

28
28j



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Estudios Superiores
"CUAUTITLAN"

LA IMPORTANCIA DE LA MEZCLA DE LA MERCA-
DOTECNIA EN LOS RESTAURANTES DEL DISTRITO
FEDERAL Y AREA METROPOLITANA.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :
SANTIAGO REYES VILLEGAS
ROBERTO CAMACHO PINEDA

Director de Tesis: Lic. Guillermo Aguilar Dorantes



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Guautitlán Izcalli, Edo. de Méx.

1988



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.

I N D I C E:

	PAG.
INTRODUCCION	1

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1. ANTECEDENTES HISTORICOS DE LOS RESTAURANTES	5
1.2. DEFINICION DE LOS RESTAURANTES	12
2.3. CLASIFICACION DE LOS RESTAURANTES.	13
1.4. MARCO LEGAL	17

CAPITULO II

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

2.1. ESTRUCTURAS, ORGANIZACION Y FUNCIONES GENERALES .	37
2.2. FUNCIONES INTERNAS.	49
2.2.1. LA OPERACION EN EL RESTAURANTE	90
2.3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO DENTRO DE UN RESTAURAN <u>T</u>	
TE	100
2.3.1. PLANEACION	100
2.3.2. ORGANIZACION	102
2.3.3. DIRECCION	104
2.3.4. CONTROL	104

CAPITULO III
CASO PRACTICO

3.1.	INVESTIGACION DE MERCADO	108
3.2.	ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA.	115
3.3.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACION, DEFINICION DEL PROBLEMA	118
3.4.	HIPOTESIS.	119
3.5.	DETERMINACION DE LA MUESTRA.	120
3.6.	OBTENCION DE LA INFORMACION.	122
3.7	CUESTIONARIO PILOTO	123
	3.7.1. CUESTIONARIO DEFINITIVO.	128
3.8.	TABULACION	132
3.9.	CONCLUSIONES	143
	B I B L I O G R A F I A.	145

INTRODUCCION

En la época moderna, una de las técnicas administrativas más efectivas para el desarrollo de una empresa, es la Mercadotecnia que encuentra su más amplia definición de la manera siguiente: *Dirección o Administración de Mercadotecnia es el análisis, planeación ejecución y control de programas destinados a producir intercambios convenientes con determinado público, a fin de obtener ganancias personales o comunes. Lo cual dependerá considerablemente de la adopción y coordinación del producto, precio, promoción y lugar (plaza), para lograr una reacción efectiva.

Lo cual comprende los siguientes puntos importantes:

- a).- Es un proceso ejecutivo.
- b).- Es una actividad debidamente encaminada a producir intercambios de bienes o servicios.
- c).- Puede ser practicado por el vendedor o comprador.
- d).- Neutral en su aspecto económico, la que proporciona una ganancia recíproca.
- e).- Y como punto básico subraya el empleo de las cuatro "P", (producto, precio, promoción y plaza).

Por lo tanto, dicha función es considerada de suma importancia para servir y satisfacer a determinados públicos y mercados; de tal forma que se registra una desviación radical del simple concepto de vender, para adoptar totalmente de una mercadotecnia integrada.

* Phillî, Kotler. Dirección de Mercadotecnia. Análisis, Planeación y Control. Páginas 1939.

Así, tenemos que dentro de la Industria Gastronómica, el concepto de Mercadotecnia se centra en la aplicación de una combinación mercadológica, cuyo objetivo es satisfacer, -- por una parte, los intereses económicos de las empresas restauranteras, y por otra; complacer los gustos y necesidades de diversos tipos de consumidores.

Por lo tanto, el objetivo principal que se desea alcanzar al llevar a cabo el presente estudio, es determinar la función de la mezcla de mercadotecnia que se aplica en la industria, sin embargo, dada la gran magnitud del universo de la industria gastronómica, se determinó por enfocar los esfuerzos de la investigación hacia una de sus principales ramas, que son las cadenas restauranteras y, de esa forma, conocer la utilización que se hace de las técnicas mercadotécnicas, considerando que la información que se obtenga, servirá como base para evaluar en su totalidad a la industria.

En el Distrito Federal y Area Metropolitana se encuentra el foco más importante de la vida económica del país, por lo que casi la tercera parte de la población total de establecimientos gastronómicos se encuentra operando en esta zona.

El estudio se iniciará con una breve historia de los restaurantes y su clasificación. También mencionando los requisitos legales para establecer un negocio de este tipo.

El segundo Capítulo describe la estructura organizacional de un restaurante, y debido a que existe similitud de estructuras, se presenta el tipo de organización más usual. Las funciones genéricas de los puestos de un organigrama, se desarrollan y, en el proceso administrativo, se consideran fundamentalmente planeación, organización, dirección y control.

El Caso Práctico se describe el procedimiento de la Investigación de Mercado aplicado al Distrito Federal y Area Me-

tropolitana, y mediante el análisis de los resultados obtenidos de las encuestas se determinarán la importancia de la mezcla de la Mercadotecnia en los Restaurantes.

★

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.

El nacimiento de la Industria Gastronómica en México, su cedió en el año de *1940, en donde un grupo de personas se unieron con el objeto de despertar el interés de una clientela heterogénea, que dió crédito y confianza al establecimiento de - restaurantes, empezando a dar solidez a estos. Por lo tanto, - será necesario el hacer referencia a los hechos mas sobresalientes del pasado, para conocer los factores que han dado lugar a la evolución de lo que ahora se conoce como Industria -- Gastronómica.

Desde la llegada de los conquistadores, fue grande su admira ción al ver las comidas que se hacían servir al Emperador Azteca, consistiendo en todos los productos que en su tierra - podía haber, los cuales provenían de los distintos y lejanos - lugares del país, y para que llegaran tiernos y frescos a su - mesa, los trasladaban por medio de esclavos, que llevando en - su espalda las mercancías, corrían grandes trechos en los cam inos, para turnárselos a otros, que a modo de postas, los reco gían para proseguir su carrera con la carga, sustituyendo a -- los cansados, hasta llegar los productos a su destino. Después de esto, los cocineros se encargaban de preparar las variadas - formas que conocían para realizar los guisos más apetitosos pa

(*) Morales Ercambrack Francisco J. Eficiencia Económica y Con centración Industrial. Una aproximación al Estudio del Se ctor Manufacturero.

ra el Rey Azteca.

A partir de la conquista de los españoles, se introducen el trigo, arroz, reses, terneras, cerdos y aves de corral que no eran conocidas; especies como la canela, pimientos dulces, hierbas olorosas como: tomillo, mejorana, laurel y el azafrán; los olivos y por consiguiente el aceite para condimentar las viandas; la grasa de cerdo, la leche y sus derivados, ya fuera de vaca o de cabra, añadiendo la gran variedad de vinos que -- vienen a sustituir el pulque. Lo cual originó que todos estos nuevos condimentos empezaran a conocerse un mayor número platillos y a interrelacionarse la comida autóctona con la española. Del encuentro de la olla de barro indígena con el caldero de cobre español, se revela el linaje de la actual comida mexicana que por su composición y ejecución persisten en el gusto y en la mesa de nacionales y extranjeros.

Así, México fue el primer país de América que inició y -reglamentó el negocio público de alojamiento y comida *(1625)- con el objeto de proporcionar descanso y alimento a los pobladores y viajeros. A estos lugares se les dió el nombre de Mesón, castellanización de la palabra francesa "MAISON" que significa casa.

(*) González Barquiza de la Garza, Amparo R. Tapia Camou, Cecilia. Información Básica para el Negocio de un Restaurante. Escuela Superior de Administración, de Instituciones - México 1975.

Por los principales caminos se habfan establecido otras casas, para ello, y ante la necesidad de proteger a los viajeros se fijaron leyes y tarifas convenientes para asegurar el servicio y los precios.

Rápidamente surgió el aumento del número de estos mesones estableciéndose por todas las nuevas rutas que iban descubriendo para la colonización o el país, y por lo tanto, poco a poco fueron apareciendo otras clases de negocios similares, cuyas denominaciones se fijaron de acuerdo con el lugar o el servicio que prestaban, y que, difieren de los que en la actualidad se realizan, estos son:

- EL BODEGON.- Tienda donde se guisaba y daba de comer viandas ordinarias.
- LA CANTINA.- Lugar exclusivo para ingerir bebidas.
- FIGON.- Casa donde se guisaban y vendían alimentos a bajo precio, a éstos asistían personas de bajos recursos.
- HOSTERIA U
HOSTAL.- Estas casas eran destinadas para recibir, albergar y alimentar por tiempo limitado a peregrinos pobres.
- POSADA.- Casa pública para hospedarse y comer en los viajes.

- TABERNA.- Tienda en donde al por menor se vendían vinos y otras bebidas alcohólicas.
- VENTAS.- Eran establecimientos en los caminos para dar de comer a sus visitantes (Viajeros).

Una parte de las fondas ya existentes de fueron reformando en presentación y sistemas, y otras nuevas se establecieron adoptando la palabra de moda de aquellos tiempos "RESTAURANTE", termino francés que empezó a propagarse desde el último tercio del Siglo XIX, y que se aplicaba a los comercios destinados a restaurar las energías por medio de los alimentos. Luego surgieron los primeros locales denominados "CAFES". Estos cafés y restaurantes competían en comodidades y lujos, muchos de ellos eran de recargada decoración con grandes lunas venecianas, sillas de Castilla, candiles de cristal y muebles de terciopelo o pana, lambrines y artesanados de madera labrada, aparatos con rótulos ostentosos y muy llamativos en sus fachadas, además de otros gustos de la época.

Por lo tanto, desde los albores del actual siglo, muchos han sido los negocios de Restaurantes, Cafeterías y demás, que han pasado por la alternativa de reforma o desaparición.

Una vez dada una noción general de lo que comprende la Industria Gastronómica, en sus diferentes modalidades, se toma

rá el tema central, esto es, lo referido a los Restaurantes -- Distrito Federal y su Area Metropolitana.

*Así, la historia del servicio de alimentos y bebidas en lugares públicos dentro de nuestro mundo occidental, se relaciona con la historia del comercio y el deseo o la necesidad de viajar. Por lo cual, hace apenas unos siglos las peregrinaciones, los correos y los viajes de los mercaderes consumían bastante tiempo para llegar a su destino. Este fenómeno obligaba a los propietarios de lugares de Hospedaje a proporcionar algún servicio de comida a los viajeros. Sin embargo, no fue sino hasta el Siglo XVIII cuando surge el Restaurante como lugar público para comer en forma independiente.

La palabra francesa "RESTAURANTS" (Restaurantes), fue -- aplicada por primera vez a las sopas calientes que se llegaron a vender públicamente en las calles de París a mediados del Siglo XVIII. Por la evolución que se ha visto en el significado de esta palabra, se observa que con el paso del tiempo se generalizó para anunciar aquel lugar que ofrecía cualquier tipo de comida.

Durante el Siglo XIX la influencia ideológica de Europa-

(*) Eva González Riquelme; Estudio para determinar la Correlación Administrativa y Operativa en los Restaurantes-Bar. - Universidad Iberoamericana, México, 1986.

se dejó sentir en América considerablemente, sobre todo en los centros urbanos y esto abrió el camino a la complejidad de las comidas. En un principio, Estados Unidos llevó la vanguardia en lo que se refería a restaurantes de lujo asociados a los grandes y famosos hoteles. Pero como el costo de los platos era muy elevado en relación con su precio, se creó en esta época el BAR como balanceador de déficits.

Y haciendo referencia a lo mencionado al principio, esto es, a la historia Gastronómica en México, que se fue desarrollando a través de una amalgama de influencias diversas. Se tiene que en un principio, los Aztecas acostumbraban el trueque de alimentos en los Tianguis o mercados, y a pesar de la conquista, se conservó gran parte del acervo en la cultura gastronómica. Así era costumbre de los españoles la de comer en casa, salvo la ocasión en que por algún viaje se comiera en Mesones. Sin embargo, para los Siglos XVII y XVIII se fue modificando esta práctica y se implantó otra, la de salir a tomar el café o el chocolate a media tarde, que en la actualidad todavía persiste.

La siguiente etapa, comprendida durante el Porfiriato (Siglo XIX), se dejó sentir la influencia francesa en materia gastronómica y muchos franceses se dedicaron al negocio de restaurantes en México con éxito. La Segunda Guerra Mundial ori-
..

ginó en nuestro país el establecimiento de grandes hoteles y restaurantes, y solo como ejemplo, se encuentra el Hotel del Prado que se convirtió entonces en la mejor Escuela Hotelera y Restaurantera por muchos años.

Con el paso del tiempo y la industrialización continua de los centros urbanos, se propició el origen de MERENDEROS, LONCHERIAS y lugares con servicio de comidas rápidas, sobre todo en las cercanías de los centros de trabajo. Fue así como el servicio de preparación de alimentos y bebidas se hizo cada vez más complejo hasta configurar toda una industria con participación significativa en el producto interno bruto.

Por lo tanto, la Historia de los Restaurantes en México ha evolucionado desde la estructura de tipo familiar a la de las grandes cadenas. Asimismo, la complejidad de las operaciones y en sí, lo que constituye el servicio de alimentos y bebidas, provoca que se hayan diferenciado las actividades administrativas de las operativas por medio de puestos cada vez más especializados.

De lo cual, el papel del Administrador en un restaurante, cobra cada vez más importancia en el sentido de obtener resultados de máxima eficiencia en la operación por medio de la coordinación de sus recursos disponibles.

1.2 DEFINICION DE RESTAURANTE.

La Industria de Alimentos y Bebidas en el país es muy amplia y aglomera muchas clases de establecimientos, por lo cual es necesario limitar el campo de estudio por medio de las siguientes definiciones:

SECRETARIA DE TURISMO.- Restaurante es un negocio establecido para la venta de alimentos preparados, acompañados de vinos y licores, cuyo consumo por el cliente se efectúa en las instalaciones de la negociación y que además, presenta cierta complejidad en la elaboración de los platillos y por supuesto proporciona una atención especial para con sus comensales.

ENCICLOPEDIA QUILLET.- Restaurante es un establecimiento en donde se sirven comidas.

ENCICLOPEDIA CUMBRES ILUSTRADAS.- Establecimiento en donde se sirven comidas al público, ya sean almuerzos o cenas, los precios están de acuerdo a la categoría del restaurant, estos varían según la localización del establecimiento, la comodidad de sus instalaciones y servicio. El término restaurant es de origen francés y fue utilizado por vez primera en Paris en un establecimiento fundado en 1765 en la calle de Toillio en donde se servían comidas y bebidas, su éxito fue inmediato, y numerosos restaurantes fueron abiertos.

Con las anteriores definiciones se apegan a lo que comunmente se considera como Restaurante, quedando bien definido la de otros giros como: Cafeterías, fondas, loncherías, cocinas-económicas, taquerías, fuente de sodas e inclusive de centros-nocturnos, etc., a su vez, es importante hacer notar que a pesar de ser un giro reglamentado en México, no existe una definición oficial de éste. Así, a manera de un ejemplo se menciona que el Reglamento de Establecimientos Mercantiles y Espectáculos Públicos en el D.F., (se desprende de un restaurante que puede o no vender bebidas alcohólicas, lo que engloba dentro del concepto de restaurante a negociaciones que las anteriores definiciones descartada).

1.3 CLASIFICACION DE LOS RESTAURANTES.

En relación a este punto, se tiene que actualmente en México no existe una clasificación aceptada por parte de la industria restaurantera como valedera y que a su vez se encuentre reglamentada como en el caso de los Hoteles. Y esto se debe a que no se cuenta con parámetros objetivos que de una pauta para medirse; sino que más bien, lo que hace que un restaurante sea considerado mejor o diferente de otro, depende de factores más bien subjetivos, que la mayoría de las ocasiones no tienen opciones para que se pueda llevar a cabo su cuantificación.

Sin embargo, la clasificación más usual y que comunmente es de mayor aceptación entre los propios restaurantes y los comensales, es la clasificación de acuerdo a la rama socioeconómica a la que va dirigida, a saber:

- * a).- INFORMALES
- b).- FORMALES
- c).- DE LUJO

De lo cual se tiene que el criterio clasificatorio está más bien dado, en función del poder adquisitivo del cliente y lo que a cambio el empresario está dispuesto a darle. Así se tiene que los restaurantes de tipo informal están dirigidos al público poco exigente y el servicio se caracteriza por lo austero en la presentación de los platillos; por ejemplo, desde la ausencia de manteles y servilletas en las mesas, hasta la ausencia de personas especiales para servir cada uno de los platillos.

Los restaurantes formales mejoran sensiblemente, la decoración de sus locales y el servicio se vuelve más sofisticado; y, por último, los restaurantes de lujo poseen un refinamiento en todos los niveles de su servicio y por ende, el comensal deberá pagar un precio mayor por el que es exigido en otras cate

(*) Fuente de Información: Secretaría de Turismo. Clasificación Turística Autocalificable para Restaurantes y Bares.- P. 1.

gorfas.

Como se mencionó al principio de este punto, a la fecha no se ha definido un modelo de clasificación genérico para los restaurantes dentro de la industria gastronómica. Sin embargo, a continuación se muestran algunos factores que pueden ser válidos para dar otra forma de catalogar a los establecimientos-restauranteros:

- EL TAMAÑO.- Se puede clasificar en base a la cantidad de personal empleado, por el capital con que cuenta o por el tamaño del local.
- LA UBICACION.- Consiste en catalogarlo por zonas; zona comercial, residencial, urbano, turística, etc.
- EL TIPO DE SERVICIO.- Es una ordenación en base al estilo de comida y alimentos que se proporcionan: Comida internacional, comida típica, comida regional, especialidades en mariscos, antojerfa, pastas, etc.
- EL PAQUETE DE SERVICIOS.- (Giro) Es el factor que por motivos legales se ha generalizado en su uso, ya que para solicitar el aviso de "Alta" en la Secretaría de Comercio, a los restaurantes se les clasifica --

por el Paquete de Servicios que ofrece, y dicha ordenación es la siguiente:

- a).- SOLO ALIMENTOS.- En este grupo se encuentran aquellos establecimientos que solo expenden alimentos y sin bebidas alcohólicas.
- b).- ALIMENTOS Y CERVEZAS.- Son aquellos establecimientos en cuyo lugar se venden cervezas cuando acompañan a la comida, no son considerados bebidas alcohólicas.
- c).- ALIMENTOS, VINOS Y LICORES.- Lugares donde los vinos y licores solo se sirven con alimentos.
- d).- RESTAURANTE-BAR.- Son establecimientos en donde se cuenta con una sección donde se localiza la cantina.
- e).- ALIMENTOS, BEBIDAS Y VARIEDAD.- Es el tipo de lugar en el cual, además de servir alimentos y bebidas alcohólicas, se ofrecen espectáculos.

Como puede observarse, aunque esta clasificación es más extensa y confiable, no cubre en su totalidad los diversos ti-

pos de expendios de alimentos y bebidas. Por lo cual puede darse una o más modalidades para llevar a cabo la clasificación de los restaurantes.

1.4 MARCO LEGAL.

Las actividades desarrolladas en la Industria Gastronómica de la cual se deriva la Industria Restaurantera, se encuentran reguladas básicamente por dos organismos que son:

SECRETARIA DE PATRIMONIO Y FOMENTO INDUSTRIAL.

- a).- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, la cual proporciona asesoría en diferentes ramas, además de prestar servicios como tramitadora de multas e incluso brinda información de diversas clases.
- b).- LA SECRETARIA DE TURISMO (SECTUR), que es el organismo que da apoyo en cuanto a la calidad de los servicios prestados en los diferentes establecimientos.

A su vez, también existen otro tipo de Instituciones que brindan servicio en el funcionamiento de las actividades de los Restaurantes, como son:

- c).- LA ASOCIACION MEXICANA DE RESTAURANTES, A.C., (AMR), la

cual por haber sido la primera en fundarse, es la de mayor inscritos en la misma y de cuyo objetivo primordial al igual que las otras asociaciones existentes, es la de unificación de diversos integrantes para la resolución de problemas y fomentar el desarrollo.

