDOS | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 52 | 624 |
| 022 6 PRIMA DOMINICAL | 24 | 24 | 24 | 30 | 24 | 30 | 24 | 24 | 30 | 24 | 24 | 30 | 312 |
| 022 7 PRIMA VACACIONAL | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 60 |
| 022 12 COMIDA EMPLEADOS | 86 | 68 | 79 | 88 | 86 | 88 | 86 | 88 | 88 | 86 | 88 | 88 | 1,037 |
| 022 15 SEGURO DE VIDA | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| 022 16 PREVISION SOCIAL | 108 | | | | | | | | | | | | 108 |
| 022 17 CUOTA PATRONAL IN | 189 | 190 | 173 | 181 | 185 | 190 | 175 | 180 | 181 | 175 | 190 | 175 | 2,164 |
| 022 18 APORTACIONES AL I | 77 | 77 | 71 | 73 | 75 | 78 | 71 | 73 | 74 | 71 | 77 | 71 | 888 |
| 022 19 IMPUESTO DEL 1% F | 15 | 15 | 13 | 14 | 14 | 15 | 13 | 14 | 14 | 13 | 14 | 13 | 167 |
| 022 23 PREST. DE SERV GE | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 50 | 6,060 |

FUERZA TRABAJO ABRON. 2,315 2,410 2,251 2,318 2,358 2,417 2,260 2,311 2,320 2,260 2,409 2,264 28,095

| | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| 032 1 SUELDOS Y SALARIO | 533 | 533 | 485 | 501 | 517 | 533 | 485 | 501 | 531 | 485 | 534 | 485 | 6,093 |
| 032 2 TIEMPO EXTRA | 7 | 5 | 4 | 4 | 5 | 7 | 4 | 4 | 4 | 7 | 5 | 4 | 60 |
| 032 4 AGUINALDOS | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 240 |
| 032 6 PRIMA DOMINICAL | 16 | 16 | 16 | 20 | 16 | 20 | 16 | 16 | 20 | 16 | 16 | 20 | 208 |
| 032 7 PRIMA VACACIONAL | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 24 |
| 032 12 COMIDA EMPLEADOS | 34 | 35 | 32 | 33 | 34 | 35 | 34 | 35 | 35 | 30 | 35 | 36 | 412 |
| 032 15 SEGURO DE VIDA | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 12 |
| 032 16 PREVISION SOCIAL | 74 | | | | | | | | | | | | 58 |
| 032 17 CUOTA PATRONAL IN | 74 | 74 | 68 | 71 | 72 | 75 | 69 | 71 | 71 | 68 | 75 | 69 | 857 |
| 032 18 APORTACIONES AL I | 30 | 30 | 28 | 30 | 31 | 31 | 28 | 29 | 29 | 24 | 30 | 28 | 349 |
| 032 19 IMPUESTO DEL 1% F | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 6 | 5 | 66 |

FIA. TRAB. MANTENIMIENTO 781 722 661 688 703 730 664 684 688 666 724 668 6,379

FUERZA DE TRABAJO 12,924 12,088 11,088 11,738 11,764 12,170 11,141 11,474 11,515 11,193 12,078 11,223 140,208

ESTADO DE RESULTADOS EN DETALLE, PROYECTADO A DOCE MESES *****

OPERACIONES ***** DATOS PRESUPUESTALES

31 OCT 86 10:33:26

24 LOREMEIX S.A. DE C.V.

PROGP. OL-PRE-019 HOJA NUM. 5

DIC 86 ENE 87 FEB 87 MAR 87 ABR 87 MAY 87 JUN 87 JUL 87 AGO 87 SEP 87 OCT 87 NOV 87 TOTAL:

OTROS INGRESOS

OTROS GASTOS

UTILIDAD NETA 11,926 1,842 6,725 8,400 6,328 5,837 5,653 3,895 5,740 9,029 9,430 5,377 80,202

1.6 OBTENCION DE PERMISOS Y LICENCIAS

Este es un punto importante a considerar desde el inicio del proyecto ya que si no se cuenta con los permisos y licencias necesarios y que se requieren tanto por parte de las autoridades como los requerimientos especiales de la Delegación correspondiente, puede ser que nuestra fecha de apertura planeada no sea y en algunos casos el proyecto no sea factible de realizar Considerando lo anterior, los permisos que se requieren para el "Resrtaurante Loredó" son los siguientes:

1. ESCRITURA CONSTITUTIVA: La cual es elaborada frente a Notario Público quien da fe de la constitución de la sociedad, en esta acta se establecen los siguientes puntos:

- objeto social
- Capital social
- Total de acciones y su participación
- Consejo de Administración
- Apoderados
- Gerente
- Nacionalidad
- Domicilio

2. Registros ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público: Estos son para desarrollar las funciones propias de la sociedad y poder facturar por la prestación de los servicios, los registros que se obtienen son:

- Registro Federal de Causantes
- Cédula de empadronamiento.
- Número de cuenta del IVA.

3. Registro ante la Camara Nacional de la Industria Restauran-
tera y alimentos condimentados (CANIRAC), así como la afilia-
ción a la Asociación Mexicana de Restaurantes.

4. Contrato para afianzar la propiedad, para es permiso se
requiere:

- Empresa - terreno con casa
- Temporalidad
- Costo de la renta
- Traspaso a las empresas de Grupo

4. Desarrollo Urbano y Ecología: Este permiso anteriormente
correspondía a Obras y Servicios
Delegacionales, para obtenerlo se requiere presentar:

- Modificaciones y/o ampliaciones de la obra.
- Cambio de uso de la propiedad, en este caso
cambia de ser casa habitación a
restaurante con oficinas.
- Restaurante con venta de vinos y licores con
alimentos.

5. Autorización del proyecto: de acuerdo con el reglamento de
construcción y las restricciones de
la Delegación es importante considerar los siguientes aspectos:

- La construcción deberá estar a cinco metros de
distancia de la acera.
- Los setos deberán estar jardinados y con un
mantenimientos adecuado.
- Respetar la lozeta que da hacia avenida Insur-
gentes.

5. Garantías a la Delegación:

- Afianzar cierta cantidad de dinero por cada
cajón del estacionamiento con el fin de no
modificar el uso de este terreno.
- Los anuncios deberán estar dentro de la propie-
dad y no podrán tener estructura para reforzarlo

6. Permiso para tener música viva: este permiso es necesario por encontrarse dentro del Distrito Federal.

- Tiene vigencia de treinta días contados a partir del primer día que se contrate.
- Los músicos deben tener un contrato con el patrón.
- Los músicos deben contar con la autorización necesaria para poder ejercer su profesión.

7. Permiso de Pesas y Medidas: este permiso se obtiene en SECOFIN, y se requiere:

- Verificación de que las básculas están bien niveladas.
- Las pesas de las básculas corresponden al peso marcado en éstas.
- Las básculas están en un lugar adecuado.

8. Relaciones con el Sindicato: éstas son con el fin de establecer el contrato colectivo de los trabajadores, y establecer los siguientes puntos:

- Obligaciones del Patrón
- Obligaciones de los trabajadores
- Períodos vacacionales
- Porcentaje de la prima vacacional
- Días de aguinaldo, etc.

9. Alta en el Instituto Mexicano del Seguro Social (I.M.S.S.): se requiere para el otorgamiento de servicio médico y social a los trabajadores de la empresa, se solicita:

- Darse de alta como patrón
- Dar de alta a todos y cada uno de los trabajadores.
- Pagar las cuotas correspondientes.

10. Visto Bueno de Prevención de Incendios

- Recibir la visita del inspector
- Obtener y llenar la solicitud
- Presentar copia de la apertura del establecimiento, otorgado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

11. Licencia de Funcionamiento: los requisitos para obtenerla son:

- Visto Bueno de Operación y Seguridad
 - Visto Bueno de Prevención de Incendios.
 - Licencia Sanitaria
 - Cédula de empadronamiento comercial.
 - Contrato de arrendamiento o boleta del predial.
 - Lista de Precios.
- Acta constitutiva, por tratarse de una sociedad Mercantil.

12. Visto Bueno de Operación y Seguridad: se obtiene en la Delegación correspondiente y los requisitos son:

- Verificar el uso del suelo del plan parcial de desarrollo urbano actual.
- Verificar demanda actual de estacionamiento para el giro solicitado.
- Planos y licencia de construcción para cotejar las áreas y uso del local, así como la licencia de cambio de uso de suelo.
- Escrito solicitando el visto bueno de Operación y Seguridad.
- Formas de alta de Hacienda
- Copia del contrato de arrendamiento.
- Fotografía del local (fachada e interiores) para antecedentes del mismo.
- Croquis de localización
- Copia de la solicitud sellada de visto bueno de prevención de incendios.

13. Licencia Sanitaria: La Ley obliga a contar con una Licencia Sanitaria para el giro real que se explota, el cual por ningún motivo puede ser ampliado o rebasado sin la autorización respectiva.

Dentro del Distrito Federal su expedición está a cargo de la Secretaría de Salubridad y Asistencia (S.S.A.); allí mismo se tramita la revalidación o refrendo treinta días antes al vencimiento de la mencionada Licencia.

Todos los empleados que laboren dentro del negocio, excepto administrativos deberán contar con su Tarjeta de Control Sanitaria que es válida seis meses y deberá refrendarse treinta días antes de su vencimiento.

El control sanitario corresponde a la S.S.A., importación y exportación de alimentos, bebidas alcohólicas y no alcohólicas, así como de las materias primas que intervengan en la elaboración.

Cabe mencionar que el restaurante con servicio de cantina tienen un horario de las 7:00am a la 1:00 am. del día siguiente.

Así como es importante obtener los permisos y Licencias correspondientes, es de igual importancia conservar la documentación que a continuación se detalla, para evitar problemas cuando se reciben autoridades que los emiten.

- Licencia Sanitaria
- Tarjetas de Salud de todos los trabajadores
- Inscripción a la CANIRAC
- Verificación de Pesas y Medidas
- Manifestación en Dirección General en Estadística.
- Precios registrados en Turismo
- Licencia de Alcoholes

- Licencia de Funcionamiento
- Placa de aforo
- Visto Bueno de Prevención de Incendios
- Visto bueno de Operación y Seguridad
- Licencia de anuncios
- Libro de visitas
- Contratos de concesiones
- Libro de maquinaria y motores
- Cédula de empadronamiento de ingresos Mercantiles.

Como se observa es importante considerar los puntos desarrollados en el presente capítulo para saber si contamos con los medios necesarios para que el restaurante se pueda poner a funcionar y si su operación va a ser la adecuada para que la inversión sea factible ya que de lo contrario se desperdician recursos inutilmente.

La planeación de la ocupación y las ventas son un punto primordial, si consideramos que el funcionamiento de Grupo Loredo se debe a los clientes que atiende y a los consumos que éstos hacen, es por ello que el cliente debe de ser la principal atención de todos.

La obtención de permisos y licencias es importante analizarla desde un principio, ya que como lo indiqué, si no se tienen los permisos y licencias necesarios no es posible poner a funcionar el restaurante o en su defecto no podrá remodelar y tener la apertura en la fecha prevista.

Una vez desarrollados los antecedentes de Grupo Loredo y los pasos iniciales para el correcto desarrollo del proyecto, hay que definir la estructura de operación del restaurante y su forma de funcionamiento.

