



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN

DISEÑO DE UN PROYECTO DE PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA PARA EL RESTAURANTE
"EL HABANERO"

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA
ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTAN:

MARIA DE LAS NIEVES BELEM MORALES CRUZ
ADRIANA RAMÍREZ SÁNCHEZ
PAOLA RAMOS REYES

ASESOR:
L.A.E.Y MTRO. ADRIAN MÉNDEZ SALVATORIO



MÉXICO, D.F

2005

m 349048



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

LE GRADESCO:

¶ DIOS por estar siempre iluminando mi camino, porque me dio la fuerza para salir adelante y me ayudo a cumplir con una de mis metas.

Gracias Señor por estar siempre a mi lado.

¶ MIS PADRES que me brindaron su apoyo incondicionalmente enseñándome que lo más importante es luchar por lo que uno quiere y que a pesar de las adversidades nada es lo suficientemente fuerte para desviarnos del camino.

Gracias por su cariño que ha sido un aliciente para continuar con mi superación.

¶ MI ESPOSO que a pesar de todas las circunstancias siempre estuvo a mi lado, apoyándome en cada momento y alentándome para seguir adelante y lograr así uno de mis sueños.

Gracias por su comprensión y cariño.

¶ MIS HERMANOS que siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo cuando lo necesitaba.

Gracias por estar siempre con migo en las buenas y en las malas.

¶ MI ASESOR por su comprensión y ayuda para la elaboración de esta tesis.

GRACIAS UNAM

POR PERMITIRME FORMAR PARTE DE TU COMUNIDAD

POR QUE EN TUS AULAS ME FORME PARA PODER

ENFRENTAR EL MUNDO LABORAL

Y POR QUE FUE AQUÍ DONDE APRENDI A LUCHAR POR MIS SUEÑOS.

A DIOS :

Hoy doy gracias a Dios,
por mis padres y hermanas,
por mis mejores amigos,
por las personas que me rodean,
por lo que de mi ser haz hecho,
por mis ratos de dolor y alegría,
por mis sueños logrados,
por la dicha de llegar a este día, y
por todo cuanto me das.
GRACIAS SEÑOR.

A MIS PADRES :

Quienes con su apoyo, cariño, consejos y
ejemplo, me han otorgado las herramientas
que me permitirán el día de mañana, enfrentar
la vida con éxito.

Eternamente agradecida, pues de ellos
recibí lo más valioso : el Don de la Vida,
y la mejor herencia : mi Carrera Profesional.

Tomada de su mano, inicie mi aprendizaje en
la vida; ahora todo lo que soy se los debo a
ellos, gracias a su ejemplo de tenacidad y
valentía que día tras día me demuestran en
cada uno de sus actos; por eso y muchas cosas
más ellos son MIS MEJORES AMIGOS.

A MIS HERMANAS :

A ellas quiero hacerlas partícipes de este momento, y que gracias a su apoyo, cariño y comprensión; juntas hemos creado una alianza fuerte donde existe el respeto, lealtad, amor y mucha comunicación.

Para mí son muy importantes, son una pieza clave en mi vida, de ellas aprendo muchas cosas, y por ser yo la mayor tengo la responsabilidad de darles un buen ejemplo, de cierta manera convertirme junto con mis padres en una guía para ellas; por eso y muchas cosas más ellas son MIS MEJORES AMIGAS.

A MIS AMIGOS :

Quiero agradecerles los momentos malos y buenos que compartieron conmigo en estos años que estuvimos juntos en la Universidad, ahora que hemos terminado les deseo lo mejor y que día con día se superen, logrando sus metas y sueños.

En especial quiero agradecer a Paola y a Belem, por haber compartido este trabajo conmigo, el cual significara un paso más en nuestros caminos.

A MIS PROFESORES :

Agradeciéndoles por cada uno de los conocimientos y experiencias que cada uno de ellos inculco en mí, por su tiempo, su paciencia, su tolerancia, su confianza, y su ayuda para salir adelante.

En especial quiero agradecer a mi Maestro y Asesor, Adrián Méndez Salvatorio por su apoyo en la realización de este proyecto.

A LA UNAM :

Gracias a ella he obtenido conocimientos que me permitirán realizar un papel satisfactorio dentro de un mundo laboral, como una buena Licenciada en Administración.

Adriana Ramírez Sánchez.

Agradecimientos:

A Dios:

*Por haber estado presente en cada uno de los momentos más
difíciles de mi vida, porque gracias a el he tenido el valor para enfrentar las
adversidades*

GRACIAS SEÑOR POR ILUMINAR CADA DÍA

A mis padres:

*Por que siempre me brindaron su apoyo, y con sus desvelos y
sacrificios me han formado como una persona de provecho, y gracias a ello pude ver
culminado una meta de mi larga escalera de sueños*

GRACIAS POR DARMÉ LA VIDA

A mis hermanos Santiago y Vicky

*Porque han compartido conmigo triunfos y derrotas, y
en los momentos que los necesite me enseñaron el valor de la amistad*

GRACIAS POR SER MIS AMIGOS

A Héctor:

*Porque llegaste a mi vida en el momento que más lo necesitaba,
y con tu amor y comprensión, me ayudaste a culminar este sueño.*

GRACIAS AMOR POR ENSEÑARME A AMAR

A mi Asesor Adrián

*Porque gracias a su colaboración, apoyo y guía, veo culminado
el logro de mi proyecto.*

A la UNAM:

*Porque en tus aulas me forme como universitario y me
diste los conocimientos para enfrentar un mundo laboral.*

GRACIAS POR SER MI SEGUNDO HOGAR

Paola Ramos Reyes

Por mi raza hablará el Espíritu

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
2. IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA EN MÉXICO	10
2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LAS EMPRESAS.	10
2.1.1 ETAPAS EN LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA EMPRESA	11
2.2 ¿QUÉ ES LA MICROEMPRESA?	12
2.2.1 PERFIL DE LA EMPRESA PEQUEÑA Y MEDIANA	13
2.3 EL PAPEL DE LA MICROEMPRESA EN UNA ECONOMÍA	16
2.4 SITUACIÓN DE LA MICROEMPRESA EN MÉXICO	18
2.5 PROBLEMAS QUE ENFRENTAN LAS MPYMES	20
2.5.1 ANÁLISIS FODA DE LAS MPYMES	24
3. MARCO TEÓRICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	27
3.1 ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN?	27
3.2 LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN	29
3.2.1 ASPECTOS QUE INDICAN LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.	30
3.3 TIPOS DE PLANES	31
3.4 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA	32
3.5 TIPOS DE ESTRATEGIA	33
3.5.1 ESTRATEGIAS PARA EMPRESAS PEQUEÑAS	35
3.6 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	35

3.6.1 VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.	38
3.6.2 LIMITACIONES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	39
4. RESTAURANTE EL HABANERO	41
4.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	41
4.2. UBICACIÓN DE LA PLANTA	56
4.3. ORGANIGRAMA	57
4.4. FILOSOFÍA	58
5. JUSTIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	59
6. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	63
6.1 MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA MICROEMPRESA	63
6.2 DEFINICIÓN DE MISIÓN	65
6.3 IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN	66
6.4 DEFINICIÓN DE VISIÓN	66
6.5 IDENTIFICACIÓN DE LA VISIÓN	67
6.6 DEFINICIÓN DE VALORES	67
6.7 IDENTIFICACIÓN DE LOS VALORES	69
6.8 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	69
6.9 IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	70
7. ANÁLISIS FODA	72
7.1 FORTALEZAS	80
7.2 OPORTUNIDADES	80
7.3 DEBILIDADES	81

7.4 AMENAZAS	82
8.-IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	83
9.-SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN MERCADOTECNIA	85
9.1 EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA MERCADOTECNIA	86
9.2 MERCADO OBJETIVO	87
9.3 ANÁLISIS DEL MERCADO	87
9.4 MEZCLA DE MERCADOTECNIA	88
9.4.1 PRODUCTO	88
9.4.2 PRECIO	90
9.4.3 PLAZA	91
9.4.4 PROMOCIÓN	92
10. SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN FINANZAS	93
10.1 EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS FINANZAS	93
10.2 ANÁLISIS FINANCIERO	94
10.3 ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LOS INVENTARIOS	95
11. SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN RECURSOS HUMANOS	99
11.1 EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL	99
11.2 LA ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL	100
11.3 NÓMINA	101
11.4 DESCRIPCIÓN, Y VALUACIÓN DE PUESTOS	101
11.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	146

12. SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN PRODUCCIÓN	156
12.1 UBICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA	156
12.2 SELECCIÓN DE LA TECNOLOGÍA	156
12.3 ADECUACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO	156
13. CONCLUSIONES	161
ANEXOS	164
BIBLIOGRAFÍA	170

1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

Antes de hablar de la importancia que tiene la Planeación Estratégica dentro como herramienta para impulsar a las pequeñas empresas, queremos adentrarnos un poco en lo que ha sido la historia del giro.

En el siglo XVI en la Nueva España se inició el negocio casero de la comida. México fue el primer país en Latino América que inició y reglamentó el negocio público de alojamiento y comida. En diciembre de 1525 se solicitó la licencia para instalar el primer mesón de la ciudad de México con venta de "vino e carne e otras cosas necesarias". Al mesón se añadieron el bodegón, tienda donde se guisaba y daban de comer viandas ordinarias, la cantina, el figón, la casa donde se guisaba y vendían viandas a bajo costo, la fonda, la hostería, la posada, la taberna y las ventas.

En 1785 se instaló el primer café en la esquina de Tacuba y Monte de Piedad.

A partir del siglo XIX las fondas se fueron reformando, adoptando la palabra francesa de moda "restaurante", que se aplicaba a los comercios dedicados a "restaurar" las energías de los comensales por medio de alimentos.

Con la llegada al poder de Don Porfirio Díaz la influencia de Francia fue determinante en este giro, ya que llegaron profesionales gastronómicos franceses que favorecieron la importación de nuevos y selectos productos alimenticios.

También durante el Porfiriato surgieron restaurantes de abolengo como Casa Prendes en 1892, la Hostería de Santo Domingo, las 3 Fondas Santa Anita.

En 1936, el cocinero del Kaiser Guillermo de Alemania funda el Bellinghausen y en 1940 Don José Inés Loredo funda el Tampico Club y nace también el Restaurante Arroyo.

En la actualidad, la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados agrupa a cerca de 200 mil establecimientos en todo el país.

El horario del giro varía mucho, dependiendo de la empresa y de su ubicación. Existen algunos negocios que abren 24 horas, pero un horario común es de 9 a.m. a 17 hrs, para el primer turno y de 17 hrs. a 01:00 hrs para el segundo turno.

Sin embargo, este giro exige que el aprovisionamiento de insumos se realice desde muy tempranas horas de la mañana (5:00 am).

El servicio al cliente, la higiene y la calidad de los alimentos son esenciales en este giro.

Se requieren precauciones especiales en el manejo y almacenaje de los alimentos, tanto en lo referente a las materias primas, como en el proceso de producción.