Otro aspecto importante, consiste en que así como los -- ejecutivos restauranteros se unen para enfrentarse solidariamente a la solución de problemas, también los empleados se -- agrupan para proteger sus intereses y lo hacen mediante la Sindicalización, de tal forma que los sindicatos que se encargan de representar a los empleados que prestan sus servicios a los restaurantes son:

- d).- UNION NACIONAL DE TRABAJADORES DE RESTAURANTES, HOTELES, CANTINAS, CENTROS DEPORTIVOS, TURISTICOS Y SIMILARES.
- e).- SINDICATO DE TRABAJADORES AL SERVICIO DE RESTAURANTES, - por lo que a continuación se detallarán las caracterfsti cas de los servicios prestados por estas Instituciones.
- a).- CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE RESTAURANTES Y ALIMEN TOS CONDIMENTADOS.

Esta Cámara fue constituida por Decreto Presidencial y - depende de la Secretaría de Patrimonio y Fomento Indus- trial, la cual realiza diversas actividades, entre las -

que se encuentran las siguientes:

- El establecimiento de normas de funcionamiento.
- Aprobación de estatutos.
- Presenta las obligaciones a sus asociados.
- Autoriza las tarifas anuales correspondientes a las -- personas físicas y morales.
- Fija cuotas en base al capital de los asociados.
- Proporciona asesoría.

En esta Cámara se encuentran asociados cafeterías, res--taurantes, restaurante-bar, etc.

Y para asociarse a dicha Cámara, se deberá cumplir con los siguientes requisitos: El interesado o interesados, presentan un aviso de apertura, junto con el pago correspondiente. Dicho aviso deberá contener el giro, el capital y la ubicación del establecimiento.

Por lo que se refiere a los tipos de asesoría que proporciona esta Cámara son:

- FISCAL.- Maneja lo relativo al Impuesto sobre Productos del Trabajo, Impuesto al Ingreso Global de las - Empresas, convenido con la Dirección General de Causantes Menores, Impuesto al Valor Agregado, - Fondo para la Vivienda, además de otros conceptos.

- **CONTABLE.**- Asesora los sistemas contables adecuados a las negociaciones o, en su defecto recomienda las modificaciones necesarias para que la Contabilidad establecida cumpla con las diversas características en la materia.

- **JURIDICA.**- En Materia Civil se encarga de todo lo referente a contratos de arrendamiento; juicios en materia laboral, asuntos en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, y registra los precios de alimentos y bebidas en la Secretaría de Turismo.

- **SEGURIDAD SOCIAL.**- Interpreta la Ley del Seguro Social, esto es, los derechos y obligaciones de los patrones que puedan hacer valer ante el Instituto, fijación de sistemas para liquidaciones, altas, bajas y modificaciones, clasificación correcta de riesgos, control de ausentismo, convenios, etc.

ADEMAS SERVICIOS COMO:

- **TRAMITACION DE MULTAS.**- En las diferentes dependencias del Gobierno, Secretaría de Salubridad y Asistencia, Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, Depar-

tamento del Distrito Federal, Delegaciones Políticas, Secretaría de Turismo y otras.

- INFORMACION.- Sobre políticas de la Dirección General de Precios, Reducción de Calificaciones en los derechos de Licencia Sanitaria y en general lo que es materia de esta Cámara.

b).- SECRETARIA DE TURISMO.

Esta Secretaría tiene la atribución de aprobar a la Industria Restaurantera en lo referente a las formas de servicio prestado en los establecimientos que tenga que ver con el turismo, de acuerdo al Diario Oficial del viernes 9 de marzo de 1984, que exceptúan de ser considerados como establecimientos de servicios turísticos para efectos de lo dispuesto por la Ley Federal de Turismo, sus reglamentos y disposiciones complementarias. Los restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos y similares que no estén ubicados en los siguientes lugares: Hoteles, moteles, albergues, establecimientos de habitaciones con sistema de tiempo compartido o de operación hotelera y demás establecimientos de hospedaje, así como campamentos y paradores de casas rodantes, aeropuertos, terminales de autobuses y estaciones de ferrocarril y museos y zonas arqueológicas.

La Secretaría efectúa una inspección al negocio en cues-

ción para determinar la calidad de sus servicios. Si se comprueba que éstos son los adecuados, se aprueba la calidad turística, de lo contrario, como es lógico de pensar se le dará una negativa.

Por lo tanto, teniendo la calidad turística un negocio, puede solicitar a esta Secretaría la autorización de los precios a operar de alimentos, bebidas nacionales y bebidas de importación, según sea el caso, mediante unas solicitudes de las cuales se presentan en la página siguiente.

Una vez registrados y autorizados podrán entrar en vigor de inmediato, mediante el sello y firma del Director del Registro.

También en caso que otro empresario del mismo giro quiera registrarse a la Secretaría de Turismo, que no tenga que ver directamente con el turismo lo puede hacer, mediante el cumplimiento de requisitos requeridos, como beneficio obtendrá mayor confianza de sus clientes hacia el y mayor prestigio, más facilidad para obtener crédito bancario.

FORMA ST 50

I N S T R U C T I V O

Para poder dar trámite a la solicitud que presente ante ésta Secretaría deberá cubrir los siguientes puntos:

- 1.- Haber solicitado la inscripción de su establecimiento en el Registro Nacional de Turismo.
- 2.- Presentar la solicitud en los formatos que proporciona la Secretaría.
- 3.- Los formatos deberán contar con toda la información solicitada y -- tanto los nombres como el giro de los establecimientos deberán coincidir con los registrados en la solicitud de Registro Nacional de Turismo.
- 4.- Los formatos de alimentos deberán presentar nombre y descripción -- del platillo.

EJEMPLO:

Carne asada	200 gr.de carne, guarnición
Tacos de pollo	3 tacos de pollo y la descripción de los demás ingredientes que componen el plato.

- 5.- En los formatos de bebidas nacionales y de importación, deberán que dar bien claro el producto que se vende así como la capacidad de la botella en mililitros y para el copeo en onzas.

EJEMPLO:PRODUCTO

Bacardi Carta Blanca
Bacardi Carta Oro
Bacardi Añejo
Bacardi Solera

Martell Medallón
Martell Tres Estrellas
Martell Cordon Azúl

CAPACIDAD

Botella	1000Ml
	750 Ml
	375 Ml
Copa	1 1/4 Onza
	1 1/2 Onza
	2 onzas

NOTA:

Se le recuerda que los trámites ante ésta Secretaría, son totalmente gratuitos, para mayor información comunicarse al Departamento de Alimentos y Bebidas al teléfono 250-85-53 Ext. 173 y 156 o a la Coordinación y/o Delegación correspondiente.

REGISTRO NACIONAL DE TURISMO
ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE
I N S T R U C T I V O

RECOMENDACIONES GENERALES:

- 1.- LEA CUIDADOSAMENTE ESTE INSTRUCTIVO ANTES DE LLENAR LA FORMA.
- 2.- UTILICE MAQUINA DE ESCRIBIR O BOLIGRAFO, USAR LETRA DE MOLDE, EMPLEANDO UNA CASILLA POR LETRA.
- 3.- LOS ESPACIOS SOMBLEADOS NO DEBERAN SER LLENADOS.

DATOS REQUERIDOS:

- 1.- DATOS GENERALES:
 - NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: Ponga el nombre comercial con que opera.
 - RAZON SOCIAL: En el caso de personas físicas, se asentará el nombre del propietario, de otra manera, se asentará la razón social del establecimiento.
- 2.- TIPO DE ALOJAMIENTO Y CATEGORIA:
 - 2.1 TIPO DE ALOJAMIENTO: Marque con una sola cruz el tipo de alojamiento predominante.
 - 2.2 CATEGORIA: Marque con una sola cruz la categoría — que SECTUR otorgó a su establecimiento.
- 3.- CARACTERISTICAS DE LOS SERVICIOS:
 - 3.1. HABITACIONES: Ponga la cantidad de habitaciones de cada tipo en las casillas correspondientes así como el total de habitaciones.
 - 3.2 PERSONAL OCUPADO: Ponga la cantidad de personas ocupadas — en cada sección o departamento, así como el total del personal ocupado.
 - 4.- SERVICIOS DE ATENCION AL PUBLICO. Utilice un renglón por cada servicio que proporcione su establecimiento (restaurante; restaurante-bar; cafetería; centro nocturno; discotecas) siempre y cuando opere bajo su misma razón social.

Se exceptúan los salones de fiestas y de convenciones.

EN TIPO DE SERVICIO, se pondrán los servicios que proporciona su establecimiento.

EN NOMBRE COMERCIAL, se pondrá el nombre de cada establecimiento.

Ponga la capacidad de atención oficial — de cada establecimiento.

EN HORARIO DE SERVICIO, ponga el horario de cada servicio.

EN TIPO DE ESPECTACULO, marque con una sola cruz.
- 5.- CARACTERISTICAS:
 - 5.1 TIPO DE OPERACION: Marque con una sola cruz las características que le corresponden a su establecimiento.

Si su establecimiento es parte de una cadena, deberá llenar una forma por cada — uno de los establecimientos afiliados, y todas juntas, deberá presentarlas a SECTUR.
 - 5.2 CAPACIDAD DE ESTABLECIMIENTO: Ponga el número total de lugares de su — (a) establecimiento (s).
 - 5.3 CARACTERISTICAS DOMINANTES DEL MERCADO: Marque con una sola cruz la característica dominante correspondiente.

REGISTRO NACIONAL DE TURISMO
ESTABLECIMIENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS
I N S T R U C T I V O

RECOMENDACIONES GENERALES:

- 1.- LEA CUIDADOSAMENTE ESTE INSTRUCTIVO ANTES DE LLENAR LA FORMA.
- 2.- UTILICE MAQUINA DE ESCRIBIR O BOLIGRAFO, USAR LETRA DE MOLDE, EMPLEANDO UNA CASILLA POR LETRA.
- 3.- LOS ESPACIOS SOMBREADOS NO DEBERAN SER LLENADOS.

DATOS REQUERIDOS:

1.- DATOS GENERALES.

- NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO: Ponga el nombre comercial con que opera.
- RAZON SOCIAL: En el caso de personas físicas, se pondrá el nombre del propietario, de otra manera, se pondrá la razón social del establecimiento.
- El resto de los DATOS GENERALES es obligatorio y sólo se omitirá alguno de ellos si no procede.

2.- TIPO Y AFORO DEL ESTABLECIMIENTO:

- Se marcará con una sola cruz el tipo de establecimiento.
- Ponga la capacidad total en personas que tiene cada establecimiento.

3.- SERVICIO DE ATENCION AL PUBLICO:

Marque con una sola cruz cada uno de los siguientes puntos.

3.1 SERVICIO

3.2 ESPECTACULO

3.3 FUNCIONAMIENTO

En este apartado, marque adicionalmente la capacidad total del establecimiento.

4.- PERSONAL OCUPADO:

Ponga la cantidad de personal asignado a cada una de las áreas así como el eventual total.

Se registrará el total del personal normalmente ocupado, incluyendo al personal eventual.

SECRETARIA DE TURISMO
SOLICITUD DE
ESTABLECIMIENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

1- DATOS GENERALES

RNT-2

SECT.	NUMERO

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO:

RAZON SOCIAL

CALLE Y NUMERO

COLONIA **CODIGO POSTAL**

CIUDAD

ESTADO **ENT.**

FECHA INICIO OPERACIONES **TELEFONOS** **ZONA TUR.** **REG FED. DE CAUS.**

DIA MES AÑO

2 - TIPO Y AFORO DEL ESTABLECIMIENTO

2.1 **RESTAURANTE** **RESTAURANTE BAR** **DISCOTECA O CENTRO NOCTURNO** **BAR** **CAFETERIA**

AFORO

3 - SERVICIO DE ATENCION AL PUBLICO

3.1 **EN LA MESA** **AUTOSERVICIO** **MIXTO**

3.2 **ESPECTACULO**

MUSICA VIVA **MUSICA GRABADA** **MUSICA MIXTA**

3.3 **FUNCIONAMIENTO**

24 HORAS **12 HORAS** **NOCTURNO** **OTROS**

CAPACIDAD DE ESTACIONAMIENTO **FIN DE SEMANA** **HORARIO DE** _____ **A** _____

4 - PERSONAL OCUPADO

4.1 **PERSONAL DE SERVICIO**

AREA PREPARACION O COCINA

AREA COMEDOR O SERVICIO

EVENTUAL

TOTAL

ESTA SOLICITUD SE PRESENTA A FIN DE GESTIONAR LA INSCRIPCION EN EL REGISTRO NACIONAL DE TURISMO ESTABLECIDA EN LOS ARTICULOS 58 Y 59 DE LA LEY FEDERAL DE TURISMO (LA SIMPLE PRESENTACION DE ESTE DOCUMENTO NO IMPLICA LA INSCRIPCION EN EL REGISTRO NACIONAL DE TURISMO)

*EN CASO DE QUE LA SECRETARIA CONSPIRE POR CUALQUIER MEDO QUE LA INFORMACION PROPORCIONADA ES FALSA, AUTOMATICAMENTE SERAN REALIZADOS LOS EFECTOS DE LA MISMA

_____ **FECHA** _____ **FIRMA** _____



SECRETARIA DE TURISMO

DIRECCION GENERAL DE REGISTRO Y REGULACION
DIRECCION DE REGISTRO
DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO _____ R. N. T. _____
 UBICADO EN HOTEL () _____ OTROS () _____
 GIRO R () RB () B () CM () DISCOTHEQUE () OTROS () _____
 CONCESIONADO NO () SI () QUIEN OPERA _____
 INDEPENDIENTE () _____ TELEFONO _____
 DIRECCION _____ COL. _____ C. P. _____
 LOCALIDAD _____ ENTIDAD FEDERATIVA _____ D. POL. _____
 NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL _____ TEL. _____
 FECHA DE SU ULTIMA AUTORIZACION _____

ALIMENTOS

NOMBRE Y DESCRIPCION DEL PLATILLO	PRECIO DE VENTA AL PUBLICO

Este tarifa no será válida, si fuese tachada o manuscrita y si al cabe no ostenta el sello fiscalizador porcionado por esta Secretaría.

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA SECRETARIA DE TURISMO

AUTORIZACION

La Secretaría de Turismo, en el ejercicio de la facultad que le otorgan los Artículos 2o. Fracción V, 4o. Fracción VI, 6o y 7o Fracción III de la Ley Federal de Turismo, autoriza los presentes precios.

México, D. F., a _____

EL DIRECTOR DE REGISTRO

**SECRETARIA DE TURISMO**

29

DIRECCION GENERAL DE REGISTRO Y REGULACION
DIRECCION DE REGISTRO
DEPARTAMENTO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO _____ R. N. T. _____
 UBICADO EN HOTEL () _____ OTROS () _____
 GIRO R () RB () B () CN () DISCOTHEQUE () OTROS () _____
 CONCESIONADO NO () SI () QUIEN OPERA _____
 INDEPENDIENTE () _____ TELEFONO _____
 DIRECCION _____ COL. _____ C. P. _____
 LOCALIDAD _____ ENTIDAD FEDERATIVA _____ D. POL. _____
 NOMBRE DEL REPRESENTANTE LEGAL _____ TEL. _____
 FECHA DE SU ULTIMA AUTORIZACION _____

BEBIDAS NACIONALES

NOMBRE	CAPACIDAD POR BOTELLA EN ML. Y COPEO EN ONZAS	PRECIO DE VENTA AL PUBLICO

Este formulario no es un impuesto, ni tiene carácter de contribución y el cobro no obliga al pago de impuesto por parte del contribuyente.

ESPACIO PARA USO EXCLUSIVO DE LA SECRETARIA DE TURISMO

AUTORIZACION

La Secretaría de Turismo, en el ejercicio de la facultad que le otorgan los Artículos 2º, Fracción V, 4º, Fracción VI, 6º y 7º Fracción III de la Ley Federal de Turismo, autorizo los presentes precios.

México, D. F., a _____

EL DIRECTOR DE REGISTRO

c).- ASOCIACION MEXICANA DE RESTAURANTES, A.C. (AMR).

*Fue fundada el 18 de mayo de 1948, por un grupo de trece restauranteros que, en reunión previa celebrada el 15 de abril del mismo año, acordaron unificarse para resolver sus problemas y fomentar la actividad gastronómica. Los Socios Fundadores fueron: Dalmau Costa, Manuel Chávez, Lic. Enrique Daltaubuit, Angel Giardello, Elena Lemens, José Inés Loredo, Vicente Miranda, Eduardo Prado, Policarpio Santamaría, Wanter E. Stewart, Seraffn Suárez, Ramón Viñas y Ernesto Vonmarx.

A la fecha dicha Asociación agrupa a más de 500 Empresas en las principales poblaciones del país, este número de establecimientos está considerado como el más representativo de la Gastronomía en México, por las excelencias de sus instalaciones, su alta calidad y buen servicio.

Los objetivos de la Asociación son: La representación y defensa de los intereses comunes de sus asociados; proporcionar a los mismos, los servicios que se organicen y propugnar en general por el desarrollo de la Industria Gastronómica y del Turismo en el país.

Lograr la integración de la Industria Gastronómica Nacio

(*) Fuente de Información. Kemey Estéban "La Atención que se le debe brindar a la Técnica Culinaria en Restaurantes", - Revista Restaurante. Ed. Amr. AÑO XXIV, México.1982.

nal, representarla en los asuntos de competencia Federal y fomentar la creación de asociaciones estatales afiliadas a la -- Asociación, para estudiar y resolver los problemas de carácter local.

Conseguir que sea incrementada la educación, preparación y capacitación de personal técnico especializado en todos los ni veles para la industria restaurantera.

Fomentar las buenas relaciones y el compañerismo entre - los asociados, a fin de que la necesaria competencia entre - ellos sea llevada dentro de las normas de la ética comercial y del respeto mutuo.

Los servicios que presta son los siguientes:

- Mantiene un diálogo abierto con las autoridades, los proveedores y con las asociaciones gremiales y sindicales para defender los intereses de sus socios.
- Proporciona asesoría legal y fiscal a sus agremiados, realiza periódicamente seminarios y conferencias sobre temas del ramo; edita libros, folletos, láminas e imparte cursos audio visuales; para mejorar el nivel profesional del asociado y - promueve a su vez el acercamiento y la unidad entre sus miembros mediante reuniones y eventos.

- Organiza en el mes de octubre de cada año la promoción del "Mes del Restaurante", interviene y promueve la participación de sus socios en exposiciones y convenciones; propugna porque éstos sean incluidos en los diferentes directorios -- que se publican en el país y en diversas promociones realizadas por otras instituciones privadas.

Cada socio tiene voz y voto en las Asambleas Generales, puede formar parte de los organismos directivos y tiene el derecho de ostentar el emblema de la (AMR), en su establecimiento y de recibir correspondencia y publicidad de la Asociación.

La (AMR), mantiene relaciones internacionales con asociaciones de los Cinco Continentes. Es miembro de la Unión Internacional de Hoteles y Restaurantes y Cafeterías (HO-RE-CA), con sede en Zurich, Suiza, así como la National Restaurant Association.

Desde su fundación, la (AMR), ha participado en el AMRCO Internacional, al presentar ponencias en varios países por lo que ha recibido diplomas y reconocimientos por sus logros en la promoción de la Cocina Mexicana.

- d).- UNION NACIONAL DE TRABAJADORES DE RESTAURANTES, HOTELES, CANTINAS, CENTROS DEPORTIVOS, TURISTICOS Y SIMILARES.

Este Sindicato forma parte de la Confederación Revoluci

naria de Obreros y Campesinos (CROC), afilia a trabajadores en toda la República Mexicana en lugares como: Cancún, La Paz, -- Querétaro, Morelos, Manzanillo, etc.

