

8
29



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ORGANIZACION DE UN RESTAURANT POR AREAS FUNCIONALES

Seminario de Investigación Administrativa

QUE EN OPCION AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

CRUZ SANCHEZ MARIA BEATRIZ
LOPEZ VILLAZANA VIANEY
VELAZQUEZ RIVAS BEATRIZ

Director de Seminario:
C.P. Y L.A.E. EUGENIO SISTO VELASCO

MEXICO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1990



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION	1
OBJETIVOS, LIMITACIONES Y METODOLOGIA	2
MARCO TEORICO	
GENERALIDADES	5
MERCADOTECNIA	9
Mercado y segmentación de mercado	11
Proceso de compra	13
Funciones de la mercadotecnia	14
- Investigación de mercados	14
- Producto	15
- Precio	16
- Distribución	18
- Promoción	19
PRODUCCION	23
Localización, selección, construcción y distribución de la planta	23
Selección y mantenimiento de la maquinaria y equipo	24
Planeación y control de la producción	25
Control de calidad	26
Control de desperdicios	28
Compras	29
PERSONAL	31
Consecución	31
- Descripción de puestos	31
- Reclutamiento	32
- Selección	33
Introducción	34
Desarrollo	34
Remuneración	36
Seguridad	37
Servicios	38

FINANZAS	39
Financiamiento	39
- Planificación financiera	39
- Obtención de recursos	41
- Manejo de recursos	41
Control financiero	42
- Contabilidad	42
- Presupuestos	43
- Auditoría Interna	45
CASO PRACTICO	
GENERALIDADES	48
Definición de restaurant	48
Antecedentes históricos	48
Forma de constituirse	49
Clasificación	50
Requisitos legales para dar de alta un restaurant	50
Objetivos del restaurant	55
Supuestos	55
Organigrama	57
LINEAMIENTOS PARA LA ORGANIZACION FUNCIONAL DE UN RESTAURANT	58
Mercadotecnia	59
Producción	62
Personal	76
Finanzas	97
ANEXOS	
A NIVELES SOCIOECONOMICOS	114
B MENU (PRODUCTO Y PRECIO)	118
C SOLICITUD DE EMPLEO	124
CONCLUSIONES	126
BIBLIOGRAFIA	128

I N T R O D U C C I O N

En la época actual se ha acrecentado el número y diversidad de empresas ya sean comerciales o de servicios. La industria restaurantera ha sido partícipe de este desarrollo que se manifiesta con la cantidad de restaurants --- existentes, debido en gran parte, a la necesidad de consumir los alimentos fuera del hogar.

Ante esta situación de gran competencia, no es posible aplicar la administración en los restaurants de una manera empírica e incipiente, ni basta saber cocinar bien para conducir al éxito el negocio, sino que es necesario administrar de una manera más científica y a su vez dividir dicha tarea en áreas funcionales básicas para que resulte más eficiente. Muchas veces en este tipo de negocios, se pone más atención a la producción de alimentos rest---tándole importancia a los aspectos de mercadotecnia, personal y finanzas.

Es por ello que la intención de la presente investigación es mostrar de una manera teórica las principales áreas funcionales en que puede estar organizado un restaurant y, de una manera práctica un posible esquema de organización analizando en forma muy general los aspectos más importantes de cada área.

Así mismo se presentan los requisitos legales que existe en México para la instalación de un restaurant.

En este trabajo se utiliza el término "restaurant", respetando su origen francés.

OBJETIVOS, LIMITACIONES Y METODOLOGIA

OBJETIVOS:

- Realizar una investigación de las áreas funcionales, que permita a las personas interesadas en la industria restaurantera, tener información de los factores que influyen para la administración de un negocio de este tipo.
- Aportar un esquema de organización para quien desee instalar un restaurant o mejorar el funcionamiento de uno ya existente.

LIMITACIONES:

- El tiempo para investigación es relativamente corto, por lo cual sólo se explican las funciones más generales de cada área.
- La información que se necesita para la investigación de campo no es fácil de obtener, por ello se captó mediante la observación en restaurants.
- El tiempo que se necesita para realizar un caso práctico real es mayor al disponible, por lo cual para efecto de este trabajo se trata de un caso ficticio, adaptado en lo posible a la realidad.

METODOLOGIA:

La metodología que se utilizó para la elaboración de la presente investigación es la que describe Armando F. Zubizarreta, en su libro: La aventura del trabajo intelectual .

Este método consta de los siguientes pasos:

Elección del tema.- fue seleccionado debido a que no existe ningún trabajo de investigación con el enfoque de áreas funcionales en restaurants.

Fuentes de información.- la información que se utilizó fue documental, -

y obtenida en diferentes restaurantes, mediante la observación y de la visita a la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC).

El plan de trabajo.- se realizó una lista de actividades con tiempos de inicio y terminación, para cubrir la investigación en el tiempo disponible.

Recolección de datos.- fue realizada en las fuentes antes mencionadas.

Ordenación e interpretación de los materiales.- ya obtenida la información completa, se hizo una estructuración del trabajo por capítulos.

Composición y redacción.- una vez ordenada la información, se corrigió y redactó nuevamente.

Presentación formal del trabajo.- constituyó la última presentación al Director de seminario de investigación.

Publicación.- una vez aprobado el trabajo se llevó a imprimir y se verificó que fuera correcta.

MARCO TERCIO

GENERALIDADES

La administración ha sido aplicada desde que existe el hombre, durante su evolución, de manera consciente o inconsciente la ha utilizado. La historia demuestra que, desde sus orígenes, tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar un objetivo. Esta aplicación empírica de la administración, más que nada, era un simple acto administrativo (coordinación del esfuerzo humano para alcanzar algún objetivo)⁽¹⁾. En cambio en la época actual el hombre necesita organizarse cada día más para producir lo que requiere y hacer, por tanto, una aplicación científica de la administración.

El empleo de la palabra "administración" es, muchas veces, subjetivo, - ya que la opinión de cada autor es muy variable. A continuación se mencionan algunas definiciones de diversos autores:

- Administración es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.⁽²⁾

- Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo - ajeno.⁽³⁾

- Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.⁽⁴⁾

- Conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones sociales logren sus fines. Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de alcanzar sus objetivos deseados.⁽⁵⁾

(1) Hernández y Rodríguez, Sergio. Fundamentos de administración.

(2) Koontz y O'Donnell. Curso de administración moderna.

(3) Terry G. R. Principios de administración.

(4) Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas

(5) Hernández. Ob. Cit.

En las complejas organizaciones modernas, la administración no puede ser aplicada por una sola persona, sino más bien esta función se divide entre muchos de los que integran la empresa; es decir, se divide por áreas funcionales.

Las áreas funcionales típicas de una empresa son:

Producción o técnica.- es la función de producir y mantener la planta.

Mercadotecnia o comercial.- es la función de venta del producto (bien o servicio).

Personal.- función de coordinación del elemento humano para alcanzar los fines deseados.

Financiera.- búsqueda y uso óptimo del capital.

La existencia de áreas funcionales dependerá de la naturaleza de cada empresa. En algunas organizaciones puede haber otras áreas funcionales tales como: contabilidad, compras, informática, investigación y desarrollo, seguridad, etc. En otras pueden existir las áreas de manera combinada, por ejemplo: la función de producción puede abarcar la de compras.

La eficiencia de la empresa, se logra con la eficiencia de cada una de las áreas funcionales, que de manera coordinada, logra la producción de bienes o servicios para el mercado; por ello es importante que cada una cumpla con los objetivos que se han fijado, en torno a los objetivos generales de la empresa.

La palabra objetivo, implica la idea de algo hacia lo cual se dirigen las acciones de una o varias personas.⁽⁶⁾ Un objetivo, menciona George Terry, "representa lo que se espera alcanzar en el futuro, como resultado del proceso administrativo". En el fondo es la materialización del fin, esencial en todo grupo social, ya que es aquello a lo que las acciones de todos se dirigen.

Los objetivos se pueden clasificar de la siguiente manera:

A) Por su origen y tiempo, en:

- Institucionales.- son aquellos que están en la esencia y naturaleza de la organización. Estos se dividen en:

(6) Reyes Ponce. Ob. Cit.

. Sociales.- es el que persigue la empresa al crearse, ante la sociedad.

. Económicos.- es el beneficio que persigue en términos monetarios.

. De servicios.- es el que persigue la empresa al ofrecer sus productos (satisfacción de una necesidad).

- Cíclicos.- son aquellos que son fijados por períodos determinados, es decir, de largo, mediano y corto plazo.

B) Por jerarquía y función en:

- Organizacionales.

- Divisionales.

- Gerenciales.

- Departamentales.

Como las empresas están estructuradas jerárquicamente, con división del trabajo por áreas funcionales, los objetivos se clasifican por el nivel de jerarquía y área donde se establece, para su debida coordinación.

Así como se fijan y cumplen los objetivos, es importante establecer las políticas que habrán de seguirse para conseguirse. Las políticas pueden definirse como: los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponda tomar.⁽⁷⁾

Las políticas se clasifican en:

A) Externamente impuestas.- estas son por lo general marcadas por la ley. (ej: la política de proporcionalidad del trabajo y salario, señalada por la Constitución).

B) De apelación.- estas son las que se forman a través de consultas con los jefes intermedios por parte de los supervisores, formándose así, por tres o cuatro resoluciones semejantes, una norma de apelación o interpretación -- (jurisprudencia administrativa).

(7) Reyes Ponce. Ob. Cit.

C) Expresamente formuladas.- son las que de alguna manera precisa, consciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo.

En las áreas funcionales de una empresa es común determinar políticas referentes a:

Mercadotecnia.- Precio

Ventas

Canales de distribución

Investigación de mercados

Medios publicitarios, etc.

Producción.-

Compras de materia prima.

Control de calidad

Mantenimiento

Manejo de inventarios

Medidas de seguridad, etc.

Personal.-

Reclutamiento

Selección

Sueldos y salarios

Entrenamiento

Incentivos

Prestaciones

Promociones y ascensos, etc.

Finanzas.-

Presupuestos

Control contable

Manejo de fondos

Crédito a clientes

Protección de capital, etc.

MERCADOTECNIA

Es aquella actividad humana, dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio.⁽¹⁾

La satisfacción de los clientes es el aspecto más importante de la mercadotecnia; para lograrlo la empresa debe investigar cuáles son las necesidades del cliente, para poder ofrecer productos realmente satisfactorios. Además, no sólo debe hacer llegar estos productos a los consumidores, sino que también debe continuar adaptando y modificando los productos con el fin de mantenerlos actualizados, de acuerdo con los cambios en los gustos y preferencias del mercado.

Las funciones de la mercadotecnia son:

- Investigación de mercados.- implica conocer quienes son o pueden ser los consumidores potenciales, identificando sus características (qué hacen, dónde compran, porqué, cuáles son sus ingresos, sus edades, etc.).

- Decisiones sobre:

.Producto.- se refiere a que el bien o servicio satisfaga las necesidades del grupo social para el que fue creado.

.Precio.- es la decisión acerca del precio que ha de asignarse al producto, que sea rentable para la empresa y razonable para el mercado.

.Distribución.- se refiere al establecimiento de bases para que el producto llegue al consumidor.

.Promoción.- es la decisión para dar a conocer el producto al consumidor.

.Venta.- es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio.

.Posventa.- es la actividad que asegura la satisfacción de las necesidades a través del producto, ya que lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado (en este punto se analiza nuevamente el mercado con fines de retroalimentación).

(1) Kotler, Philip. Mercadotecnia.

En la industria restaurantera, la venta se realiza en el momento mismo de la distribución, así como la posventa; por ello sólo se tratarán las primeras cuatro decisiones.

Cuando se toman decisiones sobre las funciones de la mercadotecnia, la empresa esta sujeta a la influencia de muchas variables, ya sean internas o externas.

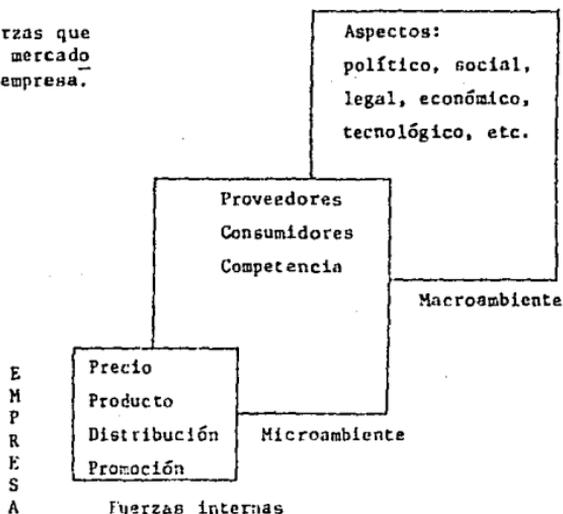
Las fuerzas externas, no son controlables por la empresa (medio ambiente), y se dividen en dos grupos:

1.- El macroambiente, que son los elementos relacionados con lo político, social, legal, económico y tecnológico.

2.- El microambiente, que son los elementos relacionados estrechamente con la empresa, como son: los proveedores, los consumidores y la competencia.

Las fuerzas internas, engloban las funciones de la mercadotecnia, aunque existen cuatro actividades que mayor impacto tienen para la empresa. Estos factores son las llamadas cuatro p's: producto, precio, plaza y promoción.

Sistema de fuerzas que influyen en la mercadotecnia de una empresa.



Antes de explicar las principales funciones de la mercadotecnia, se mencionarán aspectos que son importantes para la adecuada identificación del -- mercado meta y su satisfacción mediante el producto que se ofrece:

MERCADO Y SEGMENTACION DE MERCADO

Un mercado está constituido por personas con necesidades por satisfacer, estando dispuestas a adquirir o arrendar bienes o servicios que satisfagan esas necesidades mediante una retribución adecuada a quienes les proporcionan dichos satisfactores.⁽²⁾ Se puede definir también como el conjunto de -- clientes actuales y potenciales que tienen necesidades por satisfacer.⁽³⁾

Típos de mercado:

- Mercado del consumidor.- en este tipo de mercado los bienes y servicios son rentados o comprados por individuos para su uso personal.

- Mercado del productor o industrial.- está formado por individuos y organizaciones que adquieren productos, materias primas y servicios para la producción de otros; dichas adquisiciones están orientadas hacia un fin posterior.

- Mercado del revendedor.- está integrado por individuos y organizaciones que obtienen utilidades al revender o rentar bienes o servicios, a este mercado se le conoce también como comercial o de distribuidores, conformándose por mayoristas, minoristas, agentes, etc.

- Mercado del gobierno.- está formado por las instituciones del sector público que adquieren bienes o servicios para llevar a cabo sus principales funciones.

Dentro de la industria restaurantera los mercados que se utilizan son: el mercado del consumidor, ya que es el mercado al cual se dirige este tipo de negocios; y el mercado del productor, que es el que utiliza un restaurant para allegarse de lo necesario, a fin de llevar a cabo su actividad primordial.

(2) Fischer de la Vega, Laura. Mercadotecnia.

(3) *Ibíd.*

Segmentación de mercado

Es un proceso mediante el cual se identifica o se toma a un grupo de -- compradores homogéneos, es decir, se divide el mercado en varios submercados o segmentos de acuerdo a los diferentes deseos de compra y requerimientos de los consumidores.⁽⁴⁾

Los factores a considerar para segmentar un mercado son:

Edad

Estatus

Nivel económico de las personas

Ingresos

Lugar donde viven

Sexo

Información de mercado

Información de otras empresas

Condiciones del producto

Precio

Cliente que lo compra

Calidad

Región

Estado civil

Con hijos

Nivel profesional

Gustos

Necesidades

Características de los consumidores

Número de personas en una familia, etc.

Existen diferentes métodos para segmentar un mercado, entre los cuales se encuentran:

A) Mercadotecnia diferenciada.- trata a cada consumidor como si fuera la única persona en el mercado.

(4) Ob. Cit.

B) Mercadotecnia indiferenciada.- la mercadotecnia no encausa sus esfuerzos hacia un sólo segmento del mercado.

C) Mercadotecnia concentrada.- el propósito es obtener una buena posición en el mercado en pocas áreas, es decir, busca una mayor porción en un mercado pequeño en lugar de buscar una menor porción en un mercado grande.

PROCESO DE COMPRA

El proceso de compra es el conjunto de etapas por las que pasa un consumidor para poder adquirir algo.⁽⁵⁾

Existen diferentes tipos de compradores entre ellos se encuentran:

A) Impulsivos.- son los compradores que pasan directamente de la necesidad sentida a la compra real.

B) Morales.- los que se debaten en el problema de comprar o no comprar.

C) Deliberados o racionales.- son los que antes de realizar una compra se encargan de pedir opiniones y todo tipo de datos, comparando precios para así decidirse por algún artículo.

Los compradores a los que se enfrenta un restaurant son básicamente: los impulsivos, que al sentir la necesidad de alimentarse, buscan un lugar para satisfacer dicha necesidad; y los deliberados, que de antemano deciden asistir a un restaurant, y para garantizar que el servicio sea de su agrado piden referencias del lugar.

Muchas veces, para la segmentación del mercado y para conocer el comportamiento de compra del consumidor, es importante el estudio de los estratos socioeconómicos.

Los niveles socioeconómicos son divisiones relativamente permanentes y homogéneos dentro de una sociedad en la que los individuos comparten estilos de vida y conductas similares.⁽⁶⁾

(5) Ob. Cit.

(6) Ibíd.

En el anexo "A" se presentan los niveles socioeconómicos que Laura Fischer señala en su libro Mercadotecnia.

FUNCIONES DE LA MERCADOTECNIA

Investigación de mercados

Es la aplicación de principios científicos a los métodos de observación y experimentación clásicos y de encuestas, en la búsqueda cuidadosa de un conocimiento más preciso sobre el comportamiento de los consumidores y del mercado, para poder lograr una comercialización y distribución más eficaz del producto.⁽⁷⁾

Los objetivos básicos de la investigación de mercados se pueden dividir en tres:

A) Objetivo social.- satisfacer las necesidades del consumidor final, - ya sea mediante un bien y/o servicio requerido, es decir, que el producto es té en disposición de cumplir los requerimientos y deseos exigidos cuando sea utilizado, que responda satisfactoriamente.

B) Objetivo económico.- determinar el grado económico de éxito o fracaso que pueda tener una empresa dentro del mercado real o potencial y así determinar el sistema adecuado a seguir.

C) Objetivo administrativo.- ayudar a la empresa a su desarrollo mediante la adecuada planeación, organización, control de los recursos y elementos de la empresa para que ésta lleve el producto correcto en el tiempo oportuno al consumidor final.

La importancia de la investigación de mercados radica en la ayuda que - proporciona a muchos directores y personas encargadas de llevar a cabo el -- buen funcionamiento de la mercadotecnia, ya que mediante ella se van a gestar y tomar decisiones adecuadas para alcanzar las metas o fines deseados.

Las limitantes más usuales que pueden afectar la eficiencia para obtener resultados positivos, concretos y veraces de la investigación a realizar

(7) Alevizos, John P. Estudios de mercados.

son:

- A) El desconocimiento y falta de comprensión de lo que es la investigación de mercados.
- B) Su alto costo de aplicación.
- C) El intercambio existente entre la concepción del estudio y su ejecución.
- D) La falta de personal especializado para su aplicación.
- E) El tiempo de duración que se lleva en la investigación.
- F) La dificultad de valorar los resultados en términos monetarios.
- G) La dificultad para obtener resultados confiables cien por ciento, debido a la falta de cooperación tanto de factores internos como externos.
- H) La resistencia, por parte de los ejecutivos de la investigación de mercados, a aceptar el sistema.

Para un restaurant, la investigación de mercados implica el conocer --- quienes son o pueden ser los clientes potenciales; identificar sus características y gustos: qué hacen, dónde consumen sus alimentos, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, edades, etc. Cuanto más se conozca del negocio, mayores serán las probabilidades de éxito.

Producto

Un producto es un complejo de atributos tangibles o intangibles que el comprador puede aceptar como algo que ofrece satisfacción a sus deseos o necesidades.⁽⁶⁾ También puede definirse como un bien o servicio que satisface las necesidades o deseos del consumidor al cual va dirigido.