Actualmente la microempresa forma una parte fundamental de la economía mexicana es por eso que consideramos de vital importancia que este tipo de empresas cuenten con todas herramientas y conocimientos necesarios para poder adaptarse al entorno de una sociedad tan cambiante y para eso necesitan desarrollar diferentes estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos organizacionales.

El entorno de muchas empresas hoy en día no es muy diferente entre las localidades del mundo repentinamente se encuentran con un mercado altamente competitivo, globalizado, con una nueva manera de hacer negocios, con una tecnología que avanza rápidamente y una brecha significativa entre sus competidores, sumado a ello un entorno macroeconómico de gran incertidumbre.

Lo determinante ante esta situación, es reaccionar a tiempo; detectar la brecha, redefinir la estrategia –formularla en algunos casos-, desarrollar competencias e identificar los factores clave de éxito del negocio.

En los actuales momentos donde el factor permanente es el cambio, el principal desafío de las empresas es la definición estratégica, éste aspecto debe responder y debe estar alineado a las nuevas formas de competencia surgidas por el cambio en las condiciones económicas nacionales e internacionales.

Los procesos, obligan a las empresas a enfrentar modalidades de competencia global con otras empresas nacionales y del exterior. En consecuencia, para permanecer, y aún más, crecer en el mercado, las empresas se ven obligadas a considerar en su estrategia todos los niveles de acción.

Ahora bien, en el actual entorno y en términos generales la estrategia debe contemplar el siguiente enfoque:

- **Orientación de negocios:** A través del diseño de una estrategia, que permita penetrar y desarrollar el mercado y los nuevos productos.
- **Diversificación e integración.** Esto implica el desarrollo de una perspectiva de procesos y capacidades.
- **Estructura de Negocios:** Enmarcado hacia la visión de que cada negocio genere valor para la corporación como un todo.
- **Orientación de Gestión: Liderazgo.** Define prácticas en términos de relación con clientes externos e internos con la connotación de compromiso. El objetivo es entregar al cliente una mayor calidad. Diferenciarse.
- **Orientación de Cambio:** Significa promover una permanente innovación dentro de la organización para que se desarrollen nuevas y mejores prácticas de negocios, incluyendo las herramientas gerenciales y las innovaciones tecnológicas.

Existe una clara la necesidad de definir una estrategia que se anticipe a los cambios, y mantenga a la empresa vigente en el tiempo. No obstante, como consecuencia de la globalización y la apertura comercial, dicha estrategia debe ser sensible a incluir en ella la innovación tecnológica.

Hoy en día las empresas deben ser capaces de manejar de forma rápida y eficaz las innovaciones en materia de estrategia que se requiere para generar las nuevas tecnologías y los productos y servicios que distinguen a la nueva manera de competir.

El éxito de la estrategia dependerá de cómo tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el mercado: competencia y demanda. La globalización y los cambios tecnológicos están creando nuevas formas de competencia, las reglas están cambiando en muchos sectores, los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles, a todo esto se suma el flujo de información en un mundo totalmente interconectado, lo que permite a las empresas detectar brechas y reaccionar frente a los competidores más rápido.

Ahora bien, para una microempresa resulta de vital importancia, el explotar sus fortalezas mediante estrategias que se lo permitan para poder permanecer en un mercado que hoy en día es 100% competitivo.

El Diseño de Proyecto, al ser una opción de titulación es una oportunidad para realizar una aplicación práctica de las herramientas que hemos conocido a lo largo de la carrera.

Como administradores, debemos enfocarnos a que los microempresarios de hoy se conviertan en los empresarios del mañana, pues en la actualidad la mayoría de las empresas son pequeñas, y es un área de oportunidad para impulsarlas, y darles ese "Boom", que permita que estas crezcan y representen una mejor fuente de empleo.

Por lo tanto, el objetivo principal de éste proyecto es el de realizar una planeación estratégica para el Habanero, y demostrar así que dicha herramienta es de mucha utilidad para las microempresas.

El Habanero a pesar de que tiene tiempo de estar establecido y ya cuenta con la fidelidad de algunos clientes, necesita plantear estrategias que le permitan expandirse y acaparar más mercado para poder estar en la lucha globalizada que se vive hoy en todo el mundo.

Nosotros creemos que la Planeación Estratégica, aplicada al Habanero, generará un beneficio importante para su crecimiento y posicionamiento, ya que, al conocerse como organización, podrán emplear sus debilidades y amenazas en áreas de oportunidad que permita que este restaurante, el día de mañana, permanezca en el mercado de una forma exitosa.

Nuestra hipótesis principal, es que al desarrollar el proyecto de planeación estratégica para esta empresa, incrementarán sus oportunidades para dejar de ser una microempresa y convertirse en una empresa capaz de competir en con cualquier otra.

2. IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA EN
MÉXICO

2. IMPORTANCIA DE LA MICROEMPRESA EN MÉXICO

Es de gran importancia el papel que juega la microempresa dentro de una economía y en caso particular en la de México ya que el gran crecimiento de las MPYMES es de gran importancia, no solo por el volumen de empleos que generan y la cantidad de establecimientos que existen, sino por tener un tamaño que en ocasiones les permite realizar con eficacia y flexibilidad la fabricación de insumos que en buen número de casos las grandes empresas efectúan con costos elevados.

En este capítulo se pretende exponer cuál es el papel que juegan estas empresas dentro de una economía, así como la importancia de estas para México.

2.1 Evolución histórica de las empresas.

La evolución histórica de las empresas guarda estrecha relación con la evolución histórica de los pueblos, los diversos tipos de empresas presentadas a través de los siglos son resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad en las diversas etapas que constituyen su ruta hacia formas más adecuadas de progreso.

Las rápidas transformaciones económicas, sociales y tecnológicas producidas como consecuencia de revoluciones o guerras, han tenido siempre influencia directa o inmediata sobre las empresas industriales, comerciales y de servicio, provocando importantes cambios en los conceptos de propiedad pública y privada, de trabajo y acción estatal, que se han reflejado de manera invariable en la forma de organización y constitución jurídica y económica de las empresas.

Los nuevos descubrimientos científicos han influido de modo poderoso en las grandes empresas. De las pequeñas factorías (domésticas y fabriles sostenidas por el trabajo manual) en la Edad Media hasta las grandes empresas actuales (que operan casi todas bajo la influencia de los adelantos tecnológicos), el camino es inconmensurable y el gran desarrollo de estas organizaciones ha hecho que los avances tecnológicos busquen y encuentren nuevas maneras de organización jurídica, administrativa y financiera.

2.1.1 Etapas en la evolución histórica de la empresa

Se distinguen tres etapas en la evolución histórica de las empresas a partir del fin de las civilizaciones antiguas :

1. El tiempo en que el concepto de capital estuvo restringido a objetos y mercancías.
2. El tiempo en que el anterior concepto se amplió y se adicionó con la existencia del dinero.
3. El tiempo en que a los elementos anteriores se sumaron los valores fiduciarios.

1. EL CONCEPTO DE CAPITAL RESTRINGIDO A OBJETOS Y MERCANCÍAS

Se caracterizó por limitar el concepto de capital a la inclusión sólo de objetos y mercancías, la riqueza de la gente se basaba sobre la posesión de estos bienes (cantidad de ganado, trigo, tierra, etcétera).

El método empleado para esas transacciones era el trueque de objetos, el mercader aportaba los objetos que deseaba comerciar y tomaba directamente aquellos por los que hacía el cambio. El desarrollo de los negocios sobre estas bases fue siempre reduciendo y estuvo limitado a las más urgentes necesidades.

2. APARICIÓN DEL DINERO

El desarrollo económico hizo que los comerciantes emplearan metales para el desarrollo de sus transacciones y a la vez encontraran grandes ventajas al valuar todas sus mercancías por dinero, llevar sus cuentas por unidades de dineros, para pagar sus contribuciones por las mismas unidades y calcular por el mismo sistema sus ganancias o pérdidas.

3. APARICIÓN DE LOS VALORES FIDUCIARIOS.

En esta etapa surgen las instituciones financieras destinadas al manejo del dinero (los bancos y las casas de bolsa) y es de estas raíces de donde aparece el concepto de valores, es decir, títulos representativos de dinero, cuya evolución ha llegado al punto de representar valores potenciales dando nacimiento a la época del crédito.

2.2 ¿Qué es la microempresa?

La empresa es el ente donde se crea riqueza. Ésta permite que se pongan en operación recursos organizacionales (humanos, materiales, financiero y técnicos) para transformar insumos en bienes o servicios terminados, de acuerdo con los objetivos fijados por una administración, interviene en diferentes grados, los motivos de ganancias de utilidad social y de servicio.

Como primer premisa se puede decir que una empresa puede ser definida como el conjunto de factores de producción (maquinaria, herramientas, personal, materias primas, etc.) organizados y coordinados por la dirección, para vender un producto o prestar un servicio y así obtener un beneficio.

La empresa, a su vez se clasifica en tres grandes ramas:

- De servicio; producen un servicio sin que el producto tenga naturaleza corpórea.
- Comerciales; son las empresas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objeto de venderlos posteriormente en el mismo estado físico en que fueron adquiridos, es decir, no realizan ningún proceso productivo de cambio del producto.
- Industriales: ya sea para extraer y explotar riquezas naturales, sin modificar su estado natural, o bien, las que se dedican a adquirir materia prima para someterla a un proceso de transformación o manufactura para obtener un producto de características diferentes a los adquiridos originalmente.

Ahora bien, en un segundo orden las empresas se clasifican por su tamaño en; micro, pequeña, mediana y gran empresa. Los parámetros que a continuación se presentan son en relación con el número de trabajadores con que una empresa cuenta.

TAMAÑO	SECTOR	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIO
--------	--------	-----------	----------	----------

MICRO EMPRESA	0-30	0-5	0-20
PEQUEÑA EMPRESA	31-100	6-20	21-50
MEDIANA EMPRESA	101-500	21-100	51-100
GRAN EMPRESA	<u>501 EN ADELANTE</u>	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Fuente: Secretaría de Economía- Boletín Oficial 30 de marzo 1999

Se considera a las empresas (micro, pequeña, mediana) como factores fundamentales para el desarrollo económico. Por tanto, no cabe duda de que desempeña o puede desempeñar diversas funciones en nuestra sociedad tales como:

- A. Responder a las demandas concretas de los consumidores.
- B. Crear nuevos productos o servicios.
- C. Generar empleos.
- D. Contribuir al crecimiento económico.
- E. Reforzar la productividad.

Una microempresa es la unidad económica involucrada en actividades relacionadas con la producción de bienes, comercio, los servicios, la construcción y los transportes, ya sea que las tareas se realicen en la vivienda o fuera de ella, con o sin local, y que cuenta incluyendo dueño del negocio de 5 a 30 trabajadores.