Se encarga de efectuar la revisión del Contrato Laboral cada dos años, así como la determinación de un tabulador anual.

La mayoría de los trabajadores cuando ingresan al Sindicato lo hacen generalmente ocupando el puesto de mozo, obteniendo el sueldo mínimo más alimentos. Con el tiempo y según sus intereses y empeño, pueden llegar a obtener el puesto de dependientes, meseros, e inclusive llegar a obtener el puesto de Gerente. A su vez, todo trabajador tiene que aportar una cuota que se paga al Sindicato mensualmente y que es equivalente a un día de sueldo mínimo

Dicho Sindicato garantiza los derechos y propicia la ejecución de las obligaciones que establece la Ley Federal del Trabajo. Además de las prestaciones señaladas en la citada Ley, a los sindicalizados se les otorga un seguro de vida, así como también se les obsequian juguetes como regalo el Día de Reyes para sus hijos. Otro servicio que presta, es el asesoramiento legal proporcionado a los trabajadores cuando así lo requieran.

e).- SINDICATO DE TRABAJADORES AL SERVICIO DE RESTAURANTES.

Para pertenecer al Sindicato, los trabajadores que así - lo desean requieren de: Tres fotografías, el llenado de una solicitud, así como el pago de una cuota del 3% del salario, a - excepción de los trabajadores que perciben el salario mínimo; - de tal forma que cubriendo estos requisitos se les otorgará al trabajador una credencial que lo ampara como miembro del Sindicato.

Al igual que el Sindicato anterior, éste garantiza los - derechos y obligaciones de los trabajadores conforme a la Ley - Federal del trabajo. Además, el Sindicato tiene algunas otras prestaciones en favor de sus agremiados, como son: en caso de muerte del trabajador, se cubren los gastos funerarios, otra - prestación es la de dar un permiso de dos días si la esposa - del trabajador da a luz, también se imparten cursos de capaci- tación.

Por otro lado, los Sindicatos tienen derecho a una indemnización en caso de muerte natural, aparte de la otorgada en - el IMSS, y un servicio que presta este Sindicato, independien- temente de las funciones que realiza, es la de cubrir las va- cantes a las empresas afiliadas a él.

CAPITULO II
ORGANIZACION
ADMINISTRATIVA

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONES GENERALES.

Partiendo de la base del significado de estructura organizacional, por una parte, el Diccionario define a la palabra Estructura como: "Arreglo o disposición de las diversas partes de un todo", por otra el autor* "George R. Terry", en su libro "Principios de Administración" define a la "Organización" como: "Organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo deseado y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

De las definiciones anteriormente expuestas se pueden -- conjugar y definir el significado de la estructura organizacional como: "La forma o modelo dentro del cual se trazan las diferentes funciones del personal y sus relaciones, los canales de comunicación y la línea de autoridad relativa de cada Jefe encargado de una función específica.

Los modelos o marcos mencionados en la anterior definición que dan un panorama completo de una estructura orgánica -

(*).- Bibliografía "George R. Terry".
Principios de Administración.

de una empresa, son las llamadas Cartas de Organización u Organigramas.

*Una razón importante del porque se crean conflictos en la organización radica en que el personal no entiende sus asignaciones ni tampoco las de sus colaboradores. Este es un aspecto crítico que puede impedir el funcionamiento de la organización, no importa lo bien concebida que ésta pueda estar. Se puede resolver esta falta de comprensión por medio del uso de Cartas Organizacionales y Organigramas, la descripción exacta de las funciones de cada cargo, la definición clara de relaciones de autoridad e información, y la fijación de metas específicas para dar vida a los puestos.

Toda estructura organizacional puede representarse por medio de un organigrama, aún las mas deficientes. Ello se debe a que un Organigrama indica sólomente la forma en que los departamentos se encuentran interrelacionados a lo largo de las líneas principales de autoridad. Por lo tanto, es sorprendente encontrar, en ocasiones, altos ejecutivos que se enorgullecen de no contar con una Carta Organizacional o que se sienten que los Organigramas deben mantenerse en secreto.

(*).- Koontz/O'Donell, Cursos de Administración Moderna. Esta edición. Página No. 486

Una Carta Organización es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización incluyendo las principales funciones y relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva".

A su vez, las Cartas de Organización pueden dividirse en Cartas Maestras y Cartas Suplementarias.

- Las primeras muestran la estructura completa, dando a golpe de vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales.
- Las segundas, las suplementarias, muestran cada una un solo departamento a uno de los componentes principales y ofrece mayores detalles sobre sus relaciones, autoridad y obligaciones dentro de ese departamento.

En toda estructura organizacional existen diversos tipos de organización, de los cuales brevemente se comentan -- los siguientes:

- ORGANIZACION LINEAL.
- ORGANIZACION FUNCIONAL.
- COMITES.

La primera de estas estructuras, o sea la lineal, se -

caracteriza por razones de un crecimiento vertical de organización, en la cual un superior delega autoridad a un subalterno, quien a su vez, delega a otro, y así sucesivamente, - hasta formar una línea que va desde el nivel jerárquico más-alto hasta el nivel mas inferior de la estructura orgánica.

Por lo cual, tomando una nota del Doctor *Fabián Martínez Villegas, respecto a este punto, de su libro "El Ejecutivo en la Empresa Moderna", nos dice: "Mientras que el crecimiento horizontal de una empresa es producto de la departamentalización, el crecimiento vertical hacia niveles inferiores, lo es debido a la delegación de autoridad. Este crecimiento que forma una línea, que va desde la cima hasta el -- fondo de la estructura orgánica, ha dado origen a la expresión "Autoridad de línea y al tipo de estructura que se llama organización lineal". Esta consiste en relaciones verticales que conectan a todos los ejecutivos y trabajadores que en cada nivel laboran.

De lo anterior, se tiene que este tipo de organización es la estructura básica de cualquier empresa, porque las decisiones de la máxima autoridad tiene influencia en el comportamiento de todos los miembros del grupo, que unen sus es fuerzos en la consecución de objetivos comunes.

(*).- Bibliografía. Doctor Fabián Martínez Villegas, "El Ejecutivo en la Empresa Moderna".

La segunda, que es la organización funcional, esta basada esencialmente en la división de trabajo por funciones, en algunos niveles de la organización para facilitar la supervisión. El crecimiento de la empresa en una organización funcional es en forma horizontal con su correspondiente crecimiento vertical y nace de la necesidad de separar actividades relacionadas altamente especializadas, que no podían cubrir los jefes departamentales, porque son funciones importantes para el éxito y logro de los objetivos de la empresa y, por lo tanto, requiere de la creación de un departamento que dependa directamente de la Dirección General o un Ejecutivo de alto nivel.

Por último, los comités existente en cualquier nivel de la organización, ya que pueden ser parte del componente de una estructura orgánica o un agregado, por lo tanto, sirven para distintos fines, como son: Investigación organización, control de producción, finanzas, ventas, administración, etc.

Otro punto importante consiste en que el Comité toma decisiones y a su vez tiene facultad de mando, se le domina como comité de línea; pero por otro lado, si el comité únicamente aconseja y sugiere, este es conocido como Comité de Naturaleza Staff, es decir, de asesoramiento.

Ahora, las razones que explican el funcionamiento de los Comités en las estructuras de una organización, son las siguientes

tes:

- a).- FAVORECEN LA ORGANIZACION .- Es un medio de romper el -- aislamiento departamental. La acción en un grupo permite el contacto sistemático de funcionarios que ordinariamente trabajan por separado, no obstante que tiene problemas comunes. Alivio a los jefes de categorías superior en la difícil tarea de coordinar puntos de vista -- distintos.
- 2).- Facilita la resolución de los problemas mediante el estudio y la discusión colectiva. Varios pueden hacer más -- que uno, lo que no se le ocurre a uno, se le ocurre a -- otro.
- 3).- Evita la concentración excesiva de la autoridad en un so lo individuo. Este fenómeno generalmente se observa en la organización gubernamental y también en las empresas.
- 4).- Dan representación a diferentes intereses. Ocurre también con frecuencia en las esferas gubernamentales en -- los negocios y principalmente en la estructura de los - Consejos de Administración.
- 5).- Facilitan el desarrollo de Ejecutivos. Es un medio que recientemente ha tenido gran aceptación. Más amplitud -- en la experiencia, conocimientos y habilidades Consejos-

Junior con facultades para estudiar y segerir. Fuerte me
dio de motivación.

- 6).- Para medir acción. Paradójicamente, es un subterfugio - para que no se haga nada, si las circunstancias así lo aconsejan.
- 7).- Para consolidar o fortalecer la autoridad de los ejecuti
vos, cuando ésta se encuentra en problemas para cuya re-
solución no está plenamente autorizados; pero que, al --
mismo tiempo, no ameritan llevarse al jefe superior. El
ejecutivo afectado promueve la formación de un Comité de
Jefes de su propio nivel y todos toman responsabilidad -
conjunta.

Una vez explicados brevemente los tipos de estructura de
organización, adaptables para cualquier tipo de empresa, se --
presenta en seguida un modelo de "Carta de Organización para -
Empresas Restauranteras", la cual muestra la estructura orgáni-
ca, las funciones de los miembros que la integran, las líneas-
de autoridad vertical, horizontal y de Staff.

En cuanto al arreglo o disposición de la Carta de Organi-
zación, se hizo tomando en cuenta la división de trabajo por -
áreas departamentales, lo cual es común y característico en es
te tipo de empresas, que requieren del conocimiento de resulta

dos que puedan ser medidos y ponderados individualmente, para lograr el establecimiento de políticas administrativas y financieras.

PERSONAL ADMINISTRATIVO.

Para efectos del presente trabajo se consideró indispensable separar aquellos puestos administrativos de los puestos operativos con que cuenta un restaurante. El criterio que se ha seguido para realizar dicha separación, está fundamentada básicamente en las diferencias que existen entre las actividades operativas, así se tiene que:

Se consideran actividades administrativas, aquellas encaminadas a planear, organizar, dirigir, coordinar, supervisar y controlar el cumplimiento de los objetivos que la empresa pretende alcanzar con el menor número de recursos posibles. Por lo tanto, todos los puestos que dediquen un porcentaje de tiempo relativamente mayor al desempeño de estas actividades, en relación a las operativas, serán consideradas como puestos administrativos.

De lo anterior, se pueden hacer clasificación de puestos administrativos por niveles de responsabilidad en un restauran

te como se muestra a continuación:*

PERSONAL ADMINISTRATIVO (*) (POR NIVELES)		
SUPERVISOR	ADMINISTRADOR MEDIO	ADMINISTRADOR SUPERIOR
- AUXILIAR DE CONTABILIDAD	- JEFE DE COMPRAS	- GERENTE GENERAL
- AUXILIAR DE COSTOS	- JEFE DE COMEDOR	- GERENTE DE OPERACION
- JEFE DE CAJEROS	- JEFE DE BAR	- GERENTE DE COMPRAS
- CAJERA(OS)	- JEFE DE MANTENIMIENTO.	- CONTADOR

Esta enumeración de puestos administrativos, es amplia, considerando que en muchos restaurantes una persona realiza la mayoría de las actividades administrativas, esto obedece no a falta de organización, aunque algunas ocasiones si es el caso, sino al que el tamaño del restaurante no justifica tener nóminas elevadas.

(*).- VEASE ORGANIGRAMA EN LA PAGINA

(*).- Koontz, H.; O'Donell C. Upicit P. 364-266 El Criterio de las Actividades Administrativas está hecho con base en porcentaje de tiempo dedicado a diferentes aspectos coordinados.

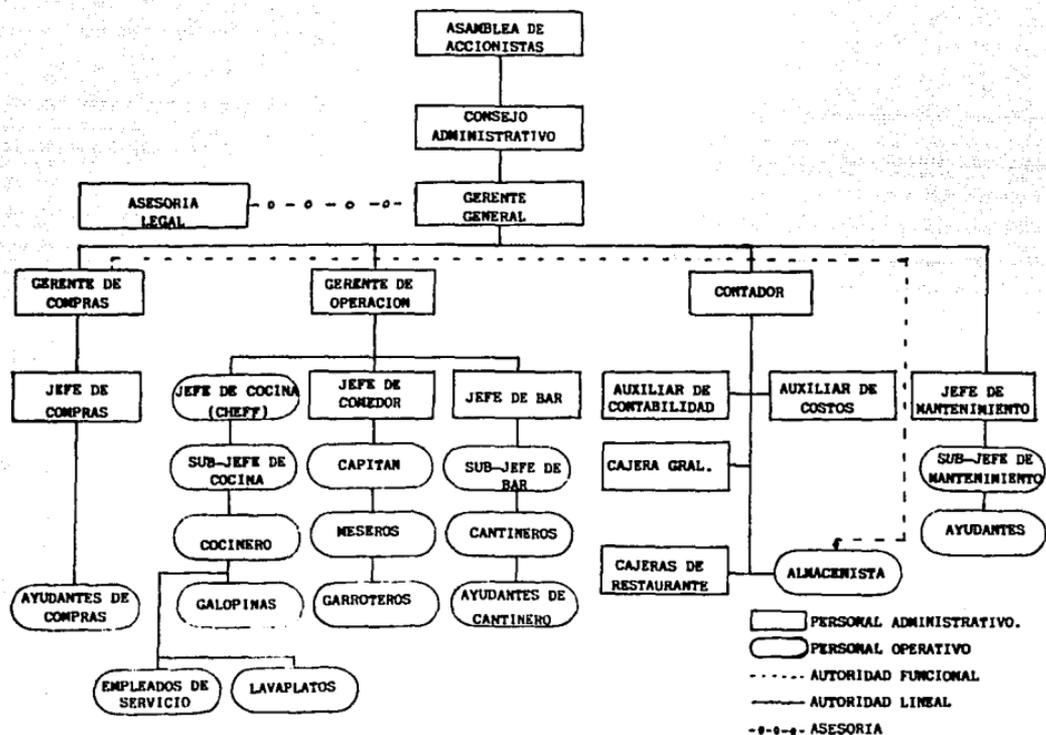
PERSONAL OPERATIVO:

Para completar la clasificación por área de puestos de un restaurante, se define a continuación las actividades operativas.

Se consideran actividades operativas a aquellas encaminadas a procesar la materia prima y transportar los alimentos y bebidas, como producto terminado al cliente, más las actividades que se relacionan con el almacenamiento, mantenimiento y limpieza del local y sus instalaciones. Por lo tanto, todos los puestos que tengan dedicado un porcentaje relativamente mayor al desempeño de estas actividades con relación a las administrativas, serán considerados como puestos operativos.

PERSONAL OPERATIVO (*) (POR AREAS)		
COCINA	COMEDOR	MANTENIMIENTO LIMPIEZA Y ALMACEN
CHEF	- MESERO	- PERSONAL DE LIMPIEZA DE COMEDOR Y COCINA
SUB CHEF	- AYUDANTE DE MESERO (GARROTEROS)	- PERSONAL DE LAVANDERIA Y PLANCHADERIA.
COCINERO	- CANTINERO	- PERSONAL DE ALMACEN
AYUDANTE DE COCINERO (GALOPINAS)	- AYUDANTE DE CANTINERO	- AYUDANTES DE MANTENIMIENTO.
LAVAPLATOS	- EMPLEADO DE SERVICIO	- AYUDANTE DE COMPRAS

CARTA DE ORGANIZACION DE UNA EMPRESA
 RESTAURANTERA CIA. "X", S.A. DE C.V.



2.2. FUNCIONES INTERNAS.

DESCRIPTIVO DE LABORES.

En Vigor:

PUESTO: Gerente de Operación.

DEPENDENCIA DIRECTA: Gerente General.

PERSONAL SUBORDINADO: AREAS DE: Cocina, Comedor, Bar.

LABORES DIARIAS:

- 1).- Se presenta en forma impecable y revisa la presentación del personal en cuanto a limpieza de uñas, zapatos lustrados, uniforme limpio, rasurado el bigote y la barba, uñas sin pintar, etc.
- 2).- A su llegada, se comunica de inmediato con los Jefes de Departamento a su cargo para asegurarse de que todo está limpio y en buenas condiciones de uso y que no haya ningún problema en particular, suscitado antes de su llegada.
- 3).- Checa con los Jefes de Departamento que no haya ausencias de trabajadores y si las hubiese, las reporta al Contador. Si le fuese de suma urgencia un suplente, lo solicitará al Sindicato, notificándole previamente al Contador.
- 4).- Revisa el stock fijo de vinos de mesa en el comedor. A-
..

su cuidado, formulando la requisición al almacén, para su reposición de las botellas vendidas en el día.

- 5).- Vigila el mantenimiento y conservación del local, mobiliario y equipo e instalaciones; campanas de cocina, estufas, filtros, pisos, muros, cochambre, molinos, rebanadoras, aire acondicionado, baños, cámaras y refrigeradores, etc.
- 6).- Debe supervisar la elaboración de los alimentos y cerciorarse de que los cocineros se estén apegando a las especificaciones de los recetarios y menús, acuerda con el jefe de cocina las "Especialidades" para el día siguiente, en cuanto al precio de venta, lo acuerdan con el contador y con el jefe de cocina, considerando su costo y el precio en el restaurantes de similar categoría.
- 7).- Vigila la presentación de platillos en cuanto a porción-servida, guarnición, adorno, etc., así como a la fluidez en el servicio.
- 8).- Durante las horas de trabajo, mientras se estén surtiendo las órdenes de los clientes, no se permite comer a los empleados, debiendo hacerlo al empzar o terminar los períodos de más trabajo. Los empleados deberán comer en un lugar designado y bajo ninguna circunstancia podrán llevarse la comida a otro lugar.

- 9).- Vigila la disciplina de los trabajadores.
- 10).- No permite la entrada a familiares de los trabajadores, cuidando a la vez que el personal no permanezca dentro del restaurante al concluir sus labores.
- 11).- Supervisa que los trabajadores no hagan consumos en el restaurante en calidad de clientes.
- 12).- Con el propósito de agilizar el surtimiento de las "Ordenes" de los clientes, se asegura que en la cocina se haya hecho (durante las horas previas a las de intenso servicio), la reparación de porciones. También, de que la --verdura se haya rebanado, picado, frito, etc., durante las horas de escaso movimiento en el comedor. En iguales condiciones se deberá proceder en cuanto a las ensaladas, entremeses, pasteles, postres, etc.
- 13).- Formula la lista de asistencia de los trabajadores a su cargo, así como sus horarios de labores, reportando al Contador los casos de empleados enfermos y cualquier otra contingencia de los mismos.
- 14).- Elabora "Reporte de Novedades y Sugerencias" para ser entregado al Delegado del Consejo de Administración.
- 15).- Se coordina con el Contador de Costos en la toma de inventarios físicos de alimentos y bebidas, control de pro

mociones, etc., conforme al instructivo de costos de alimentos y bebidas.

- 16).- Supervisa que no se utilicen servilletas y manteles para efectos ajenos al estricto servicio de los clientes.
- 17).- Supervisa que el calentador de agua se prenda y apague a las horas adecuadas al servicio.
- 18).- Al salir de sus labores, deja por escrito instrucciones y puntos pendientes a sus jefes de Departamento. Se debe anotar en el libro llamado "Bitácora".
- 19).- Acuerda con el jefe de cocina los "Alimentos para empleados" del día siguiente.
- 20).- Comprueba selectivamente que solo se surtan las órdenes mediante comandas con el sello de "Prepararse" impreso por el Cajero.
- 21.- Supervisa permanentemente de que no haya desperdicio de materias primas, de que los trabajadores coman únicamente la "Comida de empleados" y no platillos a la carta, de que solo esté con fuego el equipo indispensable atendiendo a las horas de intensa y reducida clientela, etc.
- 22.- La vajilla, los vasos, utensilios de cocina, etc., se lavan con prontitud y se colocan en su lugar asignado.