El producto es de suma importancia por que si éste no satisface la necesidad del consumidor fracasará; por ello es necesario realizar una adecuada estrategia de producto (una estrategia es un plan de acción para utilizar -- los recursos de la empresa y así lograr sus objetivos); así mismo, es importante que el producto resulte rentable para la empresa, por ello, cuando no sea redituable será necesario cambiarlo por otro que si lo sea, de lo contrario

(6) Stanton J. William. Fundamentos de marketing.

rio, éstos quitarían capacidad para aprovechar nuevas oportunidades.

Cuando se trata específicamente de un servicio (como es el caso de un - restaurant) la estrategia se vuelve más compleja, ya que además de satisfacer las necesidades del consumidor se pretende incrementar el conjunto de valores o beneficios presentados a los consumidores. El servicio puede ser definido como: el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o se suministran en relación con las ventas.⁽⁹⁾

Las características de un servicio son:

A) Intangibilidad.

B) Naturaleza perecedera: es un servicio momentáneo que satisface la necesidad del consumidor.

C) Estandarización: es un servicio que no se produce en línea.

D) Participación: el servicio se da en un marco de tiempo en donde el consumidor participa en la ejecución.

En el servicio también existe la producción, distribución y consumo pero con menos separación de tiempo y lugar.

Al ofrecer servicios se deben implementar una serie de actividades para ofrecer satisfactores diferentes a los de la competencia y poder adquirir -- así un signo distintivo de indentificación que haga que los consumidores pre fieran el servicio de la empresa.

Precio

El precio es la cantidad de dinero que se necesita para adquirir en intercambio un producto y los servicios que le acompañan.⁽¹⁰⁾

Determinar el precio de un producto es una tarea compleja; se debe tomar en cuenta el valor que los consumidores dan a dicho producto, este valor es el resultado de la satisfacción que proporcione. Esta satisfacción se da en términos de características tangibles e intangibles (imagen del establecimiento, servicio, rapidez, etc.).

El precio tiene un impacto muy grande para la empresa, ya que va a influir en sus ingresos y por lo tanto en el nivel de utilidades; así mismo,

(9) Fischer de la Vega. Ob. Cit.

(10) Ibíd.

determinará, en buena parte, la demanda del producto en el mercado y su posición competitiva. Sin embargo estos efectos se pueden contrarrestar con otros factores tales como: las características diferenciales del producto, la acción publicitaria, la promoción, etc.

Los objetivos que persiguen los precios básicamente son:

- A) Conservar o mejorar la participación en el mercado.
- B) Estandarizar los precios.- cuando una empresa es líder en su ramo, - las demás tienen una relación con los precios del líder, aunque no necesariamente cobren lo mismo por el producto.
- C) Contribuir a obtener la utilidad deseada.- fijando precios que, manteniendo la demanda, cubran los costos y aporten el margen de utilidad que permita alcanzar la tasa de retorno sobre la inversión pretendida.
- D) Enfrentar la competencia.- algunas veces con un precio bajo se puede enfrentar a la competencia real y potencial.
- E) Lograr la penetración deseable en el mercado.- este objetivo se puede lograr siguiendo una política de precio bajo para que la empresa pueda apoderarse de una parte de el mercado.
- F) Promover el producto.- se consigue cuando se sigue una política de precio bajo para aumentar las ventas.
- G) Permitir la supervivencia de la empresa.- este objetivo se da cuando el establecimiento se encuentra en una situación difícil y mediante una política de precios bajos se da circulación al efectivo y recupera así su situación.

Entre los factores que intervienen en la fijación de precios se encuentran:

- A) La situación económica.- en la fijación de precios es muy importante la oferta y la demanda del producto; muchas veces son determinadas por el mercado, dependiendo del nivel económico de los consumidores.
- B) La competencia.- no siempre el costo del producto es la base idónea para fijar precios. En un mercado competitivo el precio resulta un aspecto importante, ya que induce a los consumidores a preferir el producto de una empresa por la diferencia en sus precios, además de la alta calidad, rapidez en el servicio, trato, etc.
- C) El costo.- en un mercado de competencia las empresas no pueden fijar

sus precios con libertad, por tanto los costos le permitirán saber la utilidad de cada producto. Es importante que el costo se reduzca al mínimo y no incurrir en gastos innecesarios, conservando el mismo nivel de calidad.

D) Los precios oficiales.- si el restaurant se encuentra en zona turística se deberá obtener, ante el Registro Nacional de Turismo, la autorización de precios de sus alimentos.

Algunas normas de cómo no fijar precios son:

- Pensar que el precio depende directamente del costo.
- Fijar el precio considerando que es independiente de la política de publicidad.
- No tomar en cuenta la oferta y la demanda.
- Fijar precios bajos en cuanto bajen las ventas.
- Fijar diferentes precios para cada tipo de cliente.

Debido a la importancia del precio, las políticas de fijación de los mismos, deben dar por resultado productos con precios razonables para la empresa y para el consumidor, estas políticas son parte de una estrategia, por ello hablar de estrategia implica los objetivos de la empresa, los recursos a utilizar para alcanzarlos y las políticas principales que se deben seguir para utilizar dichos recursos.

Las políticas que se pueden seguir en un restaurant son:

A) Política de descuentos.- son una deducción del precio de lista del producto.

B) Política de penetración.- requiere precios bajos y grandes volúmenes de venta, de esta manera se atraen consumidores y el ingreso es mayor que con un precio alto.

C) Política por prestigio.- cuando se trata de un restaurant de lujo, esta política suele ser importante para dar imagen al producto.

D) Política de supervivencia.- es una política simplemente para evitar que la competencia saque a la empresa del mercado.

Distribución

Un canal de distribución es la ruta que sigue el producto para llegar al

consumidor.⁽¹¹⁾

En los restaurantes se utiliza la vía más rápida para hacer llegar el -- producto, es decir, un canal de distribución para productos de consumo (productor-consumidor).

En este tipo de empresas la distribución del producto dependerá básicamente del lugar de ubicación, seleccionada mediante una investigación de mercados.

Si se tiene un eficaz sistema de distribución se ofrecerá el servicio -- que los clientes esperan, esto puede resultar un aspecto importante para que la empresa tenga una diferencia competitiva. Para realizar una efectiva distribución del producto en un restaurant es importante tener una ubicación -- idónea del mismo; por ello se debe considerar, antes que nada el mercado al cual va dirigido el producto.

Promoción

Los elementos más importantes que incluyen una estrategia promocional -- dentro de una organización comercial o de servicios son:

A) La publicidad.- es una forma pagada de comunicación impersonal de -- los productos.

B) La venta personal.- que es un proceso que tiene como finalidad informar y persuadir a los consumidores para que compren determinados productos -- en una relación directa de intercambio entre el vendedor y el consumidor.⁽¹²⁾ En los restaurantes, esta función puede corresponder al mesero cuando sugiere el consumo de ciertos platillos.

C) Envase.- el envase en un restaurant viene siendo la loba y la cristalería que muchas de las veces puede estar decorada con el logotipo de la empresa.

D) Promoción de venta.- es dar a conocer los productos en forma directa y personal además de ofrecer valores o incentivos adicionales del producto;

(11) *Ibíd*

(12) *Loc. Cit.*

este esfuerzo de ventas no es constante como en el caso de la publicidad.⁽¹³⁾ Las estrategias de promoción que suelen emplearse en un restaurant son: reducción de precios, ofertas de algún platillo (ofrecer dos por el precio de uno), regalos (ofrecer en la compra de algún platillo un refresco o postre), premios de agradecimiento (dulces, cerilleras, etc.).

Sin embargo, de todos estos elementos, el más utilizado en los restaurants suele ser la publicidad, por ello se pondrá más énfasis a este aspecto.

La publicidad es aquella actividad que utiliza una serie de técnicas -- creativas para diseñar comunicaciones persuasivas e identificables, transmitidas a través de los medios de comunicación; pagada por un patrocinador y dirigida a una persona o grupo de personas con el fin de desarrollar la demanda de un producto, servicio o idea.⁽¹⁴⁾ Dichos medios masivos pueden ser: televisión, cine, radio, periódicos, folletos, carteles, etc.

El objetivo básico que persigue la publicidad es divulgar las cualidades de los productos y estimular las ventas de una manera inmediata o futura.

Su fin real es el efecto último creado, o sea, modificar las actividades y/o comportamiento del receptor del mensaje, procurando informar a los consumidores, modificar sus gustos y motivarlos para que prefieran los productos de la empresa.

Algunos otros objetivos son:

- Remediar la disminución de la demanda de un producto.
- Superar algún desprestigio.
- Enfrentar la competencia.
- Dar a conocer nuevos productos.
- Desarrollar la imagen de los productos o de la empresa.
- Entrar en un nuevo mercado o atrarlo.
- Elevar las ventas.

Los elementos fundamentales de la publicidad son: un producto (bien o servicio), un medio publicitario, un mercado y un mensaje que difundir. El

(13) Loc. Cit.

(14) Ibid.

mensaje es la parte más especializada de la publicidad, consta de los siguientes elementos básicos:

- Noticia.- debe ser rápida, directa y despertar la atención del consumidor.

- Formas y sonidos.- son elementos para publicidad en medios visuales y auditivos.

- Colores.

- Melodías.

Para transmitir los mensajes de la firma a los consumidores, ésta debe valerse de los diferentes medios de difusión, dependiendo de tres factores principales.

- Los hábitos del público meta (en cuanto a medios).

- La eficacia de éstos para anunciar el producto.

- Los costos de dichos medios.

Los medios publicitarios son los canales a través de los cuales los anunciantes transmiten sus mensajes a las audiencias. Por ello es preciso que se seleccionen cuidadosamente, ya que la ubicación idónea de un anuncio es tan importante para lograr una comunicación eficiente, como el mensaje mismo.

Los medios que utiliza la publicidad se clasifican de la siguiente manera:

A) Medios masivos.- son los que afectan a un número mayor de personas en un momento dado; el público es poco determinado y selectivo. Estos medios se subdividen en:

- Medio auditivo (radio).

- Medios audiovisuales (cine y televisión).

- Medios visuales, prensa (periódicos y revistas).

B) Medios auxiliares o complementarios.- son los que afectan a un número menor de personas en un momento dado. Se subdividen en:

- Medios directos (folletos, volantes, etc.).

- Medios exteriores (anuncios luminosos, carteles espectaculares, anuncios en edificios, etc.).

- Medios interiores (anuncios en lugares cerrados ya sea en el propio establecimiento o en ajenos).

En los restaurants es común utilizar como medios publicitarios la radio, la prensa (periódicos y revistas), algunos medios exteriores y los medios directos. Los medios directos son materiales que se utilizan en el punto de venta tales como carteles, manteles individuales, servilletas, etc. Este tipo de medios son complementarios a los medios masivos pero constituyen una forma de publicidad por ser constantes, a diferencia de los medios promocionales que se utilizan esporádicamente.

PRODUCCION

La función del área de producción es la de transformar insumos en productos que puedan comercializarse; es decir, se enfoca a lo que básicamente es el proceso productivo. El proceso productivo es una serie de etapas o pasos que se siguen para transformar los materiales en productos; dentro de los restaurantes, el proceso productivo lo constituye cada paso que se realiza para preparar los diversos platillos que se ofrecen.

Dentro de una empresa, esta área no sólo se concreta a elaborar los productos (bienes o servicios) sino que realiza otras actividades, estas son entre otras:

LOCALIZACION, SELECCION, CONSTRUCCION Y DISTRIBUCION DE LA PLANTA

La localización de la planta, consiste en determinar mediante una investigación detallada, el sitio que resulte más viable para la instalación de la planta de producción, considerando los siguientes factores: la reglamentación oficial, las fuentes de abastecimiento y ventas, los medios de transporte, el clima, agua, urbanización, mano de obra, etc.

En la industria restaurantera no es necesario realizar un estudio para determinar el lugar donde se producen los alimentos, ya que este se encontrará dentro del mismo establecimiento donde se proporciona el servicio. Aunque no se deben olvidar los factores antes mencionados para determinar el lugar donde se ubicará el negocio.

La selección, construcción y distribución de la planta, es con el fin de tomar en cuenta las necesidades de espacio que se tengan, la ubicación más adecuada para el proceso de producción, la seguridad, la higiene, iluminación, así como los requerimientos para oficinas, servicios y otros; ya que una construcción antifuncional es un lastre diario para el trabajo.

En un restaurant, la planta la constituye la cocina.

La cocina está constituida por: un almacén de alimentos perecederos, un lugar para la cocción y preparación de los diversos platos, una despensa pa-

ra artículos no perecederos y un fregadero. Además debe contar con un espacio destinado para que el personal coma y se cambie de ropa.

Recomendaciones para determinar la distribución física de la cocina:

- Que el sector donde se preparan los diversos platillos deba encontrarse entre el almacén general y la zona de servicio.

- Las mesas deben hallarse a fácil alcance, mientras que los diferentes utensilios deben encontrarse cerca de quienes van a hacer uso de ellos.

- Si la altura del techo es baja es aconsejable, instalar un extractor, ya que las cocinas dan origen a sorprendentes cantidades de grasa.

- La iluminación para ser adecuada, ha de llegar uniformemente a todos los sectores, pero quizá resulte necesaria luz complementaria en sectores determinados para llevar a cabo labores especiales.

- Las paredes deben ser pintadas de un color apropiado para mejorar la luz disponible.

- El piso debe elegirse teniendo en cuenta que no sea resbaladizo a consecuencia de las inevitables gotas de agua y grasa que caen sobre él.

- El mobiliario y equipo que deba moverse, debe colocarse de forma que su desplazamiento se pueda llevar a cabo con un mínimo de molestias y su limpieza pueda efectuarse con facilidad.

La distribución física de la cocina debe estar enfocada a que los diversos alimentos que se preparan se muevan en un sólo sentido. Esto con el fin de evitar la pérdida de tiempo que supone el transportarlos hacia arriba y hacia abajo.

SELECCION Y MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO

La selección consiste en elegir las máquinas y equipo que se utilizará en el proceso de producción de una empresa. Para hacer una buena selección de éstos se deberá tomar en cuenta dos aspectos: uno técnico y otro económico, por lo que se refiere al técnico cada empresa debe estudiar que maquinaria o equipo es el más óptimo para ella de acuerdo a sus propias características. Y en el económico deberán estudiar los costos, la duración, el crédito, etc., es decir, estudiar todos los factores que nos permitan o ayuden a realizar una buena compra.

El mantenimiento es una actividad dirigida hacia el cuidado y reparación del equipo y los medios de producción, no debiendo olvidar que un buen mantenimiento es la clave para una elevada producción. La seguridad de la empresa es una función de la dirección y tiene como objetivo el evitar el mínimo de accidentes y lograr una producción eficiente.

En el caso de los restaurants el equipo estará compuesto por todos los utensilios y aparatos que se utilicen en la elaboración de los alimentos, entre ellos encontramos: ollas, gabinetes, hornos, parrillas, estufas, cafeteras, mezcladoras, teteras, fregadero, básculas, rebanadoras, mesa de trabajo, máquina lavaplatos, etc.

Por lo regular el personal que usa el equipo es el responsable de su limpieza y mantenimiento, y si el equipo no funciona adecuadamente, debe solicitar al gerente de producción que sea reparado. Para el mantenimiento del equipo más complejo, conviene establecer contrato de servicio con los proveedores o talleres especializados para que proporcionen un servicio preventivo.

PLANEACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION

Esta se inicia con los planes de producción, el pronóstico de ventas y con la organización del personal de la planta. Toda planeación determina el grado de control, es decir, que una producción bien planeada puede llevarse a cabo con un mínimo de control.

En el caso de los restaurants la planeación de la producción se realiza de acuerdo a un estudio que se lleva a cabo para conocer las preferencias de los clientes. Este plan o informe de producción se preparará por lo regular -- con una semana de anticipación por lo menos, éste se prepara para las operaciones de cada día. Actualmente existen diferentes tipos de informes de producción de alimentos. Los más sencillos sólo requieren notas o inscripciones a mano en el menú; pero el uso de formas de producción más exactas, aseguran que el personal de producción entienda perfectamente la cantidad de alimentos que se van a preparar.

El informe de producción tiene como objetivo proporcionar al personal de producción:

- Fecha y número de clientes que se esperan.
- Lista de productos que se van a elaborar.
- Número de porciones a producir.
- Instrucciones sobre sobranres.

El control de la producción en la industria restaurantera se da por diferentes medios como son:

- La existencia de recetas estándar (descripción preestablecida de como preparar los platillos) que los encargados de producción deben seguir para garantizar al cliente productos de alta calidad uniforme y que cumplan con las normas de costos del negocio.

- Porciones estándar, cada platillo que se sirve deberá llevar la cantidad, porción o peso que le corresponda, ni más ni menos, porque eso crearía un desequilibrio en la producción; ya que si se les sirve menos el prestigio del lugar quedará en juego y el cliente estará pagando más de lo que le corresponde; y si se sirve de más disminuirá el número de platos que se deban servir con el mismo guiso, implicando mayores costos para el establecimiento.

- Otra medida de control es realizar un conteo de clientes, esto con el fin de conocer el número de clientes a quienes se les sirvió (divididos en desayunos, almuerzos, comidas y cenas), todo con el fin de corroborar o corregir nuestro pronóstico de ventas.

- También el conteo de porciones, es una medida de control, ya que con éste se conocerá que platillos son los más populares y con esto se podrá planear de antemano la cantidad de alimento que se elaborará de acuerdo a los gustos y preferencias de la clientela, para no producir platillos poco populares en grandes cantidades y después éstos se conviertan en mermas y por lo tanto en pérdidas.

CONTROL DE CALIDAD

La necesidad de establecer un control de calidad en la producción, se debe en un principio, a que la calidad tiende siempre a alejarse del estándar deseado, por otra parte, se atraviesa por una época en que la competencia y

los requisitos tecnológicos exigen cada día más conocimientos y un control más riguroso a fin de obtener productos de la mejor calidad.

La calidad es un grado de excelencia, una medida de bondad por medio de la cual juzgamos la capacidad de las cosas.⁽¹⁾

El control de calidad es una función administrativa cuyo objetivo es -- mantener la calidad de los productos que elabora una empresa, de acuerdo a -- una línea de normas y estándares establecidos.

El control de calidad a lo largo de la producción se subdivide en tres fases que son:

A) Inspección y control de la calidad de las materias primas recién adquiridas.

B) La inspección de los productos y el control de los procesos.

C) La inspección y verificación del correcto funcionamiento de los productos.

El objetivo que tiene el control de calidad es el de implantar los patrones, midiendo para ello las características de las materias primas, piezas y productos, a fin de comparar estas medidas con las de los patrones establecidos, de tal manera que: a) se acepten o rechacen los productos y b) se corrija su funcionamiento mediante una retroalimentación de datos.

La inspección de productos proporciona el control necesario para evitar la filtración de productos que no satisfagan los patrones de calidad, así como de aquellos con muy pocas probabilidades de satisfacerlos. Las técnicas de control del proceso de producción, tienen como finalidad determinar: cuándo el proceso, que genera las medidas o patrones de calidad, tienen una posible falla.

La inspección se puede dividir en diferentes secciones como son:

- Sección técnica.- el personal de esta sección tiene la misión de establecer los métodos y rutinas de la inspección adecuadas en su caso, confeccionar pautas de inspección, determinar y aplicar los métodos de control de calidad, recoger y ordenar datos para establecer tendencias y causas de error y deducir resultados.

(1) Sánchez Rued, Héctor. Proceso administrativo y áreas funcionales.

- Inspección de recepción.- interviene en la inspección de todos los -- productos que llegan a la factoría, comprendidas las máquinas-herramientas y equipos adquiridos en el exterior.

- Inspección de producción.- comprende la inspección de cada etapa del proceso de producción, tales como los acabados de pintura, barnizado, carpintería, etc. En los restaurantes comprende la preparación de los platillos, -- así como la presentación de éstos en el plato.

- Inspección final.- tiene como misión efectuar todas las pruebas de recepción establecidas para la unidad terminada, tanto las funcionales como -- las de laboratorio; interviene también en el almacenamiento, en el embalaje y transporte de producto.⁽²⁾

CONTROL DE DESPERDICIOS

Esta es una actividad importante en la producción, ya que permite corregir los sistemas de ésta y porque repercute materialmente en los costos. Los desperdicios son fragmentos o recortes que tienen algún valor económico ya -- que pueden venderse, en cambio las mermas carecen de valor y se tratan como pérdidas ya que no tienen aprovechamiento físico ni económico.⁽³⁾

En todo negocio de servicio de alimentos llegan a quedar sobrantes. Sin embargo, si hay una cantidad excesiva al final de muchas comidas, significará que hay problemas y por lo tanto se tendrá que realizar una verificación: la exactitud del cálculo del costo de comidas, puede ser que exista algún error en el control de clientes, y por lo tanto se esté preparando mayor alimento del que se requiere; rendimiento en las recetas estándar, puede ser que esté mal calculado el rendimiento de un guiso: tamaños de porciones, se puede estar sirviendo mal las porciones; exactitud del informe de producción, puede existir un error en el informe o estarse interpretando mal.