2.2.1 Perfil de la empresa pequeña y mediana

DATOS	Los criterios para establecer el tamaño de una empresa gozan de poco consenso. La inflación cambia los valores financieros o de
-------	---

ESTRUCTURALES	ventas con mucha rapidez. En las empresas pequeñas y medianas la estructura orgánica es familiar.
TECNOLOGÍA	La mayor parte utiliza sistemas de producción tradicional, 40% ya está aplicando procesos automatizados.
TIPO DE DIRIGENTES	El típico director es un hombre de 44 años, con 14 años de escolaridad y es empresario por herencia. La actitud del dueño-administrador en 50% de los casos indicó que el familismo es negativo para la empresa. Algunas mueren con su fundador.
MEDIO AMBIENTE	Su medio es complejo y sostienen relaciones con otras organizaciones: proveedores, clientes, competencia, asociaciones, bancos, gobierno y despachos profesionales de consultoría.
PROBLEMÁTICA A LA QUE	En orden de importancia atribuida, a juicio de los empresarios son ocho los problemas más difíciles que actualmente encaran en sus organizaciones:

DEBEN ENFRENTARSE

- ✦ Recursos humanos
- ✦ Deficiencias del gobierno (demasiados controles)
- ✦ Falta de seriedad de los proveedores financiamiento
- ✦ Materias primas (calidad y escasez)
- ✦ Mercados
- ✦ Competencia y
- ✦ Deficiente organización.

VALORES Y OBJETIVOS

Para la mayoría de los directores el objetivo principal es maximizar utilidades. Los procedimientos administrativos son sumamente personalizados, es decir, consisten en la vigilancia estrecha sobre las operaciones. La toma de decisiones es centralizada y la ejecución la realizan Jefes de Área, a quienes se les responsabiliza por los resultados obtenidos.

CRECIMIENTO Y PLANEACIÓN

La mayor parte de las empresas han crecido en los últimos años. Un 40% de los entrevistados señaló no querer crecer más, la razón: que se les escape el control de su empresa. Por lo que se refieren a la planeación (estratégica y táctica), ésta es

	casi inexistente.
--	-------------------

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	Esta área es un gran problema, la realidad es que existe una actitud muy pasiva en el manejo del personal. Es en reclutamiento, selección, contratación y capacitación donde se aplican soluciones informales (sin técnica). Y sobre la Ley de capacitación hay gran escepticismo.
----------------------------	--

PROCESOS INFORMATIVOS	<p>Lo relevante es estar al día acerca de productos y tecnología. Los datos los obtienen mediante:</p> <ul style="list-style-type: none">• visitas al extranjero• revistas especializadas• información de sus clientes <p>Sobre técnicas administrativas las adquieren por cursos, los aspectos financieros los obtienen con otros industriales y banqueros.</p>
-----------------------	--

2.3 El papel de la microempresa en una economía

El conjunto de microempresas que puede tener un país es fuente de progreso, ya que éstas en su conjunto impulsan la economía al consumir materias primas elaboradas como

insumos para sus productos, igualmente se reconoce su poder de demanda de bienes intermedios.

Como estos entes deben funcionar bajo ciertas condiciones mínimas de organización y contar con una planta física, también son demandantes de bienes de consumo durables como muebles, equipos de oficina, etc.

La microempresa en general es consumidora de bienes de capital. De hecho es el comprador por excelencia de las maquinarias que se producen en el país, además, como también suele suceder que son demandantes de equipos desplazados por las empresas grandes posibilitan la modernización de la industria.

Ahora bien, las microempresas son productoras de una buena parte de los bienes de consumo del país, así mismo es productora de bienes intermedios para las industrias.

Como consumidora de bienes de capital la microempresa es una palanca de desarrollo en la creación de una industria nacional, esto hace más cercano el desarrollo de nuevas tecnologías propias.

Una microempresa como hecho particular cumple un importante papel, sin embargo su trascendencia está en tomarlas en su conjunto, así son la clave para un mejor y equilibrado desenvolvimiento económico, sin embargo se necesita la acción decidida del estado en brindar apoyo efectivo y la actuación organizada de las mismas microempresas.

La microempresa puede nacer en cualquier parte, es común que estemos rodeados de ellas, en el comercio, en la manufactura, en los servicios, etc. El campo de acción es muy amplio.

Dentro de las economías regionales las microempresas revelan una importancia que no puede ser descuidada por los gobiernos, aparte de esto se puede ver que inclusive en economías de barrio su presencia es tan fuerte que podría decirse que son el espíritu de la organización socioeconómica de la zona.

2.4 Situación de la microempresa en México

De acuerdo al INEGI, en México existen alrededor de 2 millones 844 mil unidades empresariales, de las cuales el 99.7% son MPyMEs que en conjunto generan el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 64% del empleo del país

La pequeña y mediana empresa proporcionan más de la mitad de todos los empleos del país, incluyendo actividades que no son comerciales. Esta cifra se incrementa conforme se automatizan, las grandes empresas, con la correspondiente reducción de sus nóminas de pago (tan necesarias para una economía balanceada).

En la realidad, las grandes empresas acaparan 60% de todas las actividades comerciales, el 40% restante corresponde a la pequeña y mediana empresa, teniendo una importancia superior a su porcentaje, lo cual se ha reconocido aun por los propietarios y dirigentes de las grandes corporaciones.

Otro aspecto que hay que considerar es el aspecto histórico es que la pequeña empresa ha proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, podemos decir que este tipo de empresa ha sido una gran oportunidad, mediante la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse y consolidarse por méritos propios. De igual manera debe anotarse que la pequeña y mediana empresa nos ofrecen la opción básica para continuar con una expansión económica del país.

La pequeña y mediana empresa ofrecen el campo experimental para generar, con frecuencia, los nuevos productos, ideas, técnicas y formas de hacer las cosas. Por lo anterior, la pequeña y mediana empresa representan un ámbito al que es necesario prestar ayuda y estimular, con el propósito de reducir los fracasos innecesarios, así como las consiguientes pérdidas financieras, las esperanzas truncadas y, a veces, perturbaciones graves en la personalidad de los fracasados inversionistas.

Las MPYMEs, se encuentran distribuidas por sector económico, de la siguiente manera.

INDUSTRIA

TAMAÑO DE EMPRESA	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEOS
	Enero de 2001	Enero de 2001
micro	219,681	1,158,192
pequeña	14,913	801,205
mediana	7,389	1,585,226
grande	1,921	2,380,563
Total de sector	243,904	5,925,186

COMERCIO

TAMAÑO DE EMPRESA	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEOS
	Enero de 2001	Enero de 2001
micro	208,700	456,363
pequeña	60,918	621,147
mediana	19,390	781,452
grande	4,054	1,203,201
Total de sector	293,062	3,062,163

SERVICIO

TAMAÑO DE EMPRESA	ESTABLECIMIENTOS	EMPLEOS
	Enero de 2001	Enero de 2001
micro	216,412	812,574

pequeña	12,227	386,486
mediana	4,653	329,315
grande	4,646	1,684,645
Total de sector	237,938	3,213,020

Fuente: inegi

2.5 Problemas que enfrentan las MPYMES

La pequeña y mediana empresa poseen una posición importante para generar empleos en el país, se enfrentan a una serie de problemas que obstaculizan su desarrollo. Estos determinan condiciones de desventaja en su competencia con las

grandes empresas y sobre todo con las empresas transnacionales. Entre las principales causas de situación se encuentran las siguientes:

- a. Falta de estudios de preinversión que comprendan un análisis de las principales variables como: mercado, tecnología, costos, localización y financiamiento.
- b. Asistencia crediticia no oportuna y poco ágil, ocasionada por desconocimiento, trámites complicados y limitaciones para el acceso en la obtención de créditos suficientes a tasas de interés razonables.
- c. Escasez de mano de obra calificada que eleva los costos y retarda de manera parcial la productividad, esto, sumado a una deficiente supervisión, repercute en la mala calidad de los productos.
- d. Concentración industrial, que limita el aprovechamiento de las ventajas ofrecidas por la zona industrial del país, en relación con las exenciones fiscales e incentivos que otorgan los gobiernos de los estados en las zonas económicas conocidas.
- e. Escasez de bienes de capital, ya que el país no cuenta con recursos ni tecnología suficiente para generar bienes de capital. Esto obliga a importaciones, fugas de

- divisas, dependencia tecnológica, límites de producción y estructura industrial desequilibrada.
- f. Escasez de recursos económicos, que provoca limitación en la expansión del mercado. Esto lo aprovechan las empresas con suficientes recursos que absorben o detienen el desarrollo y la actividad de este importante sector.
 - g. Factores institucionales. La pequeña y mediana empresa representan una mínima parte dentro de las decisiones, respecto de políticas y mecanismos de acción adoptados por las asociaciones industriales. Esta situación provoca que sus problemas se planteen y se resultan independientemente, encontrando una posición desventajosa ante la fuerza de las grandes empresas.
 - h. Dependencia productiva. Es una característica particular de las industrias cercanas a las franjas fronterizas. La localización de empresas denominadas maquiladoras se presenta como resultado del dominio económico y comercial de empresas que requieren la mano de obra nacional, aprovechando las circunstancias de una necesaria generación de empleos. Esto provoca que estas empresas, medianas en su mayoría, prefieran este sistema de trabajo en vez de realizar expansiones y penetración al mercado con productos propios.
 - i. Inflación. La incidencia del proceso inflacionario en el aumento de los precios y los costos de producción ha provocado que las limitaciones de una pequeña producción dificulten la absorción de los incrementos señalados. Cabe mencionar además, que aquellas empresas que prestaban un pasivo fijo en moneda extranjera, en el momento de la devaluación se vieron afectadas en su deuda y en su relación acerca de sus proveedores así como en su propio mercado de consumo.
 - j. Administración. Uno de los problemas de mayor importancia al que deben enfrentarse y resolver tanto la pequeña como la mediana empresa es su incapacidad en la administración. En sí, este tipo de empresas cuenta con un administrador, que no es especialista, sino un generalista. Esta deficiencia no les

permite implantar una adecuada función administrativa y de gestión en sus operaciones. Sin una capacitación adecuada para administrar las empresas, nada puede garantizar el éxito de ellas.

En nuestro país, una rama de gran importancia lo representa este tipo de empresas. El establecimiento y la operación de estas empresas es el resultado del deseo humano de poder satisfacer las necesidades de carácter material. El propietario de una empresa busca lograr una utilidad mediante la fabricación y venta de un producto o de realizar algún servicio, a su vez el que compra dicho producto o servicio busca satisfacer una necesidad.

Por un lado es el factor determinante que motiva al empresario a establecer una empresa y por el otro, a aceptar el riesgo que esta decisión implica, es el de obtener cierta utilidad por medio de la operación de su empresa. Por lo que las empresas aseguran a sus colaboradores, como consecuencia de su menor grado de especialización, así como de oportunidades mejores para desarrollarse. Pero lo que en verdad importa en este tipo de empresa es la iniciativa de su administrador, su capacidad para hacer frente a los problemas que plantea la dirección.

La pequeña y median empresa constituye, en la actualidad, el centro del sistema económico de nuestro país. El enorme crecimiento de la influencia actual de estas empresas se debe a la manifestación de la sociedad, a la necesidad de concentrar grandes capitales y enormes recursos técnicos para el adecuado funcionamiento de la producción y de los servicios, así como al alto nivel de perfección logrado ya por muchas normas de dirección. Estas empresas todo lo investigan, lo planean y someten a procedimientos y métodos exhaustivos y científicos.