CAPITULO 2. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION

El objetivo de este capítulo es determinar la estructura de la organización, su organigrama, la determinación cuantitativa y cualitativa del personal requerido; así como la estructura y funcionamiento del departamento de compras, departamento sumamente importante ya que desde el inicio se debe llevar un adecuado control de calidad de la materia prima.

2.1. ORGANIGRAMA

Como se observa en el organigrama (cuadro 2.1.) el principal responsable del adecuado funcionamiento del restaurante es el Gerente de Unidad quien depende directamente del Director de Operaciones, del Gerente depende el Subgerente seguido de los jefes de cada departamento, a saber; Cocina, Bar, Comedor, Administración y Mantenimiento.

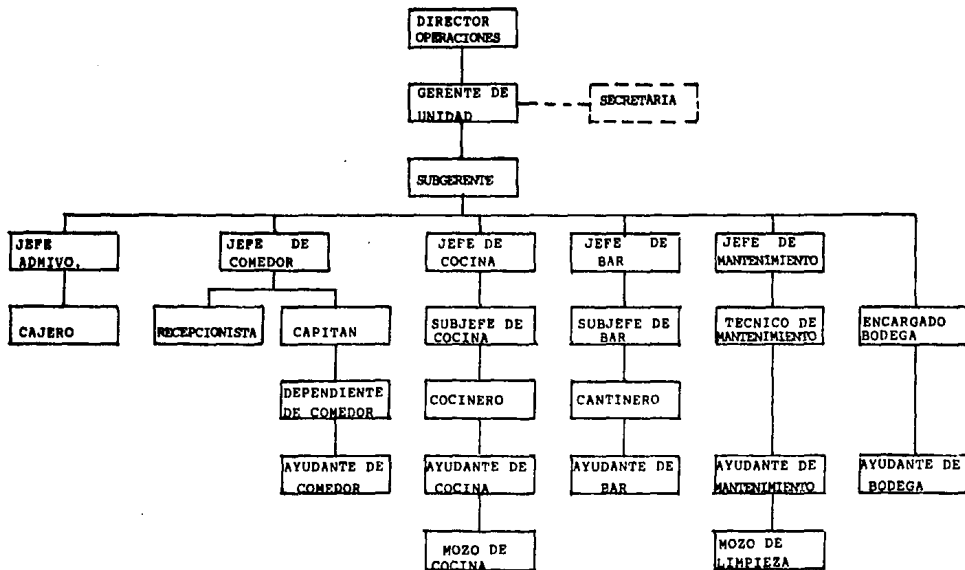
El jefe de cada departamento es el responsable del adecuado funcionamiento de éste junto con el personal que con él laboran (cuadro 2.1) así como de las buenas relaciones con los demás departamentos para el logro de los objetivos en conjunto.

La recepción será responsabilidad del Jefe de Comedor, a diferencia de los cajeros quienes dependen directamente del Jefe Administrativo, esto es debido a que éste último es el responsable de elaborar la cédula resumen de venta y en su caso cobrar las diferencias existentes en el reporte de cada cajero, y/o aclarar las dudas que pueda haber.

El mozo de cocina depende directamente del Jefe de Cocina, pero los mozos de limpieza bajo la autoridad del Jefe de Mantenimiento son los responsables de la limpieza nocturna de la cocina.

ORGANIGRAMA GENERAL
RESTAURANTE LOREDO INSURGENTES 635

CUADRO 2.1.



2.2. DETERMINACION CUANTITATIVA Y CUALITATIVA DEL PERSONAL

| | |
|------------------------|-----------------------------------|
| ADMINISTRACION: | 1 Gerente de Unidad |
| | 1 Subgerente |
| | 1 Jefe administrativo |
| | 1 Secretaria |
| | 3 Cajeros |
| | 1 Encargado de Bodega |
| | 1 Ayudante de Bodega |
| | 3 Choferes (acomodador de coches) |
| Subtotal | 12 |
| PRODUCCION: | 1 Jefe de Cocina |
| | 1 Subjefe de cocina |
| | 6 Cocineros |
| | 9 Ayudantes de Cocina |
| | 6 Mozos de Cocina |
| Subtotal | 23 |
| BAR: | 1 Jefe de Bar |
| | 2 Cantineros |
| | 2 Ayudantes de Cantina |
| Subtotal | 5 |
| VENTAS: | 1 Representante de Ventas |
| | 1 Jefe de Comedor |
| | 3 Capitanes |
| | 2 Recepcionistas |
| | 17 Dependientes de Comedor |
| | 18 Ayudantes de Dependiente |
| Subtotal | 40 |
| MANTENIMIENTO | 1 Jefe de Mantenimiento |
| | 1 Técnico de Mantenimiento |
| | 1 Ayudante de Mantenimiento |
| | 5 Mozos de Limpieza |
| Subtotal | 8 |
| TOTAL | 88 |

2.3. TAREAS Y RESPONSABILIDADES

ADMINISTRATIVOS: Todo el personal de este departamento depende directamente del Gerente de Unidad, el cual delega en el Jefe Administrativo lo que se refiere al pago de nóminas, pagos de caja chica e información contable que se envía a la Dirección correspondiente; además de lo que se refiere a controles fiscales y todo lo relacionado con la Delegación.

En el Jefe de Comedor el Gerente delega todo cuanto a servicio se trate, tanto de alimentos como de bebidas y del adecuado funcionamiento de la recepción y voceo a clientes.

El Jefe de Cocina se encarga de la administración de la Cocina y la producción de alimentos esencialmente.

El encargado de Bodega es el responsable de la compra, recepción, control de inventarios y almacenamiento de toda la materia prima y productos necesarios para el adecuado funcionamiento de todo el restaurante.

El jefe de Mantenimiento se responsabiliza de la conservación del inmueble, del equipo y sus accesorios.

Estas personas en unión con el Gerente de Unidad se deberán reunir semanalmente e informar de sus actividades, problemas que se hayan encontrado la semana anterior y para recibir instrucciones correspondientes al nuevo período así como la adecuada coordinación de sus labores. La primera semana de cada mes, se analizarán los Estados de Resultados y el Inventario con el fin de tomar medidas correctivas, en el caso de ser necesarias, desde un principio.

Los informes deberán ser por escrito y se levantará una minuta de la junta de la cual se le enviará una copia al Director de Operaciones, y dentro de la Unidad se le dará el debido seguimiento a los acuerdos y las órdenes recibidas.

Esta reunión debe repetirse entre cada uno de los Jefes de Departamento y las personas que con él colaboran; esto es indispensable para que todos los trabajadores puedan actuar de una forma coordinada, sepan que se espera de cada uno de ellos y de su departamento y evitar la generación de pequeñas islas de autoridad que pudieran llegar a crear fricciones perjudiciales.

ALIMENTOS Y BEBIDAS: El Jefe de Comedor y el Jefe de Cocina deberán, bajo la responsabilidad de éste último estructurar una rotación de sugerencias de conformidad a los productos de temporada, al calendario gastronómico establecido para todo el Grupo Loredo, de manera de no tener que improvisar y buscando el mejor costo posible. Una vez establecido esto se procede a la elaboración de las especificaciones y la receta estandar de la presentación de cada platillo de manera que sea conocida por todos los empleados de la Cocina y del Comedor.

El Jefe de Cocina es el responsable de elaborar las recetas para que todos los cocineros elaboren los platillos en todo momento bajo las mismas normas, evitando las diferencias de calidad y la variedad arbitraria del costo.

El jefe de Comedor con el Jefe de Bar procederá a realizar las mismas especificaciones de servicio y elaboración que a la Cocina nos referimos; terminada esta labor por ambos departamentos enviarán sus especificaciones de producción al Gerente de Costos de manera que éste proceda a ordenar el debido costeo y la proyección del precio calculado, manteniendo el costo en alimentos del 40% y el de bebidas al 23% aproximadamente; a partir de este momento será responsabilidad del

departamento de costos mantener informado al restaurante y en especial a los cajeros de los precios que deberán observar escrupulosamente, así también los medios para que el cliente sea conciente del gasto que está realizando.

En caso de algún festival gastronómico planeado por la Dirección de Grupo Loredo, son responsables de la elaboración de sugerencias y recetas el Cheff Ejecutivo quien en coordinación con el Gerente General de Operaciones harán la estandarización de platillos en toda las unidades, y el Gerente de Costos costeará dichas recetas y les dará un precio de venta.

MANTENIMIENTO: EL Jefe de Mantenimiento deberá estructurar un plan de medidas preventivas y conservar una bitácora que indique el mantenimiento a realizar, como el confirmar su autorización escrita y con el visto bueno del Gerente y en su caso del Director de Operaciones, la contratación exterior de mantenimiento especializado, como es por ejemplo: refrigeración, motores eléctricos, etc. y observar rigurosamente los presupuestos aprobados.

2.4. COMPRAS Y RECEPCION DE MERCANCIA

El departamento de compras es el encargado de proveer al restaurante del concurso de proveedores autorizados para la obtención de materia prima necesaria para su funcionamiento, es el contacto entre la Institución y el proveedor, mientras que el encargado de bodega es el primer contacto físico entre la materia prima y el restaurante.

Se toma como un punto específico de este capítulo ya que desde un principio se debe tener un estricto control de calidad de la materia prima con el objeto de ofrecer el mejor producto al cliente; esto se hace a través de la selección de proveedores, quien a su vez entran en concurso para determinar los mejores costos manteniendo la calidad dentro de los límites establecidos.

Al igual que la compra es el inicio del proceso, el almacenamiento es de igual importancia si consideramos que la mercancía recibida debe ser puesta en algún lugar o guardada durante un período de tiempo. El guardar esta mercancía en una forma ordenada es esencial para poder contarla, cobrarla o darle salida con facilidad.

En algunos casos el período de almacenamiento es únicamente por unas horas; en otros es por algunos meses. El tiempo y condiciones de almacenamiento dependen de las características propias del producto (vida de anaquel). Aún cuando las condiciones de almacenamiento sean ideales para períodos cortos de tiempo, se dan cambios físicos y químicos en el producto, algunos de éstos se convierten en pérdidas para el restaurante.

Por lo tanto, es función del almacén guardar todos los productos en condiciones óptimas por un período de tiempo tan corto como sea posible, ya que al tener más mercancía de la especificada en el stock máximo marcado, en base a la experiencia, aumenta la posibilidad de fugas y mermas de la misma, lo cual implica pérdida de dinero. Se debe mantener informada a la Gerencia de que se tiene el stock suficiente para que la operación se lleve a cabo sin contratiempos.

El encargado de Bodega en conjunto con los demás jefes de departamento y la presencia del Gerente de Unidad será el responsable de levantar el inventario cada mes y obtener el reporte de costos, los jefes de cada departamento serán responsables de cuantificar la mercancía a la cual ya se le dió salida en almacén pero que no ha sido procesado y consumida; así mismo, son responsables de que las funciones del almacén se lleven a cabo eficazmente, pero el encargado de Bodega debe coordinar estas funciones para lograr los resultados óptimos que se han fijado para el establecimiento.

Como conclusión de este capítulo podemos decir que es importante el determinar la estructura y contratar al personal idóneo requerido para llevar a cabo sus funciones y poder lograr los objetivos previamente establecidos, para lograr esto está estructurado el departamento de Recursos Humanos quien otorga a las Unidades el personal que requieren

Podemos así mismo, comprobar la importancia y responsabilidad que tiene el encargado de Bodega para que el cliente reciba el producto ofrecido de la mejor calidad y con esto poder satisfacer adecuadamente sus necesidades.