(2) Velázquez Mastretta, Gustavo. Los sistemas de producción.

(3) Sánchez Rued. Ob. Cit.

COMPRAS

Otra función, y de las más importantes son las compras, ésta no siempre se presenta dentro del área de producción, en algunas empresas (como se señaló en la parte de generalidades) existe una área funcional aparte que se encarga de realizar las compras y se puede dividir en compras para producción y compras administrativas.

El objetivo primordial de compras es adquirir la mercancía necesaria, - de la mejor calidad, al mínimo precio y en las mejores condiciones de pago, brindando así un servicio eficiente.⁽⁴⁾

La función de compras además puede incluir el control de inventarios, - los almacenes y el control general de materiales.

La secuencia de actos que se siguen a través de un ciclo completo de -- procuración en un restaurant, comprende actividades tales como:

A) Consideración original de la compra.- antes de que un artículo sea - comprado, alguien debe decidir si debe o no comprarse y, si esto es así, decidirá específicamente que es lo que debe comprarse.

B) La requisición de compra.- cuando el individuo apropiado llega a una decisión, ésta es transmitida por medio de una requisición.

C) Determinación de las fuentes posibles.- basándose en los conocimientos y experiencia en cuanto a proveedores potenciales, se realizará una cotización.

D) Selección de la fuente.- es definir quien ofrece mejor servicio, precio y calidad.

E) Tráfico y rutas.- es la selección del método más económico de entrega y de envío, consistente en la confiabilidad de la entrega dentro del tiempo tolerable para ello.

F) Emisión de la orden de compra.- cuando se llega a un arreglo con el proveedor se elabora una orden de compra para confirmar formalmente todas -- las condiciones acordadas.

G) Recepción e inspección.- es la función de recibir y manejar físicamente los materiales entregados, conjuntamente con la verificación de que --

(4) Ramos Martín, Fernando. Administración de alimentos y bebidas.

las entregas correspondan exactamente al valor especificado en la orden de compra.

H) Verificación de facturas.- consiste en remitir la factura al departamento de contabilidad para que sea verificada y transmitido el pago al proveedor.

I) Control de material e inventario,- es asegurar el abastecimiento suficiente, pero no excesivo, de todos los materiales y materias primas de la calidad apropiada esencial para el restaurant.

PERSONAL

La función del área de personal es proveer a la empresa del personal -- idóneo para ocupar los diferentes puestos existentes dentro de la misma. El principal objetivo que tienen es desarrollar y aplicar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción -- en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo.⁽¹⁾

Las actividades que realiza esta área dependen de cada tipo de empresa de acuerdo a su tamaño y complejidad, pero la mayoría desarrolla actividades en torno a la consecución de empleados, desarrollo, remuneración, seguridad y servicios.

CONSECUION

La consecución tiene como objetivo asegurar el número apropiado de personas idóneas para cubrir los puestos de la firma. Esta es la primer función que tiene el área de personal; por ello es importante determinar, antes que nada, la clase de personal deseado para cada puesto, así como el número de miembros que deben ser contratados; este aspecto constituye básicamente la descripción de puestos, que servirá de base a las dos siguientes etapas de la consecución: reclutamiento y selección.

Descripción de puestos

Es una forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto. Es conveniente realizarlo de manera genérica y analítica.

Para cubrir las necesidades de personal se debe hacer dicha descripción de puestos, que puede ser mediante una forma ya establecida de los requeri--

(1) Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos.

mientos de trabajo, éstos son una relación de requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupa el puesto. En la descripción de puestos se debe especificar las tareas del trabajo, los objetivos del mismo, los resultados -- que se esperan del empleado, así como las relaciones y deberes del puesto. - Todo esto ayudará a los empleados a conocer mejor lo que se espera de ellos.

La descripción de puestos tiene, además, otras aplicaciones:

- Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- De ayuda para la selección de personal.
- Para fijar programas de desarrollo.
- Para realizar calificación de méritos.
- En la elaboración de programas de incentivos.
- Para efectos de supervisión, etc.

Los aspectos que contiene una descripción de puestos son:

A) Aspectos básicos:

- Identificación.- incluye información que permite localizar el puesto (en el organigrama y lugar físico), el nombre del mismo, nombre del puesto del jefe inmediato, etc.
- Descripción analítica.- es la definición detallada de las funciones a realizar.

B) Aspectos complementarios:

- Descripción genérica.- es una breve explicación de la actividad más - característica del puesto, que sirva para definirlo.
- Requerimientos.- experiencia, capacitación, responsabilidad, escolaridad, etc.
- Condiciones de trabajo.- ambiente de trabajo y riesgos posibles.
- Perfil de quien deba ocupar el puesto.- edad, sexo, rasgos físicos, - etc.

Reclutamiento

Para reclutar personal se deberán establecer normas específicas con las cuales se puedan comparar los solicitantes, por ello es importante realizar previamente la descripción de puestos.

El reclutamiento es un proceso de búsqueda de empleados en perspectiva, estimulándolos a colaborar con la organización.⁽²⁾

Cuando se busca un candidato para ocupar un puesto vacante se puede recurrir a varias fuentes:

- El personal propio de la empresa.
- El personal recomendado por los actuales trabajadores.
- El sindicato.
- Las escuelas.
- Las agencias de colocación.
- Las bolsas de trabajo.
- La puerta de la calle.

La empresa deberá decidir la fuente a utilizar tomando en cuenta la garantía que ofrece cada una de obtener un individuo capaz, así como el costo. Así mismo es importante (cuando se reclutan personas ajenas a la empresa) seleccionar los medios de reclutamiento: la prensa, radio, televisión, folletos, etc.

Selección

La selección de personal tiene por objetivo escoger entre los distintos candidatos, aquellos que para cada puesto concreto sean los más aptos.⁽³⁾

Los pasos de la selección de personal son:

- A) Solicitud de empleo.- el primer paso es el llenado de una solicitud por parte del aspirante, si en ésta se determina que cumple con los requisitos mínimos, se continúa con el siguiente paso.
- B) Entrevista inicial.- en esta fase se completan y aclaran los datos de la hoja de solicitud.
- C) Pruebas psicológicas.- consiste en la valoración de la habilidad y potencialidad del individuo y sus posibilidades de futuro desarrollo.
- D) Pruebas prácticas.- se hacen con el fin de comprobar que el candidato

(2) B. Flippo, Edwin. Principios de administración de personal.

(3) Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas.

tiene los conocimientos necesarios y experiencia laboral que el puesto exige.

E) Encuestas.- tienen como objetivo comprobar los antecedentes de trabajo, escolaridad, penales, etc.

F) Examen médico.- es el último paso del proceso de selección, porque sólo se debe aplicar a quien en las etapas anteriores haya cubierto los requisitos. Reviste mucha importancia porque dependiendo de los resultados se podrán reducir: índices de ausentismo, enfermedades, disminución de rendimiento de trabajo, déficit de calidad, etc. El personal que esté en contacto directo con los alimentos, deberá obtener, además, la tarjeta de salud.

INTRODUCCION

Cuando el examen físico es satisfactorio y el empleado por tanto es contratado, sigue la función de inducción, la cual tiene como fin articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.⁽⁴⁾

La inducción hace referencia al proceso de introducción y orientación del nuevo empleado, y constituye la forma más rápida de entrenamiento. Existen dos fases:

A) Inducción general.- la realiza el área de personal con explicaciones de la naturaleza de la empresa y la entrega del reglamento interior del trabajo.

B) Inducción por parte del supervisor inmediato.

DESARROLLO

Después de que ya se tiene al personal se deberán incrementar sus capacidades, lo cual constituye la fase de desarrollo.

El desarrollo busca desenvolver las cualidades innatas que cada persona tiene, para obtener su máxima realización posible.⁽⁵⁾

(4) loc. Cit.

(5) Ibid.

Dependiendo de cada tipo de puesto será diferente la manera de aumentar esas capacidades, pero siempre se buscará el desarrollo integral de todos - los que forman parte de la empresa, independientemente del puesto que ocupen. El desarrollo de los que integran la empresa se divide en:

Entrenamiento:

Preparación para un esfuerzo físico o mental al desempeñar una labor.

A) Adiestramiento.- es proporcionar destreza en una habilidad adquirida mediante la - práctica. Casi siempre es para trabajos multi-plulares o motrices, y básicamente para obre-ros y empleados.

B) Capacitación.- adquisición de conocimiento principalmente de carácter técnico, científico o administrativo. Es para supervisores.

Desarrollo:

Comprende integralmente al hombre en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, inteligencia, etc). Es para ejecutivos.

La mayoría de las organizaciones sólo se han preocupado por el desarrollo de ejecutivos, pero deberá buscarse en todo el personal, ya que es el - proceso de maduración integral del ser humano.

El desarrollo es importante debido a los beneficios que brinda:

- Incrementa la productividad.
- Desarrolla una alta moral.
- Reduce la necesidad de supervisión.
- Existe mejor calidad.
- Mejora la estabilidad de la organización.

El procedimiento que se sigue para entrenamiento y desarrollo es el siguiente:

- A) Preparación del instructor.- debe saber los deberes del puesto que -

va a enseñar.

B) Preparación del entrenado.- explicación de las operaciones de su puesto, haciendo hincapié en puntos clave.

C) Comprobación del desempeño.- pedir al empleado que inicie su trabajo y lo ensaye hasta que se sienta capaz.

D) Seguimiento.- supervisar e inspeccionar al empleado y ayudarlo en cualquier problema.

E) Evaluación del programa de entrenamiento.

Los métodos que se pueden utilizar son: entrevistas, conferencias, mesas redondas, seminarios, cursos, juegos de gerencia, estudio de casos, etc. ayudándose de apoyos didácticos (películas, manuales, carteles, etc.).

Los tipos de entrenamiento y desarrollo son:

A) Inducción.- es un tipo de entrenamiento rápido para adecuar al individuo al puesto, a su jefe, a su grupo y organización en general.

B) T&I o ADE.- es un entrenamiento dentro de la empresa que tiene como objetivo primordial mejorar la producción.

C) Escuela vestibular.- su objetivo es enseñar rápidamente la labor específica; se sitúa en un lugar aparte del lugar de trabajo.

D) Escuela general de la organización.- se ocupa de programas de desarrollo más avanzados.

REMUNERACION

La remuneración monetaria se hace a través de los sueldos y salarios. - El salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo.⁽⁶⁾

La función que tiene el área de personal respecto a la remuneración es - lograr que todos los trabajadores sean equitativamente compensados mediante sistemas de remuneración racional del trabajo, de acuerdo al esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo de cada puesto.

(6) Ley Federal del Trabajo.

Los salarios deberán basarse en los tabuladores estructurados sobre valuaciones de puestos, en los mercados de trabajo y en los salarios mínimos legales.

Los cuatro elementos que integran la remuneración del trabajo son:

- A) El salario mínimo.- es la cantidad menor que deba recibir un trabajador por los servicios que presta.
- B) El salario del puesto.- se refiere a la diferencia de salarios que existe entre un puesto y otro de acuerdo a los requerimientos de trabajo.
- C) El pago al mérito del trabajador en su puesto.- es el pago de acuerdo al desempeño del trabajador, para ello se utiliza la técnica de calificación de méritos, que es la apreciación sistemática y analítica de la realización personal del trabajo por cada empleado.⁽⁷⁾
- D) El pago a la productividad.- es el pago por el rendimiento e eficacia en el trabajo a través de incentivos económicos.

SEGURIDAD

La higiene y seguridad son dos aspectos que casi siempre van acompañados. La seguridad se refiere a desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo;⁽⁸⁾ y la higiene industrial se refiere al conjunto de disposiciones, conocimientos y técnicas para reconocer y controlar factores ambientales o psicológicos que puedan causar en el trabajador enfermedad o deterioro en su salud.⁽⁹⁾

En este aspecto se hace importante la formación de Comisiones Mixtas de Seguridad e Higiene, cuyo propósito es investigar las causas de los accidentes y enfermedades y proponer medidas preventivas.

SERVICIOS

Los servicios al personal tratan de satisfacer las necesidades de los -

(7) Reyes Ponce. Ob. Cit.

(8) Arias Galicia. Ob. Cit.

(9) Loc. Cit.

trabajadores que laboran en la empresa y ayudarlos en problemas relacionados con su seguridad y bienestar personal. Estos servicios son actividades pagadas por la organización para proporcionar ayuda material o social a los empleados, tales como: prestaciones, programas recreativos, cafeterías, servicio de comedor, servicios educativos, etc.

FINANZAS

Toda empresa, independientemente de su naturaleza y objetivos, requiere de recursos para desempeñar sus funciones. Precisamente, las finanzas estudian la óptima obtención y aplicación de recursos materiales en una entidad económica.⁽¹⁾

Las finanzas son una de las funciones básicas de un negocio, que constituye la actividad mediante la cual el ejecutivo prevee, organiza, dirige, integra y controla la inversión y la obtención de recursos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

Algunas actividades que caen dentro del área de finanzas son:

- Estudios de planeación financiera.
- Manejo de fondos.
- Manejo de préstamos.
- Establecer sistemas de registros contables.
- Planes sobre nuevas inversiones.
- Sustener relaciones con instituciones de crédito.
- Pago de impuestos.
- Desarrollo y vigilancia de los presupuestos.

Estas actividades se pueden clasificar en dos grupos: aquellas que tienen que ver con la planeación financiera, la obtención de fondos y el manejo de los mismos, constituyendo la función de financiamiento; y aquellas de la función de control financiero que se ejerce mediante el uso adecuado de la contabilidad, los presupuestos y sistemas de control interno.

FINANCIAMIENTO

Planeación financiera

Una manera eficaz de actuar por parte de los dirigentes empresariales,

(1) Elhondo López, Arturo. El proceso contable.

en una situación de cambios socioeconómicos e incertidumbre es planear sus actividades.

La planeación financiera es la función ejecutiva que consiste en la selección entre alternativas posibles, de los objetivos, políticas y procedimientos de la empresa, relativos a la consecución, aplicación y control de los fondos necesarios para la conducción de sus actividades y ejecución de proyectos, a corto y largo plazo, en la forma que mejor le permita obtener un rendimiento óptimo sobre la inversión de los accionistas y satisfacer sus obligaciones hacia la sociedad.⁽²⁾

La planeación financiera permite por tanto, optimizar la selección de las fuentes de recursos, el costo de los mismos y el rendimiento resultante de su empleo.

Las etapas de la planeación financiera son:

A) Determinación de objetivos y formulación de políticas.- los objetivos financieros deben derivar directamente de los objetivos generales de la empresa y las políticas deben ser guías de acción para alcanzar dichos objetivos relacionados con la obtención, manejo y aplicación de fondos.

B) Investigación.- consiste en obtener, procesar y analizar información básica relativa a la situación financiera de la empresa y su entorno económico.

C) Predicción.- una vez obtenida y analizada la información básica, se lleva a cabo una evaluación de la misma en base a una predicción de los factores que puedan influir en el resultado de las operaciones de la empresa y se establecen distintos cursos de acción que pueden seguirse para alcanzar los objetivos propuestos.

D) Selección de alternativas.- consiste en elegir el mejor plan a través del cual se obtendrán las mejores posibilidades de llevar a la empresa a la meta deseada. Para tomar esta decisión es importante considerar cual de las alternativas va a permitir la mayor utilidad sobre la inversión requerida, que tenga menor costo y ofrezca las mayores ventajas a corto y largo plazo.

(2) Leyva Rafael. Finanzas.

E) Presupuesto.- es la herramienta que expresa el movimiento que tendrán los recursos monetarios así como los cambios en los aspectos financieros de la empresa.

Obtención de recursos

En cuanto a la obtención de fondos existen dos fuentes principales de financiamiento: las propias o internas y las ajenas o externas.

Las fuentes de financiamiento internas son aquellas que permiten allegarnos de dinero sin necesidad de endeudarnos, o sea que no se compromete el patrimonio de la empresa al adquirir los recursos; ejemplos de esta fuente son: el capital social, las utilidades de la empresa reinvertidas, las inversiones adicionales por parte de los propietarios, la emisión de acciones, etc.

Las fuentes externas proporcionan recursos a cambio de que el patrimonio de la empresa quede comprometido; este tipo de fuentes son: los proveedores, los bancos y las instituciones de crédito que prestan dinero a una determinada tasa de interés.

Manejo de recursos

Los fondos o recursos son de gran importancia para las operaciones diarias de la empresa, por ello resulta imperiosa la necesidad de su adecuado manejo. Cuando existe una necesidad de fondos, surge de la falta de sincronización entre las entradas y salidas de efectivo y la dificultad de predecir correctamente algunos de estos flujos. Por lo tanto debe mantenerse una cantidad idónea de fondos para desarrollar las transacciones regulares y para enfrentar los requerimientos inesperados.

El primer paso para el manejo adecuado de fondos, es obtener un pronóstico de flujo de efectivo y partidas relacionadas, con las estimaciones de ventas y los planes de producción. Con esta información, se elabora un presupuesto de efectivo (flujo de fondos o cash flow), que mostrará los recursos monetarios con que se cuenta y la aplicación que se hará de ellos. Este flujo permitirá un manejo más eficiente considerando que sosteniendo un

nivel adecuado de fondos es posible invertir en otros activos; conocer en forma oportuna la disponibilidad de fondos así como la época en que se necesitarán, invertir los sobrantes en otras actividades, permitirá la obtención de crédito más fácilmente y se podrá cumplir mejor con las obligaciones que se tengan.

CONTROL FINANCIERO

La función de control financiero enfatiza la identificación de los hechos con los planes. Donde surgen variaciones y desviaciones significativas, se deben tomar medidas correctivas o preparar nuevos planes en vista de condiciones no previstas cuando se preparó el plan original.

El grado de éxito que se tenga en el control financiero dependerá de lo relevante y oportuno de la información. Lo ideal es que la información llame la atención oportunamente cuando ocurren desviaciones importantes e indicar las fuentes de la variación.

Las principales herramientas del control financiero son: la contabilidad, los presupuestos y la auditoría financiera.

Contabilidad

La contabilidad es una herramienta que ayuda al control financiero de la empresa, se define como: la técnica que sistematiza, valúa, procesa, evalúa e informa sobre transacciones financieras que celebran las entidades económicas.⁽³⁾

Los documentos de registro que lleva un departamento de contabilidad en el caso de los restaurantes, para llevar a cabo un control interno son:

- Relación de proveedores.- es un documento donde se anotan todas las compras que realiza la empresa, ya sea a crédito o al contado.
- Reporte de ventas diarias.- es un documento donde se desglosan las ventas que la máquina registradora marcó.

(3) Elizondo López. Ob. Cit.

- Control diario de comandas.- es un documento para verificar que los consumos solicitados y pagados por los clientes hayan sido anotados adecuadamente por los meseros en sus comandas correspondientes.

- Ventas y clientes por turno.- tiene como función analizar la capacidad de compra de los clientes mediante el promedio semanal de venta por cliente; esto permitirá comprobar si se está trabajando de acuerdo al mercado disponible o si se debe incrementar el índice de consumo por cliente.

- Concentración semanal de ventas.- es un reporte donde se vacían los datos de los documentos de ventas diarias de cada semana.

- Reporte de nómina real.- se utiliza para llevar un control detallado de lo que se está pagando por concepto de sueldos y salarios al personal; agrupándolos en empleados administrativos y empleados de cocina y comedor.

Además la contabilidad registra datos en los libros que por obligación debe llevar: diario, mayor, de inventarios y balances, de actas, de acciones, de cambios de moneda extranjera,

Renglón importante dentro de la contabilidad son los costos. Los costos pueden considerarse como : la suma de esfuerzos y recursos que se han invertido para producir algo.⁽⁴⁾

La contabilidad de costos es un área dentro de la contabilidad general que comprende el análisis, registro, acumulación, distribución, información, control e interpretación de los costos de producción.⁽⁵⁾

Dentro de la industria restaurantera los costos son un caso muy especial, ya que su cálculo se realiza en forma muy diferente a la tradicional; su cálculo se hace mediante los costos estimados o potenciales que sólo incluyen el costo de la materia prima.