Por tanto, las tareas directivas son cada vez más complejas y al mismo tiempo de gran trascendencia social, porque sus efectos se transmiten y multiplican en cadena en cualquier actividad de los pueblos. Desde el punto de vista individual, un pequeño negocio puede parecer insignificante, pero en su tamaño de conjunto es realmente grande, no sólo en cifras sino por su contribución a la economía.

Existen tres aspectos donde la pequeña y mediana empresa cumple una función definida dentro del desarrollo general del país:

1. **Llenar huecos en la producción:** Existen un gran número de productos que tienen que elaborarse en pequeña escala, por ejemplo, cuando el consumo nacional total es reducido. En este caso, tiene que producirse poco y tal vez requiera una fábrica con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al producto por fabricar, por ejemplo: cuando las demandas totales son pequeñas o son en pequeña escala, cuando varias empresas grandes del mismo ramo requieren de una misma parte o material en poca cantidad, pero les resulta incosteable fabricarla ellas mismas. En estos casos la pequeña empresa se integra a la perfección con las grandes empresas, pues en lugar de competir, las complementa.
2. **Crear y fortalecer una clase empresarial:** La pequeña empresa constituye una escuela práctica (de gran valor nacional), para formar empresarios, administradores y técnicos. La pequeña escala de operaciones les permite adquirir las disciplinas necesarias sin grandes quebrantos económicos. Porque además de su reducido tamaño, la pequeña empresa tiene todas las funciones a la vista, por tanto, el sentido común y la práctica bastan para resolver los problemas que sobre la marcha se presentan.
3. **Proporciona mayor número de empleos:** La generación de empleos para una población creciente es uno de los más grandes problemas del Estado mexicano. El incremento de la productividad en el campo y el cambio de estructuras en las actividades, que son las características esenciales del proceso de desarrollo, establecen una fuerte presión demográfica sobre las áreas urbanas, parte de esa población encuentra acomodo en los servicios (transporte, servicio de salud, vivienda, etc.) pero requiere de la industria una aportación significativa de este aspecto.

La microempresa ha despertado en la década de los 90 un gran interés debido a su papel generador de empleo y porque al impulsarse puede convertirse en un importante motor para el desarrollo de México.

Las MPYMEs tienen un alto porcentaje de probabilidad de sobrevivir como un todo, el problema es que la rotación es muy alta y preocupante, esto es porque son muchísimas las empresas que quiebran y muchas que a diario surgen y en estas últimas, cada vez son menos las que se registran en la SHCP para no declarar impuestos, lo que implica menos ingreso al gasto público y por ende una mayor necesidad de recursos.

La sobrevivencia de cada MPYME va a depender de la capacidad administrativa que cada una tenga para poder aventajar sobre todo a su competencia y definitivamente otro factor importante será la tendencia del mercado en el que opera.

2.5.1 Análisis FODA de las MPYMEs

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Son mayoría ✓ Representan la base de la economía 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Unión entre empresas del mismo giro para abarcar un mercado grande ✓ Unión de capitales para la creación y consolidación de empresas multiproductoras y más versátiles
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Poco alcance de distribución • Poca capacidad de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • La globalización • La incertidumbre económica del país

<ul style="list-style-type: none">• Recursos limitados para inversión• Directores generales poco preparados	
--	--

En México existen estrategias de apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa entre los más reconocidos se encuentran:

- FAMPYME. Fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa: Es un fondo de carácter público que apoya proyectos de capacitación, asesoría e innovación tecnológica de las micro, pequeñas y medianas empresas eficientes, competitivas y con cultura empresarial.
- FOAFI. Fondo de apoyo para el acceso al financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas: Este fondo otorga garantías a las instituciones de la banca comercial y de la banca de desarrollo para potenciar el crédito a las empresas de menor tamaño, a través de la suscripción de convenios de cobertura nacional con esos intermediarios financieros, las entidades federativas y diversas organizaciones civiles y empresariales.
- PRONAFIM. Programas de apoyo y fomento al microemprendedor y a la empresa social: Apoya con fondeo y capacitación a instituciones de carácter privado y social

Además, las MPYMES, cuentan con servicio de acceso a información en los siguientes contactos:

1. El portal de contacto PYME
2. Los centros de vinculación empresarial
3. El sistema de guías empresariales

4. El sistema de tendencias de mercado
5. El sistema de evaluación de indicadores de competitividad
6. El sistema de autodiagnósticos
7. El sistema de tecnologías de producción.

3. MARCO TEÓRICO DE LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA

3. MARCO TEÓRICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica formal con sus características modernas fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950. En aquel tiempo, las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación a largo plazo. Desde entonces la planeación se ha ido perfeccionando al grado que en la actualidad todas las compañías importantes en el mundo cuentan con algún tipo de este sistema, y un número cada vez mayor de empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo.

En este capítulo se pretende exponer en forma teórica los conceptos que giran en torno a la Planeación Estratégica, tomando diferentes enfoques, con la finalidad de obtener en términos claros y sencillos la esencia de la misma.

3.1 ¿Qué es la planeación?

Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende lograr un organismo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que esté funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estas bases implica correr un riesgo, el desperdicio de esfuerzos y recursos y una administración improvisada y empírica. Es por ello que la planeación procede a las demás funciones del proceso de administración, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas, acerca de lo que habrá de realizar.

A continuación abordaremos la definición de planeación desde distintos enfoques, con el objetivo de llegar a una definición que en términos claros exponga qué es la planeación.

Munch y García, definen la planeación como :

“ La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”.

Harry Jones, define la planeación como :

" El desarrollo sistemático de programas de acción, encaminados a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas".

Gómez Ceja, define la planeación como :

" El proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como, en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades".

Burt K. Scalan, la define como :

"El sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información, para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias".

La planeación está compuesta de numerosas decisiones, orientadas hacia el futuro. Representa el destinar pensamiento y tiempo en el presente para una inversión en el futuro. Es verdad que ciertos objetivos se alcanzan relativamente con poca planeación, pero, en esta edad moderna, en la que algunas tareas se han vuelto bastante complejas (en donde se halla involucrada más tecnología, las personas desean estar informadas y participar en lo que se va a hacer, con la siempre creciente diversidad de bienes y servicios), la planeación se ha convertido en una necesidad.

Es evidente que la planeación es un proceso de toma de decisiones.

La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción; o sea, es una toma de decisión anticipada. Es un proceso de decidir lo que va a hacerse y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar. Es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes; esto es, un sistema de decisiones.

La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es posible que ocurran a menos que se haga algo al respecto. Así pues la

planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como por reducir los fracasos en aprovechar las oportunidades.

La planeación tiene como propósito:

- ✎ Establecer el esfuerzo coordinado
- ✎ Reducir la incertidumbre de la planeación
- ✎ Considera el impacto de los cambios
- ✎ Desarrolla las propuestas adecuadas
- ✎ Establece objetivos
- ✎ Prevé resultados

Después de los puntos analizados podemos concluir que la planeación es un instrumento necesario para el establecimiento de objetivos y la toma de decisiones. La planeación es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable. Sabemos ahora que la planeación tiene propósitos a cumplir tales como: prever el cambio, establecer el esfuerzo coordinado y reducir la incertidumbre, entre otros.

3.2 La importancia de la planeación

La importancia de la planeación destaca, aún más, cuando consideramos el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que su futuro depende tanto de la planeación como de la tecnología; tales organismos esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior, dediquen una gran parte de su tiempo a la formulación de planes, antes de tomar cualquier iniciativa.

La planeación es importante por dos razones: su "primacía", desde el punto de vista de su posición en secuencia de las funciones administrativas y su "transitividad", como una actividad que penetra y afecta, a todas las otras funciones y a la organización total.

- A. **Primicia:** La planeación tiene una posición de primacía entre las demás funciones administrativas y la razón de ello, es que en algunas instancias puede ser la única función administrativa ejecutada. La planeación puede resultar en una decisión, tal que no se requiera acción o que ésta no sea posible. Cuando esto sucede, o hay necesidad de los subsecuentes procesos de organización, dirección, control y coordinación.
- B. **Transitividad:** Cuando surge la necesidad de acción subsiguiente, se evidencia entonces la transitividad de la función de planeación. La implementación de los resultados de planeación, tiene sus efectos en las funciones de organización, dirección, control, etc. Por otra parte, la planeación es una actividad llamada a ejecutar funciones de organización, dirección, etc.

Por lo tanto, la planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, ya que a través de ella, se prevé las contingencias y cambios que puede deparar el futuro y se establecen las medidas necesarias para afrontarlos. Por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

3.2.1 Aspectos que indican la importancia de la planeación.

- Promueve el desarrollo del organismo al establecer métodos para utilizar racionalmente los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, mas no los elimina.
- Propicia una mentalidad futurista, teniendo más visión del porvenir y un afán por lograr y mejorar las cosas.

- Condiciona al organismo social al medio ambiente externo.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo (intuición, improvisación).
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Al establecer planes de trabajo, éstos suministran las bases a través de las cuales, operará el organismo.
- Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador adecuados rendimientos de su tiempo y esfuerzo.
- Maximiza el aprovechamiento del tiempo y los recursos, en todos los niveles de la organización.
- Hace que los empleados conozcan perfectamente, qué es lo se espera de ellos y les da una oportunidad de tomar parte en las decisiones a que se lleguen.
- Proporciona los elementos necesarios para llevar a cabo el control.

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización.

3.3 Tipos de planes

Las organizaciones modernas son extremadamente complejas. Una empresa multinacional como la General Motors, por ejemplo, tiene que coordinar las acciones de miles de empleados en todo el mundo. No debe, por lo tanto, sorprender que todos los administradores de todos los niveles desarrollen planes para guiar a sus subunidades hacia las metas que contribuirán a las metas generales de la organización.

Las organizaciones utilizan principalmente dos tipos de planes.

- ✎ Los planes estratégicos son diseñados por los altos ejecutivos y los administradores de mandos medios para lograr las metas generales de la organización,
- ✎ Los planes operacionales indican si serán implantados los planes estratégicos mediante las actividades diarias.

Los planes estratégicos tienden a implicar años y a veces décadas. Por ejemplo, Coca - Cola adoptó una estrategia de alcance continental para lograr la meta de hacer de Europa su mercado más rentable en la década de 1990. Durante por lo menos cinco años, Coca - Cola compró o construyó compañías en las plantas embotelladoras europeas.

Los planes estratégicos afectan una amplia gama de actividades organizacionales, mientras que los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado.

3.4 Definición de estrategia

Es una fórmula amplia para orientar qué se va a lograr, cómo se va a competir, en qué mercado se va a participar y con que elementos se va a luchar.

Durante mucho tiempo, la "estrategia" fue empleada por los militares como manera de designar aquellos grandes planes realizados en vista de lo que se consideraba como un poderoso adversario. Las tácticas por su parte, se consideraron como los planes de acción necesarios para llevar a cabo las estrategias.

Christensen R. y Andrews K., la definen así:

"Es un plan general de la empresa para enfrentarse con su entorno y vivir dentro del él".

Ross y Kami, la define como:

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica".

Las estrategias son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado en el propósito de darle a la organización una dirección unificada. Las estrategias no tienen la finalidad de señalar la manera de cómo la empresa debe alcanzar o ejecutar sus principales objetivos, eso corresponde a los programas de apoyo.