LABORES SEMANALES:

- 1).- Celebra junta con su personal para motivarlos positivamente y darles indicaciones de cómo mejorar el servicio en general, escuchar sugerencias de los trabajadores, -- etc. Una copia de los asuntos detalles y tratados se en trega al Gerente de Operación.

LABORES MENSUALES:

- 1).- Hace recuento de equipo de operación (loza, cristalería, plaque y lencería), en coordinación con el Contador.
- 2).- Se coordina con sus jefes de departamento, así como el Contador, en la toma de inventarios físicos de alimentos y bebidas.
- 3).- Vigila se cumpla con las fechas de fumigación, para evitar la proliferación de cucarachas, roedores, etc.

LABORES EVENTUALES:

- 1).- Imparte capacitación y acoplamiento al personal de nuevo ingreso conforme a las políticas, sistemas y procedimientos de operación establecidos en el restaurante.
- 2).- Otras que el Gerente General le asigne y las que el mismo juzgue razonables para lograr una óptima eficiencia en la operación del restaurante.

- 3).- Tiene dirección y teléfono del personal.
- 4).- Solicita fumigación del restaurante, principalmente la cocina.
- 5).- Supervisa que no se tiren a los recipientes de basura -- los cubiertos y otros utensilios de cocina, así como alimentos que se hubiesen podido aprovechar.
- 6).- Supervisa fecha de vigencia de los extinguidores de fuego del restaurante.
- 7).- Se cerciora de la limpieza y uso adecuado de los baños, sanitarios y lockers de los trabajadores.

DESCRIPTIVO DE LABORES

PUESTO: Jefe de Cocina.

DEPENDENCIA DIRECTA: Gerente de Operación.

PERSONAL SUBORDINADO: Sub-Jefe de Cocina, Cocineros, Galopinas, Lavaplatos, Empleado de Servicio.

RINDE INFORMACION: Al Gerente de Operación y Funcionarios autorizados.

Es responsable de la completa operación de la cocina y de los costos de venta de los alimentos.

A continuación se citan las principales actividades a desarrollar:

LABORES DIARIAS:

- 1).- Se presenta en forma impecable y revisa la presentación y limpieza de su personal.
- 2).- Revisa si está completo su personal y si hubiese ausencias las reporta al Gerente de Operación.
- 3).- Programación del personal para preparar y servir los mejores alimentos posibles, con diligencia óptima.
- 4).- Acuerda con el Gerente de Operación "Las especialidades" para el día siguiente y dá su opinión respecto a sus precios de venta.
- 5).- Vigila la limpieza de su equipo e instalaciones, reportando al encargado cualquier descompostura o deficiencia.
- 6).- Elabora por la noche su requisición de alimentos para el día siguiente, tanto de mercancía de "consumo inmediato" como latería y otros.
- 7).- Con el propósito de agilizar el surtimiento de las "Órdenes" de clientes, efectúa (durante las horas previas a las de intenso servicio), la preparación de porciones. - También, rebanar, picar, freir la verdura durante las horas de escaso movimiento en el comedor. En iguales condiciones se deberá proceder en cuanto a las ensaladas, en-

cuanto a las ensaladas, entremeses, pasteles, postres, -
etc.

- 8).- Revisa la calidad de los alimentos comprados.
- 9).- Al salir de sus labores, deja por escrito en la "Bitácora", instrucciones y puntos pendientes al cocinero que -
ha de reemplazarlo en el siguiente turno y/o día.
- 10).- Supervisa que se empleen los procedimientos sanitarios -
correctos.
- 11).- Asiste en la toma de inventarios de alimentos, al Gerente de Operación y al Contador de Costos.
- 12).- Acuerda con el Gerente de Operación, los alimentos para -
empleados al día siguiente.
- 13).- No dejan el sitio de trabajo sin avisar al Gerente de --
Operación.
- 14).- Usa siempre su uniforme y "Gorro de Cheff" en horas de -
labores y supervisa que su personal también lo haga para
evitar la caída de cabellos en la comida.
- 15).- Vigila limpieza de refrigeradores; pisos limpios y secos,
para evitar resbalones y lesiones a los trabajadores.
- 16).- La vajilla; vasos, utensilios de cocina se lavan con - -

prontitud y se colocan en su lugar asignado.

- 17).- Checa los artículos que se encuentran en el refrigerador y alacenas, y no deja que los sobrantes se acumulen. Se lecciona para el uso inmediato los alimentos que son vulnerables a descomponerse.
- 18).- Se ajusta a los pesos (gramos) establecidos en los "receptarios" del instructivo de costos, para cada tipo de porción. Pone especial atención en que las "guarniciones" - del instructivo de costos, para cada tipo de porción. Pone especial atención en que las "guarniciones" sean las adecuadas y no excesivas.
- 19).- Controla temperaturas de estufas, salamandra, calentador de agua, etc., y tiene con fuego únicamente el equipo indispensable atendiendo a las horas de intenso y reducido servicio.
- 20).- Solicita preferentemente mercancía que sea "de temporada" para abatir sus costos.
- 21).- Supervisa que no se tiren a la basura los cubiertos y -- otros utensilios de cocina, así como alimentos que se hubiesen podido aprovechar (mantequilla, limones, etc.).
- 22).- Sólomente surte las "Ordenes" mediante comanda con el sello de "prepararse", impreso por la cajera.
- 23).- Se cerciora del sabor, textura, etc., de los platillos -

que se están sirviendo para la clientela.

LABORES SEMANALES:

Asiste a las juntas que celebra el Gerente de Operación con los Jefes de Departamento y da sugerencias para mejorar la preparación y servicio de la cocina.

LABORES MENSUALES:

- 1).- Se coordina con el Gerente de Operación y con el Contador de Costos en la toma de inventarios físicos de alimentos.
- 2).- En coordinación con el Gerente de Operación efectúa el inventario de equipo de cocina.
- 3).- Vigila el cumplimiento de las fechas de fumigación en la cocina y solicita al Gerente de Operación fumigaciones especiales cuando lo considere necesario.

LABORES EVENTUALES:

- 1).- Capacita al personal de nuevo ingreso.
- 2).- Otras que el Gerente de Operación le asigne y las que el mismo juzgue razonables para lograr una óptima eficiencia en la operación de la cocina.

DESCRIPTIVO DE LABORES

PUESTO: Sub-Jefe de Cocina.

DEPENDENCIA DIRECTA: Jefe de Cocina.

SUBORDINADO: Cocinero.

LABORES DIARIAS:

- 1).- Se presenta limpio.
- 2).- Preparar la comida caliente del día.
- 3).- Emplear los procedimientos sanitarios correctos para la elaboración de los alimentos.
- 4).- Servir las porciones ya establecidas y poner atención en las guarniciones.
- 5).- Surtir las órdenes mediante comanda con el sello de prepararse impreso por la caja.

LABORES EVENTUALES:

- 1).- Suplir al Jefe de Cocina en su ausencia.
- 2).- Sugerir nuevos platillos.

DESCRIPTIVO DE LABORES

PUESTO: Cocinero.

DEPENDENCIA DIRECTA: Sub-Jefe de Cocina.

SUBORDINADOS: Galopinas, Lavaplatos y empleados de servicio.

LABORES DIARIAS:

- 1).- Se presenta limpio, con el uniforme reglamentario.
- 2).- Preparar la comida fría del día.
- 3).- Preparar las botanas para el bar, que estén establecidas o bien las que le indique el Gerente de Operación.
- 4).- Emplear los procedimientos sanitarios correctos para la elaboración de los alimentos.
- 5).- Servir las porciones ya establecidas y por atención en las guarniciones.
- 6).- Surtir las órdenes mediante comanda con el sello de prepararse impreso por la caja.
- 7).- Preparación de postres.

LABORES EVENTUALES:

- 1).- Suplir al Sub-Jefe de Cocina en su ausencia.

DESCRIPTIVO DE LABORES

PUESTO: Galopina.

DEPENDENCIA: Cocinero.

LABORES DIARIAS:

- 1).- Presentarse limpio, con el uniforme reglamentario.

- 2).- Ayudar al cocinero, agilizar el surtimiento de las órdenes de clientes.
- 3).- Ayudar a preparar al cocinero la comida, como rebanar, - pelar, freir, etc.
- 4).- En horas de intenso movimiento, auxiliar a los lavaplatos y empleado de servicio, a realizar sus labores.
- 5).- Hacer limpieza de estufas y de mesas de trabajo.

DESCRIPTIVO DE LABORES

PUESTO: Lavaplatos.

DEPENDENCIA: Cocinero.

LABORES DIARIAS:

- 1).- Presentarse limpio, con el uniforme reglamentario.
- 2).- Hacer limpieza toda la zona, utensilios de cocina y fregaderos.

DESCRIPTIVO DE LABORES

PUESTO: Jefe de Comedor.

DEPENDENCIA DIRECTA: Gerente de Operación.

PERSONAL SUBORDINADO: Capitán.

RINDE INFORMACION: Al Gerente de Operación y Funcionarios autorizados.

LABORES DIARIAS:

- 1).- Se presenta en forma impecable.
- 2).- Revisa si está completo su personal y si hubiese ausencias, las reporta al Gerente de Operación.
- 3).- Vigila la limpieza de su equipo e instalaciones.
- 4).- Al salir de sus labores deja por escrito en la bitácora los puntos pendientes.
- 5).- Saluda a la clientela que entra y sale al restaurante y lo mismo recomienda a los capitanes.
- 6).- Durante las horas de intenso movimiento, ayuda a los capitanes a tomar órdenes de los clientes para dar un servicio eficiente.
- 7).- Impulsa la venta de postres, licores y cremas.
- 8).- Vigila la disciplina de su personal.

LABORES MENSUALES:

- 1).- Se coordina con el Gerente de Operación y el Contador de Costos en la toma de inventarios de lencería.
- 2).- Asistir a juntas.

DESCRIPTIVO DE LABORES

PUESTO: Capitán.

DEPENDENCIA DIRECTA: Jefe de Comedor.

PERSONAL SUBORDINADO: Meseros.

LABORES DIARIAS:

- 1).- Se presenta limpio, con el uniforme reglamentario, las --
uñas limpias, zapatos lustrados, rasurado el bigote y la
barba.
- 2).- Vigila la limpieza de equipo.
- 3).- Saluda a la clientela que atiende.
- 4).- Tomar las órdenes de los clientes.
- 5).- Impulsar la venta de alimentos por medio de sugerencias.
- 6).- Durante las horas de intenso movimiento, ayudar a los me
seros.

LABORES EVENTUALES:

- 1).- Supervisar y entrenar a los garroteros con el objeto de
proporcionar un eficiente y oportuno servicio al cliente.

DESCRIPTIVO DE LABORES.

PUESTO: Mesero.

DEPENDENCIA DIRECTA: Capitán.

PERSONAL SUBORDINADO: Garroteros.

LABORES DIARIAS:

- 1).- Se presenta limpio, con el uniforme reglamentario, las --
uñas limpias, zapatos lustrados, rasurado el bigote y la
barba.
- 2).- Vigila la limpieza de su equipo.
- 3).- Saluda a la clientela que atiende.
- 4).- Servir las órdenes de los clientes.
- 5).- Durante las horas de intenso movimiento, ayuda a los ga-
rroteros.
- 6).- No comer en horas de trabajo y no fumar.

DESCRIPTIVO DE LABORES

PUESTO: Garroteros.

DEPENDENCIA DIRECTA: Meseros.

LABORES DIARIAS:

- 1).- Se presenta en forma limpia, con el uniforme reglamenta-
rio, las uñas limpias, zapatos lustrados, rasurado el bi
gote y la barba.
- 2).- Hacer la limpieza de las mesas y del comedor.
- 3).- Poner los manteles, servilletas, saleros, salsas, pali-
llos, etc., en las mesas.

- 4).- Ayudar a los meseros en sus labores.
- 5).- Asistir a la capacitación que imparte el Capitán cuando el lo señale.
- 6).- No comer en horas de trabajo y no fumar.

DESCRIPTIVO DE LABORES:

PUESTO: Jefe de Bar.

DEPENDENCIA DIRECTA: Gerente de Operación.

PERSONAL SUBORDINADO: Sub-Jefe de Bar.

RINDE INFORMACION: Gerente de Operación y Funcionarios autorizados.

LABORES DIARIAS:

- 1).- Siempre se presenta impecable, con el uniforme reglamentario, las uñas limpias, zapatos lustrados, rasurado el bigote y la barba.
- 2).- Es responsable de la eficiente operación de la barra.
- 3).- Pone especial cuidado en el control de sus costos.
- 4).- Colabora con el Gerente de Operación y con el Contador de Costos en la toma de inventarios físicos de bebidas.
- 5).- Checar con el Gerente de Operación que no haya ausencias de trabajadores.
- 6).- Formula su requisición de bebidas y vinos para su pedido

y surtimiento.

- 7).- No ingiere bebidas alcohólicas.
- 8).- Reporta al Gerente de Operación cualquier falla mecánica de su equipo y de sus utensilios de servicio.
- 9).- Apunta en la "Bitácora" los pendientes al salir de sus labores.

LABORES MENSUALES:

- 1).- Colabora con el encargado y con el Contador de Costo en la toma del inventario físico de bebidas y vinos.
- 2).- Colabora con el Gerente de Operación en la toma del inventario físico de cristalería del bar.

LABORES EVENTUALES:

- 1).- Asiste a las Juntas.
- 2).- Sugiere nuevos tipos de preparación de cocteles.
- 3).- Otras que a su juicio coadyuven a mejorar el servicio, a incrementar las ventas y a reducir los costos.

DESCRIPTIVO DE LABORES

PUESTO: Sub-Jefe de Bar.

DEPENDENCIA DIRECTA: Jefe de Bar.

PERSONAL SUBORDINADO: Cantineros.

LABORES DIARIAS:

- 1).- Siempre se presenta limpio, con el uniforme reglamentario, las uñas limpias, zapatos lustrados, rasurado el bigote y la barba.
- 2).- Se apega a las porciones de licor establecidas y vigila de su ayudante que las observen también.
- 3).- Solo surte las órdenes mediante comandas con el sello de prepárese impreso por la caja.
- 4).- Reporta al Jefe de Bar cualquier falla mecánica de su equipo y de sus utensilios de servicio.
- 5).- Suplirá al Jefe de Cantina en su ausencia.
- 6).- No ingiere bebidas alcohólicas.

LABORES EVENTUALES:

- 1).- Sugiere nuevos tipos de preparación de cocteles.
- 2).- Promover el consumo de vinos y cocteles.

DESCRIPTIVO DE LABORES

PUESTO: Cantinero.

DEPENDENCIA DIRECTA: Sub-Jefe de Bar.

PERSONAL SUBORDINADO: Ayudante de Bar.

LABORES DIARIAS:

- 1).- Siempre se presenta limpio, con el uniforme reglamentario

rio, las uñas limpias, zapatos lustrados, rasurado el bigote y la barba.

- 2).- Se apega a las porciones de licor establecidas.
- 3).- Solo surte las órdenes mediante comandas con el sello de "prepárese" impreso por la cajera.
- 4).- Hacer la limpieza de barra y de cristalería en caso de ausencia de ayudante de bar o en exceso de trabajo.
- 5).- El acomodamiento de vinos y licores.
- 6).- No ingiere bebidas alcohólicas.

LABORES EVENTUALES:

- 1).- Supervisar y entrenar a los ayudantes de barra con el objeto de proporcionar un eficiente y oportuno servicio al cliente.

DESCRIPTIVO DE LABORES

PUESTO: Ayudantes de Bar.

DEPENDENCIA DIRECTA: Cantinero.

LABORES DIARIAS:

- 1).- Siempre se presenta limpio, con el uniforme reglamentario, las uñas limpias, zapatos lustrados, rasurado el bigote y la barba.

- 2).- Hacer limpieza de barra y cristalería.
- 3).- Surtir de refrescos.
- 4).- Mantiene los tarros de cerveza helados.
- 5).- No ingiere bebidas alcohólicas.
- 6).- Otros pormenores.
- 7).- Preparación de bebidas solo con la autorización del cantinero.

DESCRIPTIVO DE LABORES

PUESTO: Contador General.

DEPENDENCIA DIRECTA: Gerente General.

PERSONAL SUBORDINADO: Auxiliar de Contabilidad, Cajeros Departamentales, Almacenistas, Secretaria, -
Auxiliar de Costos y Office Boy.

RINDE INFORMACION A: Gerente de Operación, Gerente General, -
Contralor y Asesores Administrativos.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

- 1).- Desempeñar su trabajo con diligencia, eficacia y sentido de responsabilidad.
- 2).- Desarrollar su trabajo conforme a las instrucciones indicadas en su manual.
- 3).- Observar buena conducta dentro de su trabajo, vigilar la

disciplina del personal de su sección y atender a sus --
compañeros con amabilidad y cortesía.

- 4).- Capacitar y supervisar al personal que se encuentra bajo sus órdenes.
- 5).- Proporcionar oportunamente la información que indica este descriptivo.
- 6).- Intervenir creativa y positivamente al mejoramiento y --
afinación de los sistemas y procedimientos establecidos.

LABORES DIARIAS:

- 1).- Revisará y autorizará las pólizas de compra, ingresos, -
egresos y de operaciones diversas que formula el auxi_ -
liar de Contabilidad.
- 2).- Vigilará que su personal subordinado ejecute sus labores
en forma oportuna y correcta.
- 3).- Auxiliar a la Gerencia en todo lo relativo a sus funcio-
nes de "Contador General".
- 4).- Revisará que los cheques de venta se guarden bajo llave,-
y llevará el control de los mismos.
- 5).- Vigilar saldo en Bancos.

LABORES SEMANALES:

- 1).- Recibir de la secretaria las facturas y/o documentos de-
proveedores, acreedores, etc., tomados a revisión.

- 2).- Enviar al auxiliar de contabilidad, las facturas, recibos, comprobantes, etc. (tomados a revisión) para registrarse en el Libro Auxiliar "Calendario de Pagos"
- 3).- Revisar que las facturas y/o cuentas por pagar recibidas de proveedores, acreedores y otros, para su pago, - contengan los requisitos fiscales y legales exigidos, - se sujeten a las condiciones de: Calidad, precio, descuento, etc. y estén autorizadas, en su caso, por la Gerencia. Deberá poner especial atención en verificar -- que la "cuenta por pagar" sea a cargo de la empresa, que la compra y/o servicio se haya recibido, para lo cual - será necesario, tratándose de facturas de proveedores, - revisar que la remisión tenga fecha y sello de recibido y esté contabilizado en los auxiliares el pasivo correspondiente.
- 4).- Archivar en el acordeón, por fechas de pago, las facturas, recibos, comprobantes, etc., que registró el auxiliar de contabilidad en el libro auxiliar "Calendario de Pagos".
- 5).- Revisar selectivamente las nóminas del personal sindicalizados, especialmente en lo que se refiere a:
 - a).- Sueldo diario y días trabajados.
 - b).- Clasificación adecuada de los conceptos de percepción y descuentos.

c).- Que se hagan los descuentos por cuotas al Seguro Social, Impuesto sobre Producto de Trabajo, Cuota Sindical, Préstamos, etc.

d).- Verificación de operaciones aritméticas.

6).- Arqueo del Fondo Fijo de Caja Chica, en oficina.

LABORES QUINCENALES:

1).- Revisar selectivamente las nóminas del personal de confianza, especialmente en lo que se refiere a:

a).- Sueldo diario y días trabajados.

b).- Clasificación adecuada de los conceptos de percepción y descuentos.

c).- Que se hagan los descuentos por cuotas al Seguro Social, Impuestos sobre Producto del Trabajo, Cuota Sindical, Préstamos, etc.

d).- Verificación de Operaciones Aritméticas.