Presupuestos

El control financiero se ejerce también mediante el adecuado uso de los presupuestos. Un presupuesto es un conjunto de pronósticos referentes a un período preciso.⁽⁶⁾

(4) Del Río González, Cristobal. Costos para administradores y dirigentes.

(5) Ibid.

(6) Del Río González. Técnica presupuestal.

El presupuesto además de ser una herramienta para la planeación financiera, implica a su vez el control correspondiente, a efecto de que los resultados obtenidos en las diversas áreas funcionales se ajusten a los objetivos -- planeados y en su caso se adopten medidas convenientes.

Cuando los presupuestos se elaboran aislados y no se establece una interrelación entre ellos es difícil que funcionen como una herramienta de control; es por ello que se deben coordinar todas las actividades de la empresa, por medio de la estructuración de un plan, es decir, que debe existir un control presupuestal.

El control presupuestal es el conjunto de presupuestos parciales, correspondientes a cada una de las diferentes actividades de una entidad.⁽⁷⁾

Este control presupuestario es un dispositivo esencial que permite a una empresa trabajar financieramente en las mejores condiciones, obtener el máximo de utilidad en los períodos fáciles y salvaguardar la sociedad en los períodos difíciles.⁽⁸⁾

Para llevar a cabo un control presupuestal se requiere la elaboración de presupuestos parciales que básicamente son:

A) Presupuestos de ingresos

- Presupuesto de ventas.
- Presupuesto de otros ingresos.

B) Presupuesto de egresos

- Presupuesto de inventarios.
- De producción y costo de producción.
- De compras.
- De costo de distribución.
- De gastos de administración.
- De impuestos.
- De inversiones.
- De otros egresos.

C) Presupuesto financiero

- Presupuesto de caja.

(7) Ibid.

(8) Moisson, Marcel. Práctica del control presupuestario.

El control presupuestal concluye con la formulación de estados financieros presupuestados: balance general y estado de resultados.

Auditoría interna

Otro elemento de control financiero es la auditoría interna, los sistemas y procedimientos de control interno.

La auditoría interna es una evaluación independiente dentro de una organización para la revisión de las operaciones contables, financieras y administrativas como base de un servicio constructivo y protector a la gerencia.⁽⁹⁾

Es un control administrativo que funciona midiendo y evaluando la eficiencia de otros controles.

La auditoría interna tiene por objeto analizar las operaciones y transacciones para eliminar los errores cometidos y lograr una mejor información basándose en el control interno, ya que es un sistema de la administración que tiene por objeto vigilar los recursos de la compañía, evitando así desembolsos innecesarios y garantizar que no se incurra en obligaciones sin autorización.

Los objetivos fundamentales de la auditoría interna son prestar los servicios de protección y servicios constructivos. Los de protección tienden a asegurar el grado de:

- Realidad de la información financiera y contable.
- Protección de las propiedades y salvaguardarlas contra toda clase de pérdidas.
- Efectividad del control interno contable.

Los servicios constructivos tienden a mejorar las operaciones de la empresa:

- Determinar fallas en la efectividad de los controles.
- Distinguiendo áreas en donde pueden reducirse los costos.
- Señalando incumplimiento en las políticas administrativas y sugiriendo soluciones.

(9) Instituto Americano de Auditores Internos.

Por otra parte, el control interno es un plan de organización de todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas preescritas por la dirección.⁽¹⁰⁾

Tal sistema de control interno puede incluir, control presupuestal, costos, información periódica, etc.

El control interno se clasifica en:

Control interno administrativo y control interno financiero.

- El control interno administrativo normalmente se refiere a actividades que no pueden considerarse de naturaleza financiera (políticas, procedimientos, etc.)

- El control interno financiero se refiere a las actividades propiamente financieras como son la protección de la empresa en contra del mal uso de los activos, evitar que se incurra indudablemente en pasivos y asegurar la exactitud y confiabilidad de toda la información financiera y operacional.

El control interno financiero también puede definirse como un sistema en que la responsabilidad de quien maneja los activos y el trabajo de una persona sea comprobada por otra, sin que exista duplicidad en la función.

Los objetivos del control interno son:

A) Veracidad de la información.- comprobar que la información que procede de la organización (contable, financiera, administrativa, etc.) sea veraz, oportuna y objetiva.

B) Protección de la empresa.- salvaguardar los bienes por medio de la localización de errores, fugas, desperdicios innecesarios o fraudes.

C) Eficiencia.- cuidar y estimular la eficiencia de operaciones y del personal.

(10) Instituto Americano de Contadores Públicos. Comité de Procedimientos de Auditoría.

C A S O P R A C T I C O

GENERALIDADES

DEFINICION DE RESTAURANT

- Prestador de servicios turísticos específicos tendientes a satisfacer demandas de alimentos al usuario.⁽¹⁾

- Un restaurant es una empresa, que provee comidas y servicios de alimentación a las personas que comen fuera de sus casas.⁽²⁾

- Restaurant es un establecimiento donde se proporcionan alimentos preparados, en donde en la elaboración intervienen personas especializadas en el arte culinario.⁽³⁾

ANTECEDENTES HISTORICOS

La alimentación es una de las necesidades biológicas de todo ser humano, la cual puede ser satisfecha en la casa o fuera de ella, en el segundo caso la comida es obtenida en restaurantes y otros lugares, como pueden ser comedores industriales, taquerías, mesones, posadas y otras.

El primer mesón de la ciudad de México fue instalado el 1° de diciembre de 1525, por el poblador Pedro Hernández Paniagua.

Posteriormente, evolucionó el número de estas casas y otros tipos de establecimientos similares bajo otras denominaciones tales como: albergues, hospederías, posadas, tabernas, etc. que se extendieron por todos los caminos - que se abrieron a la colonización, hasta llegar al último tercio del siglo XVIII en que apareció en París, Francia, un establecimiento fundado por Boulauger; quien pintó en la puerta esta atrevente invitación, que decía: --- "venir a mí los estómagos fatigados, que yo os restauraré", de ahí partió la palabra restaurant, que se originó del verbo francés "restaurer", que signi-

(1) Alvarez H. Jorge. Diccionario de turismo.

(2) E. Lundberg, Donald. Manual de organización de hoteles y restaurantes.

(3) Lambertine Leonie, C. Restaurantes.

fica restaurar. Se cree que este nombre se aplicó a los restaurants por ser lugares donde las personas restauraban sus energías por medio de alimentos - para seguir adelante en sus viajes y actividades.

La emigración hacia las grandes ciudades, la distancia entre el hogar y el centro de trabajo, el aumento de viajes de negocios, así como el incremento de la vida activa de la mujer que trabaja y varias otras causas, han hecho que la industria restaurantera sea necesaria e indispensable, originando su incremento paulatinamente.

En sus inicios el restaurant fue un negocio familiar, después se tuvo la necesidad de ampliarlos teniendo que utilizar personal capacitado, en esta etapa surgieron los grandes chefs (jefes de cocina), que daban y dan prestigio a los restaurants nacionales e internacionales.

Hace unos veinticinco años, se desarrolla el ambiente restaurantero -- con nuevas ideas, estilos, modelos, decoración; proyectos que sirvieron para atraer a la clientela y al mismo tiempo proporcionar un ambiente agradable a la vez que brinda el servicio de alimentos y bebidas, con estos cambios el - restaurant se vió como un negocio.

En la actualidad, los individuos que viven en un medio civilizado gozan al sentarse a la mesa, no sólo por lo que a su paladar concierne, sino también a su vista, pues constituye una satisfacción asistir a un comedor limpio, bellamente ornamentado y donde sea apacible y grata su estancia, o bien, aquel lugar pequeño pero de buen gusto en su decoración interior y exterior. Este aspecto parece indispensable para la mejor asimilación de los alimentos, ya que es menester que el cliente esté tranquilo y a gusto en el lugar.

FORMA DE CONSTITUIRSE

Las empresas restauranteras por lo regular se constituyen como:

A) Unidades independientes.- consiste en un solo restaurant que presta servicios al público y cuya administración es llevada en forma independiente, obteniendo información y llevando su contabilidad en forma particular, ya sea interna por un contador o externa por medio de un despacho de contadores, que también se encargará de cumplir las obligaciones de tipo fiscal.

B) Cadena.- consiste en un X número de restaurants con las mismas características, que poseen sistemas uniformes y un prestigio generalmente ganado por el buen servicio que ofrecen. Estos restaurants están administrados en forma centralizada, es decir, por una oficina central que de acuerdo a una estructura organizacional adecuada se encargará de controlar los restaurants, llevar su contabilidad, cumplir con las obligaciones fiscales, etc.

CLASIFICACION

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) hace la siguiente clasificación:

- A) Restaurants.- lugar donde se venden alimentos y bebidas alcohólicas al copeo, únicamente para consumir se con alimentos y que no excedan de 15° GL.
- B) Fondas, loncherías, taquerías, etc.- lugares destinados a la venta de alimentos - exclusivamente.

REQUISITOS LEGALES PARA DAR DE ALTA UN RESTAURANT

Para establecer un restaurant se deben cubrir los siguientes requisitos administrativos otorgados por las dependencias gubernamentales:

Licencia de funcionamiento

Para obtener la licencia de funcionamiento se requiere previamente:

A) Constancia de zonificación de uso de suelo.- para obtenerla se deberán pagar los derechos de certificación de zonificación a la Tesorería del Distrito Federal.

B) Licencia de uso de suelo.- ésta se obtiene en la Delegación política que le corresponda al establecimiento.

C) Visto Bueno de seguridad y operación.- en las edificaciones que lo requieran de acuerdo a lo marcado en el Reglamento de Construcciones para el Distrito Federal. Para obtenerlo se elaborará un escrito solicitando a la De

legación política, una inspección sobre las condiciones del establecimiento. Este visto bueno se revalidará cada año.

D) Licencia de construcción.- cuando se realice edificio nuevo o se remodela el establecimiento.

E) Cumplir con las normas técnicas que expida la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología y con la resolución emitida por el Departamento del Distrito Federal. Dicha resolución es resultado de la Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al ambiente. En los restaurants, debido a que emiten humos o gases se deberán cumplir las normas técnicas que marca la SEDUE y con dicha resolución.

F) Contar con cajones de estacionamiento por cada 7.5 metros de superficie construida, o bien, pagar un impuesto sustitutivo.

Una vez cubiertos los anteriores requisitos, para obtener la licencia de funcionamiento, se deberá presentar una solicitud por escrito a la Delegación política, la cual deberá contener los siguientes datos:

-Nombre, domicilio, registro federal de causantes y nacionalidad del solicitante. Si se trata de personas morales se presentará, además, copia del acta constitutiva.

Anexados a esta solicitud, se presentarán:

- . Ubicación del local, donde se pretende establecer.
- . Giro del establecimiento y su denominación o nombre.
- . Título de propiedad del inmueble o copia del contrato en que se acredita el derecho al uso y goce del mismo debidamente registrado en la Tesorería del D.F.

Permiso o resolución emitida por la SEDUE

Este permiso se obtiene después de que la SEDUE realice una inspección al establecimiento, para evaluar como afectará este negocio al medio ambiente, verificando que cumpla con las condiciones establecidas para este tipo de negocios en cuanto a la disminución de la emisión de contaminantes.

Visto bueno de bomberos

Este se tramita ante la Secretaría General de Protección y Vialidad, se llena una solicitud denominada visto bueno de prevención de incendios, después de tres días aproximadamente, de entregar la solicitud, se presentará un inspector al establecimiento para revisar las instalaciones (eléctrica, de gas, etc.), verificar que se cuente con extinguidores, su factura y carta responsiva, (se deben tener mínimo dos extinguidores). Si el inspector comprueba que todo está bien se otorga el visto bueno el cual se deberá revalidar cada año.

Visto bueno de seguridad y operación

Este visto bueno se tramita en la Delegación política que corresponda al establecimiento. Un perito autorizado realizará una inspección al negocio para conocer el estado de la construcción. Se renova cada año.

Licencia de anuncios

Si un restaurant requiere colocar anuncios, deberá solicitar junto con la licencia de funcionamiento dicha licencia, que será otorgada en la Delegación política. Para ello deberán presentarse fotografías del establecimiento en distintos ángulos.

Uso cuantitativo del agua

Se presenta una sola vez, en la Dirección General de Construcción y Operación Hidráulica.

Apertura en Tesorería

Se debe dar aviso a la Delegación del inicio de las actividades para que la apertura de Tesorería cuente con el sello de la Delegación que exige

la ley. Se revalida cada año.

Empadronamiento para pago de ISR e IVA en Tesorería

Registrar al establecimiento para su correspondiente pago de impuestos.

Licencia sanitaria

Se obtiene en la Secretaría de salud y se revalida cada año. Los trabajadores que estén en contacto directo con los alimentos deberán obtener su tarjeta de salud que acredite que no tienen enfermedades transmisibles, y colocarla en un lugar a la vista del público.

Comprobante de fumigación

Se deberá hacer una fumigación al establecimiento cada tres meses.

Inscripción a la CANIRAC

Los restaurants tienen como obligación inscribirse a la cámara en enero de cada año, si dicha inscripción se realiza en noviembre o diciembre de cada año se les concede un descuento del 15 o 20%.

Manifestación a la Secretaría de Programación y Presupuesto

Los restaurants tienen la obligación de hacer manifestación estadística a la Dirección General de Estadísticas de la SPP. Se hace en el momento de apertura y anualmento por año vencido.

Inscripción en la Secretaría de Turismo

Los restaurants que se encuentran en zonas turísticas (museos, aeropuertos, paraderos, etc.) deberán inscribirse en el Registro Nacional de Turismo y obtener la autorización de precios para alimentos y bebidas nacionales. --

Para obtener la inscripción se deberá llenar la cédula de calidad turística, que se expide a petición del Departamento de licencias de la Secretaría de Salud.

Secretaría de Trabajo y Previsión Social

Esta Secretaría sólo realizará inspecciones de que los patrones cumplan con lo siguiente:

- Constitución de comisión mixta de seguridad e higiene.
- Comisión mixta de capacitación y adiestramiento.
- Copia del contrato colectivo de trabajo o contrato individual de trabajo.
- Formulación del cuadro general de antigüedades distribuidas por categoría.

- Comprobante de reparto de utilidades.
- Recibos de pago de salarios y prestaciones.

Si se trata de personas morales la STyPS vigila que se cumpla con:

- Constitución de comisión mixta de seguridad e higiene.
- Planes y programas.
- Forma de registro del programa general (actividad o giro del restaurant).
- Constancia de habilidades laborales.

La Secretaría vigila el cumplimiento de estos aspectos a través de la Dirección General de Capacitación y Productividad.

Inscripción en IMSS

Se debe inscribir a los trabajadores que laboren en el restaurant y presentar las cuotas correspondientes bimestralmente.

Inscripción al INFONAVIT

Los patrones tienen la obligación de inscribir a los trabajadores al -- INFONAVIT y pagar las aportaciones equivalentes a un 5% sobre los salarios.

OBJETIVOS DEL RESTAURANT

Los objetivos institucionales para el restaurant que trata este caso -- práctico son:

Objetivo social.- elaborar y servir alimentos, con el fin de satisfacer las necesidades existentes, dentro de un marco de rentabilidad para la empresa y crear fuentes de trabajo.

Objetivo económico.- obtener utilidades suficientes para que la empresa sea atractiva para su dueño o dueños, y además permita a la empresa otorgar a sus empleados sueldos que los ayuden a elevar su nivel de vida.

Objetivo de servicio.- ofrecer productos de calidad al consumidor a un precio razonable.

Este restaurant estará constituido como unidad independiente, es decir, sólo se contará con un establecimiento.

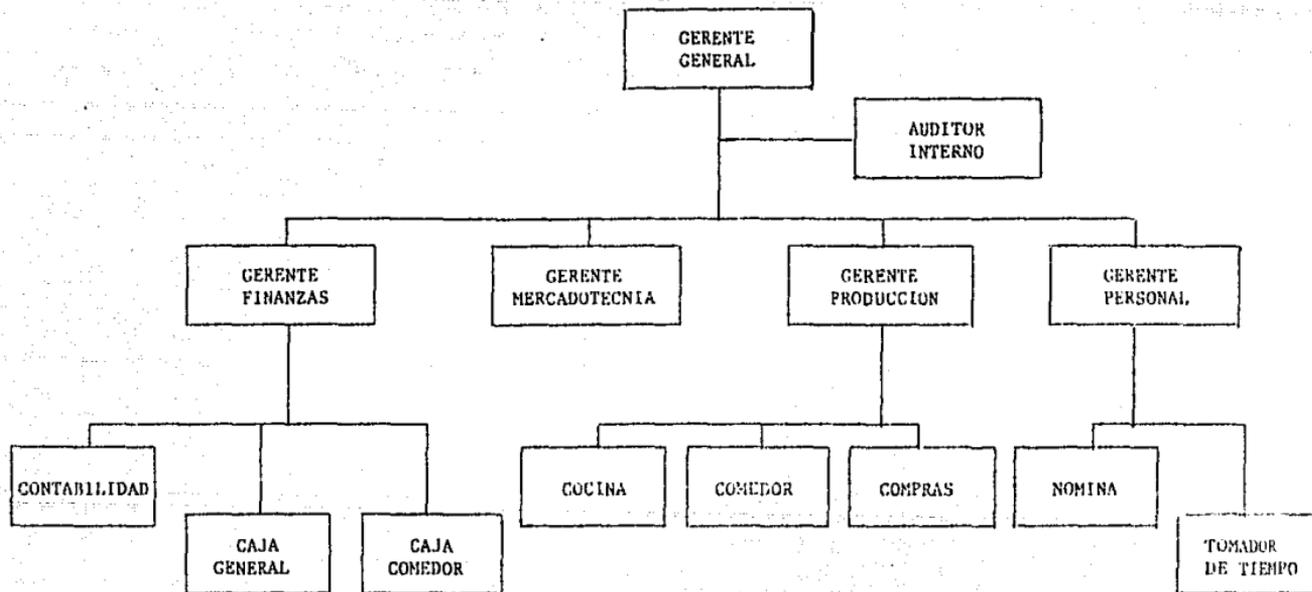
SUPUESTOS

Para efectos de este trabajo se tuvieron que establecer unos supuestos arbitrarios que sirven de base para el desarrollo de este caso práctico. Y - estos son:

- Se considerará que el restaurant está ubicado en un lugar idóneo, determinado a través de una investigación de mercados y tomando en consideración lo establecido en el marco teórico al respecto.
- Que no se cuenta con una competencia directa, sino más bien indirecta.
- Que se contará con un mercado potencial considerable.
- Que el mercado potencial en su mayoría está integrado por personas de un nivel socioeconómico medio superior y medio inferior.
- Que se realizó una investigación de mercados para determinar que productos (alimentos y bebidas) son los que se prefieren, y que de acuerdo a ello se elaboró o decidió el menú.

- Que se realizó una investigación para conocer los precios de la competencia, para así determinar los precios en este restaurant.

ORGANIGRAMA GENERAL



LINEAMIENTOS PARA LA ORGANIZACION

FUNCIONAL DE UN RESTAURANT

MERCADOTECNIA

INVESTIGACION DE MERCADOS

Por razones de tiempo y recursos para efecto de este trabajo no se realizó la investigación de mercados como ya se mencionó anteriormente.

Pero sí consideramos que cuando el restaurant requiera realizar una investigación de mercados, encargará este trabajo a un despacho especializado en el tema.

PRODUCTO

Los productos que se ofrecerán serán: los alimentos y bebidas, y el servicio otorgado al cliente.

La línea de productos estará constituida por el menú, lista de alimentos y bebidas que se sirven en el lugar (el menú se presenta en el anexo "B").

El servicio estará constituido por todo aquello que el cliente desea y espera recibir:

- Limpieza del local.
- Limpieza del personal.
- Rapidez en atender.
- Variedad en la comida.
- Calidad en las materias primas.
- Presentación de platillos.
- Ambiente agradable.
- Cortesía del personal.
- Seguridad.

Para ofrecer un buen servicio completo, se irán alternando los elementos tangibles con los intangibles.

Los tangibles estarán constituidos por la comida, la decoración, la limpieza, el estacionamiento, etc.