El concepto de estrategia puede definirse a partir de cuando menos dos perspectivas:

- ✎ Desde la perspectiva de lo que una organización pretende hacer y
- ✎ Desde la perspectiva de lo que finalmente una organización hace.

En la primera perspectiva, la estrategia es "el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y poner en práctica su misión".¹ En esta definición el vocablo "programa" implica un papel activo, racional y bien definido que desempeñan los administradores al formular la estrategia de la organización.

En la segunda perspectiva la estrategia es "el patrón de las respuestas de la organización a su ambiente a través del tiempo."² Conforme a esta definición, toda organización cuenta con una estrategia (no necesariamente eficaz) aun cuando nunca haya sido formulada de modo explícito. Esta visión de estrategia es aplicable a las organizaciones cuyos administradores son reactivos.

La estrategia es la acción de marcha para poseer niveles de recursos ajenos a quien la aprende. Es un conjunto de decisiones que orientan y dirigen la acción, y que nacen del estudio, comparación y lección de ciertas formas de acción, aplicando aquellas que reúnan las mejores condiciones para la obtención de los fines.

3.5 Tipos de Estrategia

Existen diferentes tipos de estrategias enfocadas a las acciones recurrentes en la vida productiva de las empresas.

¹ STONER, James y FREEMAN, Edward: *ADMINISTRACIÓN*. Mexico Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Pág. 206

² *Ibidem* pág. 206

	PRINCIPALES CLASES DE ESTRATEGIAS
1.Productos	Una empresa existe para suministrar bienes o servicios. La estrategia es atender eficientemente al cliente
2.Mercadeo	Estrategias diseñadas para guiar la planeación hacia la adquisición de bienes o servicios que llamen al atención de los clientes
3.Crecimiento	Las estrategias de crecimiento, dan dirección a preguntas como: ¿ Cuando crece y que tan rápido? ¿ En donde?
4. Finanzas	Estrategia para financiar las operaciones de la empresa.
5. Organizacional	Esta estrategia tiene que ver con el tipo de estructura organizacional que asegure la empresa.¿Qué centralice y descentralice?
6. Personal	Esta estrategia es muy variable y esta relacionada con sindicatos, compensaciones dotación de personal, capacitación , evaluación de desempeño productividad.
7. Relaciones Públicas	Esta estrategia debe apoyar a otras estrategias y a esfuerzos principales como: acercamiento al publico, susceptibilidad con el gobierno imagen corporativo

3.5.1 Estrategias para empresas pequeñas

En este tipo de empresas el tamaño condiciona el volumen de producción y participación en el mercado. Por lo tanto la estrategia recomendable para estas tiene efectos singulares.

Puntos fuertes para la empresa pequeña:

- ❖ **Flexibilidad:** Son organizaciones con estructura elástica y con poco personal. Los empleados desempeñan diferentes funciones y de hecho cada uno se adapta a las necesidades de la empresa, así se convierten en comodines para enfrentar a la competencia en forma directa
- ❖ **Movilidad:** Se puede movilizar a los empleados en forma inmediata, ante cambios en las condiciones del mercado ganando tiempo.
- ❖ **Rápida toma de decisiones:** Esta puede hacerse de manera expedita cuando el caso lo requiera o en caso contrario, suspender una acción que decida si la situación lo amerita.
- ❖ **Segmento de mercado reducido:** Esto es aconsejable, ya que será difícil de ser atacado por empresas grandes.
- ❖ **Cambio de segmento:** Ante la amenaza de la empresa grande, su opción es retirarse en busca de un segmento no competido, su situación es saltar de segmento en segmento para sobrevivir.

3.6 Planeación Estratégica

Para poder definir la planeación estratégica es necesario considerar cuatro puntos de vista distintos, cada uno de los cuales es necesario para entenderla.

- ✍ **Provenir de las decisiones actuales.**

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el encargado o dueño. También observa las posibles alternativas, estas se convierten en la base para toma

de decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de la oportunidades y amenazas que surgen en el futuro para que una empresa tome mejores decisiones en el presente, explote las oportunidades y evite amenazas.

Proceso

La planeación estratégica es un proceso que inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quien lo llevará a cabo, y que se hará con los resultados.

Filosofía

La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección

Estructura

Un sistema de planeación estratégica une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

Cualquiera que sea el enfoque podemos decir que la Planeación Estratégica consiste en establecer los objetivos principales de la organización y desarrollar planes de amplio alcance para lograr estos objetivos.

Este proceso implica decidir la dirección principal de la organización incluyendo su estructura, proceso y la interrelación de sus Recursos Humanos. Es el proceso que consiste en establecer los objetivos principales de la organización y desarrollar planes de alto alcance para lograr dichos objetivos.

Esta orienta la transición, entre lo que ahora es una organización y lo que pretende y debe ser a largo plazo. La planeación estratégica es un proceso que recopila y analiza información para responder a diferentes preguntas como son:

- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde vamos?
- ¿A dónde deberíamos ir y como? .

Considera los cambios que debe emprenderse en los factores estratégicos clave y hace hincapié en el manejo de las comunicaciones para fines de posicionar productos y enfocar la imagen corporativa entre clientes y público en general.

La planeación estratégica exige tomar decisiones con alto riesgo e incertidumbre para elegir las opciones estratégicas apropiadas al objetivo fijado, lo cual implica examinarlas según el criterio establecido y que generalmente se relacionan con la función de mercadotecnia y el efecto en los resultados financieros. Asimismo, incluye la formulación de planes contingentes para contrarrestar eventos inesperados futuros.

La Planeación Estratégica deriva en planes que comprenden periodos menores hasta llegar a los planes operativos, generalmente un año, caracterizados por su grado de detalle y acciones concretas, apoyados en presupuestos de operación. Todo el conjunto de planes debe desembocar en un sistema organizado de retroalimentación, tanto para los planes operativos, como también para la planeación estratégica en su gran alcance hacia el futuro de lo que debe ser una organización

Al identificar claramente el papel futuro de cada elemento de una organización, los planes estratégicos ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales básicas.

Steiner, la define como:

"El proceso de determinar los mayores objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos".

Aguirre O., la define como:

"El proceso de decidir qué se va hacer, cómo se hará, quién y cuándo se hará mediante la implantación de los planes estratégicos, tácticos y operativos".

La planeación estratégica es un medio para intentar una transición ordenada hacia el futuro. Además es integradora, pues ella reúne la totalidad de las funciones operacionales ayudando a la dirección a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente.

La planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a al organización como un todo. Los administradores se preguntan a sí mismo qué debe hacerse en el largo plazo, para lograr los objetivos organizacionales.

El largo plazo se define usualmente como un periodo que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro. Por tanto, los administradores en la planeación estratégica estarán tratando de determinar lo que su organización deberá hacer, para tener éxito en un punto situado en un periodo de cinco y siete años hacia el futuro.

3.6.1 Ventajas de la planeación estratégica.

- ✓ Permite la incursión mediante la investigación hacia campos de experimentación distintos a lo tradicional.
- ✓ Da cabida a lo dinámico, obligando a experimentar con nuevas ideas y conceptos explorar nuevos caminos.
- ✓ El cambio ya no se funda en la intuición de unos cuantos, sino en lo planeado estratégicamente por muchos.
- ✓ La investigación y desarrollo de la moderna empresa es la base fundamental de la planeación estratégica.

- ✓ Establece un objetivo determinado y alcanzable que va de acuerdo con las aspiraciones de la empresa.
- ✓ Reduce y hasta suprime la improvisación.
- ✓ La planeación estratégica requiere mecanismos inherentes de control y evaluación que le sirven de retroalimentación.
- ✓ Es aplicable a entidades públicas o privadas que se juzgan dependientes y ejecutoras de una autoridad o voluntad superior.
- ✓ Establece responsabilidades, como en la determinación de los objetivos han intervenido niveles jerárquicos diversos, cada una resulta responsable de su propio objetivo ya que intervino en su determinación.

3.6.2 Limitaciones de la planeación estratégica

Es natural que la planeación tenga sus limitaciones; no siempre tiene la solución para los problemas directivos a continuación mencionaremos algunas:

- El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado, pronosticar no es una ciencia exacta; por tanto, los planes que están basados en predicciones quizás equivocadas pueden fallar.
- Resistencia interna en varias empresas la introducción de un sistema de planeación origina prejuicios en contra de la planeación que pueden impedir que ésta sea efectiva.
- La planeación es cara, para lograr una planeación efectiva en una empresa mediana se requiere de un esfuerzo significativo. Asimismo, varias personas tendrán que dedicar su tiempo a este proceso y se incurrirán en gastos para estudios e información especiales.
- Crisis momentáneas, la planeación estratégica no está diseñada para sacar a una empresa de una crisis repentina.

- Planear es difícil, la planeación es una actividad que requiere de un alto grado de imaginación, capacidad analítica, creatividad y entereza para seleccionar y comprometerse a un cierto curso de acción.
- Los planes concluidos limitan las opciones, los planes representan obligaciones, o deberían representarlas, y por tanto limitan opciones.
- Limitaciones impuestas, los sistemas de planeación pueden resultar ineficaces en los siguientes casos: cuando son demasiado ritualistas y formales, cuando los directivos en línea tratan de delegar sus deberes al personal, cuando los directores aparentemente aplican la planeación pero toman sus decisiones sin consultar los planes, o cuando los directivos enfocan toda su atención a problemas a corto plazo sin tomar en cuenta el futuro.

4. RESTAURANTE EL HABANERO

4. RESTAURANTE EL HABANERO

El Habanero, pertenece al sector servicios y sus expectativas serían ofrecer un buen servicio que se ajuste las necesidades de los clientes y también a sus posibilidades económicas ofreciendo un *plus* que marque la diferencia de nuestro lugar.

La Utilidad y la rentabilidad de las empresas del sector alimentos ha ido disminuyendo desde 1998 en un 1% anual, mientras que en el de bebidas se ha ido incrementando desde un 2% hasta 3% anual desde 1996.

En un ambiente informal que se viste de las delicias de la cocina, una decoración sencilla y por supuesto excelente atención nace El Habanero, un restaurante 100% yucateco que se da el lujo de ser uno de los sitios más concurridos de la colonia Nápoles.

Como gran exponente de esta gastronomía, el lugar ofrece diversas especialidades como es chorizo de venado, longaniza yucateca, la cochinita pibil o fajitas de venado con chile Xcatick, además de los típicos papadzules, panuchos, sin olvidar la exquisita sopa de lima que contiene los mismos ingredientes y preparación como en otros lugares; sin embargo, aquí su sabor lo hace ser excepcional.

El Habanero entre semana recibe a gente de negocios, mientras que los fines de semana la alegría familiar se presenta desde muy temprana hora para desayunar y continuar en la comida, sobretodo los domingos.