CAPITULO 3: SERVICIOS Y PRODUCTO A VENDER

Siendo el restaurante una sociedad mercantil que busca la satisfacción de necesidades de sus clientes a través del ofrecimiento de un servicio y no de un producto específico, es importante determinar el estilo y la imagen, tanto de la empresa que forma parte de Grupo Loredo como del restaurante en su individualidad, a continuación se presenta la determinación de éstos puntos.

3.1. PROPOSICION DE ESTILO

Una de las principales características de Grupo Loredo es el ofrecer el mejor servicio posible con un trato amable y correcto.

Por la noche deberá imprimirse una atención y servicio más dedicado a la atención personal, mas pausado, al contrario del medio día que debe ser inclinado al volúmen de rotación y a un servicio mucho más ágil.

AMBIENTE: Se deberá proyectar una informalidad seria, cuidando que la decoración a base de cantera, cerámica y tapices mexicanos hechos a mano vayan de acuerdo con esta imagen.

La decoración debe proyectar, a su vez, el sello "Loredo", para continuar con la tradición, dentro de un gusto congruente y limpio.

La imagen de Grupo Loredo debe imprimirse en todos y cada uno de los aspectos del restaurante, esto es, anuncio de la fachada, cerillos, mantas, agitadores, loza, plaqué y sobretodo en la atención y servicio al cliente.

PRECIO: La relación porción-precio será la estandarizada para el concepto "restaurante Loredo", misma que fija el departamento de costos.

MERCADO: El cliente potencial debe ser preponderantemente el que se encuentra en la zona, sin olvidar su actividad durante el día que es comercial y de negocios; por el contrario del festejo o descanso de la noche.

3.2. DETERMINACION DE LA IMAGEN

Se preestablece la necesidad de un restaurante de alta comida mexicana, de primera clase con un aforo aproximado de 260 sillas bajo el concepto de "restaurante Loredo", que tenga las características necesarias para ubicar el establecimiento en la zona de influencia del Hotel de México, zona eminentemente restaurantera.

Se especifica la necesidad de que sea un local independiente, es decir, que no forme parte de algún conjunto o centro comercial, que su estructura exterior sea de acorde a la arquitectura aceptada por la Delegación, y al mismo tiempo tenga la imagen establecida por Grupo Loredo.

Una vez considerados los dos puntos anteriores se eligió la zona de influencia del Hotel de México, por encontrar zona de oficinas de alto nivel y una zona residencial de alto poder adquisitivo; teniendo acceso peatonal o automotriz y con estacionamiento suficiente para los clientes, siendo éste un factor muy importante para que el cliente que llega en automóvil decida quedarse, siendo esto necesario para el buen desarrollo del restaurante.

1. SITUACION DEL MERCADO

A. CRECIMIENTO Y PROYECCION

ESTADISTICAS DE CLIENTES TOTAL DE GRUPO LOREDO

| 1980 | 1981 | 1982 | 1983 | 1984 | 1985 |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| 364,464 | 475,917 | 504,035 | 546,946 | 534,108 | 689,937 |
| %incremento | 30% | 6% | 9% | (2%) | 29% |

B. CARACTERISTICAS CLAVE

- Los principales elementos que se toman en cuenta para la elección de un restaurante son:

- *Prestigio
- *Cercanía del trabajo o casa.
- *Servicio rápido y amable
- *Limpieza
- *Ventilación
- *Menú amplio y variado
- *Buena calidad

- El gusto de la gente por la comida mexicana, contra otro tipo de comida es muy superior, a saber:

| | |
|----------------------|-----|
| Comida mexicana | 82% |
| Comida internacional | 31% |

- Un 49% prefiere asistir a restaurantes formales y un 39% a informales.

- La razón mas fuerte de asistencia a un restaurante es la comida, seguida por razones sociales y familiares que suman en conjunto el 76%.

- El servicio mas usado en un restaurante es el estacionamiento con un 82% y seguido del Bar con un 39%.

- Hay que considerar una disminución de la clientela a todos los niveles y segmentos, además de un incremento en la actividad publicitaria de la competencia, que hasta hace unos años no se había dado.

2. CONCEPTO DEL PRODUCTO

Capacidad de aforo para 300 personas

Servicio de Comidas y Cenas

Servicios complementarios: salones privados.

Horario: 12:00 a 24:00 horas

Ubicación: Avenida Insurgentes Sur #635, esquina con Yosemite.

Teléfono: 5 23 13 92

Decoración: mexicana a base de cantera, cerámica y tapices mexicanos hechos a mano.

3. PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

Problemas:

- Zona de restaurantes de competencia
- Decremento de la asistencia a restaurantes por la situación económica del país.
- Reducción de los gastos de representación de grandes compañías y dependencias oficiales.
- Falta de conocimiento de la gente de este nuevo restaurante.

Oportunidades:

- Zona de oficinas, comercios y casas habitación.
- Zona de mucho tráfico.
- Prestigio de Grupo Loredo

4. PERFIL DEL CONSUMIDOR

Hombres (50%) de nivel socio-económico alto y de clase media alta, con un bajo porcentaje de media, que gustan de la buena comida mexicana, les importa ser vistos en lugares de calidad y que asisten al restaurante principalmente por motivos de negocios y relaciones personales. El nivel de edades fluctúa entre los 25 y los 50 años con gusto sofisticado, gustan de lo bueno, tienen arraigo a las tradiciones sin ser radicales.

EL otro 50% está conformado por mujeres con características muy similares a las ya mencionadas.

3.3. TIPO DE SERVICIO

La palabra **servicio** abarca todo lo concerniente al primordial y máximo esfuerzo que hacen los prestadores de los mismos, para complacer satisfactoriamente a las personas que los soliciten. Toda clase de servicio debe tener sus normas para lograr su fin. En este caso, tratándose de un restaurante, en el comedor deben observarse las siguientes reglas:

1. El salón debe lucir completamente limpio desde la entrada, los anuncios, los cristales, las alfombras, las mesas con mantelería impecable; la loza, la cristalería y el plaqué relucientes, los floreros, aparadores (stands), carritos de servicio, todo en orden colocado con gusto y estética. Por último y no menos importante, los sanitarios.

2. El personal del comedor debe estar perfectamente capacitado, de aspecto pulcro, es decir, con uniformes bien planchados y limpios, usar los zapatos bien lustrados, calcetines limpios, uñas y cabellos bien cortos, sin barba, ni esencias aromáticas que despidan olores fuertes; pero si desodorantes y pastillas para el aliento en caso de haber ingerido alimentos antes de iniciar el servicio. Tampoco usarán, el tiempo que dure el servicio, relojes, esclavas o anillos ostentosos. La dentadura de los empleados de comedor, es muy importante en cuanto a su conservación y limpieza.

3. No hay que peinarse enfrente de los clientes, tampoco deben recargarse en las paredes dando impresión de pereza, ni fumar, ni mascar chicle o cruzarse de brazos; deben comunicarse en voz baja y no discutir con los compañeros. Mantener siempre la sonrisa que es señal de buen carácter.

4. Mantener las manos limpias lavandolas con frecuencia durante el servicio. Si padece caspa tratar de controlarla.

5. A los clientes se les atiende conforme vayan llegando, sin preferencias salvo en casos muy especiales, cuando se trate de personajes importantes.
6. Conocer perfectamente la carta y el menú diario, así como las sugerencias del día, los cocteles y la existencia de vinos en la cava.
7. Los aperitivos y vinos se sirven por la derecha y los platillos que vienen ya servidos de la cocina, no así cuando son presentados en platonos, entonces se cucharean por la izquierda, para retirar platos y copas se hace por el lado derecho.
8. Se sirve primero a las damas si las hubiera, de preferencia a las de mayor edad.
9. Poner atención a las órdenes, tomar en cuenta el tiempo de preparación de las mismas e ir sirviendo acertadamente.
10. Estar seguros de que los comensales obtuvieron todo lo que ordenaron y están satisfechos.
11. El jefe de Bar será un experto en la preparación de bebidas
12. El Jefe de Comedor y los Capitanes estarán pendientes de todo lo referente al servicio de las bebidas alcohólicas, recomendando la mas indicada para acompañar los alimentos ordenados, tratando de vender lo posible, considerando que esta clase de venta es donde se obtiene mayor ganancia para el restaurante.
13. La cuenta se presentará en el portacuentas y volteada.

14. La recepcionista representa un papel muy importante en el control de reservaciones, cambios y cancelaciones.

15. Los ayudantes de dependientes son los encargados, bajo la vigilancia de los dependientes y los capitanes, de montar las mesas y preparar los utensilios para el servicio, así como de surtir aparadores, carritos de servicio y traer las órdenes de la cocina y de la cantina y de auxiliar a los dependientes en el momento de servir. Limpiarán las mesas después de cada servicio y las volverán a montar.

16. En caso de haber servicio de bufet, será atendido por un cocinero.

17. El restaurante estará dividido por estaciones que contarán de determinadas mesas (no más de cuatro), atendidas por un mesero, auxiliado por su ayudante y supervisado por un capitán.

18. La conducta es de respeto hacia sus superiores y observar honestidad y puntualidad en su horario de labores.

19. Al final del servicio, despedir al cliente con palabras como: "gracias por habernos visitado", "tuvimos mucho gusto en atenderle", "ojalá pronto tengamos el placer de verlo de nuevo", etc.

20. En caso de conocer el nombre o el apellido del cliente, llamarle así, anteponiendo el Don o Señor. Si le llama por su apellido eso le agradará.

21. Evitar las discusiones con el cliente ya que lleva las de perder, mejor llamar al jefe inmediato para que resuelva cualquier problema que se hubiera suscitado y pase el servicio de la mesa a otro compañero que lo continúe.

22. "Buenos días, ¿como está usted? voy a tener el plâcer de servirle." Expresiones como éstas atraen la confianza del cliente.

23. El empleado no debe ser servil, no hay que confundir el "Servicio" con "Servidumbre". Hay que ser amables y condescendientes, sobretodo con esos clientes difíciles. Recordad que no siempre el cliente tiene la razón, pero al fin y al cabo, es el cliente, y por consiguiente, quien paga.

24. Los teléfonos, tarjetas de crédito, venta de cigarros, seguridad pública, porteros, acomodadores y conexión con sitios de taxis, complementan el servicio del restaurante.

3.4 SERVICIOS COMPLEMENTARIOS

Los servicios complementarios que ofrece este restaurante son los siguientes:

BANQUETES: Es un servicio que se hace a base de menús pre-establecidos y acordados con el cliente, se puede servir a la mesa de cada comensal, cucharear a base de platos en cada mesa o en su caso en forma de bufet.

Al contratarse el banquete se establece la garantía de personas y se solicita el 50% de anticipo sobre el costo total del banquete, el restante 50% se cobra al finalizar el evento.

SALONES PRIVADOS: Los salones privados son otra ventaja que ofrece el tipo de construcción, en estos salones se puede servir a la carta o tipo banquete.

En ambos casos hay que conocer las necesidades del cliente y satisfacerlas de la mejor manera posible, ofreciendo siempre el "Mejor servicio".