Los intangibles por la rapidez en el servicio, una sonrisa, un saludo de buenos días, la cortesía, la amabilidad constante, el buen deseo de satisfac-

cer al cliente, etc.

PRECIO

Los precios de los alimentos y bebidas se determinaron tomando sólo en cuenta a la competencia, ya que los costos unitarios son muy difíciles de calcular, además de que no son un indicador idóneo en este caso y por que no --- existen precios oficiales para este tipo de negocios.

La única restricción que existe actualmente, es que los restaurants están incorporados al Pacto de Estabilidad y Crecimiento Económico (PECE) comprometiendo a no elevar sus precios, mientras no aumenten los insumos, hasta que termine el pacto (31 de julio 1990). Ver anexo "B".

DISTRIBUCION

En este restaurant el único canal de distribución que se utilizará será: productor-consumidor, ya que es la vía más corta para distribuir productos no duraderos. Dentro de este canal de distribución un aspecto importante es la - distribución física de los productos, en la que se busca:

- Rápidez en ofrecer el servicio al cliente.
- Satisfacer las necesidades del consumidor.
- Entregar los platillos con buena presentación.
- Cuidar de la calidad de los productos.

Para cumplir con estos objetivos de la distribución física, la cocina se encontrará en un lugar adecuado para poder distribuir rápidamente los platillos.

La distribución se hará por medio de los meseros; estos ofrecerán el -- menú al cliente y anotarán en papeletas las órdenes; éstas serán llevadas a - la cocina para preparar los platillos; cuando se encuentren listos, el mesero los llevará al cliente, y con esta operación concluye la distribución del producto.

Un aspecto importante de la distribución, es la cercanía del mercado meta, por ello el restaurant se encuentra ubicado dentro del área que se preten de abarcar.

PUBLICIDAD

La empresa utilizará la publicidad para proporcionar información a los consumidores, tratando de modificar sus gustos y presentándoles diversos motivos para que prefieran los productos de nuestro restaurant, en lugar de los de la competencia.

Los objetivos básicos que persigue la publicidad para este restaurant son:

- Dar a conocer que existe un nuevo restaurant.
- Persuadir al consumidor que nuestro restaurant ofrece más beneficios, con el fin de que surja el deseo de consumo.
- Desarrollar la imagen de los productos y básicamente la de la empresa.
- Combatir a la competencia.

Estos objetivos están determinados en cuanto a ventas, imagen y competencia.

La empresa utilizará básicamente los siguientes medios para dar a conocer sus productos:

- Medio masivo.- radio.
- Medio complementario.- material directo en el punto de venta (carteles, manteles individuales, servilletas, etc.).

La radio se ha escogido porque llega a casi todos los lugares, inclusive a los automóviles y lugares de trabajo (abarca, según estadísticas de marzo de 1985, a sesenta millones de radioescuchas), lo cual significa que tiene una gran penetración. Además su costo es relativamente bajo.

En cuanto a los medios directos, son necesarios para ambientar el restaurant y para la publicidad del producto, por ello los manteles individuales de papel, servilletas, carteles, etc. estarán impresos con el logotipo y cualidades distintivas del producto.

PRODUCCION

PROCESO PRODUCTIVO

El proceso productivo está constituido principalmente por la elaboración propiamente dicha de los platillos.

Los platillos serán elaborados de acuerdo a las recetas, el primer paso será buscar la receta estándar a elaborar, después agrupar en la mesa de trabajo bajo los ingredientes que componen el platillo, posteriormente se procederá a seguir paso a paso las instrucciones marcadas en la receta, para elaborar el producto ya terminado; si se trata de productos que se elaboran en grandes cantidades para ser servidos durante el día, se colocarán en una mesa calentadora si es que deben mantenerse calientes y si deben mantenerse fríos se colocarán en el refrigerador o en una mesa alejada de la estufa para mantenerlos frescos. Si el producto va a ser servido inmediatamente después de su elaboración, será colocado directamente en el plato.

Una vez recogida la orden del cliente y enviada a la cocina, ésta procederá a servir los alimentos descados, elaborándolos al momento si así es requerido o a servirlo directamente de los platillos ya preparados de antemano.

Ya servida la orden y consumida por el cliente, el personal debe recoger las piezas de la vajilla utilizadas y llevarlas a la cocina, al área de limpieza.

Algunas de las principales normas que deberá seguir el personal de la cocina son las siguientes:

- Los alimentos deben protegerse de la contaminación, por lo que se deben usar guantes desechables, cuando se deban tomar los alimentos con las manos. Usar una tenaza metálica, espátula y cucharones cuando haya que servir alimentos o pasarlos de un recipiente a otro.

- Los alimentos que requieran de refrigeración deben mantenerse en este estado hasta el momento en que van a ser utilizados en las comidas o estén a punto de servirse.

- Los platillos calientes deben permanecer a la temperatura que se servirán.

- Las frutas y legumbres crudas deben lavarse perfectamente con agua -- frfa, para eliminar el polvo, mugre y sustancias químicas que haya usado el agricultor.

- Después de lavadas las legumbres se desinfectarán para eliminar bacterias.

LOCALIZACION, SELECCION, CONSTRUCCION Y DISTRIBUCION DE LA PLANTA

La planta (cocina) se localiza dentro del mismo establecimiento donde se venden los productos y se encuentra en un lugar que permita que el flujo de trabajo sea rápido; esta selección de la ubicación de la planta se hizo tomando en cuenta el total de espacio del terreno.

Para la construcción de la planta se tomó en cuenta que no fuera baja en relación con la altura del techo, para permitir corrientes de aire que -- den ventilación al área de trabajo; las paredes son de color claro (marfil) para dar mayor iluminación al lugar, así mismo se cuidó que el piso no fuera de material resbaladizo, para prevenir accidentes.

La cocina del restaurant consta de:

- Un almacén de productos perecederos,
- Un almacén de artículos no perecederos,
- Un lugar para la preparación y cocción de alimentos,
- Un fregadero y una máquina lavaplatos; y
- Un refrigerador.

La distribución de la cocina se encuentra de la siguiente manera:

El almacén de productos perecederos se encuentra cercano a la zona de cocción para facilitar el manejo de materias primas, así como los utensilios que se habrán de necesitar para la preparación de los alimentos. En cambio, el almacén de artículos no perecederos y el fregadero se encuentran situados cerca del acceso al comedor; el fregadero y la máquina lavaplatos se tienen en este lugar ya que ahí se depositan los platos utilizados y serán lavados lo más pronto posible para ser integrados nuevamente al servicios de la cocina.

Se contará con una puerta doble para entradas y salidas del comedor, fa cilitando así el flujo de trabajo.

La distribución física del restaurant la podemos observar en el cuadro número 1.

SELECCION Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA Y EQUIPO

La maquinaria y equipo del restaurant está compuesto por:

Equipo de cocina:

- Un refrigerador.
- Una estufa.
- Una mesa de trabajo.
- Dos freidoras profundas.- son marmitas (ollas de metal con tapadera) para albergar grasa o aceite en donde se sumergen canastillas para freir al mentos.

- Un horno de microondas.- es un horno eléctrico cuya generación de --- energía de microondas sirve para descongelar, recalentar o cocer alimentos.

- Una plancha.- es una superficie plana caliente para cocinar alimentos como hamburguesas, tortas, hot cakes, etc.

- Una mesa calentadora.- es una mesa que calienta el aire de modo similar al del horno, con lo que las cacerolas puestas sobre ella se mantienen - calientes.

- Un fregadero.

- Una máquina lavaplatos.

- Gabinetes.

- Ollas, cacerolas, cafeteras, teteras, etc.

Equipo y utensilios del comedor:

- Mesas rectangulares de 1 m. por 60 cm.

- Sillas.

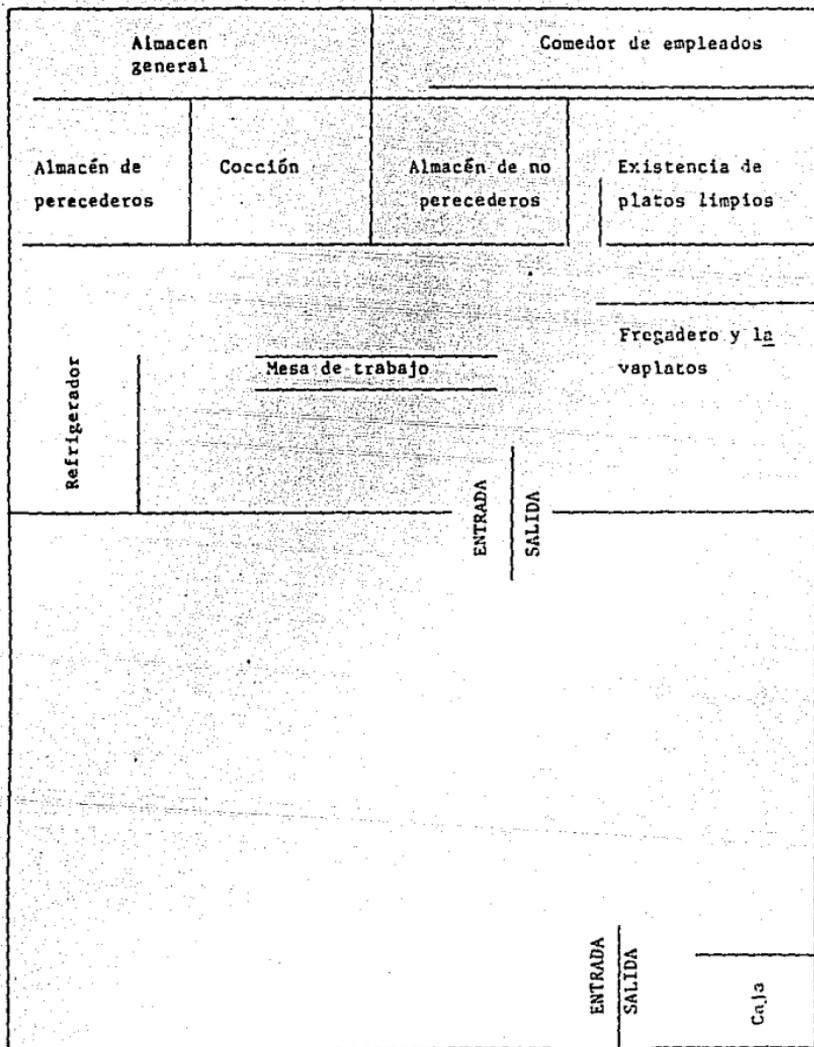
- Vajillas.- platos (para comida, almuerzo, cena, para pan y pastel, en saladas, postres, etc.) y tasas (para sopa, té y café).

- Cubiertos.

- Cristalería.- copas, vasos (para jugo y leche), saleros, ceniceros, -

etc.

12 m



15 m

Cuadro 1

- Charolas.

Accesorios:

- Mantelería.

- Recipientes para condimentos.

- Paneras.

- Mantequilleras, etc.

El mantenimiento del equipo del restaurant estará a cargo del personal que lo utiliza debiendo reportar las fallas cuando su reparación no esté a su alcance.

La limpieza del equipo de cocina y comedor se realizará diariamente, -- además de un aseo más detallado según lo requiera cada aparato.

Para el adecuado mantenimiento y limpieza se tiene un programa con las instrucciones que han de seguirse para el aseo del equipo:

PROGRAMA DE LIMPIEZA Y MANTENIMIENTO DEL EQUIPO

	Materiales	Periodicidad
REFRIGERADOR	Detergentes, agua y cubeta.	Diariamente y cada semana lavar el interior.
LAVAPLATOS	Trapos limpios, vasijas, cepillo para tallar y detergente.	Diariamente.
ESTUFA	Detergente, amoníaco, agua, polvos para tallar y trapo.	Limpiar después de cada uso y dar servicio semanalmente.
MESA DE TRABAJO	Tela para limpiar.	Limpiar después de cada uso y lavar semanalmente.
FREIDORA	Detergente, agua caliente y cepillo.	Lavar cada semana.
HORNO	Tela de limpiar, -- agua y detergente.	Limpiar todo derrame de inmediato y dar servicio cada semana.
PLANCHA	Agua caliente, desengrasador, detergente y pulidor.	Frotar después de cada uso y diariamente lavar con desengrasador y pulidor.
MESA CALENTADORA	Tela para limpiar,	Limpiar de inmediato cual-

FREGADERO	pulidor, agua y detergente. Detergente, polvo - limpiador, cepillo, trapo y agua caliente.	quier salpicadura y semanalmente lavar y pulir. Lavar diariamente.
GABINETES	Amoniaco, detergente, agua caliente y trapo.	Limpiar de migajas diariamente y lavar cada semana.
OLLAS, CAFETERAS, CACEROLAS, ETC.	Agua caliente, detergente y cepillo.	Lavar después de cada uso.
VAJILLA Y CUBIERTOS	Agua, detergente y cepillo.	Inmediatamente después de cada uso.
PISOS	Agua, tela de limpiar, detergente, - escobas y cubeta.	Limpiar cuando hay derrames, barrer y trapear entre comidas y cepillar semanalmente.
PAREDES Y TECHO	Agua, detergente, - tela de limpiar y - cepillo.	Limpiar cuando hay salpicaduras y semanalmente lavar con cepillo.
CAMPANA	Agua, detergente, - pulidor, amoniaco y trapo.	Limpiar semanalmente interior y exteriormente.
MESAS Y SILLAS	Teia de limpiar y - desinfectante.	Limpiar y desinfectar después de cada uso.

PLANEACION Y CONTROL DE LA PRODUCCION

La planeación de la producción se hará mediante informes de producción para saber que platillos se han de producir y en que cantidad; se elaborará con una semana de anticipación. Este informe se elaborará basándose en los reportes de alimentos, que tienen como función determinar cuales platillos han sido los más aceptados y en que cantidad se han consumido. Ver cuadro número 2.

Para el control de la producción se utilizarán las técnicas de receta - estándar, porciones estándar, conteo de clientes y conteo de porciones. Las dos primeras son esencialmente para el control de la producción y las segundas sirven, además, para corroborar el pronóstico de ventas y planear la producción. Ver cuadro número 3.

REPORTE DE ALIMENTOS

Semana del _____

Día _____

	ACEPTABLE	INACEPTABLE	CANTIDAD VENDIDA
DESAYUNOS			
1.-			
2.-			
3.-			
ALMUERZOS			
1.-			
2.-			
3.-			
COMIDAS			
1.-			
2.-			
3.-			
CENAS			
1.-			
2.-			
3.-			

Cuadro 2

RECETA ESTANDAR

Receta N°	Nombre de la receta			Clasificación
10	Ternera			Comida
NORMAS DEL SERVICIO	50 x 30 x 6	20	150 gr.	Caliente
	cacerola	N°	tamaño	temperatura
INGREDIENTES	PORCIONES			PROCEDIMIENTO
	10	20	30	
Chuleta de ternera	5	10	15 Kg.	1.- Freir chuleta a 350 grados por 4 minutos.
Queso	.5	1	1.5 Kg.	2.- Poner las chuletas en la cacerola.
Salsa (latas)	1	2	3	3.- Rebanar queso y ponerlo a las chuletas.
				4.- Agregar la salsa.
				5.- Cocer en horno por 20 minutos a 350 grados.
Apariencia final del platillo: _____				

Cuadro 3

La porción estándar servirá para controlar el tamaño de los platillos.

Este tamaño o porción también aparece en la receta estándar. Para productos líquidos (como la sopa) se controlarán por medio del utensilio que se usa para servirlos (cucharón); la leche, café, té, jugos y otras bebidas se controlan por el tamaño de taza o vaso, en cuanto a las carnes, legumbres, cereales, etc. será por peso y por el tamaño de la cuchara para servir y los pasteles por el número de rebanadas en que se partan.

ejemplo:

PRODUCTO	TAMAÑO/PORCION	PRECIO DE VENTA
Carnes:		
Bistec	170 gr.	\$ 7,000.-
Postre:		
Helado	cuchara N° 10	\$ 3,000.-
Condimentos		
Capsut, tomate	100 gr.	sin cargo

El conteo de clientes se utilizará para conocer el número de clientes a quienes se les sirvió y el número de porciones que se sirvió de cada alimento, se registrará en el conteo de porciones. Ver cuadros número 4 y 5.

CONTROL DE CALIDAD

El control de calidad en la producción dentro de esta empresa, se llevará de la siguiente manera:

Inspeccionando:

- Que las requisiciones de compra se realicen tomando en cuenta los requerimientos de calidad que se tienen.

- Que la materia prima (legumbres, frutas, condimentos, carnes, aves,

CONTEO DE CLIENTES

SEMANA DEL _____

	DESAYUNO	ALMUERZO	COMIDA	CENA
LUNES				
Estimado				
Real				
MARTES				
Estimado				
Real				
MIERCOLES				
Estimado				
Real				
JUEVES				
Estimado				
Real				
VIERNES				
Estimado				
Real				
SABADO				
Estimado				
Real				
DOMINGO				
Estimado				
Real				

Cuadro 4

CONTEO DE PORCIONES

DIA _____

N° DE PORCIONES VENDIDAS	DESAYUNO	ALMUERZO	COMIDA	CENA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
.				
.				
.				
.				
.				
.				
.				
.				

Cuadro 5

etc.) comprada corresponda a las especificaciones (color, peso, condición, tipo, estilo, olor, textura, presentación, tamaño, densidad de los líquidos, etc.) requeridas.

- Que se sigan las normas marcadas para el buen estado de las materias primas (refrigeración, almacenamiento, etc.).

- La limpieza de los vegetales y legumbres se realizará con el mayor cuidado posible para evitar que su calidad se vea afectada, pero sin descuidar su limpieza.

- Que el personal del área de cocina cumpla con las normas marcadas -- de higiene y arreglo personal dentro del área de trabajo (como el que su ropa esté limpia, el cabello recogido, etc.).

- Que el personal encargado de la preparación de los alimentos no los tome con las manos.

- Que todos los productos (platillos) estén elaborados de acuerdo a lo marcado en las recetas.

- Que todos los elementos que componen los productos estén en perfecto estado al momento de ser utilizados.

- Que los platos sean servidos en la forma correcta, es decir, a la temperatura establecida y con los alimentos que lo compongan.

- Que los platos tengan la presentación adecuada.

- Que los platos lleguen correctamente a los clientes (hasta su mesa).

- Que los alimentos que no fueron consumidos durante el día sean almacenados (en refrigeración por lo regular) en forma correcta.

Para comprobar que los platillos tienen la calidad deseada, se les preguntará a los clientes, al momento en que paguen su cuenta, que les pareció la comida.

CONTROL DE DESPERDICIOS

El control de desperdicios de esta empresa se llevará elaborando un -- conteo al final de cada comida (desayuno, almuerzo, comida o cena) anotando la cantidad de comida preparada y el guiso de que se trate, qué sobró, es decir, la diferencia que hubo entre lo planeado y lo real. Si la diferencia es considerable y se presenta durante varios días, se realizará una verifi-

cación en cuanto a :

- Exactitud del cálculo del conteo de comidas;
- Rendimiento de las recetas;
- Tamaño de las porciones; y
- Exactitud del plan o informe de producción.

Como se mencionó en la teoría correspondiente al tema.

La comida preparada sobrante se refrigerará empaquetada y etiquetada, marcando en la etiqueta el nombre del producto y fecha de elaboración, para ser utilizada al día siguiente, todo esto se realizará con la mayor higiene posible.

Existe otro tipo de sobrantes o desperdicios, como son los trozos de jitomate, cebolla, verduras, etc. a éstos se les tratará de dar otra utilidad, como por ejemplo, los trozos de jitomate, que por supuesto se encuentren en buen estado, serán utilizados para la elaboración de salsas.

COMPRAS

El jefe de cocina y el jefe de compras establecerán las especificaciones para todos los productos que se compran. Estas especificaciones son una simple descripción de la calidad, tamaño, peso, empaque y apariencia del producto.

Cuando el jefe de cocina realice una requisición a compras lo hará anticipadamente, previendo que mientras se realiza la compra no se quedará sin el producto del que se trate.

Las órdenes de productos lácteos, carne fresca y productos alimenticios congelados de bajo volumen, se realizarán periódicamente (tres veces por semana) para evitar su descomposición. Los pedidos de alimentos enlatados, grasas y aceites, azúcar, harinas, etc. se realizarán cada semana.

Como a compras no sólo le corresponde las compras para producción, también se encargará de allegar de los artículos necesarios a las demás áreas, siendo los encargados de realizar las requisiciones los gerentes de cada área.