LABORES MENSUALES:

1).- Supervisar la toma de Inventarios Físicos de:

a).- Alimentos en: Almacén, cámaras, cocina, comedor y bar.

c).- Papelería en: Almacén, caja, gerencia y contabilidad.

d) Suministros calientes, limpieza y varios en: Almacén cocina, comedor y bar.

- e).- Vinos en: Almacén y bar.
 - f).- Equipo de operación en: Almacén, cocina, comedor y bar. (Cada tres meses.
 - g).- Cigarros y puros en: Almacén y Cajas.
- 2).- Revisar la correcta valuación de los inventarios físicos, alimentos y bebidas, vinos y suministros.
 - 3).- Elaborar póliza de costos de alimentos, bebidas y vinos, etc.
 - 4).- Conciliar los movimientos y saldo que reportan los bancos en su estado mensual, contra los registros en libros de Contabilidad y hacer las aclaraciones y ajustes correspondientes.
 - 5).- Elaborar con toda oportunidad declaraciones de Impuesto Sobre Productos del trabajo y 1% sobre remuneraciones pagadas, bimestralmente, en la misma forma, el pago del 5% para el Fondo de la Vivienda.
 - 6).- Revisar la correcta elaboración de la liquidación al Seguro Social por cuotas obrero-patronales, vigilando se pague con toda oportunidad, para evitar el pago de intereses y multas por extemporaneidad.
 - 7).- Formular póliza de operaciones diversas para el incremento de depreciaciones, amortizaciones, provisión para aguinaldos y la aplicación de gastos anticipados, devengados en el mes.

- 8).- Elaboración de póliza de operaciones diversas para aplicar a gastos las comisiones a agencias de crédito y bancarias.
- 9).- Formular póliza de operaciones diversas para prorratear proporcionalmente en cada departamento los gastos de -- previsión social.
- 10).- Preparar poliza de operaciones diversas para la creación de pasivos por impuestos, derechos, seguro social, etc.
- 11).- Elaboración de póliza de operaciones diversas para incrementar la provisión para reposición de equipo de operación con cargo a gastos.
- 12).- Formular póliza de operaciones diversas para distribuir y aplicar a gastos los sueldos pagados, por nómina.
- 13).- Preparar póliza de operaciones diversas para crear pasivos (reales o estimados) por servicios públicos pendientes de pago.
- 14).- Formular los asientos de ajuste o corrección que sean necesarios.
- 15).- Revisar selectivamente que los diarios de ventas, compras, ingresos y egresos estén correctamente elaborados numérica y contablemente.
- 16).- Elaborar estados financieros, con sus anexos y relaciones correspondientes en las formas "machote" preparados

y aprobados y presentarlos a la gerencia a más tardar -
el aprobados y presentarlos a la gerencia a más tardar-
el día 12 del mes siguiente al mes que corresponda.

- 17).- Vigilar que las pólizas y toda la documentación comprobatoria tanto contable como fiscal estén correctamente archivadas (debe existir un catálogo de archivo siempre actualizado).
- 18).- Formular la declaración cuatrimestral a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público por el "Pago provisional" del impuesto al Ingreso Global de las Empresas. (los meses quinto, noveno y duodécimo del ejercicio).
- 19).- Preparar informes contables, fiscales, estadísticos, -- etc. que le solicite la Gerencia.
- 20).- Verificar selectivamente la corrección de los saldos de los auxiliares de las cuentas de Balance que preparó el auxiliar de contabilidad.

LABORES ANUALES:

- 1).- Supervisión de la toma de inventarios físicos de mobiliario y equipo de operación, en restaurante, bar, cocina, almacén y oficina, etc.
- 2).- Investigación, valuación y ajuste de las diferencias entre los importantes según inventarios y registros contables.

- 3).- Preparar la declaración anual del Impuesto al Ingreso - Global de las Empresas y presentarla en la Oficina Federal de Hacienda correspondiente, dentro de los tres meses siguientes al cierre de su ejercicio, previa revisión y aprobación de la Gerencia General.
- 4).- Elaborar declaración anual del Impuesto sobre Productos del trabajo y presentarla en la Oficina Federal de Hacienda a más tardar en el mes de marzo siguiente al año en que se percibieron los ingresos, previa revisión y autorización de la Gerencia.
- 5).- Preparar análisis de la participación de utilidades a los trabajadores, para que el reparto se efectúe dentro de los sesenta días siguientes a la fecha en que deba pagarse el Impuesto al Ingreso Global de las Empresas.
- 6).- Hará los asientos de pérdidas y ganancias y cierre de los libros principales de contabilidad.
- 7).- Registrará en el libro de inventarios y balances los resultados del ejercicio y el balance anual correspondiente.

LABORES EVENTUALES:

- 1).- Asistir a las juntas que convoque la gerencia o algún otro funcionario autorizado.
- 2).- Atenderá a todas las labores propias de su puesto o que

le asigne la Gerencia.

- 3).- Acudir cuando el caso lo amerite a las oficinas gubernamentales a hacer las reclamaciones o declaraciones que sean necesarias.
- 4).- Hara arqueos de comprobantes de cuentas y documentos por cobrar y pagar investigando posibles diferencias, informando y comentando el resultado con la gerencia.
- 5).- Vigilará la vigencia de los seguros de incendio y robo.
- 6).- Varios que le indique el Gerente relacionados con su trabajo de Contador General.

DESCRIPTIVO DE LABORES

PUESTO: Auxiliar de Contador.

DEPENDENCIA DIRECTA: Contador General.

RINDE INFORMACION A: Contador General

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

- 1).- Observar buena conducta dentro de su trabajo y atender a sus compañeros en forma cortés y amable.
- 2).- Informar al Contador de todo lo relacionado con el trabajo que se le ha encomendado.

LABORES DIARIAS:

- 1).- Verificar que los importes a depositar a los bancos sea igual al total de las ventas reportadas.
- 2).- Preparar Póliza de ingresos en base a las fichas de depósito al banco debidamente certificadas de recibido.
- 3).- Registrar en los diarios correspondientes las pólizas de ventas, compras, ingresos y egresos.
- 4).- Revisar la corrección de los movimientos y saldos del "Reporte diario de saldos bancarios".
- 5).- Clasificará contablemente las "Pólizas de egresos" expedidas, verificando que contengan los comprobantes que amparen el pago y que estos reúnan los requisitos fiscales y legales, así como que estén autorizados, en su caso, por la Gerencia.
- 6).- Registrar y controlar en tarjetas auxiliares de mayor las cuentas de balance, que ameriten control analítico.
- 7).- Archivar en forma ordenada y oportuna los documentos, pólizas y comprobantes que utilizó o elaboró.
- 8).- Realizará otras labores que le indique el Contador relacionadas con el trabajo del Departamento de Contabilidad.

LABORES SEMANALES:

- 1).- Clasificación contable de comprobantes pagados por caja-

chica y su registro en Libro Auxiliar.

- 2).- Formular relación de descuentos por adeudos de trabajadores para previa autorización del Gerente se envía a nóminas para efectuar el descuento.

LABORES QUINCENALES:

- 1).- Formular relación de descuentos por adeudos de empleados, para que, previa autorización del Gerente se envíe a "nóminas" para efectuar el descuento.

LABORES MENSUALES:

- 1).- Hacer el vaciado de cantidades y porcentos del presupuesto de cooperación en los estados financieros y anexos mensuales.
- 2).- Registrar en el Diario de Operaciones diversas las pólizas mensuales base y ajuste.
- 3).- Registrar por concentración en el Libro Mayor los importes que aparecen en los diarios de ventas, compras, ingresos, y operaciones diversas.
- 4).- Sumar y cuadrar los libros diarios de compras, ingresos, ventas y egresos.
- 5).- Elaborar relación de saldos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar los días 7 de cada mes y entregarlas al Contador General.

- 6).- Varias no especificadas que son propias de su puesto de Auxiliar de Contabilidad.

LABORES BIMESTRALES:

- 1).- Formular liquidación de cuotas obrero-patronales al Seguro Social verificando por medio de los expedientes -- personales lo siguiente.
 - a).- Aviso de Alta: Para conformar grupo y semanas de cotización.
 - b).- Avisos de Cambio de Grupo: Para confirmar semanas de cotización.
 - c).- Avisos de Baja, para que se paguen únicamente las semanas trabajadas (anotar en liquidación fecha de baja).
- 2).- Elaborará relación de percepciones mensuales de trabajadores y calculará el impuesto sobre Producto del Trabajo, y lo entregará al Contador el día 5 del mes siguiente a aquél que corresponda.

LABORES ANUALES:

- 1).- Ayudar al Contador en la preparación de la declaración anual del Impuesto al Ingreso Global de las Empresas y de productos de trabajo.
- 2).- Auxiliar al Contador en la elaboración del análisis de

la Participación de Utilidades a los Trabajadores.

LABORES EVENTUALES:

- 1).- Asistir a las juntas que convoque la Gerencia o algún otro funcionario autorizado.
- 2).- Acudir, cuando sea necesario, a las oficinas públicas o privadas a hacer reclamaciones y aclaraciones, previa orden de su jefe o funcionario autorizado.

DESCRIPTIVO DE LABORES

PUESTO: Auxiliar de Costos.

DEPENDENCIA DIRECTA Contador General.

RINDE INFORMACION A: Contador General.

RESPONSABILIDADES PRINCIPALES:

- 1).- Observar buena conducta dentro de su trabajo y atender a sus compañeros en forma cortés y amable.
- 2).- Informar al Contador de todo lo relacionado con el trabajo que se le ha encomendado.

LABORES DIARIAS:

- 1).- Elaborar póliza de compras en base a la distribución -- del reporte diario de mercancía recibida preparado por el almacenista; el cual deberá traer anexas las remisio

nes y las facturas debidamente selladas, firmadas de re
cibido, y con la autorización en su caso del Contador -
General.

- 2).- Registrar y controlar en tarjetas auxiliares de almacén.
- 3).- Realizará otras labores que le indique el Contador rela
cionadas con el trabajo del Departamento de Contabili-
dad.

LABORES SEMANALES:

- 1).- Registrar en Libro Auxiliar "Calendario de Pagos" las --
facturas, recibos, comprobantes, etc., tomados a revi-
sión, clasificándolos en la semana en la semana que co-
rresponda, de acuerdo a los plazos establecidos.

LABORES MENSUALES:

- 1).- Practicar, inventario físico de alimentos, bebidas, vi-
nos, suministros, etc., en almacén, comedor, cocina y --
bar en coordinación con el Contador General (el día se-
ñalado en el Manual de Almacén).
- 2).- Costeo y valuación de inventarios físicos de alimentos, -
bebidas y vinos (que entregará al Contador a los dos --
días de la fecha de toma).

LABORES ANUALES:

- 1).- Practicar inventarios físicos de equipo de operación y mobiliario y equipo en restaurante, bar, cocina y oficina en coordinación con el Contador General.

LABORES EVENTUALES:

- 1).- Asistir, a las juntas, que convoque la Gerencia o algún otro funcionario autorizado.
- 2).- Atender todas las labores propias de su puesto, que le indique el contador y/o funcionario responsable.

DESCRIPTIVO DE LABORES:

PUESTO: Cajera General.

DEPENDENCIA DIRECTA: Contador General.

RINDE INFORMACION A: Contador y Gerente.

LABORES DIARIAS:

- 1).- Abrir caja fuerte para extraer lo siguiente depositado por los cajeros del primer y segundo turno:
 - a).- Relación de efectivo.
 - b).- Efectivo y/o cheques.
 - c).- Cuentas por cobrar bancarias y de agencias de crédito.

- 2).- Efectuar conteo físico del efectivo para verificar que el importe sea igual al reportado en "relación de efectivo" preparado por los cajeros departamentales.
- 3).- Agrupar y tabular las cuentas por cobrar a Bancomer, - Bancomatico, Carnet, American Express, Diner's Club - - (Nac. e Inter), Carte Blanche, para verificar los importes con la relación de crédito a clientes que obra en poder del Contador.
- 4).- Elaborar ficha para depositar en el Banco consignado lo siguiente:
 - a). Efectivo, cheques y pagarés de Bancomatico y Carnet.
 - b).- Efectivo del fondo de cajeros.
 - c).- Cheques cobrados a agencias de crédito.
 - d).- Cheques Dls. pagados por clientes y otros.
 - e).- Pagarés de Bancomer debidamente firmados por el cliente.

NOTA:

Para hacer los depósitos en el banco por conducto del "Servicio Panamericano" es necesario llenar la forma "comprobante de recolección de fondos a domicilio" y colocar el efectivo, cheques, pagarés, etc., en el saco sellado, el cual se entregará previa firma de recibido "comprobante de recolección".

- 5).- Archivar pagarés por cobrar a American Express, Diner's Club, Carte Blanche, en la fecha pactada para su cobro.
- 6).- Enviar a contabilidad después de efectuar los depósitos las "relaciones de efectivo" del primero y segundo turno, así como los comprobantes de depósitos bancarios.
- 7).- Elaborar "reporte diario de saldos bancarios" con base a los saldos del día anterior, al total de depósitos -- efectuados y cheques expedidos, enviando el original a la gerencia, primera copia a contabilidad para verificación de movimientos y saldos y archivar la segunda copia.
- 8).- Hacer pagos por compras menores y otros, previo sello y firma de "recibido" del almacenista y/o funcionario autorizado respectivamente.
- 9).- Elaborar cheques para hacer pagos no programados, que - ordene funcionario autorizado.
- 10.- Registrar la correspondencia que reciba y se expide en el registro correspondiente, abrirla, ponerle sello de recibido, distribuirla a los interesados y, en su caso, darle previa autorización de la Gerencia.
- 11).- Archivar en el lugar asignado, con oportunidad y orden, los documentos que elabore o reciba.
- 12).- Atender a la gerencia y al público en asuntos que sean-

propios de su puesto.

LABORES SEMANALES:

- 1).- Elaborar los cheques que le ordene la Gerencia; para cubrir adeudos a proveedores, acreedores y otros.
- 2).- Preparar nómina de personal sindicalizado, en base a -- las tarjetas de tiempo previamente autorizadas por el -- jefe correspondiente y el gerente. Deberá poner espe-- cial atención en hacer los descuentos por Impuesto so-- bre de Trabajo, cuotas al Seguro Social y por adeudos -- diversos (contabilidad envía relación de descuentos).
- 3).- Poner sello de "pagado" y fecha de expedición de cheque en el documento respectivo.
- 4).- Enviar a la Gerencia los cheques ordenados, para que -- sean firmados, debiendo llevar adjunta la documentación comprobatoria.
- 5).- Entregar a proveedores, acreedores y otros (el día y ho -- ra señalada) los cheques que cubren adeudos, después de -- recogido el contrarecibo).
- 6) Elaborar contrarecibo (original y copia por las factu-- ras y/o comprobantes que se toman a revisión; el origi-- nal se entrega al interesado y la copia se anexa al do-- cumento recibido.

- 7).- Enviar a contabilidad, copia de pólizas cheque, con toda la documentación adjunta.
- 8).- Hacer recapitulaciones de cuentas por cobrar a American Express, Diner's Club, Carte Blanche y enviarlas el día y hora señalados para su presentación y aceptación.
- 9).- Atender al contador en todo lo necesario, cuando tenga que practicar arqueos a la "caja chica".
- 10).- Recibir de empleados del "Servicio Panamericano de Protección: la remesa de efectivo que envía el banco para cambios de cajeros.
- 11).- Recibir del "Servicio Panamericano de Protección" el -- efectivo que solicitó al banco para pago de nóminas y -- verificará la cantidad recibida.
- 12).- Ensobretará los sueldos o salarios o los entregará a -- trabajadores, previa firma de comprobante "original" de pago y la tarjeta de asistencia.
- 13).- Archivará los recibos de pago y las tarjetas de asistencia del personal.
- 14).- Maquinar las tarjetas de asistencia del personal y en--regarlas a vigilancia para que se coloquen en tarjeteros.
- 15).- Anotará en recibo de sueldos, a qué semana corresponde el pago.

LABORES QUINCENALES:

- 1).- Preparar nómina de personal de confianza en base a las tarjetas de tiempo previamente autorizadas por el jefe correspondiente y el Gerente. Deberá poner especial -- atención en hacer los descuentos por impuestos, sobre -- Productos del Trabajo, cuotas al Seguro Social y por -- adeudos diverso; (contabilidad enviada relación de descuentos).
- 2).- Ensobretará y entregará los sueldos a empleados, previa firma del comprobante original de pago.

LABORES ANUALES:

- 1).- Maquinar las declaraciones de Impuestos al Ingreso Global de las Empresas e Impuesto sobre Productos del Trabajo, que laboró contabilidad.

LABORES EVENTUALES:

- 1).- Maquinar declaraciones de accidentes de trabajo al Seguro Social.
- 2).- Atender todas las labores propias de su puesto que le - indique el Contador o funcionario autorizado.

DESCRIPTIVO DE LABORES

PUESTO: Jefe de Mantenimiento.

DEPENDENCIA DIRECTA: Gerente General.

PERSONAL SUBORDINADO: Sub-Jefe de Mantenimiento.

LABORES:

- 1).- Checar que no haya ausencias de trabajadores y si las hu**bi**ese, las reporta al Contador.
- 2).- Presentarse con el uniforme correspondiente.
- 3).- Hacer el mantenimiento y conservación del local, mobiliario y equipo e instalaciones; campanas de cocina, estufas, filtros, pisos, muros, molinos, rebanadoras, aire acondicionado, baños, cámaras de refrigeración, etc.
- 4).- Pintar periódicamente comedor, cocina, bodega y oficina.
- 5).- Conservación de las plantas.

DESCRIPTIVO DE LABORES.

PUESTO: Gerente de Compras.

DEPENDENCIA DIRECTA: Gerente General.

PERSONAL SUBORDINADO: Jefe de Compras.

LABORES:

- 1).- Checar que no haya ausencias de trabajadores a su cargo.
- 2).- Efectuar las compras de abarrotes, fruta, verduras, legumbres, mobiliario, etc., que sean necesarias para el-

buen funcionamiento del restaurante.

3).- Checar dichas compras.

2.2.1 LA OPERACION EN EL RESTAURANTE.

La administración de un restaurante, como la de cualquier otra empresa, debe tener en cuenta las áreas básicas -- que le van a permitir operar como tal, en el caso de los restaurantes estas áreas son:

- a).- COMPRAS
- b).- ALMACEN.
- c).- PRODUCCION.
- d).- SERVICIO.

a).- COMPRAS:

Por lo que se refiere a esta área, su propósito es realizar las compras con base en el menú establecido en el restaurante. Se encarga de la selección de todos los proveedores, es quien discute los créditos y condiciones de compra, exige continuamente los estándares de calidad establecidos para los diversos productos y artículos.

Sus Principales funciones son:

- Determinar Precios.
- Realizar Compras.
- Seleccionar Proveedores.

Para desempeñar la función de compras, se debe tener la capacidad para seleccionar los mejores productos, el método de compra y el espacio disponible, todo esto depende de la forma de organización del restaurante.

Ahora bien, de manera más específica para la obtención de la materia prima se debe vigilar; abatir al máximo los precios de compra y buscar mayor calidad en la materia prima, ya que de ellos dependerá la calidad y el precio del producto final.

El proceso de compra más común es el siguiente:

- 1).- Requisición de compra.
- 2).- Autorización de la compra.
- 3).- Cotización de compra.
- 4).- Orden de compra.
- 5).- Recepción de mercancías.
- 6).- Verificación de las facturas.

Los métodos de compra, dependiendo del producto y la situación de este mercado, pueden ser:

- 1).- Mercado Abierto.- Donde se realizan las compras directamente, porque requieren compras a la vista y constantemente, por su fácil descomposición.
- 2).- El Método de Envío Específico.- Cuando un provee-

dor ya ha surtido anteriormente el producto.