Finalmente para definir a El Habanero bastan sólo tres palabras: sabor, sencillez y alegría.³

Giro de la empresa: Restaurantera dentro de la comida Yucateca

4.1. Antecedentes de la Empresa

Los señores Pedro de Icaza Lozano y Alejandro de Icaza Lozano constituyen una Sociedad Anónima Mexicana Mercantil el 31 de octubre de 1992, que se denominó "Restaurante el Habanero", seguida de las palabras sociedad anónima de capital variable, o de sus

³ Fuente: Periódico El Universal. Verónica, Miranda. ¡Por Fin!. Viernes 11 de abril de 2003

abreviaturas "S.A. de C.V." el domicilio de la sociedad será en México, Distrito Federal en Alabama no. 54 esquina Nebraska colonia Nápoles, C.P. 03810.

La sociedad se constituye con un capital social mínimo de cincuenta millones de pesos, moneda nacional, pagado por los fundadores como sigue: Pedro de Icaza Lozano, dos mil quinientas acciones, veinticinco millones de pesos. Alejandro de Icaza Lozano dos mil quinientas acciones, veinticinco millones de pesos. Resultando un total de cinco mil acciones, cincuenta millones de pesos, moneda nacional.

Consejeros:

Alejandro de Icaza Lozano Presidente.

Pedro de Icaza Lozano Secretario

Se designa comisario de la sociedad al señor Oliverio Gutiérrez Arce.

Permiso:

Para la constitución de la sociedad, se solicitó y obtuvo de la Secretaría de Relaciones Exteriores, el permiso numero "09043432", de fecha veintiuno de octubre de mil novecientos noventa y dos.

Datos de las personas interesadas:

Señor Alejandro de Icaza Lozano, mexicano, nacido el 22 de enero de mil novecientos cincuenta y tres, casado, Contador Público, con domicilio en Pico de Sorata #36, colonia Jardines en la Montaña.

Señor Pedro de Icaza Lozano, mexicano, nacido el 17 de noviembre de mil novecientos cincuenta y uno, casado, Diseñador Industrial, con domicilio en Filosofía y Letras #8, colonia Lomas Anahuac, Estado de México.

Objeto de la sociedad:

La sociedad tendrá por objeto compra, venta, arrendamiento, construcción, importación, exportación, distribución, maquila, transportación, consignación, acondicionamiento, almacenamiento, representación, intermediación, adaptación, transformación, fabricación y en general la comercialización de todo tipo de bienes, mercancías, alimentos, bebidas y refacciones.

La presentación de servicios de todo tipo tanto a personas físicas como morales, públicas y privadas, especialmente los relacionados con la industria restaurantera, en establecimiento fijo o con servicio a domicilio.

Adquirir o utilizar patentes, marcas, franquicias y nombres comerciales; así como inventos, mejoras, procesos, dibujos y diseños industriales y toda clase de tecnología.

Duración:

La duración de la sociedad será por un plazo de noventa y nueve años, contados a partir de la fecha de firma de su escritura constitutiva.

Extranjería:

La sociedad será mexicana y se constituye conforme a las leyes de los Estados Unidos Mexicanos. "todo extranjero que en el acto de la constitución o en cualquier tiempo ulterior, adquiera un interés o participación social en la sociedad, se considera por ese simple hecho como mexicano respecto de uno y otra, y se entenderá que conviene en no invocar la protección de su gobierno, bajo la pena, en caso de faltar al convenio, de perder dicho interés o participación.

Capital social y acciones:

El capital social deberá estar suscrito por mexicanos en un mínimo de cincuenta y uno por ciento y el cuarenta y nueve por ciento restante podrá ser adquirido por personas físicas, morales o unidades económicas extranjeras o por empresas mexicanas en que participa mayoritariamente el capital extranjero, siempre que no tengan, por cualquier título la facultad de determinar el manejo de esta sociedad, la participación de la inversión

extranjera en los órganos de administración de la sociedad no podrá exceder de su participación en el capital.

El capital de la sociedad es variable, representado por acciones nominativas cada una con valor nominal de diez mil pesos. El capital mínimo fijo sin derecho a retiro es la cantidad de cincuenta millones de pesos, representado por cinco mil acciones.

El capital será susceptible de aumento por: aportaciones posteriores de los accionistas o admisión de nuevos socios o capitalización de reservas o utilidades de la sociedad. El capital podrá disminuirse por retiro parcial o total de las aportaciones. La reducción de capital social como resultado de pérdidas o por reembolsos, se hará en forma proporcional al número de acciones que posea cada accionista.

Un día cotidiano en "EL HABANERO"

Un día cotidiano en "EL HABANERO" inicia una hora antes de recibir a los clientes, con el fin de preparar la unidad de negocio y que esté lista para dar el servicio. El equipo completo realiza funciones que tengan que ver con cada una de sus áreas, por ejemplo, se realiza la limpieza de los baños, pisos del área de comedor, así como también realiza la limpieza de ventanas, paredes, lámparas, artículos de ornato, mobiliario y equipo, mesas, sillas, puertas y accesos, incluyendo las banquetas exteriores.

El equipo de cocina se encarga de preparar los alimentos que deberán mantener al igual que todos los aderezos, para después colocarlos en las estufas calientes. Es muy importante que el chef tenga a la mano las vajillas y cubiertos que serán utilizados en las primeras horas de apertura del negocio, con el objeto de facilitar el trabajo a la hora de servir los alimentos.

Por su parte, los meseros y garroteros organizan todos los manteles, servilletas y adornos que serán colocados en todas las mesas, con el fin de facilitar y proporcionar un mejor servicio a los clientes. Una vez abierto el restaurante al público, las funciones de cada uno de los empleados se realizan normalmente y con toda naturalidad durante toda la jornada de trabajo. A la llegada del primer cliente, el capitán ofrece un saludo. Enseguida el mesero se dispone a servir su orden entregándola a la cocina, en donde se preparan sus alimentos.

En la cocina, los cocineros preparan los alimentos con facilidad, esto gracias a que todas las salsas o aderezos los tienen previamente preparados. También ellos tienen la tarea de hacer las tortillas ya que cuentan con una máquina para hacerlas dentro de la cocina de esta manera ofrecen un mejor servicio al cliente. El chef solo tiene la tarea de condimentarlos o acompañarlos con alguna guarnición y servirlos en la vajilla correspondiente.

El mesero, por su parte coloca en la mesa de los clientes los cubiertos y utensilios que acompañarán el festín. Inmediatamente después se sirve la comida con toda prontitud. El capitán tiene la función de supervisar, y llevar el control durante toda la jornada, en caso de terminarse algún alimento, bebida, etc., el capitán y cocineros hacen la requisición de dicho insumo al almacenista, quien es el responsable de realizar las requisiciones de compra y hacer la labor de control. En la cocina además existe otra actividad y es la de lavar todos los utensilios como cubiertos y vajillas que se encuentren sucios, es importante mantener listos este tipo de herramientas.

GERENTE:

- Él y el capitán determinan los precios de los platillos después de realizar un estudio de costos basado en el costo de los insumos (alimentos), la demanda, los salarios, todos aquellos factores que de alguna manera intervengan en la producción del platillo.
- Verifica que la limpieza del establecimiento haya sido realizada adecuadamente.
- Atender las quejas y sugerencias que hagan los clientes sobre el personal.
- Debe de verificar que todo este funcionando bien y que los trabajadores estén realizando sus actividades.
- Debe de recibir el informe del corte de caja que se realizó así como el dinero de las ventas del día.
- Supervisar las labores de cada uno de los puestos.
- Realizar juntas con todas las personas dentro del restaurante.

- Si el cliente decide cambiar el platillo por no ser de su agrado, ofrecer una disculpa, pedir al garrotero que retire el platillo, enviarlo a la cocina, pedir al mesero que tome una nueva orden llevarla a la cocina y llevar el platillo al cliente. (supervisado por el gerente).
- Realizar algún evento social para los familiares de los miembros de la empresa.
- El encargado de vigilar y supervisar las tareas del almacenista, dándole bases sólidas para realizar requisiciones de compra de los insumos.
- Verificar el comportamiento tanto del mercado como el de los consumidores.
- Buscar un equilibrio en los precios de los materiales.
- Recibir requisiciones de compra.
- Asuntos legales .

ALMACÉN:

- Debe de registrar su entrada a trabajar .
- Realizar cotizaciones de los materiales.
- Checar los alimentos perecederos para conservarlos adecuadamente.
- Verifica en el almacén que la mercancía surtida sea de óptima calidad
- El Almacenista es el encargado de vigilar y supervisar las entradas y salidas del almacén
- Se encarga del mantenimiento, orden y abastecimiento de la bodega.
- Deberá de revisar que materiales le hacen falta o cuales están por acabarse y darle el informe al administrador para que se surtan dichos ingredientes.
- Crear una lista de inventario y revisarla periódicamente para mantener las existencias al día.

- Recibe requisición de compras.
- Realiza cotizaciones.
- Debe de recibir los informes de los trabajadores sobre los materiales que hagan falta.
- Solicita a su jefe inmediato la firma de autorización de la requisición de compras.
- Recibe al proveedor y solicita la factura de la mercancía que le entregarán y el original de la orden de compra.
- Compara la factura con la orden de compra y verifica que la mercancía que le surtirán sea la especificada en la factura.
- Verifica peso y cantidad de la mercancía que está recibiendo, de acuerdo a lo especificado en la factura.
- Verifica que la mercancía surtida se encuentre en perfecto estado y tenga la calidad necesaria, si no es así se le devuelve al proveedor realizando un cambio.
- Si ya recibió toda la mercancía a su entera satisfacción firma de recibo en la factura.
- Asienta en las tarjetas de almacén (elaboradas por él) la recepción de la mercancía.
- Anota en sus tarjetas la salida de la mercancía.
- Conserva cada una de las órdenes de requisiciones que recibe durante el día.
- Revisa que las cámaras de congelación y refrigeración funcionen correctamente.
- Cierra las cámaras de congelación y refrigeración.
- Cierra el almacén.

CAJERA:

- Debe de registrar su entrada a trabajar.

- El cajero recibe de los meseros los consumos (órdenes) para calcular las cuentas e imprimir comprobantes, dar cambio, manejo de terminales de punto de venta, cuadrar caja y llevar un control de propinas.
- Revisión y comprobación de validez de tarjetas de crédito.
- Debe de verificar que cuente con la papelería necesaria para las labores del día.
- Debe de recibir del mesero una copia de la orden , para poder realizar los cobros de las cuentas, recibir del mesero el pago en efectivo o con tarjeta de crédito, realizar el cobro correspondiente y dar el cambio y la nota al mesero para que le sea llevada al cliente.
- Debe de realizar el corte de caja.
- Debe de entregar el informe al contador o administrador, el corte de caja, y entregarle el dinero correspondiente del las ventas del día.
- Obtener el total de propinas otorgadas a cada mesero sumando las cantidades obtenidas de cada cuenta.
- Llamar a cada uno de los meseros a los cuales hay que pagarles la propina.
- Acomodar el fondo fijo dentro del cajón de la caja registradora.
- Llama telefónicamente al banco para solicitar la autorización correspondiente.
- Entrega al mesero el pagaré de tarjeta de crédito para que lo firme el cliente.
- Recibe del mesero el pagaré firmado por el cliente.
- Realiza el cobro de la cuenta y entrega al mesero la cuenta y el efectivo restante, en caso de existir.
- Obtiene de las cuentas nombre del mesero, numero de cuenta, importe de la propina.