El proceso de compra se realizará de acuerdo a lo que se mencionó en en la teoría.

REQUISICION

Fecha en que
se necesita -----

Area -----

Cantidad que se necesita	Peso o unidad	Articulo	Especificaciones	Precio por unidad	TOTAL

Autorización -----

Fecha -----

PERSONAL

CONSECUION

Descripción de puestos

A continuación se presentan las descripciones de los principales puestos que tiene el restaurant, mostrando únicamente los aspectos básicos.

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Producción.

REPORTA A: Gerente General.

DIRIGE O SUPERVISA A: Jefe de cocina, Jefe de comedor, Encargado de mantenimiento y Jefe de compras.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Junto con el gerente general, el jefe de compras y el almacenista, elabora especificaciones estándar de compras de alimentos y bebidas.
- Elabora, auxiliado por el jefe de cocina y el responsable de costos, las hojas de costos de recetas estándar, tanto para alimentos como para bebidas.
- Analiza el reporte diario de ventas en alimentos y bebidas, y toma las acciones respectivas.
- Elabora el presupuesto anual de ingresos y gastos del área.
- Vigila que los sistemas de trabajo se lleven a cabo según las normas y procedimientos establecidos.
- Vigila que el jefe de cocina y sus cocineros preparen los alimentos de conformidad con las hojas de costos de recetas estándar.
- Supervisa que se lleven a cabo las normas de sanidad en la preparación de alimentos y bebidas.
- Revisa periódicamente los materiales y equipo que se emplea en su departamento. Analiza los inventarios.
- Selecciona y evalúa periódicamente a los empleados que dependen directamente de él.

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Comedor (Maitre)

REPORTA A: Gerente de Producción.

DIRIGE O SUPERVISA A: Capitán de Meseros y Meseros.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Asigna tareas a sus empleados.
- Programa turnos de trabajo y vacaciones.
- Autoriza tiempo extra.
- Supervisa puntualidad, aseo y disciplina de su personal.
- Supervisa el uso de los materiales y equipo del restaurant.
- Capacita a su personal.
- Supervisa la calidad del servicio según las normas y procedimientos - establecidos en la capacitación.
- Atiende quejas de los clientes.
- Solicita a compras los objetos que necesita en su departamento.
- Revisa periódicamente los resultados de la operación de su departamento y toma las medidas correspondientes.

NOMBRE DEL PUESTO: Capitán de Meseros.

REPORTA A: Jefe de Comedor.

DIRIGE O SUPERVISA A: Meseros y Garroteros.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Supervisa el aseo general del lugar.
- Supervisa que el material y el equipo esté completo.
- Supervisa que el personal esté completo.
- Asigna mesas a los meseros.
- Supervisa el cumplimiento de los procedimientos y normas establecidas por la empresa para el comedor.
- Recibe a la clientela con cortesía y la acompaña a la mesa. Presenta el menú o carta.
- Conoce a la perfección los ingredientes de los platillos, así como su tiempo aproximado de preparación.
- Supervisa que las órdenes sean surtidas a la cocina a la mayor brevedad posible.

- Supervisa las porciones y presentación de los platillos que salen de la cocina y devuelve los que no considere adecuados.
- Cuando los clientes se retiran se encargará de despedirlos, evalúa el servicio y los invita a regresar pronto.
- Entrena al personal de nuevo ingreso.
- Participa como instructor en programas de capacitación y adiestramiento del personal.
- Elabora requisiciones del material faltante para servicio de comedor.
- Al cerrar el restaurant, supervisa que el material y equipo se encuentre en el lugar previamente asignado para evitar pérdidas.

NUMBRE DEL PUESTO: Mesero.

REPORTA A: Capitán de Meseros.

DIRIGE O SUPERVISA A: Garrotero.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Es responsable del correcto montaje de las mesas.
- Cambia blancos sucios por limpios.
- Dobla servilletas.
- Conoce el correcto manejo de la loza y la cristalería para evitar roturas.
- Es el responsable de todos los artículos necesarios para el servicio (sal, azúcar, salsas, cubiertos, servilletas, etc.).
- Limpia mesas, ceniceros, menús, charolas, etc.
- Supervisa el trabajo del garrotero.
- Inspecciona que los platillos sean según lo solicitado por el cliente antes de llevarlos a la mesa.
- Sirve los alimentos en la mesa.
- Toma la orden al cliente.
- Recoge los platos sucios.
- Reemplaza ceniceros.
- Cuando la clientela va a encender un cigarro, el mesero lo ayuda con su encendedor.
- Presenta al cliente la cuenta para su pago.

NOMBRE DEL PUESTO: Garrotero (ayudante de mesero)

REPORTA A: Capitán de meseros.

DIRIGE O SUPERVISA A: Nadie.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Ayuda al mesero en el montaje de las mesas.
- Retira los platos sucios de las mesas.
- Ayuda al mesero a traer comida de la cocina.
- Ayuda a la limpieza del equipo y mobiliario del comedor.
- Es el responsable de que, al desocuparse una mesa, su limpieza y cambio de mantel se realice con la mayor rapidez, asegurándose de que también las sillas se encuentren limpias.

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Cocina (Chef) .

REPORTA A: Gerente de Producción.

DIRIGE O SUPERVISA A: Ayudante de cocina, Cocinero de comida caliente, Cocinero de comida fría, Encargado de bebidas, -- Carnicero, Pastelero y Encargado de mantenimiento.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Coordina todo lo relativo al personal en la cocina.
- Diariamente levanta inventario de los artículos de consumo inmediato.
- Elabora las requisiciones para compras.
- Supervisa la calidad de los alimentos que llegan a la cocina.
- Inspecciona porciones, guarniciones, limpieza y decoración de los platos.
- Revisa, analiza y autoriza las requisiciones de alimentos que los cocineros solicitan al almacén.
- Supervisa la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad.
- Colabora en el establecimiento de máximos y mínimos en el almacén de alimentos.
- Analiza periódicamente los costos reales de cocina.
- Elabora los presupuestos de gastos de la cocina.
- Supervisa la limpieza de la cocina en coordinación con el encargado de mantenimiento.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Supervisa que la entrega de alimentos a los meseros se lleve a cabo - según las políticas de control establecidas.
- Elabora los menús para la cafetería de empleados.

NOMBRE DEL PUESTO: Ayudante de Cocina (Souschef)

REPORTA A: Jefe de Cocina.

DIRIGE O SUPERVISA A: Cocinero de comida caliente y Cocinero de comida fría.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Dirige, supervisa y controla las funciones de: producción de platillos, limpieza y mantenimiento del equipo y control de materias primas.
- Supervisa la ejecución de las políticas referentes a la calidad y presentación de los alimentos.
- Ayuda al jefe de cocina en la elaboración de presupuestos.

NOMBRE DEL PUESTO: Cantador de órdenes.

REPORTA A: Jefe de Cocina.

DIRIGE O SUPERVISA A: Nadie.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Recibe de los meseros las órdenes de los clientes, para la salida de alimentos de la cocina.
- Anuncia las órdenes para que los cocineros puedan elaborar el platillo respectivo.
- Controla en un tablero los pedidos pendientes.
- En caso de tardanza de algún platillo hace la reclamación correspondiente al cocinero.
- Reune las órdenes que ya fueron surtidas por la cocina, al terminar el turno las envía al responsable de los costos.
- Ayuda al responsable de costos en la vigilancia de la cocina para evitar fugas o robos.

NOMBRE DEL PUESTO: Cocinero de comida caliente.

REPORTA A: Jefe de Cocina.

DIRIGE O SUPERVISA A: Ayudante de cocina caliente.

PRINCIPALES FUNCIONES:

- Prepara los alimentos necesarios para el servicio de comedor, según notificaciones recibidas.
- Evita el desperdicio de material sobrante al elaborar platillos.
- Decora la presentación de alimentos.
- Requisita materia prima a compras, previa autorización del jefe de cocina.
- Revisa diariamente la cámara fría (congelador), a fin de que sean usados y aprovechados correctamente los sobrantes de alimentos del día anterior.
- Elabora salsas: verde, poblana, pimienta, etc.

NOMBRE DEL PUESTO: Cocinero de comida fría.

REPORTA A: Jefe de Cocina.

DIRIGE O SUPERVISA A: Ayudante de la cocina fría.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Prepara alimentos fríos para el servicio de comedor.
- Prepara ensaladas (pollo, camarones, atún, etc.)
- Prepara cockteles (frutas, camarones, aguacate, etc.)
- Elabora salsas (mil islas, francesa, tártara, diablo, mexicana, etc.).
- Elabora emparedados (sandwich).
- Revisa diariamente la cámara fría (congelador) y mesa fría con el fin de que todos los alimentos o salsas del día anterior sean utilizados y aprovechados correctamente.
- Elabora órdenes de carnes frías para botanas.
- Controla y sirve a los meseros los siguientes alimentos: plato de frutas, piña fresca, fruta en almíbar, etc.
- Requisita materia prima a compras previa autorización del jefe de cocina.

NOMBRE DEL PUESTO: Ayudante de comida caliente.

REPORTA A: Cocinero de comida caliente.

DIRIGE O SUPERVISA A: nadie.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Ayuda al cocinero de la comida caliente en la preparación de los alimentos.

- Enciende estufa y hornos.

- Prepara guarniciones.

- Elabora botanas calientes.

- Calienta diariamente las salsas y alimentos y las coloca en su lugar.

- Mantiene siempre limpio el lugar de trabajo y los utensilios.

NOMBRE DEL PUESTO: Ayudante de comida fría.

REPORTA A: Cocinero de comida fría.

DIRIGE O SUPERVISA A: nadie.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Ayuda al cocinero de comida fría en la elaboración de los alimentos.

- Prepara guarniciones.

- Ayuda en la elaboración de ensaladas.

- Elabora salsas y mayonesas.

- Rebana carnes frías.

- Cuece y limpia legumbres.

- Limpia fruta.

- Revisa diariamente la existencia de alimentos.

NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de bebidas (pantry).

REPORTA A: Jefe de Cocina.

DIRIGE O SUPERVISA A: nadie.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Proporciona a los meseros los siguientes alimentos: jugos, frutas en almíbar, galletas, leche, crema, jarabe natural, té helado, refrescos, etc.

- Prepara bebidas frías (no alcohólicas).

- Sirve los vinos de mesa y cervezas.
- Mantiene limpia su zona de trabajo y el equipo que utiliza.
- Llena las requisiciones al almacén para que las autorice el jefe de cocina.
- Prepara café.

NOMBRE DEL PUESTO: Carnicero.

REPORTA A: Jefe de cocina.

DIRIGE O SUPERVISA A: nadie.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Controla y surte de carne a los cocineros y ayudantes de la cocina.
- Prepara todo tipo de carnes según el menú.
- Corta la carne según las porciones establecidas.
- Limpia la carne.
- Muele carne.
- Porciona mariscos.
- Prepara brochetas.
- Llena las requisiciones de carne para que las surta el almacén de alimentos; ésta debe autorizarlo el jefe de cocina.

NOMBRE DEL PUESTO: Pastelero.

REPORTA A: Jefe de cocina.

DIRIGE O SUPERVISA A: nadie.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Elabora todo lo correspondiente a: panadería, pastelería, confitería y heladería.
- Elabora postres .
- Efectúa la decoración para la mejor presentación de los postres.
- Elabora flanes y gelatinas.

NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de mantenimiento en la cocina.

REPORTA A: Jefe de cocina.

DIRIGE O SUPERVISA A: personal de mantenimiento de la cocina.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Es el responsable de la limpieza de la cocina.
- Es el responsable de mantener completo el equipo de las áreas de preparación y servicio de alimentos y bebidas.
- Supervisa la correcta limpieza del material y equipo completo en las áreas de preparación y servicio de alimentos y bebidas.
- Realiza pedidos de materiales y artículos de limpieza al almacén general.
- Elabora y supervisa la aplicación del plan de limpieza.
- Controla el desalojo periódico de la basura de la cocina.
- Controla en coordinación con el jefe de cocina la fumigación en la cocina.
- Supervisa el funcionamiento del equipo y reporta fallas.

NOMBRE DEL PUESTO: Personal de mantenimiento de la cocina.

REPORTA A: Encargado de mantenimiento en la cocina.

DIRIGE O SUPERVISA A: nadie.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Limpiar el área de cocina.
- Acomoda loza y cristalería por tamaños.
- Reparte loza y cristalería en la cocina.
- Lava ollas, cacerolas, etc.
- Limpia el área de recepción de alimentos.
- Acomoda envases vacíos de refrescos, cervezas y vinos.
- Limpia la maquinaria y equipo.
- Limpia la cafetería de empleados.

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de compras.

REPORTA A: Gerente de Producción.

DIRIGE O SUPERVISA A: Almacenista y Comprador.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Es el responsable de las compras que el restaurant debe realizar en cuestión de alimentos, bebidas, suministros, etc.

- Selecciona a los proveedores.

- Establece las políticas de compras.

- Formula los pedidos a los proveedores.

- Verifica que las entradas a los almacenes sean las requeridas en el pedido.

- Supervisa diariamente que todos los pedidos sean surtidos con oportunidad.

- Elabora el catálogo de proveedores anotando clave del proveedor, nombre, dirección y tipo de artículos que vende.

- Establece procedimientos para solicitud de compras, modificaciones y cancelaciones; y las notifica a los jefes de departamento.

NOMBRE DEL PUESTO: Comprador.

REPORTA A: Jefe de compras.

DIRIGE O SUPERVISA A: nadie.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Compra la mercancía.

- Conoce las especificaciones estándar de compras.

- Conoce y aplica las políticas de compras.

- Entrega mercancía al almacén.

- Maneja un vehículo propiedad del restaurant para transportar las mercancías.

- Colabora con el jefe de compras para seleccionar nuevos proveedores.

NOMBRE DEL PUESTO: Almacenista.

REPORTA A: Jefe de compras.

DIRIGE O SUPERVISA A: nadie

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Recibe mercancía de proveedores.
- Evalúa cantidad, calidad y precio de la mercancía.
- Modifica las tarjetas de almacén según entradas y salidas.
- Establece la rotación de la mercancía almacenada.
- Evalúa la legalidad de las notas de venta.
- Recibe y surte requisiciones a los departamentos.
- Levanta inventarios periódicos de mercancía en unidades y valores.
- Ayuda al jefe de compra en la solicitudes.

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de control de calidad.

REPORTA A: Gerente de producción.

DIRIGE O SUPERVISA A: nadie.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Establece estándares para determinar la calidad de los productos, de acuerdo a lo establecido por la empresa.
- Inspecciona físicamente las materias primas (alimentos, bebidas, condimentos, etc.).
- Verifica que se cumplan los estándares establecidos.
- Verifica que los productos (platos) se elaboren de acuerdo a los procedimientos establecidos.
- Verifica que exista la mayor asepsia posible en la cocina.
- Inspecciona que los platos antes de salir estén en perfecto estado.

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de mercadotecnia.

REPORTA A: Gerente general.

DIRIGE O SUPERVISA A: nadie

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Encarga investigaciones de mercados requeridas a despachos independientes.
- Diseña y efectúa promociones de preapertura.
- Elabora el presupuesto de su área.
- Elabora presupuesto de ventas.
- Diseña los medios más convenientes para la promoción y publicidad.
- Elabora y actualiza el menú.
- Con la autorización del gerente general fija precios a los alimentos y bebidas.

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de finanzas.

REPORTA A: Gerente general.

DIRIGE O SUPERVISA A: Jefe de costos, cajero general y de comedor.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Supervisa el trabajo del personal a su cargo.
- Verifica que las operaciones sean registradas de acuerdo con las normas establecidas y que la información financiera se produzca oportunamente.
- Revisar y actualizar pólizas-cheques, así como los comprobantes que amparen el desembolso.
- Prepara mensualmente los presupuestos de operación.
- Provee a la empresa de suficientes fuentes de financiamiento para cubrir las posibles contingencias.
- Allega a la empresa los recursos financieros necesarios para que la empresa cumpla sus compromisos.
- Se asegura de que se cumplan adecuadamente las disposiciones fiscales.

NOMBRE DEL PUESTO: Contador.

REPORTA A: Gerente de finanzas.

DIRIGE O SUPERVISA A: nadie

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Elabora los estados de resultados.

- Elabora el balance general.
- Elabora y realiza declaraciones de impuestos mensuales y anuales.
- Hace conciliaciones bancarias, de cuentas de resultados y de cuentas - de balance.
- Autoriza la nómina.
- Efectúa cálculos por depreciación y amortizaciones.
- Integra los presupuestos.
- Recibe facturas de proveedores.
- Extiende contra-recibos.
- Lleva control de las órdenes de compra.
- Prepara y elabora cheques para proveedores.
- Lleva los libros contables.

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de costos.

REPORTA A: Gerente de Finanzas.

DIRIGE O SUPERVISA A: nadie

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Prepara el análisis diario de costos del departamento de producción.
- Revisa las desviaciones del presupuesto de producción.
- Revisa las áreas de almacenaje y recepción para verificar que se sigan los procedimientos correctos.
- Se asegura de que todas las mercancías del almacén han sido marcadas con precio y fecha de recepción.
- Verifica costos unitarios en facturas.
- Prepara mensualmente el libro de almacén y hojas mensuales analíticas.
- Se asegura de que exista una requisición para todo lo que sale del almacén y que el costo esté bien.
- Costea los menús.
- Supervisa el conteo estadístico de todo los artículos vendidos.
- Costea todas las recetas.
- Determina las diferencias entre el inventario físico y el registro en los libros de inventarios, y prepara listas de diferencias.

- Costea la comida para empleados.
- Supervisa la rotación de inventario.

NOMBRE DEL PUESTO: Cajero General.

REPORTA A: Gerente de Finanzas.

DIRIGE O SUPERVISA A: nadie.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Maneja un fondo fijo de caja general.
- Realiza pagos a proveedores.
- Realiza el pago de sueldos a los empleados.
- Lleva un reporte de entradas y salidas del efectivo de caja.

NOMBRE DEL PUESTO: Cajero de Comedor.

REPORTA A: Gerente de Finanzas.

DIRIGE O SUPERVISA A: nadie.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Se encarga de cobrar a cada cliente la cuenta de su orden.
- Al momento que el cliente paga le pregunta si le pareció correcto el servicio y los alimentos.
- Verifica las tarjetas de crédito que los clientes usan para pagar su cuenta.
- Al terminar su turno, realizará un informe del total de efectivo que entró a la caja.

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de personal.

REPORTA A: Gerente General.

DIRIGE O SUPERVISA A: Jefe de Nómina y Tomador de Tiempo.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Busca y atrae solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se -
presentan.
- Analiza las habilidades y capacidades de los solicitantes para deci--

dir cuales tienen mayor potencial para el desempeño del puesto.

- Da la información necesaria al nuevo trabajador y realiza todas las actividades relativas a la contratación y tramitación de incorporación al IMSS, INFONAVIT, etc.

- Está pendiente de las fechas de terminación de los contratos de trabajo, para tomar las medidas adecuadas.

- Supervisa los salarios de acuerdo con lo establecido por la ley.

- Promueve incentivos adicionales al sueldo para motivar al personal.

- Controla asistencias, faltas, permisos, suspensiones y vacaciones de cada uno de los empleados.

- Promueve programas de entrenamiento y superación del personal a través de la comisión mixta de capacitación y adiestramiento.

- Realiza análisis de puestos para aumentar la eficiencia de los empleados.

NOMBRE DEL PUESTO: Encargado de la Nómina.

REPORTA A : Gerente de Personal.

DIRIGE O SUPERVISA A: nadie.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Recibe los reportes de asistencia del personal.

- Revisa las tarjetas que los empleados marcan a la entrada y salida del turno.

- Compara reportes con tarjetas e investiga diferencias entre ellos.

- Calcula sueldos y salarios para los empleados.

- Calcula los impuestos y seguros que deben pagar los empleados.

- Efectúa deducciones por los diferentes conceptos (impuestos, préstamos, cuotas sindicales, etc.).

- Calcula la nómina total por pagar.

- Lleva el archivo de todas las nóminas.

- Calcula los aguinaldos.

- Determina y calcula los finiquitos.

- Controla préstamos a empleados.

NOMBRE DEL PUESTO: Tomador de Tiempo.

REPORTE A: Gerente de Personal.