- 3).- El Método por Contratos.- Se utiliza cuando se trata de un producto de especial importancia, cuya oferta es reducida en el momento de la compra o en un futuro y la demanda es ascendente.

b).- ALMACEN:

Es el área donde se guardan todos los artículos y productos requeridos, y a su vez, surte los suministros necesarios para las instalaciones sanitarias y áreas de trabajo.

El objetivo principal del almacén es verificar que los alimentos sean recibidos y conservados en perfecto estado de maduración, para que la calidad en los mismos sea óptima para evitar desperdicios; retener las especificaciones del producto hasta que se solicita su preparación y servicio y, mantener un adecuado control y actualización de inventarios para evitar robos y/o mermas.

Su función primordial es recibir y conservar en las mejores condiciones todas las mercancías y artículos que necesitan los diversos departamentos para poder cumplir con las labores que a diario deben realizar y estar en posibilidades de ir alcanzando adecuadamente sus objetivos.

El almacén es el Departamento que tiene en existencia -

los alimentos, bebidas, equipo y papelería para cualquier - -
 área del restaurante. El procedimiento más adecuado para sur-
 tir los pedidos de esta área, es a través de requisiciones, -
 ya que permiten un mayor control sobre las mercancías y su in-
 mediata reposición.

Los sistemas de control son necesarios para el buen de-
 sempeño de las funciones del almacén. El sistema que comun-
 mente se lleva en el almacén, es el kardex, que controla entra-
 das y salidas de mercancías.

PRODUCCION

Para abordar este punto, es conveniente aclarar que pa-
 ra efectos del desarrollo de la presente tesis, se consideró
 a la cocina y al bar como área de producción, pues es ahí don-
 de se lleva a cabo la transformación de la materia prima.

- COCINA.- Es el área dedicada a la pre-preparación y-
 preparación de los alimentos, obtenidos por el alma-
 cén, para lo cual se tienen las siguientes secciones:

FRIA

COCINA PRINCIPAL

CALIENTE

REPOSTERIA

LAVADO DE LOZA.

El objetivo principal de la cocina es la preparación y distribución adecuada de los alimentos especificados en el menú a las áreas del restaurante, bar y cafetería que satisfagan al cliente, así como mantener un adecuado equilibrio nutritivo, calidad e higiene en los platillos. Su función es elaborar y distribuir los alimentos a las diversas unidades, de acuerdo a los estándares fijados por la dirección. así como mantener un adecuado equilibrio nutritivo, calidad e higiene en los platillos. Su función es elaborar y distribuir los alimentos a las diversas unidades, de acuerdo a los estándares fijados por la dirección.

El área de procesamiento del producto es muy importante ya que del buen funcionamiento de ésta, depende en gran parte la calidad de la venta y el aumento de las mismas, por lo tanto, repercute en los resultados de la operación.

(ESTADO DE RESULTADOS).- Es aquí donde la materia prima debe ser tratada con eficiencia, para lograr una rápida y buena elaboración del producto. Se debe tener cuidado de no provocar desperdicios durante el procedimiento, ya que esto provoca aumentos en el costo.

DESCRIPCION DE LA COCINA POR AREAS.

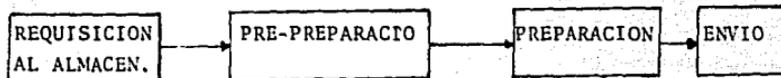
La cocina del restaurante no tiene contacto con el cliente, pero su importancia es vital, porque representa el área -

de producción en el cualquier otro negocio. Por esta razón es conveniente describir una distribución tipo de un restaurante, dando al rector una concepción más clara de lo que es el área de producción, así como el proceso productivo a saber:

- AREA DE ALMACENAMIENTO.- Se encuentra un refrigerador para toda clase de alimentos, próximos al área de preparación, lo mismo que anaqueles y recipientes grandes para especies.
- AREA DE PRE-PREPARACION.- Es aquella donde se cortan las carnes, se pelan las verduras, se preparan salsas, guarniciones, postres, etc., y todo aquello que es necesario para el servicio. Asimismo se elabora la comida para empleados.
- AREA DE PREPARACION.- Se someten los alimentos a los procedimientos de preparación según el caso; se hornean, licúan, mezclan, adornan, con el fin de obtener los alimentos ya listos para el servicio.
- AREA DE PREPARACION DEL CAFE.- Es recomendable situarla en un lugar próximo al acceso del área de servicio, ya que el café en sus distintas maneras de prepararse, es muy solicitado por la clientela.
- AREA DE LAVADO.- Es donde se lava la loza que sale --

después del servicio.

Una forma de esquematizar el proceso de producción de los alimentos es:



BAR.- Se localiza dentro del área de alimentos y bebidas, dedicado a preparar toda clase de bebidas para servir las al comensal durante el transcurso de su comida. Sin embargo, el Bar puede estar ubicado en el área de cocina o bien, en otra zona; esto se debe a que en el proceso de producción no se interrelacionan ni tampoco son interdependientes. No obstante es importante mencionar que como presentación final del servicio al consumidor es definitivo que tanto alimento como bebidas se sirvan a entera satisfacción de éste.

C).- SERVICIO:

Es el área localizada de la zona de la cocina o unidad de preparación de alimento y/o Bar, donde se tiene contacto con el cliente, es decir, el área de servicio es el comedor del restaurante.

Su objetivo básico es prestar un servicio que se adecúe a satisfacer las necesidades que espera cubrir el cliente, para lograr un bienestar y que desee regresar al restaurante.

El área de servicio está compuesta por varios factores que marcan las diferencias entre los restaurantes, a saber:

a).- TIPOS DE SERVICIO.

Existen diferentes tipos de servicio, este es un factor que está determinado por las características de cada restaurante y del menú que ofrecen.

I).- AUTO-SERVICIO.- En este servicio el comensal selecciona y sirve los alimentos por sí mismo. Consta de una línea de frío y calor con el objeto de no perder la calidad de los alimentos y que al comensal visualmente logren satisfacerle para que proceda a seleccionarlos.

II).- SERVICIO AMERICANO.- Al comensal se le lleva ya servido el plato directamente de la cocina.

III).- SERVICIO FRANCES.- El mesero presenta el platón al comensal, sosteniéndolo con la mano izquierda. Por el lado izquierdo.

IV).- SERVICIO RUSO.- El mesero sostiene el platón con la mano izquierda, por el lado izquierdo del comensal y sirve con la mano derecha.

V).- SERVICIO INGLES.- El anfitrión proporciona y sirve en la mesa sin levantarse, pasando el plato a cada

comensal de acuerdo con los gustos de cada uno.

VI).- SERVICIO SUIZO.- Se utiliza una mesita al lado de la mesa para transferencias de comida, recalentamientos, terminar preparaciones o preparar ensaladas, etc.

VII).- SERVICIO BUFFETS.- Presentación agradable en mesas, a las que el cliente acude para servirse la cantidad y calidad que desee.

La combinación de los servicios americano y suizo, dan una refinación al servicio, por lo que se establecen una serie de reglas en las que se lleva el servicio al comensal por diferentes caminos.

b).-METODO DE SERVICIO.

Conforme a los tipos de servicio mencionados, se puede concluir que el método de servicio describe la secuencia lógica de pasos que debe realizar el personal del comedor para proporcionar al comensal un servicio eficiente y rápido, desde su entrada hasta su salida del restaurante, de acuerdo con el tipo de servicio y los objetivos que persigue. Como ejemplo se pueden mencionar: Normas de cortesía, sistema para toma de órdenes, formas de servir, forma de retirar los platos, presentación de cuentas, ..

descarga de charolas, atención personal, recibir --
tarjetas de crédito, cheque personales, etc.

c).- AMBIENTACION DEL CONEDOR.

El fin de la ambientación es lograr el carácter --
que pretende el negocio. El tipo de restaurante -
y el ambiente son factores esenciales para que se
logre el éxito.

Existen elementos básicos y complementarios para -
lograr la ambientación, tales como la forma o rela
ciones visuales que crean puntos de referencia me
diante una imagen o recuerdo. El punto de referen
cia generalmente está relacionado con el nombre --
del restaurante y se repite en elementos decorati
vos. Así tenemos estaciones de servicio, montajes
- mesa, tipos de cubiertos, tipo de loza y cristale
- ría arreglos de mesa, música ambiental, tipos de -
uniforme que usen los empleados, etc. todo esto --
alusivo al restaurante.

d).- DECORACION.

El administrador con base en su menú, debe deci--
dir qué clase de decoración desea. Puede hacer sug
- gerencias al decorador y debe tener un presupuesto -
..

para gastos de decoración, por ejemplo: cortinas, -- lámparas, adornos a la pared, montaje de mesas, y estaciones de servicio con accesorios alusivos al lugar, cubiertas al menú, etc. Todos estos factores mencionados del servicio, forman parte de los parámetros a considerar para la clasificación de los restaurantes.

2.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO DENTRO DE UN RESTAURANTE.

*Para abordar el tema del proceso administrativo en un restaurante se sigue el criterio de la división por etapas. Para ello se consideran fundamentalmente; planeación, organización, dirección y control.

2.3.1. PLANEACION.

1* En esta etapa se debe "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarias para su realización"

El establecimiento de objetivos básicos en un restaurante deben estar dirigidos a prestar un servicio encaminado a

1* Reyes Ponce Agustín. Op. Cit. P. 165.

satisfacer las necesidades del cliente, para que en un futuro sea capaz de regresar; así como obtener los beneficios o utilidades para los accionistas. Asimismo, se puede esperar que las estrategias determinadas de antemano vayan dirigidas a obtener excelencia en la calidad de obtención, preparación y -- servicio de los alimentos y bebidas.

Se deben establecer las políticas en las áreas de compras, personal, contabilidad, almacén, mantenimiento, cocina, etc. también se espera que se elaboren programas en las áreas operativas de servicio para que el administrador del restaurante se dé cuenta si la carga de trabajo está distribuida -- equitativamente, lo que tiene un efecto directo sobre la eficiencia del personal. Es importante el manejo del presupuesto básico como el de producción o cantidad de platillos esperados a consumir por día, o el de compra de alimentos y bebidas, además deben existir procedimientos mínimos como formas correctas de dar el servicio en la mesa y atender al -- cliente, o bien, formas correctas de preparar platillos, pues depende mucho de ello la imagen que el cliente se lleva del -- restaurante.

La planeación del menú es la parte medular en un restaurante, pues en torno a él giran todas las demás funciones. El menú debe estar enfocado a las necesidades por satisfacer en el cliente, lo cual responderá a las preguntas: ¿Qué tipo de

cliente se atenderá?, ¿qué come usualmente? y por otra parte se debe determinar los costos y la rentabilidad de cada platillo; la disponibilidad de los alimentos en el mercado para poder servir los platillos; y, las limitaciones del equipo de cocina para reducirlos.

ORGANIZACION:

2* La organización es el "Arreglo de las Funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo o una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Existen actualmente restaurantes de tipo familiar en donde prácticamente no se tiene una clara distinción y determinación de funciones; el dueño es el único que tiene la facultad para tomar decisiones, las cuales están basadas en su juicio y experiencia, esto obviamente repercutirá en la eficiencia operativa de su negocio. No obstante lo anterior, podemos considerar 7 áreas básicas en un restaurante. Las cuales enunciamos a continuación, así como sus principales funciones.

- PERSONAL.- Seleccionar y contratar a los empleados, llevando records de los mismos.

2* Reyes Ponce, Agustín, Op. Cit. P. 211.

- COMPRAS.- Seleccionar a proveedores; discutir -- condiciones de compra y calidad de los productos.
- ALMACEN.- Recibir y conservar en óptimas condiciones las mercancías usadas en el restaurante.
- CONTABILIDAD.- Recopilar información básica para los reportes financieros.
- LEGAL.- Asesorar cuestiones legales, como las demandas, contratos, licencias, permisos, etc.
- COCINA Y BAR.- Elaborar y distribuir los alimentos y bebidas para el servicio.
- MANTENIMIENTO.- Mantener en buenas condiciones el local e instalaciones.

(*) Fuente de Información Los Enfoques más Modernos para abordar el Análisis de la Práctica Administrativa en Restaurantes, son aquellos que la dividen en Sistemas CPR, AXLER, BRUCE, H. FOOD SERVICE: Amanacerial Aproach. DC - HEATH AND COMPANY; EUA, 1979.

2.3.3. DIRECCION.

3* "Es la guía corta de las actividades a realizarse en cada área y aquella que pone en práctica la transmisión de objetivos, planes y órdenes a través de una eficiente comunicación".

La labor de dirección, generalmente la llevan a cabo -- las personas que están directamente relacionadas con la toma de decisiones de supervisión. Los procedimientos financieros. Los precios del mercado y las obligaciones contraídas con terceros. Así como los cambios en el consumo. Por otra parte de los clientes. Los costos y competencia; entre otros aspectos importantes, para estar en posibilidades de llevar a cabo una acertada dirección. También, con ayuda de los jefes de departamento. Extiende su labor supervisora a cada una de las personas que trabajan en el restaurante.

2.3.4. CONTROL.

4* "Control es determinar lo que se está haciendo, esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño está de acuerdo con -- los planes".

3* Quintinella Iglesias, Yolanda I. El Proceso Administrativo Aplicado en el Restaurante. Tesis P. 120.

4* Terry, George R. Principios de Administración. P. 587.

Por medio de esta fase se obtiene información sobre las desviaciones, errores y mejoras que se presenten en los cursos de acción para tomar decisiones y poder encauzar a la empresa a los objetivos deseados. Aunque no existen reglas específicas para elegir puntos estratégicos de control, un restaurante debe tener en cuenta que es importante tener controles que muestren lo que se ha perdido, robado, desaparecido o los errores básicos que se han cometido con los comensales. Asimismo, este tipo de controles deben detectar al responsable de la desviación de una manera amplia, barata y rápida. Se pueden establecer controles sencillos para cada una de las áreas básicas de un restaurante. Por ejemplo, el manejo de la mercancía, alimentos, y bebidas suele ser laborioso y delicado, por lo que durante el proceso de producción se pueden incurrir en mermas y mal manejo, robos y pérdidas, sabotajes, etc.; y si se cuentan con los controles adecuados todo esto puede disminuir con el consiguiente abatimiento de costos. También es indispensable el cuidado de la calidad en la preparación de platillos y bebidas que se le presentan al cliente (servicio EN COMIDA) y de la atención que se le da al mismo (servicio). Para ello existen controles que pueden indicar en qué medida se está perdiendo o ganando mercado, en qué grado se está satisfaciendo al cliente, qué efectos ha tenido la innovación del mercado, etc. Debido a que el cliente es el elemento básico para conocer el desempeño total del servicio

en un restaurante, los controles de éste deben ser enfocados hacia el cliente.

Los controles que con mayor frecuencia se usan en la mayoría de los restaurantes son:

- Control de costos de alimentos.
- Control de calidad de los alimentos.
- Control de porciones.
- Control de cobro.
- Control de Clientes diarios.
- Control de rotación diaria.
- Control de clientes promedio.
- Control de aceptación de platillos.

CAPITULO III**CASO
PRACTICO**

3.1 INVESTIGACION DE MERCADO.

A la par que la mercadotecnia la investigación de mercado ha ido evolucionando, tanto en complejidad como en amplitud. La primera se ha desarrollado desde que se le conocía - como proceso de distribución, después de localización de atención de mercados, luego como función de la administración interna, hasta que se le consideró como un campo para tomar decisiones; paralelamente, el crecimiento de la investigación de mercado se ha dado, como es lógico en cuanto a sus fines y la metodología a emplear, desde las simples técnicas de observación y análisis hasta la práctica de métodos de recolección y aprovechamiento de datos sobre ventas, costos, inventarios, etc., así como de técnicas y modelos experimentales de investigación más estructurados.

Durante las etapas que ha tenido la investigación de mercado, ésta ha sido una herramienta básica de la Mercadotecnia, ya que gracias a ella es posible determinar una buena conexión entre el fabricante y el consumidor, así como establecer y definir los planes comerciales a seguir, además de ser, un elemento esencial en la formación de la mixtura de Mercadotecnia.

Para adentrarnos al tema de estudio, es necesario definir el concepto de Investigación de Mercado, el cual también

ha sido objeto de múltiples criterios, razón por la que en el presente trabajo planteamos la que nos parece más completa, - por ser el resultado de un amplio análisis dentro de una gran variedad de conceptos. Al respecto, nos referimos a la citada en el Libro* "Introducción a la Investigación de Mercados", cuyos autores son Alfredo López Altamirano y Manuel Ozuna Coronado:

"...es la que se auxilia de varias ciencias para crear y establecer un sistema de información, que a través de un -- proceso técnico permite acumular, ordenar, clasificar, analizar e interpretar los datos, tanto cuantitativos como cualitativos o descriptivos que se obtienen de fuentes internas o externas, a fin de evitar riesgos o tomar decisiones adecuadas para la eficiente dirección del proceso mercadotécnico".

La investigación es un proceso continuo dentro de las actividades del mercado actual, el hombre de negocios hábil considera al investigador de mercados como un miembro de la dirección de la empresa y aprovecha sus conocimientos en todas las fases del negocio. La investigación de mercado está continuamente en busca de nuevas ideas o relaciones que signifiquen mayor éxito para la empresa, pone especial interés en el descubrimiento de prácticas que requieren de cambios y en-

* Fuente de Información Dirección de Mercadotecnia. Análisis. Planeación y Control. Philip Kotler. Edit. Diana.

* Bibliografía.

en el perfeccionamiento de nuevos métodos para realizar el --
trabajo.

Debido a lo anterior, la investigación de mercado abarca más que la simple solución de problemas. Los investigadores que se dedican a ello emplean, a veces, más tiempo en determinar la existencia real de los problemas o a buscar nuevas oportunidades, que a encontrar la solución de estos problemas.

La investigación de mercado que tiene como finalidad de constante resolución de problemas, se llama investigación de remedio o correctiva, es decir, cuando existe un problema el daño ya está hecho. Por ello, los empresarios prefieren emplear sus investigaciones para la prevención de problemas o la búsqueda de oportunidades, más que para la solución de problemas.

Asimismo, de una manera más particular, la investiga-ción de mercado busca la previsión, la detección de problemas internos y externos a fin de evitarlos; dentro de la planeación, la búsqueda de nuevas oportunidades de crecimiento comercial de la empresa; y como corrección, la solución de problemas existentes en la función de mercantilización de un producto.

La investigación de mercado proporciona la información..

necesaria a la dirección para responder a los cuestionamientos que surgen en la marca comercial de una empresa, algunos de los cuales pueden ser:

- ¿Qué innovaciones podría realizar la empresa?
- ¿Cómo marcha el negocio?
- ¿Hay algo que no funciona bien?
- ¿Qué falla y hasta qué punto es determinante en el logro de objetivos?
- ¿Cuáles son los motivos de esa desviación?
- ¿Qué alternativas tenemos para solucionar esos problemas?
- ¿Se están resolviendo en forma adecuada los problemas?

Las respuestas a éstas y otras interrogantes constituyen una parte importante de la responsabilidad del empresario encargado de tomar algunos de los objetivos que busca la investigación.

Con ello se observa que la investigación de mercado ayuda a lograr la planeación del desarrollo de productos, conocer el mercado adecuado, determinar los objetivos y estrategias a seguir, establecer el plan de acción, así como evaluar el éxito y efectividad del área comercial de la empresa.

Para la obtención del tipo de información es preciso --

aplicar un proceso en base al método científico, que permite realizar razonamientos lógicos, ordenados y sistemáticos que sirvan como apoyo para una efectiva toma de decisiones. A -- continuación presentamos las etapas para realizar una investigación de mercado basándonos en la información teórica existente.

ETAPAS PARA RELIZAR UNA INVESTIGACION DE MERCADO.