El responsable de estos eventos es el representante de ventas quin visita las empresas presentando a Grupo Loredo y quien al finalizar cada evento, llamará a sus clientes y recabará información sobre como le pareció el servicio, para cada vez ir mejorando en los puntos débiles que los mismos clientes indican en este tipo de entrevista.

3.5. DETERMINACION DE LA CARTA

El orden para elaborar una carta es el siguiente:

- *Entremeses y cocteles
- *Sopas y cremas
- *Pastas
- *Pescados y mariscos
- *Aves
- *Carnes
- *Ensaladas
- *Postres
- *Café.

Continuando con el concepto de "Restaurante Loredo", la carta aprobada para este restaurante es como sigue:

LOS ENTREMESSES

1. EL MEXICANISIMO ENTREMES RANCHERO
Típica ombinación de carnitas, chicharrón, moronga, guacamole y tortillas del comal.
2. EL COCTEL DE OSTIONES
Ostiones en salsa de tomate al vino blanco.
3. EL COCTEL DE CAMARONES
Camarones en salsa de tomate al vino blanco.

4. EL COCTEL DE FRUTAS FRESCAS DE LA ESTACION
Combinación de frutas de la temporada, preparadas con jugo de frutas y granadina.

5. EL CECICHE ACAPULQUEÑO
Trocitos de pescado macerados al limón con aguacate.

6. EL QUESO ASADO TLAXCALA
Con frijolitos refritos y tostadas.

LAS SOPAS

1. EL CONSOME DE POLLO

2. EL CONSOME DE CARNERO

3. EL CALDO REYNA XOCHITL
Consomé de pollo con arroz, pollo deshebrado, aguacate y cilantro.

4. EL TRADICIONAL CALDO TLALPEÑO
Verduras guisadas, con trocitos de pollo, garbanzo, chile chipotle y aguacate.

5. LA SOPA DE TORTILLA
Sazonada con epazote, queso fresco y chile pasilla.

6. LA SOPA DE FIDEOS
Receta tradicional, sabrosamente sazonada.

7. LA CREMA DE QUESO
Con trocitos de queso ranchero y chile poblano.

8. LA SOPA BUFALO
Toda una experiencia a base de consomé de carnero y médula.

LAS TRADICIONALES CREACIONES LOREDO

1. LA CARNE ASADA A LA TAMPIQUEÑA

Preparada con la receta tradicional de hace mas de 40 años.

2. LA SUCULENTA SABANA

Corazón de filete abierto y aplanado con frijolitos negros, salsa arriera y tortillas del comal.

3. EL FILETE OAXACA

Suave filete abierto macerado con chile pasilla, enchiladas y frijolitos.

4. LA PALOMILLA DE SONORA

Corte especial de Loredo a la plancha con cebollitas y chiles asados, acompañada con firjolitos a la charra.

5. LA CLASICA BARBACOA DE CARNERO

Elaborada en nuestro propio pozo con pencas de maguey, frijolitos de la olla y salsa borracha a la charra.

6. LAS SABROSAS CARNITAS

Elaboradas en nuestro propio perol diariamente, sazonadas con nuestra receta secreta.

LOS PLATOS FUERTES

1. EL PAVO ENCHILADO

Suaves rebanadas de pavo adobadas envueltas en hojas de plátano y horneadas.

2. EL CABRITO FRONTERIZA

Tierno cabrito al horno con guacamole, frijoles refritos y clásicas tortillas de harina.

3. EL FILETE DE PESCADO A LA PARRILLA

En mantequilla o al mojo de ajo.

4. LOS MACHITOS DE CABRITO

Bien doraditos con guacamole y frijoles refritos.

5. LAS PUNTAS DE FILETE A LA CAZUELA

Sazonadas en jitomate con rajitas poblanas.

6. LA CECINA DE CERDO ADOBADA

Con frijoles refritos y guacamole.

7. LAS ENCHILADAS DE POLLO EN MOLE

Con queso y frijoles.

8. EL MEDIO POLLO A LA PARRILLA

9. LA BROCHETA DE FILETE JARDINERA

10. EL FILETE DE RES A LA PARRILLA

LOS POSTRES

Habrán postres de la casa como son: manzana al horno, fruta en almíbar, arroz con leche, natillas, flan de queso y caramelo, además de pasteles horneados del día en nuestra propia pastelería.

El café a ofrecer será americano y de la olla.

El papel escogido para la impresión de las Cartas será en color crema, los títulos en color sepia y el nombre de los platillos en color negro, tendrá imágenes de diferentes alimentos y utensilios de cocina, todo presentado con buen gusto y estética y contando con la colaboración de un buen impresor.

Como conclusión de este capítulo podemos decir que la determinación del servicio y del producto y servicio a vender se determinan después de considerar todos los factores y características del mercado para lograr el éxito deseado.

La definicion de la carta es la herramienta principal paa el logro de este objetivo cumpliendo con el concpeto de "Restaurante Loredo", logrando que cumpla los requisitos para ésto.

CAPITULO 4: PLANEACION ARQUITECTONICA

La planeación arquitectónica o proyecto arquitectónico es un punto fundamental a analizar y estudiar con detenimiento, el responsable del proyecto debe considerar aspectos como son:

- a) ubicación
- b) Ante proyecto
- c) Aprobaciones necesarias
- d) Desarrollo del proyecto
- e) Selección de proveedores
- f) Iniciación del proyecto
- g) Establecer supervisión
- h) Terminación de obra.
- i) Apertura.

En el presente capítulo se hace un análisis y recopilación de toda la información necesaria para poder llegar al objetivo, que en este caso es la apertura, donde el arquitecto "entrega las llaves" para que pueda operar como una nueva Unidad.

4.1. UBICACION

La casa que quedó aprobada para el concepto "Restaurante Loredo" se encuentra ubicada en avenida Insurgentes Sur No. 635, esquina con Yosemite en la colonia Nápoles. (Figura 4.1)

Al definir la ubicación mas idónea hay que considerar aspectos como son:

- Vialidad
- Comercialización
- Características de la propiedad.

En lo que se refiere a la vialidad tiene acceso vía peatonal o automotriz por avenida de los Insurgentes hacia el Sur directamente y hacia el Norte estando autorizada la vuelta a la izquierda; también por Romero de Terreros que continúa en Yosemite (figura 4.1); otra alternativa es por Viaducto y Ohio que desemboca a la avenida de los Insurgentes (Figura 4.1.)

Otro aspecto que se tomó en cuenta para aprobar esta casa fue que cumple con la política establecida de que es independiente, no forma parte de algún conjunto o centro comercial, con esto se puede ofrecer la imagen de Grupo Loredo y no ser parte de algo "más".

En el punto referente a la comercialización, se considera si en la zona existe un mercado potencial, lo cual en este caso es afirmativo ya que está ubicada en una zona de oficinas de alto nivel, lo que quiere decir que frecuentan esta zona personas de alto nivel económico y además está la zona residencial de familias con alto poder adquisitivo, además de que, como ya lo habíamos mencionado antes, tienen tránsito peatonal y automotriz.

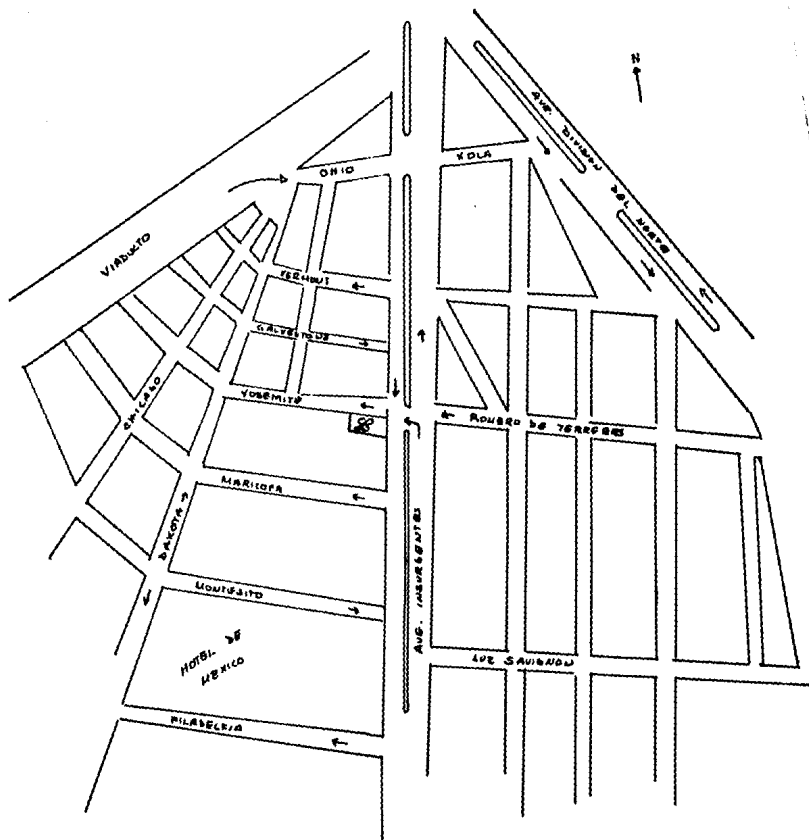
Una de las desventajas o problemas a solucionar, desde el inicio de la obra, es el estacionamiento, el cual es un factor de suma consideración para el cliente que llega en automóvil.

La zona también es de fuerte competencia, teniendo restaurantes como son: Cazadores, Hazel y la Mansión; pero por otro lado es una zona tradicionalmente restaurantera, es por esto la decisión de Grupo Loredo de establecerse aquí.

Al referirnos a las características de la propiedad se debe considerar si van acordes a las necesidad de Grupo Loredo, esto es, en aforo, por tratarse de "restaurante Loredo" el aforo no puede ser menor a 250 sillas; en este caso el aforo estimado es de 260 sillas con espacio para servicios y acceso al estacionamiento.

CROQUIS DE LOCALIZACION
LOREDO INSURGENTES 635

FIGURA 4.1



Al problema referente al estacionamiento se le dió la siguiente solución por considerarla la mas viable, existe estacionamiento dentro del restaurante comprándose además el terreno adyacente el cual se acondicionó también para estacionamiento, se estableció un contrato con un estacionamiento público localizado a 250 metros de distancia del restaurante.

4.2. ANTEPROYECTO Y APROBACIONES NECESARIAS

Dentro del anteproyecto los factores a analizar son:

- Espacio por comensal y para la circulación
- Temas decorativos
- Factibilidad de un cambio estructural
- Espacio para servicios
- Optimización de las instalaciones

El espacio requerido por comensal es de 0.8 metros más 0.15 metros para la circulación, por el tipo de construcción y el aforo que se tiene, este punto si cumple con las necesidades establecidas.

El tema decorativo tendrá que ser acorde a un restaurante mexicano, en este caso se aprovecha la decoración a base de cantera propia de la construcción, complementándola con tapices mexicanos hechos a mano y cerámica.