DIRIGE O SUPERVISA A: nadie.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Marca las tarjetas de tiempo cuando los empleados entran o salen de - trabajar ante la vista de éstos.
- Ayuda a los jefes de departamento a revisar la presentación de los em pleados cuando entran a trabajar.
- Elabora diariamente el reporte de la asistencia del personal.
- Periódicamente realiza la reposición de las tarjetas para marcar el - tiempo.

NOMBRE DEL PUESTO: Auditor Interno.

REPORTA A: Gerente General.

DIRIGE O SUPERVISA A: nadie.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Examina la estructura de la organización de la empresa.
- Evalúa el grado de cumplimiento de los planes, procedimientos y polí- ticas.
- Examina la contabilidad y demás registros.
- Examina las normas de ejecución.
- Realiza arqueo de caja registradora.
- Revisa los activos de la empresa.
- Verifica que se encuentren resguardados contra toda clase de pérdidas los activos.
- Examina los informes que se elaboran.
- Evalúa los procedimientos que se siguen.
- Evalúa la calidad de las funciones realizadas por el personal.
- Examina cualquier tipo de control interno.

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General.

REPORTA A: dueños.

DIRIGE O SUPERVISA A: Gerente de Finanzas, Producción, Mercadotecnia y Personal.

FUNCIONES PRINCIPALES:

- Elabora programas de remodelación.
- Planea la elaboración y revisión del presupuesto de ingresos y egresos.
- Elabora descripción de puestos de los gerentes de departamento.
- Organiza, con la cooperación de los gerentes de área programas para la prevención de accidentes.
- Implanta políticas de operación.
- Supervisa el trabajo de los gerentes de área.
- Supervisa el trabajo de todos los empleados del restaurant.
- Analiza diariamente las ventas y toma las medidas correspondientes.
- Supervisa mensualmente los estados financieros.
- Analiza el costo de los alimentos y bebidas.
- Supervisa y autoriza la nómina.
- Firma cheques en forma mancomunada con el contador.
- Realiza recorridos periódicos en la empresa para evaluar la calidad del servicio y la cortesía de los empleados.
- Autoriza aumentos de salarios y promociones de empleados.
- Promueve planes de incentivos para los empleados.
- Realiza inspecciones al aseo de toda la empresa.

Reclutamiento

Las fuentes de reclutamiento a las que se recurrirán son:

- Fuentes internas:

- . Promoción del personal de la empresa.
- . Los recomendados del personal.

- Fuentes externas:

- . Anuncios en los periódicos.

- . Las escuelas profesionales.
- . Las agencias de colocación.
- . Los negocios cercanos del mismo ramo.

Selección

Las personas interesadas en el puesto, llenarán una solicitud (anexo -- "C"), después se les realizará una entrevista para conocer su experiencia la boral, historia académica o educativa e historia personal.

Durante la entrevista se harán las aclaraciones necesarias acerca de lo que la empresa necesita y de lo que está dispuesta a ofrecer, al igual de lo que espera del nuevo empleado.

Para garantizar una buena selección también se utilizarán las pruebas - prácticas por medio de las cuales se comprobarán los conocimientos del candi dato. También se considerará su capacidad para aprender más actividades.

Con todo ésto se tendrán elementos suficientes para tomar una buena de- cisión y elegir al más idóneo para cubrir la vacante.

INTRODUCCION

Después de ser seleccionado el nuevo personal y contratado de acuerdo - con la legislación vigente, se procederá a registrar al personal en nuestros archivos, se abrirá un expediente, el cual contendrá toda aquella documenta- ción que componga el historial del trabajador en la empresa, para empezar, - este expediente contendrá la solicitud, copia del contrato de trabajo, alta del seguro social y registro federal de causantes.

El primer día de trabajo el gerente de personal le entregará al nuevo - empleado una copia del reglamento interior de trabajo, y lo llevará a cono- cer toda la empresa, lo presentará con su jefe inmediato, así como con todas aquellas personas que de algún modo tendrán alguna relación de trabajo con - él.

Su jefe inmediato le mencionará cuales serán sus actividades a realizar dentro de la empresa y lo asesorará o asignará a alguien para que lo haga -- cuando éste tenga alguna duda.

DESARROLLO

El desarrollo del personal se realizará por medio de cursos a los empleados; estos cursos estarán a cargo de instituciones formales como son la Asociación Mexicana de Restaurantes A.C. o las escuelas especializadas en el ramo.

Este desarrollo también se llevará de una manera informal en el mismo lugar de trabajo y en el mismo horario de trabajo, y estará a cargo del jefe inmediato.

Todo esto se realizará con el fin de lograr el desarrollo del personal, en sus habilidades y conocimientos, para alcanzar el dominio de sus actividades.

REMUNERACION

Los sueldos y salarios que otorgue la empresa serán tomando en cuenta: -

A) El mercado de trabajo.- es decir, tomando en cuenta los sueldos y salarios que esté pagando la competencia.

B) El nivel de salarios actual.- tomando en cuenta los salarios mínimos por actividad fijados por la ley.

C) Costo de la vida.- los sueldos deben ser acordes a la situación económica del país y a las necesidades que tengan los empleados, ya que de no ser así se tendrá una rotación elevada.

D) Valuación del puesto.- los empleados esperan que los sueldos y salarios sean acordes a las actividades y responsabilidades que se tienen en el puesto.

Los empleados cobrarán su sueldo o salario los días quince y treinta o treinta y uno de ser del caso, en la caja general de la empresa durante las primeras horas del turno en que laboren.

HIGIENE Y SEGURIDAD

La empresa contará con una comisión mixta de higiene y seguridad, que estará formada por representantes de los trabajadores y de la firma. Dicha

comisión se encargará de identificar las causas de riesgos y peligros que -- puedan dañar la salud de los trabajadores y de tomar las medidas preventivas de control. Vigilará que se cumplan con:

- Sistema de ventilación, iluminación, etc.
- Suministro de agua potable.
- Aseo del centro de trabajo.
- Eliminación de basura y materiales de desecho.
- Instrucciones sobre medidas preventivas a los trabajadores para orientarlos sobre el peligro que su trabajo implica.

Como medidas preventivas para reducir enfermedades y riesgos se llevarán a cabo las siguientes:

- Se realizará examen médico a los empleados de nuevo ingreso, y exámenes periódicos a los que va se encuentran laborando, para colocar a las personas en puestos que puedan desempeñar sin correr riesgos.

- Dar orientación acerca de las consecuencias de los accidentes.

- Se hará saber al trabajador, mediante letreros en la cocina y comedor, que es importante para la empresa y para su familia; para que trabaje con -- precaución.

- Se contará con un botiquín de primeros auxilios dentro de la planta; así como extinguidores contra incendios.

- Cuando un empleado se presente con síntomas de enfermedad, se regresará a su casa para no exponerlo.

- No se permitirá usar joyería, excepto anillo de matrimonio, reloj de pulsera y aretes sencillos, para evitar problemas de seguridad.

- Se exigirá el calzado fuerte y cerrado, para dar protección al pie.

SERVICIOS

El personal del restaurant tendrá además de las prestaciones que marca la ley las siguientes:

- Servicio de comedor.- los empleados podrán tomar sus alimentos en la cafetería destinada a ellos, dependiendo de su horario y de la hora establecida para cada uno de ellos.

Los empleados recibirán el menú regular del día y sólo tendrán derecho a una ración, a excepción de las bebidas (por supuesto no alcohólicas).

- Uniformes.- la empresa proporcionará uniformes a sus empleados. Suministrará: vestido o pantalón, mandiles, gorro y chaquetas; los zapatos, medias, camisas, redes para el cabello y corbatas serán compradas por el empleado.

- Caja de ahorro.- funcionará descontando a los empleados una parte de su salario, que a fin de cada año se les entregará, además de su porcentaje por concepto de intereses.

FINANZAS

El Gerente de finanzas, determinará las necesidades de recursos financieros, ya sea para el crecimiento, desarrollo, modernización o simplemente para cubrir las necesidades propias del negocio; para ello se realizará un análisis de la situación de la empresa, del flujo y de la aplicación de los recursos.

OBTENCION DE RECURSOS

Ya determinadas las necesidades y los recursos con que cuenta el negocio se procederá a establecer la cantidad de dinero que se requiere para llevar a cabo las actividades o los proyectos. Posteriormente se determinarán las fuentes de obtención de recursos.

En este restaurant se tomará como fuente de financiamiento a:

- Las utilidades de la empresa reinvertidas.
- Los proveedores.

Sólo en casos muy extremos se recurrirá a instituciones de crédito; para no comprometer el patrimonio de la empresa.

MANEJO DE RECURSOS

Para su manejo, la empresa elaborará un presupuesto de caja utilizando como técnica básica el cash flow, para poder cumplir oportunamente con los pagos a proveedores, pago de impuestos, sueldos y salarios, servicios (agua, luz, teléfono, etc.) y dar un mejor manejo al efectivo, o bien saber en que momento se debe recurrir a fuentes de financiamiento.

Este presupuesto se elaborará cada mes, basándose en los demás presupuestos (producción, costo administrativo, ventas, etc.).

PRESUPUESTO MENSUAL DE EFECTIVO

SALDO INICIAL

\$ _____

ENTRADAS

Por ventas

De fuentes internas

Otras entradas

SUMA

\$ _____

SALIDAS

Pago a proveedores

o acreedores

Sueldos y salarios

Costos de producción

Impuestos

Otros

SUMA

\$ _____

\$ _____

EFFECTIVO AL FINALIZAR EL PERIODO

\$ _____

CONTROL FINANCIERO

Se llevará a cabo por medio de la contabilidad, presupuestos y auditoría interna.

Contabilidad

El departamento de contabilidad se encargará de controlar a través de los documentos que maneja el restaurant de sus operaciones básicas:

A) Relación de proveedores.- en este documento se anotarán todas las compras que realice el restaurant (ya sean a crédito o a contado). Contendrá: el nombre del proveedor, número y fecha de la nota de remisión, producto adquirido (desglosándolo en ingredientes: pan, carnes, lácteos, etc.) y el total. Ver cuadro número 1.

B) Reporte de ventas diarias.- se anotarán las ventas que se realicen diariamente, separándolas por cuentas en efectivo y cuentas con tarjeta. Ver cuadro número 2.

C) Control diario de comandas.- servirá para verificar que todos los consumos pagados por los clientes hayan sido anotados correctamente por los meseros en sus comandas. Ver cuadro número 3.

Los datos que contendrá el control de comandas son: nombre del mesero, primer y último número de la comanda utilizada, total de comandas utilizadas indicando:

- Las dañadas.
- Las extraviadas.
- Las cobradas.

Además deberá tener la firma del mesero al recibir el talonario de comandas y la firma de entrega del mismo. Ver cuadro número 4.

D) Ventas y clientes por turno.- aquí se concentrarán el total de ventas por turno y el número de clientes en cada uno, para obtener un promedio diario de consumo. Ver cuadro número 5.

E) Reporte de nómina real.- se utilizará para llevar un control de las cantidades que se pagarán por concepto de sueldos y salarios al personal administrativo y de cocina y comedor. Ver cuadro número 6.

CONTROL DIARIO DE VENTAS

DIA _____

DESAYUNOS

ALMUERZOS

COMIDAS

CENAS

Quadro 2

VENTAS Y CLIENTES POR TURNO

FECHA _____

TURNO _____

VENTAS ACTUALES POR TURNO

	MAÑANA	TARDE	NOCHE	TOTALES
LUNES				
MARTES				
MIERCOLES				
JUEVES				
VIERNES				
SABADO				
DOMINGO				

NUMERO DE CLIENTES POR TURNO

LUNES				
MARTES				
MIERCOLES				
JUEVES				
VIERNES				
SABADO				
DOMINGO				

PROMEDIO DE VENTA POR CLIENTE SEMANAL \$ _____

REPORTE DE NOMINA REAL

PUESTOS ADMINISTRATIVOS	SUELDO DIARIO	PRIMA DOMINICAL	AUSENCIAS	TOTAL
GERENTES:				
Mercadotecnia				
Producción				
Personal				
Finanzas				
JFES:				
De compras				
.				
.				
.				
Más prestaciones \$ _____		TOTAL \$ _____		
PUESTOS DE COCINA COMEDOR				
Jefe de cocina				
Jefe de comedor				
Capitán de meseros				
Pastelero				
.				
.				
.				
Más prestaciones \$ _____		TOTAL \$ _____		
TOTAL DE NOMINA \$ _____				

Cuadro 6

Además la contabilidad se encargará de elaborar los estados financieros y llevar los libros contables (como se vio en el capítulo de finanzas).

Por otra parte, la contabilidad de costos se encargará de controlar los costos de los alimentos y bebidas, que se hará por medio del procedimiento de costos estimados (en los restaurants se conoce como costo potencial), que sólo incluye las materias primas.

Será necesario conocer, antes que nada, los platillos, para iniciar el control de costos de alimentos y bebidas, el cual cubre las siguientes fases:

A) Costos reales de alimentos.- se logra por medio de la determinación del costo de venta de alimentos, éste se obtiene de la siguiente manera:

- 1.- Inventario inicial de alimentos de almacén y cocina.
- 2.- Se sumarán las compras de alimentos.
- 3.- Se restará el inventario final de alimentos en almacén y cocina.
- 4.- Se anotará el consumo de alimentos.
- 5.- Se le restarán las mermas y alimentos para empleados.

Ver cuadro número 7.

B) Datos potenciales de alimentos vendidos.- en esta fase se determinará el costo, que en condiciones óptimas debiera existir, a través del análisis y estandarización de recetas y porciones de alimentos vendidos.

1.- Análisis de las porciones y recetas.- para determinar el costo potencial de los alimentos que se sirven, es necesario determinar previamente el costo de cada uno de ellos mediante los siguientes métodos:

- Pruebas de carnicería (de carnes crudas).- para determinar el rendimiento de un corte de carne en relación al precio por kilo de compra y las porciones que se obtienen.

- Pruebas de cocina (de carnes preparadas).- cuando las piezas grandes se cocinan y se cortan, se hará una prueba de rendimiento (aplicando la pérdida de peso por huesos y grasas).

- Costo de las recetas.- se elaborarán para cada platillo indicando la cantidad o peso de todos los ingredientes que requiera y el costo de cada uno.

- Alimentos misceláneos.- es un control del costo de alimentos enlatados y otros no perecederos.

2.- Análisis de venta y costos potenciales del menú.- se prepara de acuerdo con el importe de porciones consumidas, para calcular el total de ven

COSTO DE VENTAS DE ALIMENTOS

MES _____

INVENTARIO INICIAL (almacén y cocina) \$ _____

Más

CONPRAS \$ _____

Menos

INVENTARIO FINAL \$ _____

CONSUMO TOTAL \$ _____

Menos

MERMAS \$ _____

ALIMENTOS PARA EMPLEADOS \$ _____ \$ _____

COSTO DE VENTA DE ALIMENTOS \$ _____

Cuadro 7

tas potenciales en base al precio unitario del menú, y el costo potencial -- con base en las recetas. Esta cifra debe cotejarse con el reporte diario de ventas para observar las diferencias, si es que existen. Si las ventas potenciales difieren con las ventas reales reflejarán que no se están siguiendo -- adecuadamente las recetas, que no se están comprando materias primas idóneas o que existen robos.

Este control de costos se hará con el fin de que se acerquen a los costos proyectados. Dichos costos constituyen el costo de ventas; los de nómina, promoción, administración, etc. que intervienen en la producción de los alimentos y bebidas se cargarán al final del período en el estado de pérdidas y ganancias. Ver cuadro número 8.

Presupuestos

Se llevará un control presupuestal a fin de poder conocer los recursos financieros que se necesitarán para realizar las operaciones del restaurant. Los presupuestos se elaborarán mensualmente, partiendo del presupuesto de -- ventas que estará basado en los pronósticos que se hagan por conteo de clientes.

Auditoría Interna

Se encargará de vigilar los controles internos financieros. Además evaluará el cumplimiento de las funciones del restaurant.

Los controles internos que se tienen para proteger los activos son los siguientes:

- Control de caja.- el cajero será el responsable del dinero en la caja registradora, de la aceptación de efectivo y tarjetas de crédito en pago a -- los alimentos, por ello deberá tener especial cuidado en su manejo y rendir al final de su turno un informe de caja que contendrá los siguientes datos: nombre del cajero, lectura de apertura y lectura de cierre, lista de todas -- las monedas y sus totales, lista de billetes y sus totales. Ver cuadro número 9.

ESTADO DE RESULTADOS

POR EL PERIODO COMPRENDIDO DEL _____ AL _____

VENTAS	\$ _____		
COSTO DE VENTAS	\$ _____		
UTILIDAD BRUTA		\$ _____	
GASTOS DE OPERACION			
Nómina			
Gastos indirectos de operación			
Gastos de administración			
Promoción y publicidad		\$ _____	
UTILIDAD DE OPERACION			\$ _____
Menos			
Gastos financieros			
Otros gastos	\$ _____		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ _____	
Menos			
Impuestos		\$ _____	\$ _____
UTILIDAD DEL EJERCICIO			\$ _____

RESPONSABLE _____

Cuadro 8

CONTROL DE CAJA

FECHA _____

TURNO _____

CAJERO _____

LECTURA DE APERTURA _____ LECTURA DE CIERRE _____

LISTA DE MONEDAS _____

TOTAL _____

LISTA DE BILLETES _____

TOTAL _____

FIRMA DEL CAJERO _____

Cuadro 9

- Control de caja (fraude por cliente).- este control servirá para evitar pérdidas debido a actos fraudulentos, por parte de la clientela (salirse sin pagar, manipulación de la cuenta o quejas urdidas respecto a la comida o servicio).

Para evitar que el cliente salga sin pagar, se ha colocado la caja cerca de la salida; en cuanto a la alteración de la cuenta, se tendrá especial cuidado en que el mesero anote la cuenta claramente, sin tachaduras; respecto a las quejas por la calidad de la comida, se tendrá como política no obsequiar ningún platillo a manera de disculpa simplemente el gerente con buen tacto tratará de resolver el problema.

- Control de caja (fraude por empleados).- se hace para evitar que el cajero no registre todas las notas de consumo. Se utilizará un registro de cuentas por mesero, los bloks que se entreguen a los meseros estarán por orden progresivo y deberán coincidir con las notas cobradas. Ejemplo :

NOMBRE	N° DE CUENTAS ENTREGADAS	N° DE CUENTAS DEVUELTAS	FIRMA

- Control de equipo.- cuando se trata de equipo semifijo que se instala como parte del edificio y no puede moverse con facilidad, se llevará un registro de mantenimiento y operación. Ver cuadro número 10.

Para utensilios de cocina, vajilla, cristalería, cubiertos, etc. se llevará un registro que permita tener un inventario de los mismos y evitar robos por parte de los empleados y clientes. Para ello se utilizará una lista estándar de cada uno. Ver cuadro número 11.

CONTROL DE EQUIPO

NOMBRE DEL EQUIPO _____

UBICACION: COCINA _____ COMEDOR _____

FECHA DE COMPRA _____

FRABICANTE _____ MODELO N° _____

COMPRADO A _____

GARANTIA _____

INFORMACION SOBRE MANTENIMIENTO _____

REFACCIONES Y SERVICIO _____

Cuadro 10

CONTROL DE UTENSILIOS DE COCINA

FECHA _____

ARTICULO	FABRICANTE	TAMAÑO (Diámetro o Capacidad)

Cuadro 11

Además de estos controles internos de tipo financiero se tienen controles administrativos internos, que ya se mencionaron en el capítulo de contabilidad: reporte de ventas, control de comandas, de clientes, etc.

Ambos controles serán verificados y registrados por la contabilidad y evaluados por la auditoría interna.

ANEXOS

ANEXO "A"

NIVELES SOCIOECONOMICOS *

NIVEL A (ALTA SUPERIOR)

Ingresos	Más de 30 veces el salario mínimo.
Tipo de vivienda	De lujo, con grandes jardines y piscina.
Automóvil	Más de cuatro, último modelo.
Nivel educativo	Profesional.
Ocupación	Industriales, grandes comerciantes.
Servicio doméstico	Más de cinco personas (chofer, recamarera, cocinera, jardinero, etc.).
Tipo de amueblado	De lujo, la mayoría aparatos electrodomésticos, cablevisión, etc.
Vestido	De alta calidad y generalmente a la moda del extranjero.
N° de personas por familia	Cuatro principalmente adultos.
Actividades	Variedad de actividades culturales.