- Obtiene el total de propinas otorgadas a cada mesero sumando las cantidades obtenidas de cada cuenta.
- Obtiene el gran total de propinas y le da a conocer al capitán de meseros el monto.
- Acuerdan cuanto se le dará a cada mesero.
- Suma todas las cantidades anotadas en su reporte diario de ventas.
- Cuenta todo el dinero en efectivo que tenga en la caja registradora.

CAPITÁN:

- Debe de registrar su entrada a trabajar.
- El capitán recibe a los clientes, les ofrece una mesa, sugiere menús, bebidas, está pendiente de que el garrotero ponga el servicio en la mesa y de que los meseros atiendan a los clientes correctamente y revisa junto con el cajero el control de propinas.
- Supervisar que los trabajadores estén realizando las labores que les corresponden.
- Atender las quejas y sugerencias que hagan los clientes sobre el personal.
- El capitán debe de realizar una revisión previa del lugar de trabajo, es decir verificar que no existan fugas de gas y que las instalaciones eléctricas de los aparatos se encuentren en buen estado, como medida de seguridad.
- Deberá de revisar que las llaves del gas queden perfectamente cerradas al finalizar el día.
- Atención a clientes, recibirlos.
- Revisión de comandas.
- Relación de propinas.

- Deberá de revisar que ingredientes le hacen falta o cuales están por acabarse y darle el informe al almacenista para que se surtan dichos ingredientes. (cocineros a capitán y capitán a almacenista).
- Checa cuáles son los suministros, materiales y equipo de trabajo que se requiere.
- Cerciorarse que el equipo de trabajo se encuentre en buen estado.

MESEROS:

- Debe de registrar su entrada a trabajar.
- El mesero es el encargado de comprobar diariamente que las mesas que le han sido asignadas tengan todos los implementos limpios, en buen estado y completos.
- Cuidar su aseo antes de empezar a laborar. Checar con la cocina sobre el menú de día para saber que alimentos se estarán sirviendo y la modalidad.
- Comprobar manteles y servilletas que estén limpios.
- Que no falten cubiertos.
- Rellenar saleros y colocar salsa en las salseras.
- Debe de poner en orden los menús, para que estén disponibles al momento de que lleguen los clientes.
- Tomarles su orden, para llevarla a la cocina y se preparen los alimentos; una vez preparados los alimentos, llevarlos al cliente y servirlos.
- Cuando el cliente haya terminado el mesero debe preguntar si desean algo más, llevarla cuenta, llevar el pago a la caja esperar el cambio y la nota y posteriormente llevársela al cliente.
- Esperar el tiempo suficiente para que los clientes decidan que van a ordenar.

- Debe de colocar todas las sillas sobre las mesas para la persona encargada de limpieza pueda realizar su actividad.
- Requisición de material.
- Separar vajillas despostilladas así como manteles y servilletas descosidas o rotas.
- En la orden, anotar los detalles de lo ordenado, así como el número de mesa, número de cubierto, la fecha y su firma.
- Mantener una conducta correcta, amable y seria al mismo tiempo, imagen ante el cliente.

GARROTERO:

- Debe de registrar su entrada a trabajar.
- El garrotero mantiene limpia y ordenada la loza y cristalería del salón
- Esta atento a la llegada de un cliente para auxiliar al mesero.
- Limpiar loza, cristalería, cubiertos y montar mesas (auxiliar únicamente).
- Rellena saleros, azucareros, etc.
- Verificar constantemente que no falte nada.
- Limpieza de muebles.
- Estar al pendiente de la mesa para ver si algún factor molesta al cliente.
- Retirar los desperdicios y migajas del mobiliario de la cocina.
- Limpieza de pisos.

BARMAN:

- Debe de registrar su entrada a trabajar .
- El barman es el encargado de preparar las bebidas en el restaurante.

- Verificar que las botellas se encuentren en buen estado.
- Las bebidas principales colocarlas más cerca de la barra.
- Hacer la requisición de las botellas al almacenista.
- Hacer promociones con alguna marca.
- Verifica existencias y que todo esté completo.
- Verifica que la dotación de botellas y demás ingredientes necesarios en la preparación de bebidas sean suficientes para todo el día de trabajo.
- Toma la orden de las bebidas que se soliciten por el cliente.

AYUDANTE DE BARMAN:

- Debe de registrar su entrada a trabajar.
- Preparar las copas (limpias).
- Pone a enfriar tarros y suficientes cervezas.
- Muele hielo.
- Prepara adornos para las bebidas, tales como: rodajas de limón, rodajas de naranja, rodajas de piña, banderillas, espiral de limón, todos aquellos aditamentos de las bebidas.
- Limpia la barra y lava todos los utensilios y cristalería que haya utilizado.
- Auxilia a la preparación de las bebidas.
- Coloca las bebidas en una charola.
- Acomoda todas las botellas que utiliza en el sitio que les corresponde.
- Tira la basura y todos los sobrantes que ya no le sirvieron.

CAFETERÍA:

- Debe de registrar su entrada a trabajar.
- Preparar las tasas (limpias).
- Verificar que la maquina se encuentren en buen estado.
- Hacer la requisición del café, leche, azúcar e ingredientes necesarios al almacenista.
- Toma la orden de las bebidas que se soliciten por el cliente.
- Prepara las bebidas solicitadas con rapidez, e higiene.
- Limpia su lugar de trabajo y lava todos los utensilios y cristalería que haya utilizado.
- Coloca las bebidas en una charola.
- Tira la basura que en le día haya juntado.
- Auxiliar al lavaloz

CHEFF:

- Debe de registrar su entrada a trabajar.
- El chef es el encargado de las labores de la cocina.
- Debe de preparar todos los instrumentos necesarios para poder preparar los guisados, así como los ingredientes necesarios. (chef y los cocineros).
- Cerciorarse que todos los suministros percederos hayan sido guardados en el refrigerador.
- Debe de supervisar que el equipo con el que cuenta funcione correctamente.
- Deberá vigilar que los cocineros preparen cada una de las ordenes que sean solicitas por el mesero.
- Verificar la calidad de los productos que se tengan en cocina y que se utilizarán durante ese día de trabajo.

- Verificar la preparación del platillo.
- Cerciorarse que el equipo de trabajo se encuentre en buen estado.
- Verifica que todo quede en perfecto orden.
- Reporta al capitán los faltantes o desperfectos en los alimentos y mobiliario y equipo de trabajo.
- Comenta con el capitán todos los pormenores del día.
- Si algún platillo es cambiado o cancelado recibir del mesero o del gerente el platillo aclarar con él el motivo del cambio o cancelación. Si el cambio o cancelación fue motivado por la preparación aclarar la falla ocurrida en la preparación del platillo. Si el platillo sólo requiere ser cambiado "cantar" nuevamente la comanda. Verificar la preparación y presentación del platillo. Entregar el platillo al mesero.

MAYORA:

- Debe de registrar su entrada a trabajar.
- Prepara los aderezos.
- Lavar las verduras y frutas.
- Debe de lavar todas verduras que lleguen para tener las listas para cuando se tengan que preparar todos los alimentos.
- Debe de ayudar a los cocineros a preparar todos los platillos, como picar la cebolla, las verduras, etc.
- Guarda el equipo de trabajo en el lugar asignado.
- Auxilia en la preparación de los platillos.

COCINERA:

- Debe de registrar su entrada a trabajar.

- La cocinera revisa los requerimientos del almacén para preparar los productos, para que haya los platillos de la carta.
- Preparar los alimentos que estén en el punto correcto de cocción.
- Almacenar bien los productos para evitar su caducidad.
- Preparar alimentos del menú.
- Debe de preparar cada uno de los diferentes platillos de acuerdo a las recetas y los estándares establecidos.
- Debe de supervisar que el equipo con el que cuenta funcione correctamente.
- Verificar la calidad de los productos que se tengan en cocina y que se utilizarán durante ese día de trabajo.
- Preparar menús especiales.
- Cerciorarse que el equipo de trabajo se encuentre en buen estado.
- Verifica que todo quede en perfecto orden.
- Reporta al capitán y chef los faltantes o desperfectos en los alimentos y mobiliario y equipo de trabajo.
- Comenta con el chef todos los pormenores del día.

AYUDANTE DE COCINA:

- Debe de registrar su entrada a trabajar.
- Auxilia en la preparación de los alimentos.
- Debe de preparar todos los instrumentos necesarios para poder preparar los guisados, así como los ingredientes necesarios.
- Reúne la basura y desperdicios en bolsas o cajas y deposítalos en los botes asignados.

- Los alimentos que hayan sobrado guárdalos en los refrigeradores, congeladores o alacenas según sea el caso.
- Comenta con la cocinera todos los pormenores del día.

LAVALOZAS:

- Debe de registrar su entrada a trabajar.
- Debe lavar los trastes que vallan saliendo de la preparación de los alimentos, así como secarlos y ponerlos en su lugar que les corresponde para que se encuentren disponibles para su uso otra vez.
- Limpia el equipo de trabajo que se haya utilizado en la preparación de los platillos.
- Retirar los alimentos y residuos de los platos y demás utensilios.
- Enjuagar previamente la vajilla con pura agua.
- Debe de revisar que material le hace falta para lavar los trastes y pasar su informe al almacenista para que se surtan dichos materiales.
- Ayudar al garrotero.
- Ayudar en la cocina.

4.2 Ubicación de la planta

Ubicación:

El restaurante se encuentra en Alabama No. 54 Esq. Nebraska, Col. Nápoles, C.P. 03810

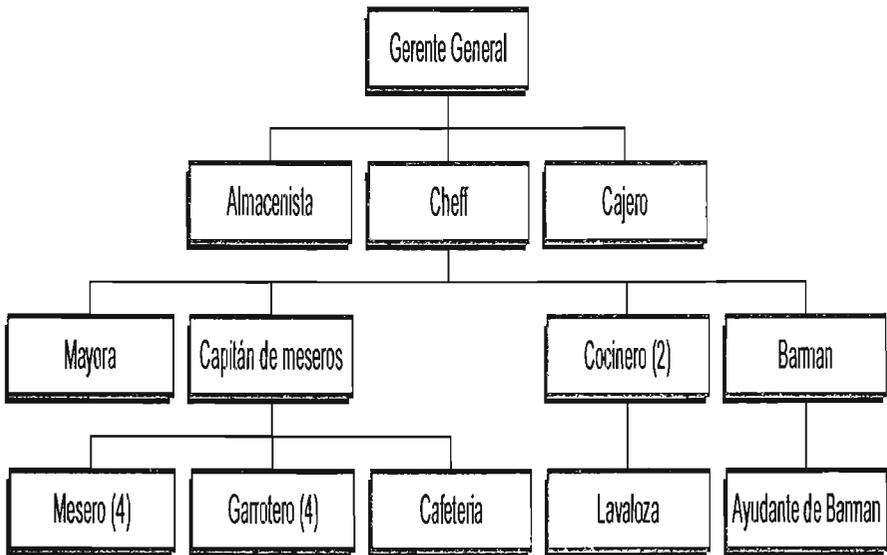
Nombre y logotipo de la empresa:

RESTAURANTE:

EL HABANERO, S.A. DE C.V.