La decoración es un aspecto importante para el cliente ya que es lo que ve y lo que lo motiva para su consumo, internamente cada Unidad de Grupo Loredó tiene su personalidad propia, pero externamente la percepción de un "restaurante Loredó", debe ser igual

Las remodelaciones que se tendrán que hacer para cumplir con el punto anterior son:

EXTERIOR

- Jardín frente al toldo
- Retirar reja y barda
- Sustituir ventanas por cristales corridos en la fachada.
- Repintar en color mamey
- Colocar anuncio en la fachada.
- Eliminar jardín/ salvando los árboles posibles.
- Construir Cocina
- Cubrir la alberca para convertirla en cisterna y servicios para empleados.
- Adecuar el área de servicios para bodega, cámaras frías y oficina.
- Comprar la casa de junto / estacionamiento

INTERIOR

- Abrir arco de la sala al vestíbulo
- Retirar puerta del despacho al vestíbulo
- Retirar puerta de la sala al hall
- Retirar puerta de la escalera al bar.
- Pintar todas las paredes de blanco
- Conservar candiles y arbotantes
- Retirar alfombras y mobiliario
- Conservar cuadros posibles
- Retirar cortinaje
- Conservar la barra
- Convertir la cocina en baños y el antecomedor en vestíbulo.
- Levantar el piso del patio al nivel del hall
- Cubrir con domos el patio.

Una vez consideradas todas las modificaciones, necesarias para una adecuada operación y para que el cliente se sienta a gusto, es necesario obtener las aprobaciones necesarias, estas son, una por parte de la operadora y la otra por parte de los accionistas; una vez obtenidas, se procede al desarrollo del proyecto y a la selección de proveedores.

4.3. DESARROLLO DEL PROYECTO Y SELECCION DE PROVEEDORES

Para el desarrollo del proyecto las actividades a realizar son las siguientes:

- Anteproyecto a escala
- Cálculo estructural
- Planos de instalaciones
- Diseño interior / amueblado

Para poder elaborar el anteproyecto a escala, anteriormente se hizo un levantamiento del suelo, es decir, se tomaron todas las medidas de los espacios existentes considerando los muros de carga, muros de apoyo, ventanas, paredes de carga, etc. con estos datos se elabora el anteproyecto a escala considerando las remodelaciones ya indicadas en el inciso anterior.

Posteriormente se elaboran los planos de las instalaciones como son:

- Sanitarios
- Instalaciones hidráulicas (agua y gas)
- Instalaciones eléctricas
- Aire lavado y extracción
- Cocinas
- Comedores

Dentro del diseño interior se escoge el mobiliario que vaya acorde con el color de las paredes, el piso y la decoración propia del restaurante, esto es para que el conjunto tenga armonía estética y buen gusto, se determinan los accesorios como son: cuadros, tapices, candiles, etc. y se define el esquema de color.

Dentro de la selección de proveedores se hace un concurso donde se tienen las distintas proposiciones, se ponen a consideración tanto de la operadora para que pueda desarrollar adecuadamente sus labores como de los accionistas quienes autorizarán el presupuesto considerando: el crédito otorgado, tiempo de entrega, garantías, etc. en esta selección de proveedores se considera también a los proyectistas, aunque todos entran al concurso.

4.4. INICIACION DE TRABAJOS

Una vez desarrollada la parte del proyecto que incluye planos y autorizaciones básicamente, el siguiente paso es la iniciación de trabajos, los cuales comprenden:

- Carencias y permisos de la obra; este es un punto fundamental para iniciar a tiempo y por lo mismo entregar en la fecha estipulada.
- 1 Albañilería
- Estructura
- Colocar toda la instalación hidráulica (Agua y gas)
- Jardinería; incluyendo todo lo que formará parte de la decoración; se empieza a trabajar desde un principio para evitar que la planta se maltrate o que el día de la apertura esté recién puesta y le falte fuerza.
- Equipamiento
- Cocinas
- Decoración

RUTA CRITICA OBRA: "LOREMEX"

SEMANAS

| CONCEPTO: | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| CALCULO ESTRUCTURAL | XXXXXXXXXX | | | | | | | | | | | | | | | |
| ESTUDIOS PRELIMINARES | XXXXXXXXXX | | | | | | | | | | | | | | | |
| DEMOLICIONES | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | | | | | | | | | | | | |
| ACANTALAMIENTO | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | | | | | | | | | | |
| CIMENTACION | | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | | | | | | | | | | |
| ESTRUCTURA | | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | | | | | | | | | |
| COLADOS | | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | | | | | | | | | |
| REFUERZOS | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | | | | | | | | | | | |
| INST. HIDRAULICAS Y SANITARIAS | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | | | XXXXXXXXXX | |
| INST. ELECTRICAS | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | | |
| INST. DE GAS | | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | | | | | | | XXXXXXXXXX | | |
| HERRERIA | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | | | | | | | XXXXXXXXXX | | |
| TAJALARCA | | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | | | | | XXXXXXXXXX | | | | |
| CRISTALES Y LUMAS | | | | | | | | | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | | | |
| CARPINTERIA Y BARNIZ | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | | | XXXXXXXXXX |
| ACABADOS EN MURD | | | | | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | | | |
| FACHADAS | | | | | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | | |
| PISOS | | | | | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | | | | |
| IMPERMEABILIZACION | | | | | | | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | | | | |
| PULIDO, BARNIZ DE PISOS | | | | | | | | | | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | |
| TERMINACIONES | | | | | | | | | | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | | |
| LIQPIEZA | | | | | | | | | | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | |
| VARIOS | | | | | | | | | | | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | XXXXXXXXXX | |

NOTA: SUJETO A LICENCIA DE CONSTRUCCION A PARTIR DE LA 3a. SEMANA

Dentro de este proceso se establece la supervisión tanto de la operadora para ver que las modificaciones sean para un mejor funcionamiento del restaurante; como de la dirección de proyectos para ver que el producto que se va desarrollando sea el que se planteó; esta es la única manera de que tanto la operadora como los accionistas obtengan el producto necesario que ellos mismos autorizaron.

Para poder llevar a cabo los trabajos que se plantearon desde un principio se establece un plan de trabajo o ruta crítica (cuadro 4.1) con todas las actividades a realizar y el tiempo que requieren para se terminadas, así como aquellas que se pueden llevar a cabo simultáneamente (cuadro 4.2).

4.5. PROGRAMA DE PAGOS

Siendo parte de una estructura ya establecida como es Grupo Loredo, es para el mismo Grupo muy importante la programación de pagos para evitar pagos anticipados o el tener que suspender la obra por falta de recursos, así como darle el mayor aprovechamiento a los recursos; es por esto que con anticipación se plantea este programa (cuadro 4.3.) para sea realmente funcional, se basa en la ruta crítica (cuadro 4.2) y los convenios que se establecen con los proveedores para pagar en los plazos pactados.

en el cuadro 4.3. se presenta el programa completo que tuvo una duración de 14 semanas habiendo sido presupuestado con valores paroximados.

DESTINO DEL FLUJO DE CAJA OBRA "LOPMEZ".

LAS CUANTÍAS DE MATERIALES Y ANTICIPOS A CONTRATISTAS Y PROVEEDORES DE LAS PRIMERAS SEMANAS SERÁN DE LA SIGUIENTE FORMA:

| | CALCULO EST. | ALUMBRERIA | MATERIALES | INST. HID.SAN. | INST. ELECTRICAS | HERRERIA | TARJARCA | TULIO | CRISTALES | FUEJO DE PISOS CAMPIDORIA | YESO, PASTA Y PINTURA | INST. DE GAS | IMPERMEABILIZ |
|------------|--------------|--------------|--------------|----------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|------------------------------|--------------------------|--------------|---------------|
| 1ª SEMANA | 375,000.- | 400,000.- | 2'000,000.- | 1'000,000.- | 1'000,000.- | | | | | | 1'000,000.- | 1'000,000.- | |
| 2ª SEMANA | | 800,000.- | 2'000,000.- | 1'000,000.- | 1'000,000.- | | | | | | 1'000,000.- | 1'000,000.- | |
| 3ª SEMANA | | 800,000.- | 2'000,000.- | 1'000,000.- | | | | | | 500,000.- | 1'000,000.- | 500,000.- | |
| 4ª SEMANA | | 1'000,000.- | 2'500,000.- | 1'000,000.- | | 1'000,000.- | | | | | 500,000.- | | |
| 5ª SEMANA | | 1'000,000.- | 1'000,000.- | | 1'000,000.- | | | | | 1'000,000.- | | | |
| 6ª SEMANA | | 1'000,000.- | 1'000,000.- | | 1'000,000.- | | | 300,000.- | | 1'000,000.- | | | |
| 7ª SEMANA | | 1'000,000.- | 1'000,000.- | | | | | 500,000.- | | 1'000,000.- | 500,000.- | | |
| 8ª SEMANA | | 1'000,000.- | 1'000,000.- | | | | | 200,000.- | | 1'000,000.- | | | 300,000.- |
| 9ª SEMANA | | 800,000.- | 500,000.- | | | 400,000.- | 1'000,000.- | | | 500,000.- | | | |
| 10ª SEMANA | | 800,000.- | 500,000.- | 500,000.- | 1'000,000.- | | 200,000.- | | | | | | |
| 11ª SEMANA | | 800,000.- | 500,000.- | 500,000.- | | | | | | 500,000.- | | | |
| 12ª SEMANA | | 1'000,000.- | 500,000.- | 500,000.- | | 200,000.- | | | | 500,000.- | 500,000.- | | |
| 13ª SEMANA | | 400,000.- | 500,000.- | 500,000.- | | | 250,000.- | | | 500,000.- | | | |
| 14ª SEMANA | | 450,000.- | 500,000.- | 950,000.- | 600,000.- | 200,000.- | | 500,000.- | 150,000.- | | 500,000.- | | 100,000.- |
| | 375,000.- | 11'250,000.- | 16'000,000.- | 6'950,000.- | 5'600,000.- | 1'800,000.- | 1'500,000.- | 1'000,000.- | 650,000.- | 6'500,000.- | 5'000,000.- | 2'500,000.- | 400,000.- |

ESTE PROGRAMA DE FLUJO DE CAJA ESTA HECHO EN BASE A UNA DURACION DE OBRA DE 14 SEMANAS, PERO ES POSIBLE QUE BAJE A 12 SEMANAS Y LAS ULTIMAS 4 SE VERIAN MODIFICADAS.

TODOS ESTOS VALORES SON APROXIMADOS.

PRECIOS DE LAS PRIMERAS SEMANAS SERAN DE LA SIGUIENTE FORMA:

| INST. HID.SAN. | INST. ELECTRICAS | HERRERIA | TABLARCA | TOLLO | CRISTALES | FALLO DE PISOS CARPINTERIA | YESO, PASTA Y PINTURA | INST. DE GAS | MESEABILIZACION | JAROFENIA | MUEBLES | OTRO | TOTAL |
|----------------|------------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-------------------------------|--------------------------|--------------|-----------------|-----------|-------------|--------------|--------------|
| 500,000.- | 1'000,000.- | | | | | | 1'000,000.- | 1'000,000.- | | | | | 6'000,000.- |
| 1'000,000.- | 1'000,000.- | | | | | | 1'000,000.- | 1'000,000.- | | | | | 6'000,000.- |
| 500,000.- | | | | | | 500,000.- | 1'000,000.- | 500,000.- | | | | | 2'500,000.- |
| 1'000,000.- | | 1'000,000.- | | | | | | 500,000.- | | | | | 2'000,000.- |
| | 1'000,000.- | | | | | 1'000,000.- | | | | | | | 2'000,000.- |
| | 1'000,000.- | | | | 300,000.- | 1'000,000.- | | | | | | | 2'300,000.- |
| | | | | 500,000.- | | 1'000,000.- | 500,000.- | | | | | | 2'000,000.- |
| | | | | | 300,000.- | 1'000,000.- | | | 300,000.- | | 1'000,000.- | | 2'600,000.- |
| | | 400,000.- | 1'000,000.- | | | 500,000.- | | | | | 500,000.- | | 2'400,000.- |
| 20,000.- | 1'000,000.- | | 250,000.- | | | | | | | 500,000.- | | | 1'750,000.- |
| 20,000.- | | | | | | 500,000.- | | | | | | | 500,000.- |
| 20,000.- | | 200,000.- | | | | 500,000.- | 500,000.- | | | | | | 1'200,000.- |
| 20,000.- | | | 250,000.- | | | 500,000.- | | | | | | | 1'000,000.- |
| 50,000.- | 600,000.- | 200,000.- | | 500,000.- | 150,000.- | | 500,000.- | | 100,000.- | | | | 4'000,000.- |
| 1'000,000.- | 5'600,000.- | 1'800,000.- | 1'500,000.- | 1'000,000.- | 650,000.- | 6'500,000.- | 5'000,000.- | 2'500,000.- | 400,000.- | 500,000.- | 1'500,000.- | 10'000,000.- | 72'200,000.- |

LA DURACION DE OBRA DE 14
LAS ULTIMAS 4 SE VERIAN MODIFICADAS.