NIVEL B (ALTA INFERIOR)

Ingresos	Más de 15 veces el salario mínimo.
Tipo de vivienda	De lujo, casa particular grande, con jardín o condominio de lujo.
Automóvil	Más de tres, alguno último modelo.
Nivel educativo	Profesional.
Ocupación	Industriales, gerentes de alguna empresa grande, dueños de pequeñas empresas.
Servicio doméstico	Tres personas (recamarera, cocinera, jardinero)

* Datos del área metropolitana de la ciudad de México.

Tipo de amueblado	De lujo, buena calidad, de almacenes exclusivos, tienen la mayoría de aparatos electrónicos, cablevisión y a veces antena parabólica.
Vestido	A la moda extranjera.
N° de personas por familia	De tres a seis personas, principalmente adultas.
Actividades	Clubes deportivos, gran actividad cultural.

NIVEL C (MEDIA SUPERIOR)

Ingresos	De 8.1 a 15 veces el salario mínimo.
Tipo de vivienda	De lujo, casa sola o departamento propio de 5 a 6 habitaciones.
Automóvil	Dos o tres no último modelo.
Nivel educativo	Profesionista.
Ocupación	Profesionista independiente (doctores, licenciados, etc.), gerentes de alguna empresa, -- dueños de pequeños negocios.
Servicio doméstico	Una sirvienta.
Vestido	A la moda nacional.
Tipo de amueblado	Poseen todas las comodidades.
N° de personas por familia	Cinco personas (dos adultos y dos o tres niños).
Actividades	Clubes deportivos y actividades culturales.

NIVEL D (MEDIA INFERIOR)

Ingresos	De 5.1 a 8 veces el salario mínimo.
Tipo de vivienda	Condominio o unidad habitacional con una o -- tres recamaras, casas en colonias antiguas.
Automóvil	Uno o dos, no modelos recientes.

Nivel educativo	Profesionista.
Ocupación	Empleados públicos, trabajadores independientes; en este nivel social existe un porcentaje muy alto de mujeres que trabajan.
Servicio doméstico	Una sirvienta.
Tipo de amueblado	De lujo, tienen TV., lavadora, refrigerador y estéreo.
Vestido	Conservador de buena calidad.
N° de personas por familia	Cinco personas (dos adultos y tres niños).
Actividades	Deportivas.

NIVEL E (BAJA SUPERIOR)

Ingresos	De 3.1 a 5 veces el salario mínimo.
Tipo de vivienda	Unidad habitacional del estado, condominios o casas antiguas.
Automóvil	Uno modelo antiguo.
Nivel educativo	Medio y muy pocos profesionistas.
Ocupación	Empleados de gobierno o de alguna empresa privada grande.
Servicio doméstico	Carecen de él.
Tipo de amueblado	Modesto, poseen algunos aparatos electrónicos como TV., estéreo, refrigerador, etc.
Vestido	Conservador, no de buena calidad.
N° de personas por familia	Dos adultos y tres o más niños.
Actividades	Deportivas (fútbol).

NIVEL F (BAJA INFERIOR)

Ingresos	De 1.1 a 3 veces el salario mínimo.
Tipo de vivienda	Departamento en unidad habitacional del estado o casa antigua (vecindades).

Automóvil	Uno modelo antiguo.
Nivel educativo	Medio y técnico.
Ocupación	Empleados, técnicos independientes y obreros.
Servicio doméstico	Carecen de él.
Tipo de amueblado	Modesto, aunque poseen algunos aparatos electrónicos, como TV., estéreo, refrigerador, -- etc.
Vestido	Conservador.
N° de personas por familia	Dos adultos y más de cuatro hijos.
Actividades	Deportivas (fútbol).

NIVEL G (AUTOCONSTRUCCION)

Ingresos	El salario mínimo o menos.
Tipo de vivienda	Cuartos de adobe, lámina de cartón o asbesto, viviendas antiguas.
Automóvil	Carecen de él.
Ocupación	Obrero manual, aprendiz de algún oficio, normalmente son campesinos que han emigrado a la ciudad.
Nivel educativo	Básico.
Tipo de amueblado	Barato, muy pocos muebles de baja calidad, -- aunque en la mayoría de las casa hay TV.
Vestido	Muy modesto.
N° de personas por familia	Dos adultos y gran número de hijos o familiares.
Actividades	Deportivas (fútbol).

ANEXO "B"

M E N U

DESAYUNOS

CONTINENTAL	\$ 4,000.-
Jugo o fruta; pan tostado o bisquets; mantequilla; mermelada; café o té.	
CAMPESINO	\$ 7,500.-
Jugo o fruta; huevos fritos con papas y cebolla, tocino o salchicha; pan negro; mantequilla; mermelada; café o té.	
MEXICANO	\$ 11,500.-
Jugo o fruta; huevos al gusto con tocino, salchicha o jamón virginia; pan tostado; mantequilla; mermelada; café o té.	
NORTEÑO	\$ 5,000.-
Jugo o fruta; huavo con carne machaca en salsa; frijoles refritos; tortillas de harina; café o té.	
UNIVERSITARIOS	\$ 5,500.-
Jugo o fruta; molletes con frijoles y queso gratinado; - café o té.	

JUGOS Y FRUTAS

JUGO DE TOMATE	\$ 2,500.-
JUGO DE NARANJA	\$ 2,500.-
JUGO DE PIÑA	\$ 2,500.-
JUGO DE TORONJA	\$ 2,500.-
ORDEN DE PIÑA	\$ 2,500.-
MEDIO MELON	\$ 2,500.-
SUPREMA DE TORONJA	\$ 2,500.-
ORDEN DE PAPAYA	\$ 2,500.-
ORDEN DE PLATANO	\$ 2,500.-

CEREALES FRIOS, O CALIENTES

HOT CAKES

MANTEQUILLA Y MIEL MAPLE	\$ 4,000.-
CON TOCINO O SALCHICHA	\$ 5,000.-
CON JAMON VIRGINIA	\$ 7,000.-

WAFFLES

CON MANTEQUILLA Y MIEL MAPLE	\$ 4,000.-
CON TOCINO O SALCHICHA	\$ 5,000.-
CON JAMON VIRGINIA	\$ 7,000.-
CON NUEZ	\$ 3,000.-

YOGOURT	\$ 2,500.-
---------	------------

YOGOURT CON FRUTA	\$ 4,000.-
-------------------	------------

SUGERENCIAS PARA EL ALMUERZO

HUEVOS AL GUSTO

FRITOS CON PAN TOSTADO	
Revueltos, rancheros o mexicanos	\$ 4,000.-
CON TOCINO, SALCHICHA O CHORIZO	\$ 5,000.-
CON JAMON VIRGINIA	\$ 7,000.-

OMELET NATURAL	\$ 4,000.-
----------------	------------

OMELET CON QUESO	\$ 5,000.-
------------------	------------

OMELET CON JAMON	\$ 7,000.-
------------------	------------

COCKTELES

DE CAMARONES	\$ 7,000.-
--------------	------------

DE FRUTAS	\$ 3,000.-
-----------	------------

DE AGUACATE	\$ 3,000.-
-------------	------------

DE OSTIONES	\$ 5,000.-
-------------	------------

CEVICHE DE PESCADO	\$ 6,000.-
--------------------	------------

AGUACATES RELLENOS	\$ 7,000.-
--------------------	------------

SOPAS

DE FIDEOS	\$ 2,500.-
-----------	------------

SOPA O CREMA DEL DIA	\$ 2,500.-
----------------------	------------

CREMA DE ESPARRAGOS	\$ 3,000.-
CREMA DE CHAMPIÑONES	\$ 3,000.-
ARROZ CON DOS HUEVOS	\$ 4,000.-

ENSALADAS

DEL CHEFF	\$ 11,500.-
NICOISE	
Atún, camarones y lechuga	\$ 11,500.-
DE ESPINACAS	\$ 6,000.-
DE POLLO	\$ 8,500.-
MIXTA	\$ 6,000.-
DE FRUTAS	\$ 7,000.-
DE ATUN	\$ 8,500.-
DE PIÑA O DURAZNO	\$ 5,000.-

ESPECIALIDADES

SABANAS DE RES CON GUACAMOLE Y FRIJOLES	\$ 12,000.-
CHULETAS DE CERDO EMPANIZADAS	\$ 10,000.-
CHULETAS DE CERDO CON MANZANA	\$ 11,000.-
FILETE MIGNON CON SALSA PIMIENTA	\$ 16,000.-
PUNTAS DE RES CON ARROZ A LA MEXICANA	\$ 11,500.-
CARNE ASADA CON CHILAQUILES, FRIJOLES Y GUACAMOLE	\$ 12,500.-
CHULETA DE TERNERA CON TOCINO	\$ 11,500.-
SPAGUETTI BOLOGNESIA GRATINADO	\$ 6,000.-
CAMARONES EMPANIZADOS CON SALSA DIABLA	\$ 18,000.-
FILETE DE PESCADO A LA PLANCHA	\$ 13,500.-
FILETE DE PESCADO EMPANIZADO	\$ 13,500.-
POLLO FRITO	\$ 13,000.-
PECHUGA DE POLLO A LA PARRILLA	\$ 13,000.-
PECHUGA DE POLLO EN MOLE VERDE	\$ 10,000.-
MILANESA DE TERNERA ESTILO VIENESA CON ENSALADA DE PAPA	\$ 13,000.-

ESPECIALIDADES MEXICANAS

BURRITAS DE JAMON CON QUESO	\$ 9,000.-
SINCRONIZADAS	\$ 9,000.-
MOLLETES CON FRIJOLES Y QUESO	\$ 4,000.-
MOLLETES CON FRIJOLES, CHORIZO Y QUESO	\$ 4,500.-
SOPEs RANCHEROS	\$ 9,000.-
ENCHILADAS SUIZAS	\$ 9,000.-
ENCHILADAS ROJAS	\$ 9,000.-
ENCHILADAS CAMPESINAS	\$ 7,000.-
TACOS DE POLLO	\$ 9,000.-
Con guacamole y frijoles refritos	
TACOS DE COCHINITA PIBIL	\$ 11,000.-
TOSTADAS DE POLLO	\$ 9,000.-
BURRITAS DE POLLO	\$ 9,000.-
Con queso	
CHILAQUILES CON POLLO	\$ 7,000.-
JAMON O SALCHICHA A LA PARRILA	\$ 5,000.-

SANDWICH

HAMBURGUESA	\$ 9,000.-
En bollo con papas a la francesa	
HAMBURGUESA CON QUESO	\$ 8,500.-
PEPITOS ESPECIALES	\$ 8,500.-
CLUB SANDWICH	\$ 11,000.-
Com queso, jamón y pollo	
SANDWICH	
CON JAMON Y QUESO GRATINADO	\$ 8,000.-
CON JAMON Y QUESO	\$ 8,000.-
CON JAMON COCIDO	\$ 8,000.-
CON POLLO	\$ 8,000.-
CON TOMATE Y TOCINO	\$ 6,500.-
CON QUESO AMARILLO	\$ 6,500.-
CON ENSALADA DE POLLO O ATUN	\$ 6,500.-

POSTRES

PAY DE QUESO	\$ 4,000.-
PAY DE MANZANA	\$ 3,500.-
PAY DE FRESA	\$ 3,500.-
PAY DE NUEZ	\$ 3,500.-
PAY DE HELADO	\$ 3,500.-
PASTEL DE QUESO	\$ 4,200.-
PASTEL DE LA CASA	\$ 3,500.-
GELATINA	\$ 2,000.-
DURAZNO O MANGO EN ALMIBAR	\$ 3,500.-
PANQUE DE PASAS	\$ 3,000.-
ROLLOS DE CANELA	\$ 3,000.-
CHONGOS ZAMORANOS	\$ 3,200.-
FLAN DE VAINILLA	\$ 3,200.-
FRESAS CON CREMA BATIDA	\$ 3,500.-
DONAS	\$ 2,500.-
BISQUETS CON MERMELEDA	\$ 3,000.-
BANANA SPLIT	\$ 4,000.-
KOLLO HELADO	\$ 4,000.-
TRES MARIAS	\$ 4,000.-
HELADOS SURTIDOS	\$ 2,000.-

BEBIDAS

CAFE	\$ 1,800.-
CAFE CON LECHE	\$ 2,200.-
NESCAFE O DECAF	\$ 1,800.-
CHOCOLATE	\$ 2,200.-
LECHE	\$ 2,800.-
TE CALIENTE O HELADO	\$ 1,500.-
REFRESCOS	\$ 1,800.-
LIMONADA O NARANJADA PREPARADA	\$ 1,800.-
LECHE MALTIADA	\$ 2,600.-

CERVEZA	\$ 2,000.-
VINO DE MESA	
UN CUARTO DE LITRO	\$ 3,500.-
MEDIO LITRO	\$ 7,000.-

El menú corresponde a una de las empresas de la competencia.

ANEXO "C"

SOLICITUD DE EMPLEO

1.- NOMBRE _____
 (Apellido) (Nombre)

DIRECCION _____
 (Calle) (Número)

(Ciudad) (Estado) TELEFONO _____

2.- ¿DESDE CUANDO VIVE EN ESTA DIRECCION? _____

DIRECCION ANTERIOR _____

¿CUANTO VIVIO ALLI? _____

3.- FECHA DE NACIMIENTO _____ EDAD _____

LUGAR DE NACIMIENTO _____ NACIONALIDAD _____

4.- ESTADO CIVIL: SOLTERO _____ CASADO _____ VIUDO _____

SEPARADO _____ DIVORCIADO _____

CUANTAS PERSONAS DEPENDEN ECONOMICAMENTE DE USTED _____

ADULTOS _____ NIÑOS _____

5.- PUESTO DESEADO _____

HORARIO DESEADO _____

CUANDO PUEDE EMPEZAR A TRABAJAR _____

5.- SU SALUD ES: BUENA _____ REGULAR _____ MALA _____

¿TIENE ALGUN IMPEDIMENTO FISICO? _____

EXPLIQUELO _____

6.- ESCOLARIDAD

NOMBRE DE LA ESCUELA FECHA AÑOS CERTIFICADO

PRIMARIA

SECUNDARIA

COMERCIO

BACHILLERATO

PROFESIONAL

OTRA ESCUELA

7.- INDIQUE LOS TRABAJOS QUE HA TENIDO (EMPIECE POR EL MAS RECIENTE)

- EMPRESA _____ DIRECCION _____
PUESTO QUE DESEMPEÑO _____ PERIODO DE _____ A _____
¿POR QUE LO DEJO? _____
NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO _____
- EMPRESA _____ DIRECCION _____
PUESTO QUE DESEMPEÑO _____ PERIODO DE _____ A _____
¿POR QUE LO DEJO? _____
NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO _____
- EMPRESA _____ DIRECCION _____
PUESTO QUE DESEMPEÑO _____ PERIODO DE _____ A _____
¿POR QUE LO DEJO? _____
NOMBRE Y PUESTO DE SU JEFE INMEDIATO _____

8.- REFERENCIAS PARTICULARES (NO PARIENTES)

NOMBRE COMPLETO	OCUPACION	DOMICILIO	TELEFONO	AÑOS DE CONOCERLE
-----------------	-----------	-----------	----------	-------------------

FECHA _____ FIRMA DEL SOLICITANTE _____

PARA USO DE LA EMPRESA

ENTREVISTADO POR : _____

FECHA _____

OBSERVACIONES _____

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del presente trabajo pudimos identificar que la industria restaurantera guarda gran importancia en el desarrollo económico del país, ya que genera el movimiento de diversas empresas de distintos giros como son: fabricantes de loza, cristalería, cubiertos, vestido, productos en conserva, etc. por lo que se hace necesario que este tipo de empresas se encuentren organizadas de la mejor manera posible, no sólo para que logren el éxito sino para que coadyuven a la prosperidad de las empresas que la rodean.

Los restaurantes ofrecen un importantísimo servicio a la sociedad y para operar eficientemente deben tener delimitadas sus áreas funcionales y organizarlas de acuerdo a las técnicas aplicables a cada una de ellas.

- La mercadotecnia es una función importante para que el restaurant tenga un conocimiento amplio del mercado que desea cubrir, determinando los clientes reales y potenciales a los que se quiere satisfacer. La investigación de mercados le ayuda a tomar decisiones que permitan la satisfacción de las necesidades de los clientes, y además conocer aquellas alternativas competitivas que brinden oportunidades favorables para la vida futura de la empresa.

- La producción es quizá el área más importante dentro de un restaurant ya que es donde se elaboran los platillos que recibirán los clientes, por lo tanto la empresa debe contar con una serie de normas estándar que permitan que los productos sean homogéneos tanto en su preparación y presentación, como en su calidad.

- El área de personal es importante porque elige el mejor personal en el mercado de trabajo para la ejecución y organización de las actividades propias de la empresa, del cual se espera que desempeñe un papel eficiente.

- Por medio de las finanzas la empresa conoce su posición financiera y sus posibles fuentes de obtención de recursos a las que puede recurrir. Las finanzas dentro de un negocio son el eje primordial donde giran todas las actividades que dan movimiento a las otras áreas. De la eficiente aplicación del control de los fondos, depende el obtener buenos resultados.

Por el conocimiento que el Licenciado en Administración tiene, tanto -- del proceso administrativo como de las áreas funcionales de un organismo social, tiene la preparación adecuada para desarrollar la organización de un - restaurant.

El caso práctico que forma parte de este trabajo puede servir de base - para un primer acercamiento a la organización de un restaurant.

El futuro de México depende de una eficiente administración, por lo tan to el Licenciado en Administración debe estar consciente de que su principal tarea es afrontar y resolver problemas inherentes a las áreas funcionales de una organización.

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando. Administración de recursos humanos. Trillas; México, 1977.
- B. Flippo, Edwin. Principios de Administración de personal. Limusa; México, 1980.
- Birchfield John, C. Manual de operaciones para el servicio de alimentos. Diana; México, 1986.
- Cristiani Sierra. Administración de un restaurante bar de lujo. Tesis profesional, 1987.
- Dama García, Alejandro. Auditoría interna en las empresas. Seminario de investigación contable, 1985.
- Del Río González, Cristobal. Costos para administradores y dirigentes. ECASA; México, 1985.
- Del Río González, Cristobal. Técnica presupuestal. ECASA; México, 1987
- Durón García, Carlos. El restaurante como empresa. Trillas; México, 1989.
- Elizondo López, Arturo. El proceso contable. ECASA; México, 1984.
- Ernest B. Horwath, Louis Toth. Contabilidad para hoteles. Diana; México, 1986.
- Fischer de la Vega, Laura. Mercadotecnia. Interamericana; México, 1984
- González y Pérez, Ma. Estela. La auditoría interna en la empresa privada. Tesis profesional, 1979.

- Guerrero Montiel, Ma. Magdalena. El servicio de la contabilidad y el área financiera en las empresas. Tesis profesional, 1977.
- Lambertine Leonie, Comblance. Administración de bar, cafetería y restaurant. CECSA; México, 1987.
- Marcel Moisson. Manuales prácticos de gestión de empresas. Práctica - del control presupuestario. Deusto; España, 1969.
- Moreno González. Comunicaciones en la industria restaurantera. Tesis profesional, 1984.
- Niel Arthur. Organización y gestión hotelera. Ed. Hispanoeuropea; España, 1976.
- NIFI (National Institute for the Foodservice Industria. Manual para el supervisor de restaurantes, hoteles, instituciones y comedores industriales.
- Orger Yair, E. Administración del efectivo. ECASA; México, 1984.
- Pacheco Alarcón. Estrategia de mercadotecnia dentro de la industria gastronómica. Tesis profesional; México, 1980.
- Ramos Martín, Fernando. Administración de alimentos y bebidas. CECSA; México, 1984.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas. Limusa; México 1984
- Rodríguez y Hernández, Sergio. Fundamentos de administración. Interamericana; México, 1984.
- Romero Sánchez, Alina E. Aspectos legales y contables de un restaurante. Tesis profesional, 1980.

- Sánchez Rued, Héctor A. Proceso administrativo y áreas funcionales. Apuntes FCA, 1985.

- Velázquez Mastretta, Gustavo. Administración de los sistemas de producción. Limusa; México, 1988.

- Zubizarreta, Armando F. La aventura del trabajo intelectual. Fondo -- educativo interamericano; México, 1986.

- Reglamentos para el funcionamiento de establecimientos mercantiles públicos en el D.F. Diario Oficial del 31 de julio de 1989.

- Ley Federal del Trabajo. Trillas; México, 1986.