- DEFINICION DEL OBJETIVO.- Es la determinación de qué es lo que se quiere conocer, a través de la investigación, estableciendo los posibles cursos de acción y seleccionando el más adecuado para el fin propuesto.
- DETERMINACION DEL PRESUPUESTO.- Reunir todos los elementos económicos necesarios para desarrollar la investigación.
- ESTABLECER EL PROGRAMA DE TRABAJO.- Estimar el tiempo necesario que permita lograr los objetivos de la investigación, así como las actividades que requieren realizarse.
- SELECCION DE LAS FUENTES DE INFORMACION.- Determinar aquellas que permitan obtener información representativa, confiable y actual para el objeto de la investigación, pudiendo ser internas (consumidores, proveedor

res, intermediarios, etc.) y/o externas (Asociaciones, comerciales, oficinas de estadística nacional, libros, revistas, etc.).

- INTEGRACION DEL GRUPO DE INVESTIGADORES.- Conjuntar los elementos humanos idóneos para lograr el objetivo de la investigación, induciéndolos y unificando criterios.
- DETERMINACION Y ELABORACION DE CUESTIONARIOS.- Determinar el objetivo, forma, aplicación, tabulación y modo de analizar la información que de ellos se obtenga.
- APLICACION DE LA PRUEBA PILOTO.- Verificar el adecuado planteamiento de los cuestionarios a fin de ratificar o rectificar la utilización de los mismos, así como determinar las fuentes de información más convenientes y evaluar si es necesario o no, profundizar en el estudio.
- DETERMINACION DE LA MUESTRA.- Obtener una cantidad representativa de la población (Universo), es decir, -- que se reúnan las mismas cualidades y características de la totalidad de la población, así como sea suficiente, pudiendo determinarse en base al azar o por cuotas, y deberá ser aplicado por zonas.
- INVESTIGACION DE CAMPO.- Obtener en forma directa -

los datos necesarios y suficientes para conformar una base de información confiable.

- TABULACION.- Agrupar las respuestas y totalizarlas - en forma exacta y ordenada, esta podrá hacerse manualmente o mediante la utilización de un sistema computarizado.
- ANALISIS ESTADISTICO.- Analizar e interpretar cuantitativamente los resultados obtenidos en la investigación de campo.
- PRESENTACION DE RESULTADOS.- Proporcionar el análisis y las conclusiones de manera organizada y auxiliar en la toma de decisiones a la persona o personas interesadas en la investigación.

Una vez determinada la importancia que guarda la investigación de mercado en la función de comercialización, así como su metodología; es menester plantear teóricamente, para los fines de nuestro estudio, los conceptos esenciales de estrategia de mercadotecnia, para que a partir de ello, determinar aquella que específicamente permita la revisión de las funciones mercadotécnicas que se aplican en las cadenas restauranteras del Area Metropolitana de la Ciudad de México.

3.2 ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA.

Actualmente se asocia a la mercadotecnia con la toma de decisiones como ya se ha señalado, debido a que la aplicación de sus técnicas facilita el acceso a la información necesaria para ese fin. Cuando se decide algo importante dentro de la empresa como lo es el campo de la comercialización, se realiza no solo con base en datos organizados, en virtud de que también se hace como una respuesta de control a las desviaciones que sufren los objetivos y en general los planes relativos de dicha área.

Por ello, la planeación correcta de las operaciones de mercadotecnia resulta de vital importancia. Esta planeación para surtir efectos positivos toma en cuenta no solo objetivos políticos, presupuestos y programas, ya que debe asimismo, establecer estrategias que garanticen la eficacia en el logro de los objetivos.

Antes de anotar los tipos de estrategias principales y su definición, se tratará de diferenciar este concepto del de táctica, ya que para fines de la mercadotecnia resultan tener ambas características particulares.

Según experimentados ejecutivos, las actividades de mercadotecnia pueden clasificarse en dos categorías: Las operaciones tácticas se han venido desarrollando constantemente --

con el propósito de establecer un justo equilibrio entre los diferentes elementos que constituyen a la mercadotecnia y puede decirse que su finalidad es ahorrar dinero más bien que la de ganarlo; la otra categoría es la innovación estratégica -- que se relaciona con la investigación y el desarrollo, por lo que busca más bien producir mayores aumentos en las utilidades.

Lo anterior muestra que la estrategia tiene una amplitud mayor que la táctica, ya que ésta se refiere a operaciones y aquélla requiere el cambio de estrategia de mercadotecnia mismo, considerando consecuentemente los factores externos determinantes por su medio ambiente.

Como el propósito de la estrategia es establecer un carácter más general y se aplica al sistema en su conjunto, resulta lógicamente, de mayor interés para la investigación. - Para llevar a cabo estrategia de este tipo, su campo se divide en la atención de dos tipos de decisiones principales que son: el mercado del producto y los canales de distribución.

De acuerdo con lo anterior, puede establecerse una definición de estrategia de mercadotecnia que incluye sus elementos sustanciales: "Es el conjunto de objetivos, normas, prácticas y regulaciones que oriente el esfuerzo comercial en función y distribución; en parte independientemente y en parte -

como reacción a las condiciones cambiantes del medio ambiente y de la competencia a fin de obtener mayores utilidades".

Ahora bien, cuando se habla de estrategia tradicionalmente se asocia al concepto de combinación o mixtura de mercadotecnia, porque ésta constituye un conjunto de factores que engloban en conceptos esenciales los elementos del sistema de mercadotecnia en sus diferentes niveles, conviene pues, describir en qué consiste la citada combinación.

La citada mixtura de mercadotecnia es el proceso de combinar o mezclar los diferentes factores mercadotecnicos que comunmente son: precio, producto, promoción y plaza, porque éstos sintetizan las formas en que una firma puede influir en las ventas, conocidos como las cuatro "P". Estos en realidad constituyen un conjunto de instrumentos, aunque a cada factor lo referimos como una sola variable con una magnitud propia.

La empresa debe responsabilizarse por seleccionar las mejores bases, es decir, la combinación ideal de mercadotecnia que es propiamente la suma de variables de las decisiones comerciales. Cabe hacer notar que estos factores son los más importantes que influyen en el sistema, E. Jerome Mc. Carthy los propuso como un procedimiento nemotécnico, el cual ha sido adoptado como general por la mayoría de los estudiosos en la materia, sin que por esto sea una mezcla única para cual-

quier negociante y en todo momento.

Finalmente es menester aclarar, de acuerdo con lo anterior que no resulta impropio asociar a la estrategia con la - mixtura de mercadotecnia.

3.3. OBJETIVO DE LA INVESTIGACION. BEFINICION DEL PROBLEMA.

El objetivo principal de la presente investigación, es: "Determinar si dentro de la industria restaurantera del Distrito Federal y su Area Metropolitana se cuenta con el conocimiento de lo que es la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción) y por supuesto, conocer si se lleva a cabo su aplicación práctica para el buen funcionamiento de dicha industria".

OBJETIVOS SECUNDARIOS:

- Definir si el o los productos que se ofrecen en los - restaurantes son un factor determinante en la asistencia de los clientes.
- Determinar si el precio influye en la afluencia de -- los clientes a los restaurantes.
- Determinar si la ubicación de los establecimientos es causa prioritaria en el acto de la asistencia de los - clientes a los restaurantes.

- Definir si es determinante la actividad publicitaria para el buen funcionamiento de los restaurantes.

3.4 HIPOTESIS

Se piensa que en la mayoría de los restaurantes que se encuentran ubicados en el Distrito Federal y Area Metropolitana se lleva a cabo el empleo de la mezcla de mercadotecnia -- (producto, precio, plaza y promoción), en una forma más bien-práctica, sin embargo, es mínimo el número de personas encargadas de la administración de los mismos, que saben o tienen conocimiento acerca de cómo se compone y para que se emplea - dicha mezcla".

HIPOTESIS SECUNDARIAS

- Los productos de un restaurante son determinantes en la decisión de asistencia y estancia del público consumidor.
- El precio no es factor determinante en la decisión de asistencia de los clientes a un restaurante.
- La ubicación de un restaurante es importante para la asistencia de los clientes.
- Las promociones motivan notablemente a incrementar la afluencia de los clientes a un restaurante.

3.5 DETERMINACION DE LA MUESTRA.

Para la presente tesis, la muestra poblacional empleada para el estudio se calculó en base los siguientes datos:

El universo poblacional de la ciudad de México y Area - Metropolitana en lo referente a los restaurantes, se encuentra calculada aproximadamente en 65,886 establecimientos. Por lo cual para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 (PO)}{E^2}$$

DONDE:

n = Tamaño de la muestra.

z = Nivel de confianza o intervalo de confianza.

P = Proporción de la población o posibilidad de éxito.

Q = Posibilidad de error (factor L-P)

E = Error muestral o diferencia entre una proporción muestral y una proporción poblacional.

SUSTITUYENDO:

n = ¿

z = Nivel de Confianza de 95.45% = 2.

P = 0.50.

Q = L-P = 0.50

E = 5%

$$n = \frac{z^2 (PQ)}{E^2}$$

$$n = \frac{2^2 (0.50) (0.50)}{(0.50)^2}$$

$$n = \frac{4 (0.2500)}{0.0025}$$

$$n = \underline{\underline{400}}$$

Por lo tanto, el tamaño de la muestra será de 400 elementos a encuestar.

3.6 OBTENCION DE LA INFORMACION.

- En los restaurantes de diferentes zonas económicas, -
ubicados dentro del Distrito Federal y Area Metropoli
tana.
- Asociación Mexicana de Restaurantes.
- Secretaría de Turismo.
- Sindicato de Trabajadores al Servicio de Restaurantes.
- Unión Nacional de Trabajadores de Restaurantes.

3.7 CUESTIONARIO PILOTO.

El presente cuestionario piloto se elaboró y se aplicó con el propósito de determinar y unificar criterios que fuesen de utilidad para llevar a cabo una investigación más completa, así como también para evitar que surgieran aspectos -- que llevaran a crear cierta subjetividad.

Para ello, tuvo que llevarse a cabo la determinación de un muestreo piloto, para lo cual dicho muestreo se basó en la utilización de un cuestionario escrito conformado con preguntas dicotómicas, múltiples y abiertas aplicándolo a distintas personas elegidas al azar.

A continuación se muestra el Cuestionario Piloto.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION (U.N.A.M.)

El presente cuestionario pretende delimitar en forma -- genérica los aspectos más importantes que determinen el cómo o de qué manera se llevará a cabo la aplicación de la mezcla de Mercadotecnia dentro de la industria restaurantera del -- Distrito Federal y su Area Metropolitana.

¿COMO CLASIFICARIA USTED A SU RESTAURANT?

INFORMAL _____ FORMAL _____ DE LUJO _____

¿TIENE CONTROL DE CALIDAD DE SUS MATERIAS PRIMAS, PARA ELABORACION DE SUS PLATILLOS?

SI _____ NO _____

LA CANTIDAD DE ALIMENTOS QUE SE PRESENTA AL CLIENTE ES:

A).- ESCASA B).- SUFICIENTE C).- ABUNDANTE.

¿EXISTE UN CONTROL PARA LA CANTIDAD DE CADA PLATILLO?

SI _____ NO _____

¿SE ENCUENTRA INTEGRADA A ALGUNA ASOCIACION ENCARGADA DE LA INDUSTRIA.

SI _____ NO _____

¿TIENE UN METODO PARA DETERMINAR SUS PRECIOS DE SUS ALIMENTOS?

SI _____ NO _____

¿TIENE CONTACTOS Y RELACIONES CON SUS COMPETIDORES?

SI _____ NO _____

¿SE REALIZO UNA INVESTIGACION PARA ESTABLECER LA UBICACION DEL RESTAURANTE?

SI _____ NO _____

¿EL EQUIPO CON QUE CUENTA EN SU RESTAURANTE FACILITA EL SERVICIO CORRECTO AL CLIENTE?

SI _____ NO _____

¿TIENE SERVICIO DE ESTACIONAMIENTO SU ESTABLECIMIENTO?

SI _____ NO _____

¿LLEVA A CABO PERIODICAMENTE PLANES DE INNOVACION?

SI _____

NO _____

¿EXISTEN OTRAS SUCURSALES?

SI _____

NO _____

¿TIENE IDENTIFICADOS A LOS RESTAURANTES QUE LE HACEN COMPETENCIA?

SI _____

NO _____

¿EL PRECIO ES ADECUADO AL SERVICIO PRESTADO?

SI _____

NO _____

¿ES INDISPENSABLE Y NECESARIO FIJARSE METAS DE CALIDAD EN EL SERVICIO QUE PROPORCIONA SU RESTAURANTE?

SI _____

NO _____

¿UTILIZA LA PUBLICIDAD PARA DAR A CONOCER SU RESTAURANTE?

SI _____

NO _____

¿QUE TIPO DE PRODUCTO O PRODUCTOS SE CONSUMEN CON MAYOR FRECUENCIA?

¿EL TAMAÑO DE SU ESTABLECIMIENTO ES EL ADECUADO PARA SU DEMANDA?

SI _____

NO _____

¿QUE MEDIO O MEDIOS UTILIZA PARA LLEVAR A CABO LA PUBLICIDAD-
DE SU RESTAURANTE?

¿TIENE PROMOCION DENTRO DEL RESTAURANTE?

SI _____ NO _____

¿SUS PRECIOS SON COMPETITIVOS?

SI _____ NO _____

¿GENERALMENTE COMO EFECTUAN EL PAGO DEL CONSUMO?

a) CONTADO b) CREDITO c) CONCESIONES

¿LE PARECE QUE SU RESTAURANTE ES DE FACIL ACCESO?

SI _____ NO _____

¿CONOCE LA MEZCLA DE LA MERCADOTECNIA?

SI _____ NO _____

¿UTILIZA ALGUN METODO PARA REALIZAR EL MENU?

SI _____ NO _____

¿REPASA LA EXISTENCIA DE TODOS SUS PLATILLOS PERIODICAMENTE?

SI _____ NO _____

¿SUPERVISA LA ELABORACION Y PRESENTACION DE SUS PLATILLOS?

SI _____ NO _____

¿QUE MEDIO O MEDIOS UTILIZA PARA LLEVAR A CABO LA PUBLICIDAD-
DE SU RESTAURANTE

¿CON QUE FRECUENCIA UTILIZA LA PUBLICIDAD?

¿DE QUE TIPO DE PROMOCION?

¿RECIBE SUGERENCIAS?

¿SE PREVEE CON ANTERIORIDAD Y CON CUIDADO LOS EQUIPOS NECESARIOS PARA PREPARAR LOS PLATILLOS QUE SE VAN A OFRECER?

¿CONSIDERA QUE LA ATENCION HACIA EL PUBLICO ES POR LO GENERAL?

a) CORDIAL. b) INDIFERENTE c) RAPIDA d) LENTA.

¿ACOSTUMBRA PEDIR SUGERENCIAS Y PETICIONES A SUS TRABAJADORES?

SI _____

NO _____

★

3.7.1 CUESTIONARIO DEFINITIVO.

En base a los resultados logrados tras la aplicación -- del Cuestionario Piloto, se logró el primordial propósito de definir, tanto el contenido, número y tipo de preguntas a utilizar, para de esa forma estructurar el Cuestionario Definitivo, todo lo anterior para el logro del objetivo específico -- que se busca alcanzar con el desarrollo de la presente Tesis.

Por lo que se refiere al Cuestionario Definitivo, se encuentra integrado con preguntas de tipo dicotómicas, de opción múltiple y de respuesta abierta: ya que por medio de ellas se permite el logro de una mejor tabulación y de una mayor interpretación, esto es, que sea más rápida y sencilla; por lo cual, el Cuestionario Definitivo se muestra a continuación.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES, CUAUTITLAN
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

NOMBRE DEL RESTAURANTE _____

F E C H A: _____

1.- ¿CONOCE LA MEZCLA DE LA MERCADOTENIA?

SI _____

NO _____

2.- ¿UTILIZA ALGUN METODO PARA REALIZAR EL MENU?

SI _____ NO _____

3.- ¿TIENE CONTROL DE CALIDAD DE SUS MATERIAS PRIMAS, PARA LA ELABORACION DE SUS PLATILLOS?

SI _____ NO _____

4.- ¿REvisa LA EXISTENCIA DE TODOS SUS PLATILLOS PERIODICAMENTE?

SI _____ NO _____

5.- ¿EXISTE UN CONTROL PARA LA CANTIDAD DE CADA PLATILLO?

SI _____ NO _____

6.- ¿SUPERVISA LA ELABORACION Y PRESENTACION DE SUS PLATILLOS?

SI _____ NO _____

7.- ¿TIENE UN METODO PARA DETERMINAR SUS PRECIOS DE SUS ALIMENTOS?

SI _____ NO _____

8. ¿EL PRECIO ES ADECUADO AL SERVICIO PRESTADO?

SI _____ NO _____

9.- ¿SUS PRECIOS SON COMPETITIVOS?

SI _____ NO _____

10.- ¿GENERALMENTE COMO EFECTUAN EL PAGO DEL CONSUMO?

a) CONTADO b) CREDITO c) CONCESIONES

11.- ¿SE REALIZO UNA INVESTIGACION PARA ESTABLECER LA UBICACION DEL RESTAURANTE?

SI _____ NO _____

12.- ¿LE PARECE QUE SU RESTAURANTE ES DE FACIL ACCESO?

SI _____ NO _____

13.- ¿TIENE SERVICIO DE ESTACIONAMIENTO SU ESTABLECIMIENTO?

SI _____ NO _____

14.- ¿EL TAMAÑO DE SU ESTABLECIMIENTO ES EL ADECUADO PARA SU DEMANDA?

SI _____ NO _____

15.- ¿EXISTEN OTRAS SUCURSALES?

SI _____ NO _____

16.- ¿UTILIZA LA PUBLICIDAD PARA DAR A CONOCER SU RESTAURANTE?

SI _____ NO _____

17.- ¿QUE MEDIO O MEDIOS UTILIZA PARA LLEVAR A CABO LA PUBLICIDAD DE SU RESTAURANTE?

18.- ¿CON QUE FRECUENCIA UTILIZAN LA PUBLICIDAD?

19.- ¿TIENE PROMOCION DENTRO DEL RESTAURANTE?

SI _____ NO _____

20.- ¿DE QUE TIPO DE PROMOCION?

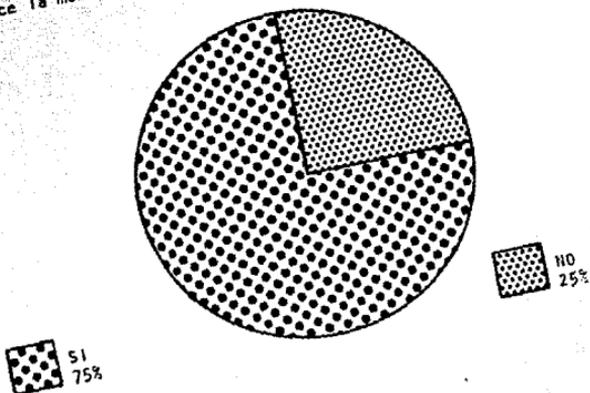
21.- ¿RECIBE SUGERENCIAS?

OBSERVACIONES:

8 TABULACION

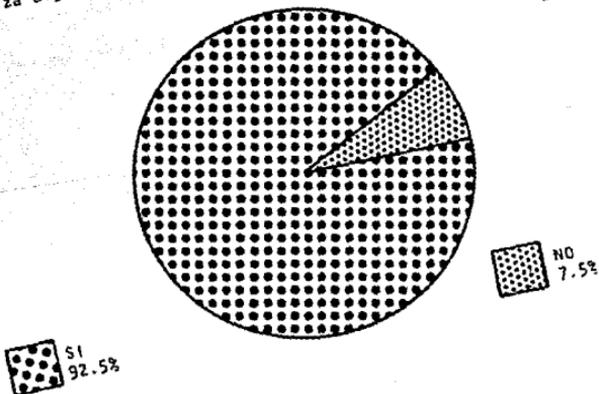
1.- ¿Conoce la mezcla de la Mercadotecnia?