4.6. TERMINACION DE LA OBRA Y APERTURA

En la terminación de la obra se llevan a cabo las pruebas finales, entre las cuales encontramos:

- Pruebas de instalaciones para cersiorarse de que toda la instalación eléctrica y la hidráulica (gas y agua) funcionan correctamente, ya que de lo contrario se pueden hacer las modificaciones antes de la apertura.
- Terminación de detalles; tanto en instalaciones como en la decoración, a fin de que ésta última quede como estará en la operación cotidiana.
- Aviso de terminación a las autoridades: así como son importantes los permisos y licencias previas, es de igual importancia dar aviso a las autoridades de que la obra ha sido terminada y con esto poder tener todos los papeles en regla y evitar dificultades futuras.

Una vez terminados los detalles y hechas todas las pruebas necesarias, se lleva a cabo la apertura, en este momento en una forma simbólica, el director del proyecto le entrega las llaves al Presidente del Consejo de Administración para que empiece a ser operada, y podemos decir que la labor del director del proyecto finalizó.

Como conclusión podemos decir que ya habiendo constatado la importancia de tener las licencias y permisos a tiempo para no detener la obra; así mismo, la programación y planeación de todas y cada una de las actividades serán las que nos lleven a lograr los objetivos y metas establecidos desde el inicio.

La labor del arquitecto o director del proyecto es muy importante ya que con el correcto desarrollo de su trabajo, el restaurante se podrá operar de tal forma que satisfaga las necesidades del cliente.

CAPITULO 5. ESTRATEGIA COMERCIAL

Para poder desarrollar la estrategia comercial de un restaurante es necesario recordad en primer lugar los objetivos planteados por Grupo Loredo y los gustos y preferencias de los clientes, ya que de los hábitos de consumo y los motivadores para acudir al restaurante se desprenderá el tipo de estrategia que se requiere.

Para satisfacer los gustos y las necesidades del cliente hay que tomar en consideración que producto se está ofreciendo y que métodos y a través de qué medios se dará a conocer.

5.1 DEFINICION DEL PRODUCTO

ORIGEN: Loredo Insurgentes 635 es un resultado más del estudio de mercado realizado por Grupo Loredo para identificar posibles ubicaciones donde un restaurante del concepto Loredo fuera más viable.

De este estudio salieron tanto Loredo Polanco, como Loredo Coyoacán, bajo el racional de un segmento del mercado comprendido por ejecutivos y familias de nivel de ingresos B (más de 20 salarios mínimos) hacia arriba.

CONCEPTO

PRODUCTO:

COMIDA: Creaciones Loredo
Comida mexicana más especialidades y sugerencias que le dan una personalidad propia.
Campañas gastronómicas institucionales de Grupo Loredo.

BEBIDAS: Nacionales e Internacionales
SERVICIOS: Se inicia con Comidas y Cenas
Horario de 12:00 a 24:00 horas
De Lunes a Domingo

AMBIENTE:

Decoración mexicana, de acuerdo con la casa, a base de cantera.
Música viva de trío.
Música de fondo instrumental mexicana.

PLAZA:

Ubicado en: Zona comercial de Insurgentes
Zona habitacional A (Nápoles)
Frente a zona C (Del Valle)
Alta densidad comercial.

PROMOCION:

Dirigida a:
Hombres y mujeres de 35 a 50 años
Ejecutivos de nivel medio y alto.
Familias de la zona de Nápoles y Del Valle
Nivel B (según plano mercadológico)

CARACTERISTICAS:

Capacidad para 300 personas en dos niveles.
Estacionamiento para 50 autos paroximadamente; en un terreno anexo arrendado.
Contrato de arrendamiento a 10 años, a base de una renta garantizada y un porcentaje sobre las ventas.
Empresa inversionista LOREMEX, S.A. DE C.V.
Inversión aproximada: \$600,000.00 por asiento.
\$135,000,000.00 aproximadamente más campañas publicitarias
Fecha de apertura: 17 de noviembre de 1986.

5.2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

NOMBRE: Loredo Insurgentes 635
OBJETIVO: Ubicarse en la zona como el restaurante de tradicional alta cocina mexicana.

1. CAMPAÑA DE LANZAMIENTO

Publicidad:

Se llevará a cabo en tres etapas, que son: Preventiva, de inauguración y la de mantenimiento.

Medios:

Se utilizará, Prensa, Radio y correo directo, éste último a través de alguna tarjeta de crédito.

Promoción:

Se llevará a cabo con una manta preventiva que dirá: **Estamos cocinando algo sabroso.** que estará puesta durante tres semanas. Se ofrecerá un coctel de inauguración invitando a clientes potenciales de la zona y a clientes cautivos de Grupo Loredo, se llevará a cabo en el local el día 14 de noviembre de 1986. Se colocará un poster a la entrada de cada uno de los demás restaurantes de Grupo Loredo con una duración de un mes.

2. PARTICIPACION EN LAS PROMOCIONES DEL CALENDARIO GASTRONOMICO 1987.

Será una participación individual de cada una de las Unidades que conforman Grupo Loredo, serán en festivales gastronómicos, temporada de Gusanos de Maquey y Escamoles, temporada de Chiles en Nogada, etc.

3. PROYECTOS A FUTURO

De acuerdo a la respuesta en los servicios establecidos (Comidas y Cenas), se iniciará el servicio de desayunos, en el momento preciso, pero no antes de seis meses a partir del inicio de la operación.

NOTA: Los niveles mercadológicos están tomados del plano mercadológico 1986 donde el ingreso por familia mensual es:

- A- más de 30 veces el salario mínimo
- B- de 20 a 30 veces el salario mínimo
- C- de 10 a 20 veces el salario mínimo.

5.3. PLAN DE MEDIOS

El plan de medios para el lanzamiento al mercado del nuevo restaurante Loredó, será a través de Radio y Prensa principalmente, teniendo un costo determinado como sigue:

| CAMPAÑA | RADIO | PRENSA | TOTALES |
|---------------|--------------|--------------|---------------|
| Preventiva | 1'973,168.75 | 2'672,672.00 | 4'645,840.75 |
| Inauguración | 677,025.00 | 2'964,460.00 | 3'641,485.00 |
| Mantenimiento | 3'385,125.00 | 1'020,680.00 | 4'405,805.00 |
| | 6'035,318.75 | 6'657,812.00 | 12'693,130.75 |
| | ===== | ===== | ===== |

CAMPAÑA PREVENTIVA

Esta campaña incluye lo que es Radio y Prensa. En Radio serán spots de 10 segundos cada uno desglosados como sigue:

PLAZA: México, D.F.

| EMISORA | IDENTIFICACION | COSTO POR 10" | # DE SPOTS |
|---------|----------------|---------------|------------|
| XEDA | Radio Trece | 2,510.00 | 15 |
| XERED | Radio Red | 12,800.00 | 8 |
| XEDF=FM | Jazz FM | 3,780.00 | 15 |
| XHSH=FM | Radio Amistad | 2,800.00 | 15 |

| EMISORA | IDENTIFICACION | COSTO POT 10" | # DE SPOTS |
|----------|------------------|---------------|------------|
| XERC=FM | Radio Hits | 3,840.00 | 15 |
| XHBST=FM | FM Globo Estereo | 4,400.00 | 15 |
| XHMM=FM | Stereo Cien | 3,750.00 | 15 |
| XEN | Radio Mundo | 3,045.00 | 15 |
| | | | 113 |

Lo anterior nos da un costo total de: \$464,275.00
que multiplicado por cinco días que
durará esta campaña, nos da un costo total de: \$1321,375.00

Dentro de la misma campaña "Preventiva", lo concerniente a Prensa tendrá una duración de cinco días con incersiones de 40 X 80 = 320, exceptuando el periódico El Financiero, que será de 30 X 4 = 120.00

Ambos medios, Radio y Prensa, aparecerán del día 10 al 14 de noviembre.

PLAZA: México, D.F.

| PERIODICO | COSTO POR INCERSION | #INS. | TOTAL |
|------------------------|---------------------|-------|--------------|
| Excelsior | 234,240.00 | 4 | 936,960.00 |
| Novedades | 185,600.00 | 3 | 556,800.00 |
| Heraldo | 185,600.00 | 4 | 742,400.00 |
| Universal | 185,920.00 | 3 | 557,760.00 |
| Financiero | 87,600.00 | 4 | 350,400.00 |
| | | 18 | 3'144,320.00 |
| Menos 15% de descuento | | | 471,648.00 |
| | | | 2'672,672.00 |

CAMPAÑA DE INAUGURACION

Esta campaña tendrá una duración de un día que será el 17 de noviembre, aparecerá en Radio y Prensa, el costo y desglose de esta campaña es como sigue:

En el Radio serán spots de 20 segundos cada uno.

PLAZA: México, D.F.

| EMISORA | IDENTIFICACION | COSTO POR 20" | # DE SPOTS |
|----------|------------------|---------------|------------|
| XEDA | Radio Trece | 3,105.00 | 20 |
| XERED | Radio Red | 16,000.00 | 10 |
| XEDF=FM | Jazz FM | 4,900.00 | 20 |
| XHSH=FM | Radio Amistad | 3,800.00 | 20 |
| XERC=FM | Radio Hits | 5,440.00 | 20 |
| XHBST=FM | FM Globo Estereo | 5,800.00 | 20 |
| XHMM=FM | Stereo Cien | 5,000.00 | 20 |
| XEN | Radio Mundo | 3,780.00 | 20 |
| | | | <hr/> |
| | | | 150 |

Lo anterior nos da un costo diario de: \$796,500.00

Menos el 15% de descuento 119,475.00

El costo total es de: \$677,025.00

=====

Dentro de este plan de medios el programa para la inauguración a través de Prensa será con "Robaplana" de 200 X 6 = 1,200 L.A. exceptuando EL Financiero que se presentará una página.

| PERIODICO | COSTO POR INCERSION | #INS | TOTAL |
|------------|----------------------------|-------|--------------|
| Excelsior | 878,400.00 | 1 | 878,400.00 |
| Novedades | 696,000.00 | 1 | 696,000.00 |
| Heraldo | 696,000.00 | 1 | 696,000.00 |
| Universal | 697,200.00 | 1 | 697,200.00 |
| Financiero | 520,000.00 | 1 | 520,000.00 |
| | | <hr/> | |
| | | 5 | 3'487,600.00 |
| | Menos el 15% de descuento: | | 523,140.00 |
| | | | <hr/> |
| | | | 2'964,460.00 |
| | | | ===== |

Por último resta desglosar el programa y costo para la campaña de mantenimiento la cual tendrá una duración de dos semanas por Radio abarcando el período comprendido entre el 18 y el 28 de noviembre, en esta campaña no hay plan de Prensa.