1

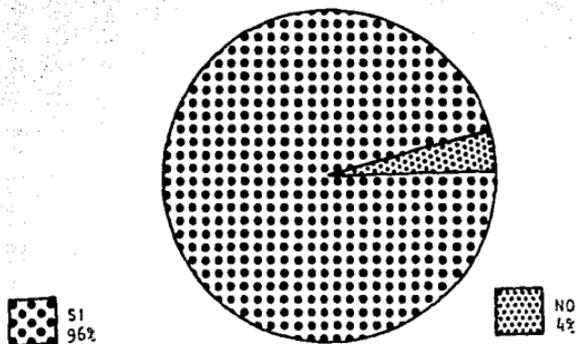


2.- ¿Utiliza algún método para realizar el menú?

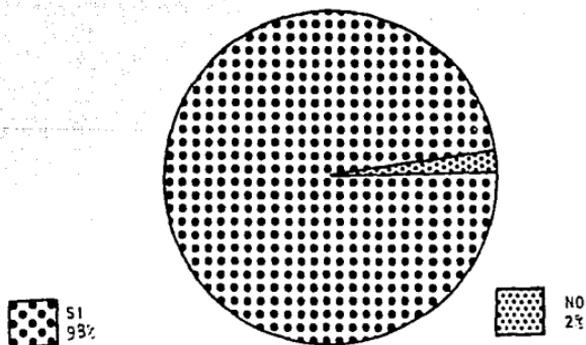
2



3.- ¿Tiene control de calidad de sus materias primas, para la elaboración de sus platillos?

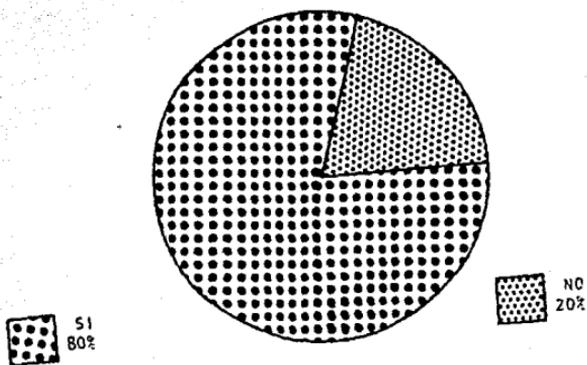


4.- ¿Revisa la existencia de todos sus platillos periódicamente?



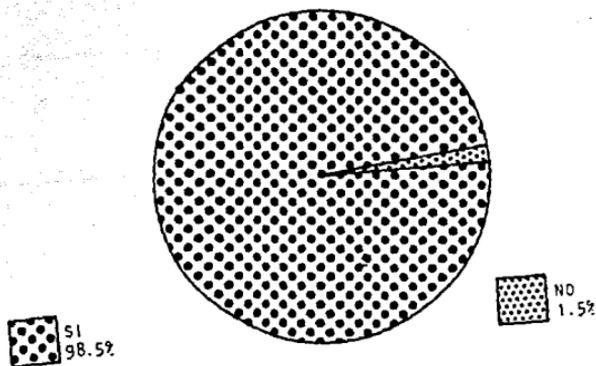
5.- ¿Existe un control para la cantidad de cada platillo?

5



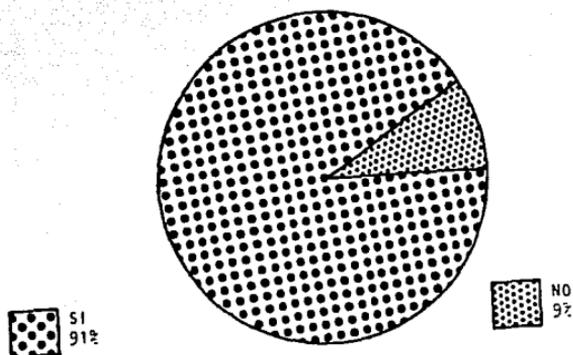
6.- ¿Supervisa la elaboración y presentación de sus platillos?

6



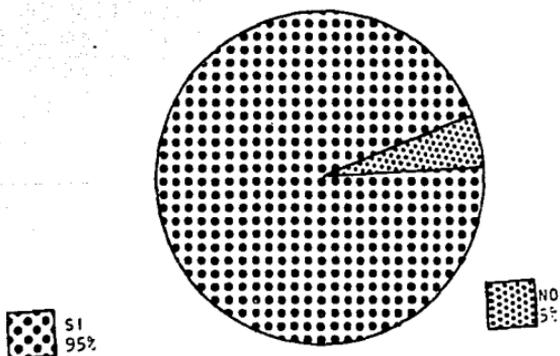
7.- ¿Tiene un método para determinar sus precios de sus alimentos?

7

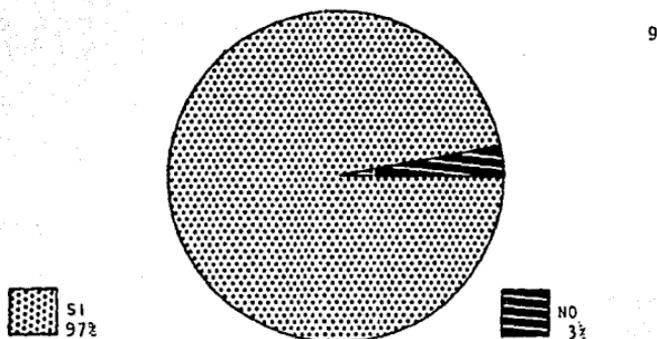


8.- ¿El precio es adecuado al servicio prestado?

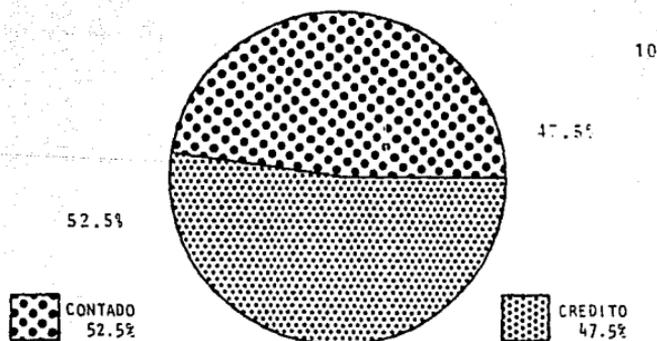
8



9.- ¿Sus precios son competitivos?

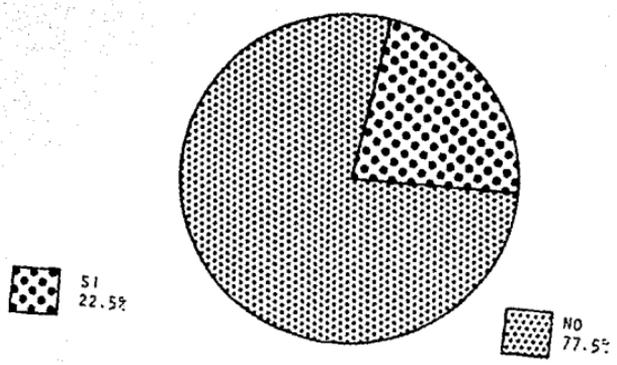


10.- ¿Generalmente ¿Cómo efectúan el pago del consumo?



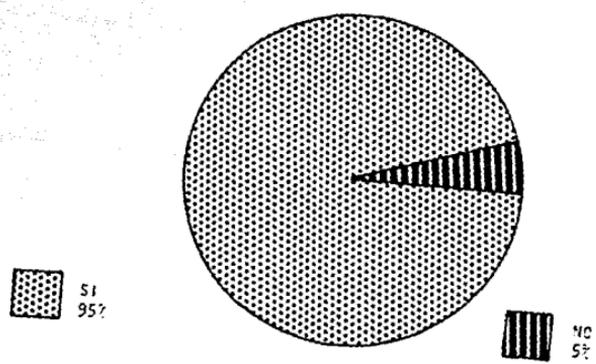
11.- ¿Se realizó una investigación para establecer la ubicación del Restaurantes?

11

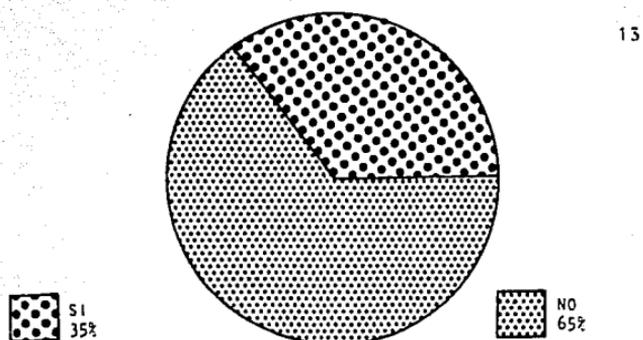


12.- ¿Le parece que su Restaurante es de fácil acceso?

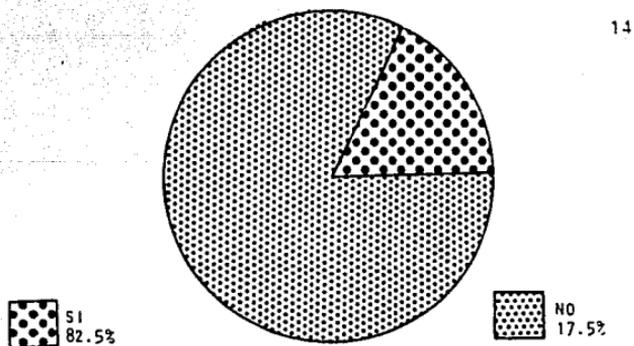
12



13.- ¿Tiene servicio de estacionamiento su establecimiento?

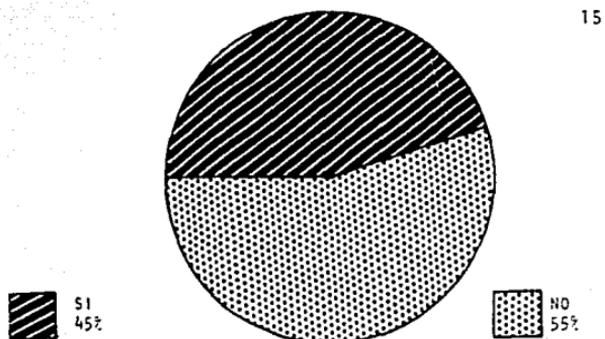


14.- ¿El tamaño de su establecimiento es el adecuado para su demanda?

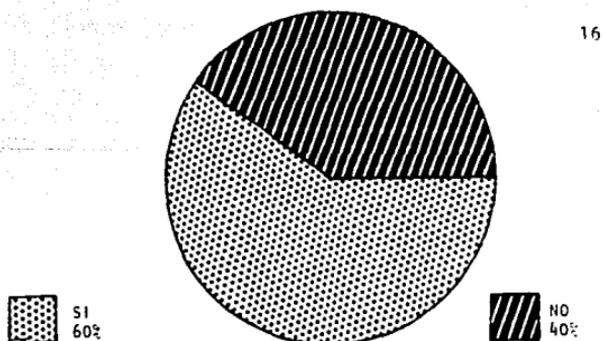


15.- ¿Existen otras sucursales?

139

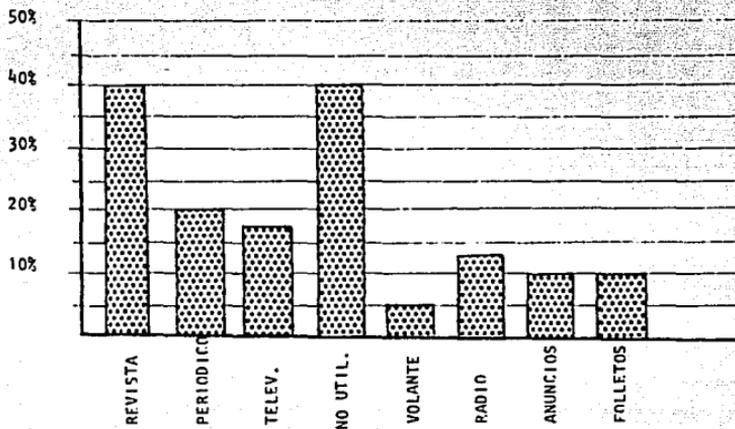


16.- ¿Utiliza la publicidad para dar a conocer su Restaurante?



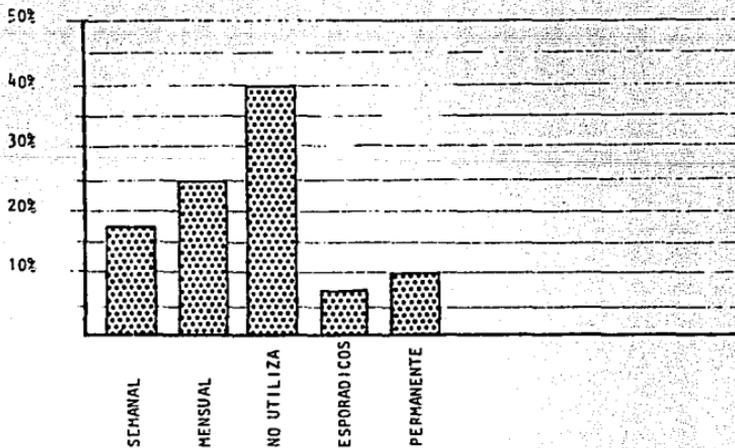
17.- ¿Qué medio o medios utiliza para llevar a cabo la publicidad de su Restaurante?

17



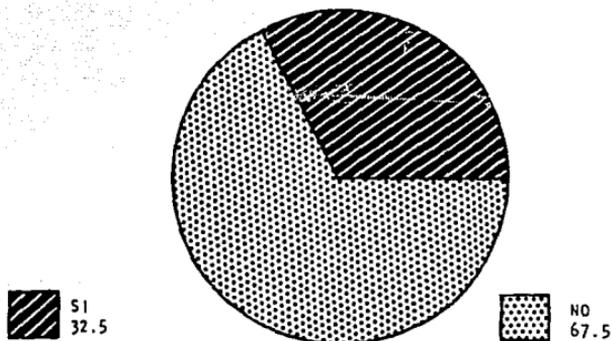
18.- ¿Con qué frecuencia utilizan la publicidad?

18



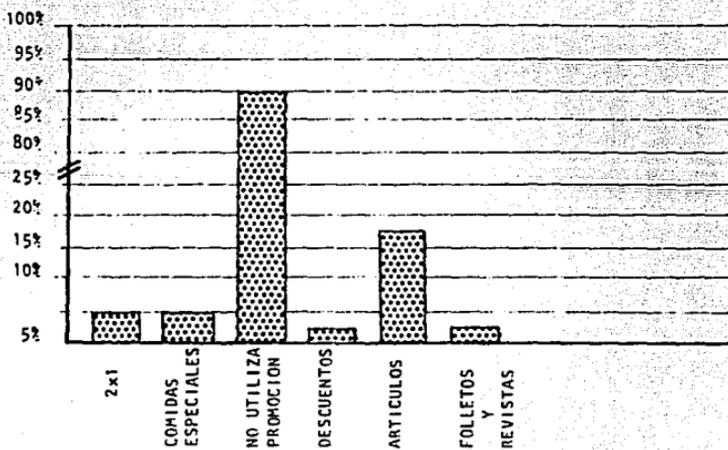
19.- ¿Tiene promoción dentro del Restaurante?

141



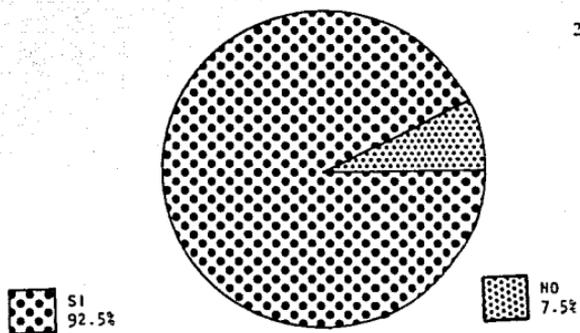
20.- ¿De que tipo de promoción?

20



21.- ¿Recibe sugerencias?

21



3.9 CONCLUSIONES.

En los resultados obtenidos en la investigación encontramos que un 75% de los encargados de la Administración de restaurantes conocen la mezcla de la Mercadotecnia (producto, precio, plaza y promoción) se formularon las preguntas, dando los siguientes resultados:

PRODUCTO (Preguntas números: 2, 3, 4, 5 y 6), para la mayoría de los establecimientos es la base fundamental para el desarrollo y éxito de la empresa. Debido que se observó que cuentan con un método de elaboración de su menú y tiene un control de calidad, entre otros factores.

PRECIO (Preguntas números: 7, 8, 9 y 10), es importante para los restaurantes debido que influye determinantemente para las ventas y es determinado por la categoría, servicio, calidad, especialidad y la competencia.

PLAZA (Preguntas números: 11, 12, 13, 14 y 15), se obtuvo como resultado que la ubicación de la mayoría de los restaurantes se efectuó a base de intuición o lógica y muy pocos a base de investigación, debido a esto carecen de estacionamiento, problemas de remodelación y expansión.

PROMOCION (Preguntas (Preguntas 16, 17, 18, 19 y 20), es utilizada en un 60% debido a los costos y los medios más ..

usados son revistas, periódicos, televisión, radio y folletos, los cuales son poco frecuentes. Con respecto a la promoción no es frecuente por considerar que se acorrientan los restaurantes.

Como se puede observar en los resultados obtenidos en la Investigación, se puede afirmar de la mezcla de Mercadotecnia sí es importante en los restaurantes.

B I B L I O G R A F I A

- * MERCADOTECNIA
MARTIN L. BELL.
EDITORIAL C.E.C.S.A.
- * J. STANTON WILLIAN.
FUNDAMENTOS DE MERKENTING.
EDITORIAL MC. GRAW HILL 1977.
- * KOHER PHILIP
DIRECCION DE MERCADOTECNICA
EDITORIAL DIANA.
- * L. BELL. MARTIN
BIBLIOTECA MODERNA DE MERCADOTECNICA.
EDITORIAL CONTINENTAL.
- * AGUILAR ALVAREZ ALFONSO
ELEMENTOS DE LA MERCADOTECNIA
EDITORIAL CONTINENTAL.
- * FOLLETOS EDITADOS POR LA ASOCIACION
MEXICANA DE RESTAURANTES.
- * FOLLETOS EDITADOS POR LA SECRETARIA DE
TURISMO. MENU TURISTICO.

- * LOPEZ Y OSUNA
INTRODUCCION A LA INVESTIGACION DE MERCADOS.
EDITORIAL DIANA.
- * MORALES ERCAMBRACK FRANCISCO J.
EFICIENCIA ECONOMICA Y CONCENTRACION INDUSTRIAL
- * GONZALEZ B. DE LA GARZA, AMPARO R., TAPIA CAMO CECILIA.
INFORMACION BASICA PARA EL NEGOCIO DE UN RESTAURANTE
ESCUELA SUPERIOR DE ADMON. MEXICO, 1975.
- * EVA GONZALEZ REQUIELME.
ESTUDIO PARA DETERMINAR LA CORRELACION ADMINISTRATIVA Y
OPERATIVA EN LOS RESTAURANTES-BAR.
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA, MEXICO, 1986.
- * SECRETARIA DE TURISMO
CLASIFICACION TURISMO AUTOCALIFICABLE PARA RESTAURANTES
Y BARES.

HENRY ESTEBAN
LA VOTACION QUE SE LE DEBE BRINDAR A LA TECNICA
CULINARIA EN RESTAURANTES.
MEXICO, 1982.
- * KOONTZ O'DONELL.
CURSOS DE ADMINISTRACION MODERNA.
SEXTA EDICION.

* DOCTOR FABIAN MARTINEZ VILLEGAS.
EL EJECUTIVO EN LA EMPRESA MODERNA.
MEXICO, D. F.

*