Los spots tendrán una duración de 20 segundos, siendo el desglose de esta campaña como sigue:

PLAZA: México, D.F.

| EMISORA | IDENTIFICACION | COSTO POR 20" | # SPOTS |
|----------|-----------------|---------------|---------|
| XEDA | Radio Trece | 3,105.00 | 10 |
| XERED | Radio Red | 16,000.00 | 5 |
| XEDF=FM | Jazz FM | 4,900.00 | 10 |
| XHSH=FM | Radio Amistad | 3,800.00 | 10 |
| XERC=FM | Radio Hits | 5,440.00 | 10 |
| XHBST=FM | FM Globo Stereo | 5,800.00 | 10 |
| XHMM=FM | Stereo Cien | 5,000.00 | 10 |
| XEN | Radio Mundo | 3,780.00 | 10 |
| | | | 75 |

El desglose anterior nos da un costo diario total de: \$ 398,250.00
 que multiplicado por 10 días nos da un total de \$3'982,500.00
 Menos el 15% de descuento 597,375.00
 El costo neto total es de: \$3'385,125.00
 =====

A continuación se presenta el desglose en calendario de toda la campaña.

GRUPO LOREDO
LOREDO INSURGENTES
NOVIEMBRE 1986
RADIO

| | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D |
|----------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 |
| XEDA | P | P | P | P | P | | | I | M | M | M | M | M | | M | M | M | M | M | | |
| XERED | P | P | P | P | P | | | I | M | M | M | M | M | | M | M | M | M | M | | |
| XEN | P | P | P | P | P | | | I | M | M | M | M | M | | M | M | M | M | M | | |
| XEDF=FM | P | P | P | P | P | | | I | M | M | M | M | M | | M | M | M | M | M | | |
| XHSH=FM | P | P | P | P | P | | | I | M | M | M | M | M | | M | M | M | M | M | | |
| XERC=FM | P | P | P | P | P | | | I | M | M | M | M | M | | M | M | M | M | M | | |
| XHBST=FM | P | P | P | P | P | | | I | M | M | M | M | M | | M | M | M | M | M | | |
| XHMM=FM | P | P | P | P | P | | | I | M | M | M | M | M | | M | M | M | M | M | | |

CLAVES:

P = preventiva
I = Inauguración
M = Mantenimiento

GRUPO LOREDO
LOREDO INSURGENTES
NOVIEMBRE 1986
P R E N S A

| | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L |
|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| EXCELSIOR | | | P | P | P | P | | | I | M | | | | | M |
| NOVEDADES | P | | | P | | P | | | I | | | | | | M |
| HERALDO | P | | P | P | P | | | | I | | | | | | M |
| UNIVERSAL | P | P | | P | | | | | I | | | | | | M |
| FINANCIERO | P | P | P | | P | | | | I | | | | | | M |

CLAVES

P = Preventiva
I = Inauguración
M = Mantenimiento

TAMAÑO

EXC, NOV, HER, UNI
40 X 8 = 320 (P)
200 X 6 = 1,200 (I)
80 X 4 = 320 (M)

TAMAÑO

FINANCIERO
30 X 4 = 120
1 Página
80 X 3 = 240

| EMISORA | IDENTIFICACION | COSTO POR 10" | # SPOTS |
|-----------|------------------|---------------|---------|
| XERC | Radio Hits | 3,840.00 | 15 |
| XHBST=FM | FM Globo Estereo | 4,400.00 | 15 |
| XHMM=FM | Stereo Cien | 3,750.00 | 15 |
| XEN | Radio Mundo . | 3,045.00 | 15 |
| T O T A L | | | 113 |

Lo anterior nos da un costo diario total de: \$ 464,275.00
Que multiplicados por los cinco días que durará esta campaña, nos da un costo total de: \$1321,375.00

Dentro de la misma campaña "Preventiva", lo concerniente a Prensa, tendrá una duración de cinco días con incersiones de 40 X 80 = 320, exceptuando el periódico "El Financiero" que será de 30 X 4 = 120

Ambos medios, Radio y Prensa, aparecerán del día 10 al 14 de noviembre.

PLAZA: México, D.F.

| PERIODICO | COSTO POR INCERSION | # INS | TOTAL |
|------------|------------------------|-------|--------------|
| Excelsior | 234,240.00 | 4 | 936,960.00 |
| Novedades | 185,600.00 | 3 | 556,800.00 |
| Heraldo | 185,600.00 | 4 | 742,400.00 |
| Universal | 185,920.00 | 3 | 557,760.00 |
| Financiero | 87,600.00 | 4 | 350,400.00 |
| | | 18 | 3'144,320.00 |
| | menos 15% de descuento | | 471,648.00 |
| | | | 2'672,672.00 |

CAMPAÑA INAUGURACION:

Esta campaña tendrá una duración de un día, el 17 de noviembre

y aparecerá en Radio y Prensa, el costo y desglose de esta campaña es como sigue:

En la Radio serán spots de 20 segundos cada uno.

PLAZA: México, D.F.

| EMISORA | IDENTIFICACION | COSTO POR 20" | # SPOTS |
|-----------|------------------|---------------|---------|
| XEDA | Radio Trece | 3,105.00 | 20 |
| XERED | Radio Red | 16,000.00 | 10 |
| XEDF-FM | Jazz FM | 4,900.00 | 20 |
| XHSH-FM | Radio Amistad | 3,800.00 | 20 |
| XERC-FM | Radio Hits | 5,440.00 | 20 |
| XHBST-FM | FM Globo Estereo | 5,800.00 | 20 |
| XHMM-FM | Stereo Cien | 5,000.00 | 20 |
| XEN | Radio Mundo | 3,780.00 | 20 |
| T O T A L | | | 150 |

| | |
|--|--------------|
| Lo anterior nos da un costo diario de; | \$796,500.00 |
| Menos el 15% de descuento | 119,475.00 |
| El costo total es de: | \$677,025.00 |
| | ===== |

Dentro del plan de medios, el programa de Inauguración a través de Prensa será de "Robaplana" de 200 X 6 = 1,200 L.A. exceptuando "El Financiero" que se presentará una página.

| PERIODICO | COSTO POR INCERSION | # INS | TOTAL |
|------------|---------------------|-------|--------------|
| Excelsior | 878,400.00 | 1 | 878,400.00 |
| Novedades | 696,000.00 | 1 | 696,000.00 |
| Heraldo | 696,000.00 | 1 | 696,000.00 |
| Universal | 697,200.00 | 1 | 697,200.00 |
| Financiero | 520,000.00 | 1 | 520,000.00 |
| | | 5 | 3'847,600.00 |

menos el 15% de descuento: 523,140.00
El costo total será de: 2'964,460.00

=====

Por último resta desglozar el programa y costo para la campaña de Mantenimiento, la cual tendrá una duración de dos semanas por Radio abarcando el período comprendido entre el 18 y 28 de noviembre.

Los spots tendrán una duración de 20 segundos, siendo el desglose de esta campaña el siguiente:

PLAZA: México, D.F.

| EMISORA | IDENTIFICACION | COSTO POR 20" | #SPOTS |
|----------|------------------|---------------|----------|
| XEDA | Radio Trece | 3,105.00 | 10 |
| XERED | Radio Red | 16,000.00 | 5 |
| XEDF-FM | Jazz FM | 4,900.00 | 10 |
| XHSH-FM | Radio Amistad | 3,800.00 | 10 |
| XERC-FM | Radio Hits | 5,440.00 | 10 |
| XHBST-FM | FM Globo Estereo | 5,800.00 | 10 |
| XHMM-FM | Stereo Cien | 5,000.00 | 10 |
| XEN | Radio Mundo | 3,780.00 | 10 |
| | | | <hr/> 75 |

El desglose anterior nos da un costo diario total de :
\$ 398,250.00
por 10 días, el costo total es de: \$3'982,500.00
menos el 15% de descuento: \$ 597,375.00
Resultando el costo neto total de: \$3'385,125.00

=====

GRUPO LOREDO
LOREDO INSURGENTES
NOVIEMBRE '86
RADIO

L M M J V S D L M M J V S D L M M J V S D
10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------|---|---|---|---|---|--|--|--|---|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|
| XEDA | P | P | P | P | P | | | | I | M | M | M | M | M | | M | M | M | M | M |
| XERED | P | P | P | P | P | | | | I | M | M | M | M | M | | M | M | M | M | M |
| XEN | P | P | P | P | P | | | | I | M | M | M | M | M | | M | M | M | M | M |
| XEDF-FM | P | P | P | P | P | | | | I | M | M | M | M | M | | M | M | M | M | M |
| XHSH-FM | P | P | P | P | P | | | | I | M | M | M | M | M | | M | M | M | M | M |
| XERC-FM | P | P | P | P | P | | | | I | M | M | M | M | M | | M | M | M | M | M |
| XHBST-FM | P | P | P | P | P | | | | I | M | M | M | M | M | | M | M | M | M | M |
| XHMM-FM | P | P | P | P | P | | | | I | M | M | M | M | M | | M | M | M | M | M |

CLAVES

P= PREVENTIVA

I= INAUGURACION

M= MANTENIMIENTO

GRUPO LOREDO
LOREDO INSURGENTES
NOVIEMBRE '86
PRENSA

| | L | M | M | J | V | S | D | L | M | M | J | V | S | D | L |
|------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| EXCELSIOR | | P | P | P | P | | | I | M | | | | | | M |
| NOVEDADES | P | | P | | P | | | I | | | | | | | M |
| HERALDO | P | | P | P | P | | | I | | | | | | | M |
| UNIVERSAL | P | P | | P | | | | I | | | | | | | M |
| FINANCIERO | P | P | P | | P | | | I | | | | | | | M |

| <u>CLAVES</u> | <u>TAMAÑO</u> | <u>TAMAÑO</u> |
|------------------|---------------------------|-------------------|
| | <u>EXC, NOV, HER, UNI</u> | <u>FINANCIERO</u> |
| P= PREVENTIVA | 40 X 8 = 320 | 30 X 4 = 120 |
| I= INAUGURACION | 200 X 6 = 1,200 | 1 Página |
| M= MANTENIMIENTO | 80 X 4 = 320 | 80 X 3 = 240 |

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

5.4 PAUTA PUBLICITARIA

La pauta publicitaria calendarizada, se presenta a continuación, incluyendo la pauta tanto de Prensa como de Radio, los textos que se presentarán en ambos medios son los siguientes:

RADIO

Campaña: Preventiva

SFX: Música

Loc: la tradicional Alta Cocina Mexicana, estará más cerca de Usted y de sus negocios.

Campaña: Lanzamiento

SFX: Música

Loc: Desde hoy, venga a Insurgentes Sur 635 y disfrute de la Tradicional Alta Cocina Mexicana en el nuevo Restaurante Loredó Insurgentes 635 que con su atención servicio y esquisita selección de platillos al Tradicional Estilo Loredó, está cerca de usted y de sus negocios
Visítenos

Campaña: Mantenimiento

SFX: Música

LOC 1: Vamos a comer y ahí platicamos

LOC 2: Si, pero vamos a un lugar cerca

LOC 3: ¿Qué tal Loredó Insurgentes 635?

LOC 2: ¡Claro!

LOC: Restaurante Loredo Insurgentes 635, un lugar cerca de usted y de sus negocios con los platillos de la Tradicional Alta Cocina Mexicana y las especialidades de Grupo Loredo.
Visítenos en Insurgentes Sur 635.

Campaña: Seguimiento

SFX: Música

LOC: Si aún no conoce el Restaurante Loredo Insurgentes Sur 635, le sugerimos que lo haga, está muy cerca de usted y de su negocios y su Tradicional Alta Cocina Mexicana muy cerca de su gusto.

Loredo Insurgentes
Insurgentes Sur 635

P R E N S A

Campaña: Preventiva

CABEZA: La Tradicional Alta Cocina Mexicana ya está mas cerca de usted y de sus negocios.
Espérela en Insurgentes Sur 635.

PIE: (Logo) Grupo Loredo

Campaña: Lanzamiento

CABEZA: Desde Hoy

SUBCABEZA Más cerca de usted y de sus negocios
(Logo) Restaurante Loredo Insurgentes 635.

TEXTO: Desde hoy podrá disfrutar de los platillos de la Tradicional Alta Cocina Mexicana, preparados al Estilo Loredo con las recetas originales, así como nuestras creaciones, que usted ya conoce.

Visítenos en nuestra nueva dirección y disfrute de nuestra Tradicional Calidad Loredo.

Restaurante Loredo Insurgentes Sur 635

PIE: (Logo) Grupo Loredo

Campaña: Mantenimiento .

CABEZA: (Logo) Restaurante Loredo Insurgentes 635

SUBCABEZA: Cerca de usted y de sus negocios

TEXTO: Sus comidas de negocios merecen la atención, servicio y exquisita selección de platillos al Tradicional Estilo Loredo, en el restaurante Loredo Insurgentes 635, una ubicación planeada para estar cerca de usted y de sus negocios.

PIE: Tel. Reservas:
(Logo) Grupo Loredo

Además de Radio y Prensa se dará a conocer este nuevo restaurante a través de "Tend Cards" y "Flyers", el Tend Card se colocará en las mesas de todos los restaurantes de Grupo Loredo y los Flyers se incluirán en la correspondencia de Bancomer, el color de ambos será el institucional Beige con letras en color sepia, los textos de estas presentaciones serán como sigue:

TEND CARD

CABEZA: Cerca de usted y de sus negocios
(Logo) Restaurante Loredo Insurgentes 635.

TEXTO: La ubicación del nuevo restaurante loredo, fue planeada para estar cerca de usted y de sus negocios, y poder ofrecerle los platillos de la Tradicional Alta Cocina Mexicana, así como las especialidades Loredo.

Visítenos, tendremos mucho gusto en atenderle con la Excelencia y Tradición de Grupo Loredo.

Restaurante Loredo Insurgentes Sur 635, Col. Nápoles.

PIE: (logo) Grupo Loredo.

FLYER

FRENTE

CABEZA: Cerca de usted y de sus negocios.
(Logo) Restaurante Loredo Insurgentes 635

PIE: (SIMIL) BANCOMER (LOGO) Grupo Loredo

VUELTA

CABEZA: Ubicación planeada para su comodidad.

TEXTO: Para Loredo el tiempo y la comodidad son de vital importancia, por eso, se tomó la decisión de abrir un nuevo Restaurante Loredo cerca de usted y de sus negocios, en una ubicación cuidadosamente planeada para su comodidad.

Así abre sus puertas al público el Restaurante Loredo Insurgentes 635.

Un restaurante en el que le esperan los platillos de la Tradicional Alta Cocina Mexicana, preparados con recetas originales, así como las especialidades de Grupo Loredo.

Como ya se había indicado en la estrategia de posicionamiento el apoyo que se le dará a esta nueva Unidad será a través de un poster colocado en la recepción de las demás Unidades de Grupo con una duración de un mes, estará impresa en cartulina color beige institucional y con las letras impresas en color sepia, el texto será de la siguiente manera:

POSTER

CABEZA: Cerca de usted y de sus negocios.
(LOGO) Restaurante Loredo Insurgentes 635.

TEXTO: La ubicación del nuevo Restaurante Loredo, fue planeada para estar cerca de usted y de sus negocios, y poder ofrecerle los platillos de la Tradicional Alta Cocina Mexicana, así como las especialidades Loredo.

**Restaurante Loredo Insurgentes Sur 635.
col. Nápoles.**

PIE: (LOGO) Grupo Loredo

Como conclusión de la estrategia comercial podemos decir que el objetivo principal que es el de dar a conocer este nuevo restaurante Loredo, se cumple a través de toda la campaña en sus diferentes versiones, siendo estas, preventiva, lanzamiento y/o inauguración, mantenimiento, todas estas apoyadas a través de medios como la Prensa y Radio, aprovechando a su vez el correo directo enviado a través de los tarjeta - habientes de Bancomer; es importante la participación que tienen las demás Unidades de Grupo a través de los posters, y Tend Cards básicamente; es una decisión de Grupo Loredo el dar a conocer a sus clientes cautivos la inauguración de este nuevo restaurante.

Considero que la estrategia presentada, está muy completa ya que no descuida ningún medio para darse a conocer, sino que por el contrario, aprovecha sus propios recursos como son el acuerdo establecido con Bancomer, y la promoción en las demás Unidades, reforzando con esto la imagen de Grupo.

CONCLUSION

Grupo Loredó, pensando siempre en satisfacer las necesidades de los clientes y abarcar la mayor parte del mercado al cual se dirige, proyectó este nuevo restaurante pensando siempre en servir al cliente como realmente lo merece, es decir, con atención, excelente calidad en sus platillos, buena presentación, ambiente mexicano, logrando con todo esto que la cadena y el restaurante en sí mantengan su prestigio y tradición.

En esta investigación llegamos a comprobar la importancia de una correcta planeación, siendo ésta el primer paso para llevar a cabo todas las demás actividades, habiendo analizado detenidamente las funciones de todas las áreas que abarcaron dicho proyecto y la importancia de todas y cada una para el cumplimiento del objetivo.

El objetivo de este nuevo restaurante Loredó Insurgentes 635 es ofrecer a sus clientes platillos de la Alta Cocina Mexicana elaborados con materia prima de primera calidad, preparados por personal altamente capacitado, presentados de acuerdo a la estandarización, ofreciendo siempre un servicio personalizado atendiendo las necesidades del cliente con el fin de obtener utilidades, mantenerse en el mercado y seguir ofreciendo nuevos productos complementándolos con campañas gastronómicas, festivales culinarios, etc.

Para una buena operación es fundamental la planeación en conjunto tanto de la operadora, como de los accionistas así como el conformar cada área para que lleven a cabo sus actividades y la obra quede finalizada, en este caso la estructura de la organización, así como todas las demás áreas deben ser planeadas pensando siempre en la atención y servicio al cliente; esto es muy importante de llevar a cabo desde la contratación del personal, para que éste esté de acuerdo al servicios y los estándares establecidos.

Hasta ahora, las fuentes de reclutamiento utilizadas han cumplido con los objetivos establecidos, además de que se cumplen los propósitos del personal al promoverlos, ya sea dentro de su propia Unidad o en Unidades de mayor importancia estando conciente el comité de Dirección que el Recurso Humano es fundamental para el buen logro de los objetivos de la empresa.

El área de proyectos lleva consigo la responsabilidad de entregar el producto que se planteo y definió para satisfacer las necesidades del cliente y cumplir con los requisitos necesarios para inaugurar Loredo Insurgentes 635, por el papel que desempeña se demuestra con mayor amplitud la importancia de una correcta planeación considerando puntos tan importantes como son: el aforo o capacidad instalada del restaurante, equipo necesario y adecuado al tamaño de las diferentes áreas, su distribución buscando el confort y bienestar el cliente así como la fluidez en la circulación para no molestar al cliente, flujos de recorrido para eficientar al máximo la operación y la constante capacitación del personal para tener todos los recursos funcionando en una forma correcta.

La estrategia comercial se planteó para cumplir con nuestro objetivo de : "Dar a conocer al cliente que Loredo está cerca de usted y de sus negocios, con un nuevo restaurante, Loredo Insurgentes Sur 635" demostrandole al cliente que es el principal motor de la gran Familia Loredo y por ello el establecimiento de este nuevo lugar "para servirle mejor".

Al termino de esta investigación confirmamos el valor que tiene un estudio como el realizado, por el hecho de aplicar los conocimientos administrativos como los de servicio, esperando que sea una aportación útil al ramo restaurantero.

BIBLIOGRAFIA

1. Kotler, Philip
DIRECCION DE MERCADOTECNIA
Análisis, planeación y control
Editorial: Diana 622 p.
Tercera edición, Junio 1984, México, D.F.
2. Gamboa, Benjamín
CULTURA GASTRONOMICA
Guía para ejecutivos y personal del ramo turístico gastro
- hotelero
Editorial: Diana 297 p.
Primera edición, Junio 1986, México, D.F.
3. Reyes Ponce, Agustín
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Primera y segunda parte
Editorial Limusa. 392 p.
México, D.F. 1984
4. Miyamoto, Masaski
A BOOK OF FIVE RINGS
The classic guide to strategy
The Overlook Press 95 p.
Ninth printing, New York, U.S.A.
5. Lenda H. Kotschevar & Margaret E. Terrel.
FOOD SERVICE PLANNING
Layout and equipment 449 p.
John Wiley & Sons
Third printing, New York, U.S.A.

6. Berrocal, Serafín
COMPRA Y ALMACEN EN HOSTELRIA
Editorial Office
Primera edición, Madrid 1970.
7. Profa. de Flores Escobar, Graciela M.
BASES Y PROCEDIMIENTOS PARA EL ARTE CULINARIO
Editora de revistas, S.A. de C.V. 378 p.
Primera edición, Junio 1983, México, D.F.
8. Eckstein, Eleanor
MENU PLANNING
A.V.I. Publishing Compañy Inc.
Third Printining, U.S.A. 1978.
9. Lawson Fred.
PLANIFICACION Y DISEÑO DE RESTAURANTES
Editorial: Blume
México, D.F.
10. Pérez S., Ma. Dolores
EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL EN RESTAURANTES
Guadarrama Impresores, S.A. 157 p.
México, D.F. Diciembre 1977.
11. Consultoría y Asesoría a Hoteles, Restaurantes y Clubes.
PROYECTO HOTEL PROTOTIPO
México, D.F. 45p.
12. del Moral Muriel, Fernando
FUNCIONES BASICAS DE LA DIRECCION DE OPERACIONES
Grupo Loredo 133 p.
México, D.F.

13. Reta E., Ana Lourdes y Orozco A., Ma. Antonieta
PRINCIPIOS BASICOS A CONSIDERAR EN EL AREA DE PRODUCCION
DE UN RESTAURANTE DE LUJO
Tesiscentro 173 p.
México, D.F., Marzo 1985.

14 Trout, Jack.
LA GUERRA DE LA MERCADOTECNIA
Editorial: Diana
México, D.F.