4.3 Organigrama



El restaurante no cuenta con un organigrama, por lo cual se tomó la decisión de realizar uno de acuerdo a la información obtenida y sus necesidades.

El HABANERO al igual que muchas otras pequeñas empresas no cuenta con una Visión , Misión, Filosofía ,Valores, ni Objetivos bien definidos por lo tanto en los capítulos siguientes será de nuestra competencia realizar cada uno de ellos, utilizando nuestros conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra carrera y la información que nos fue proporcionada por el Restaurante.

4.4 Filosofía

Filosofía

- ◇ Lograr la satisfacción personal y laboral de cada empleado.
- ◇ Trabajar en equipo siempre es mejor y más seguro.
- ◇ Lograr que la gente siga los principios de la empresa y las ordenes de sus superiores por convicción y no por temor.
- ◇ Capacitación real del empleado.
- ◇ Honestidad de los miembros.
- ◇ Personal confiable y profesional.
- ◇ Contratar al personal por su actitud más que por su aptitud.

5. JUSTIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA

5. JUSTIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En las organizaciones de nuestro entorno, la planeación es una actividad administrativa cuya importancia no ha sido reconocida, debido principalmente a que muchos negocios han permanecido en el mercado con dirigentes que han tomando decisiones intuitivamente, y que consideran no necesitan perder su tiempo en procesos cansados de análisis y que requieren de información que es muy posible que no se cuente ni dentro ni fuera de la institución.

Nos dirigimos al restaurante "el Habanero" ubicado en la colonia Nápoles, y platicamos con administrador quien, nos dio información muy útil, por ejemplo: quién elabora las requisiciones, quién se encarga de las compras, principalmente de verduras y abarrotes, nos mostraron sus almacenes y la elaboración de los platillos.

En cuanto a los almacenes, cuentan con dos: el de las verduras y el de carnes, los cuales tienen designada su temperatura adecuada, y también tienen su almacén de vinos y licores. En el almacén de carnes, tienen etiquetado su nombre de la carne, y tienen solo la cantidad suficiente para cubrir la demanda de una semana. Una sola persona se encarga de manejar el almacén de vinos y de carnes, solamente esa persona tiene acceso a esos almacenes, igualmente él hace las requisiciones y los inventarios, así como las entradas y saldas de los insumos.

En cuanto a la distribución del espacio en la cocina del restaurante, es aceptable, tienen sus áreas designadas para preparación de los ingredientes y cocción, así como la limpieza de sus instrumentos de cocina. El tiempo promedio de elaboración de un platillo es entre 2 y 5 minutos aproximadamente dependiendo de la dificultad del platillo. Diariamente elaboran las bases de los platillos, es decir, los caldo, aderezos ensaladas, y sólo preparan al instante la carne, el pescado y otros platillos que requieren de cocción al instante de servirse.

El tamaño del restaurante es mediano, la distribución de las mesas es espacioso, la decoración es al estilo yucateco, al igual que la vestimenta de los meseros y cocineros, al estilo de Yucatán. Cuentan también con un área privada para grupos grandes de personas,

que se encuentra en la parte de arriba del restaurante y solo se cobra el consumo de los clientes y no el alquiler de ese espacio reservado.

Aparentemente, es un restaurante que trabaja de manera cómoda como lo ha venido haciendo hasta el día de hoy,; sin embargo, al pedir información acerca de sus estrategias de acción para atacar a la competencia, o bien su misión, objetivos, filosofía, etc., nos dimos cuenta de que desconocen cual es su razón de ser y a dónde quieren llegar.

Para muchas empresas se presenta el desafío de conocer ¿cómo van a afrontar la competencia derivada de la globalización de la economía?. Una técnica fundamental para poder responder exitosamente a esa pregunta es la planeación estratégica.

Al realizar una Planeación Estratégica para el Habanero, le permitirá tener un claro panorama de cómo esta por dentro y por fuera, es decir, sus fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades; de esta manera será posible implementar estrategias que le permitan corregir sus errores y explotar al máximo sus ventajas sobre la competencia.

Hoy en día, las empresas tienden a actuar de manera distinta, pues ya no se trata solo de producir y obtener utilidades; hoy por hoy las empresas buscan ser competitivas pues la finalidad es tener una permanencia.

Las empresas mexicanas son en su mayoría las denominadas microempresas, cuyo propósito es dejar de serlo algún día; y aunque para estas resulte un tanto más difícil por la falta de recursos, es necesario impulsarlas ya que se considera que la microempresa es un gran generador de empleo ya que brindan oportunidad para que la mano de obra desplazada y los nuevos trabajadores que ingresan al mercado se empleen.

La planeación estratégica no se encuentra descartada dentro de las microempresas, al contrario, es una herramienta de gran utilidad pues mediante ella se busca implementar estrategias que sean benéficas para el entorno de cada una de ellas y por tanto impulsar su crecimiento.

Para que esto suceda es necesario que sepan aprovechar sus recursos, identificar tanto sus Fortalezas como Debilidades y actuar de forma estratégica contra sus Oportunidades y Amenazas.

Peter Drucker propone que el desempeño de un gerente sea juzgado mediante el doble criterio de la eficacia - la habilidad para hacer las cosas "correctas" - y la eficiencia - la habilidad para hacerlas "correctamente" . De estos dos criterios, Todos los documentos que necesitas están en Drucker sugiere que la efectividad es más importante, ya que ni el más alto grado de eficiencia posible podrá compensar una selección errónea de metas.

Estos dos criterios tienen un paralelo con los dos aspectos de la planeación: establecer las metas "correctas" y después elegir los medios "correctos" para alcanzar dichas metas. Ambos aspectos de la planeación son vitales para el proceso administrativo.

Para poder competir en un contexto como el de nuestros días es necesario tener un pensamiento estratégico y planear a detalle las actividades que serán necesarias para lograr un crecimiento. Sin planes, no se puede saber cómo organizar a la gente y los recursos. Sin un plan, no se puede dirigir con confianza sin un plan, existen muy pocas posibilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren. La microempresa y los microempresarios tienen una gran responsabilidad ante el desarrollo del país.

Es por todo esto que mediante el diseño de una Planeación estratégica para la microempresa Restaurante el Habanero, tratamos de demostrar que actuar estratégicamente para definir la línea de acción de esta empresa, arrojará resultados positivos que puedan brindarle los elementos necesarios para poder permanecer en un contexto globalizado.

Mediante el diseño de esta planeación estratégica se busca llegar al logro de los objetivos institucionales de la empresa cuya finalidad básica será el establecimiento de guías generales de acción de la misma.

6. PROCESO DE LA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA

6. PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

6.1 Modelo de Planeación estratégica para una Microempresa

El modelo esta integrado por 5 rubros, en los cuales, es importante detallar de forma sencilla cada uno de los pasos con el objetivo de desarrollar una buena Planeación Estratégica.

PASO I

1. IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN
2. IDENTIFICACIÓN DE LA VISIÓN
3. IDENTIFICACIÓN DE LOS VALORES
4. IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
5. ANÁLISIS FODA
 - FORTALEZAS
 - OPORTUNIDADES
 - DEBILIDADES
 - AMENAZAS
6. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

PASO II

1. SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN MERCADOTECNIA
2. MERCADO OBJETIVO
3. ANÁLISIS DEL MERCADO
4. MEZCLA DE MERCADOTECNIA

- PRODUCTO
- PRECIO
- PLAZA
- PROMOCIÓN

PASO III

1. SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN FINANZAS

- ANÁLISIS FINANCIERO
- ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DEL EFECTIVO
- ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DE LOS INVENTARIOS

PASO IV

1. SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN RECURSOS HUMANOS

- LA ORGANIZACIÓN DEL PERSONAL
- NÓMINA
- DESCRIPCIÓN Y VALUACIÓN DE PUESTOS
- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

PASO V

1. SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN PRODUCCIÓN

- UBICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA
- SELECCIÓN DE LA TECNOLOGÍA
- ADECUACIÓN DE MOBILIARIO Y EQUIPO

6.2 Definición de Misión

Este primer paso del proceso de la planeación implica comprender la Misión de la organización y después establecer objetivos concretos que nos ayuden a concretar la misión. Esta etapa responde a la pregunta básica que se hacen todos los estrategas ¿qué queremos de la empresa?.

La misión expone el por qué de la existencia de la organización y el qué debe hacer, esta misión debe distinguir a la empresa de todas las demás.

En la formulación de la misión, es pertinente considerar.:

- ☞ Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- ☞ Productos o servicios. ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa?
- ☞ Mercados. ¿En que mercados compete?
- ☞ Tecnología. ¿Cuál es la tecnología básica de la empresa?
- ☞ Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad. ¿Cuál es la actitud de la empresa con relación a metas económicas?
- ☞ Filosofía. ¿Cuáles son los valores, creencias, y aspiraciones fundamentales de la firma y sus prioridades filosóficas?
- ☞ Concepto de sí misma. ¿cuáles son las fortalezas y ventajas competitivas claves de la empresa?
- ☞ Preocupación por imagen pública. ¿Cuál es la imagen a que aspira la firma?
- ☞ Calidad Inspiradora. ¿Motiva y estimula a la acción, la lectura de la misión?

La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

En términos generales la misión debe contar con las siguientes características:

- Debe ser corta
- Clara
- Incluir a los grupos importantes, siempre y cuando sea necesario incluirlos para definir la línea que abarca la misión
- Contestar a las preguntas:
 1. ¿Qué ofrece la empresa?
 2. ¿Cómo lo ofrece? (con calidad, rapidez, trato amable, etc.)
 3. ¿Para quién?

6.3 Identificación de la Misión

MISIÓN:

Ofrecer la más alta calidad y sabor en comida yucateca de tal manera que satisfaga el paladar mas exigente, proporcionando el mejor servicio que cumpla con las expectativas del cliente para ser considerado el mejor restaurante de comida yucateca, en el D.F.

6.4 Definición de Visión

Visión: Se pueden considerar los objetivos de largo plazo. Es la idealización del futuro de la empresa, de acuerdo a mi criterio.

Ejemplo: Ser la empresa de comunicaciones más grande del mundo en el año 2005.

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño más preciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que

se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

La visión que responde a la pregunta: ¿cuál debería ser el negocio? proyectando la supervivencia de la organización de cara a los cambios esperados del entorno a largo plazo. Cuando hablamos de visión generalmente surgen ciertas preguntas tales como las a continuación se presentan y explican brevemente.

¿Quién define la visión?

Es concebida por el grupo de accionistas y la alta dirección del negocio. Sin embargo, es menester señalar estos dueños y directivos nutren sus mentes con ideas y opiniones de otros grupos de colaboradores en nivel gerencial y operativo.

¿Cómo se define la visión?

Para poder definir la visión debemos establecer a futuro lo que se pretende alcanzar en el desarrollo de la organización, identificar los aspectos estratégicos en los cuales se debe de concentrar la atención para alcanzar el objetivo a futuro y la evaluación de la correctividad del camino recorrido así mismo de la reconsideración de los objetivos.

6.5 Identificación de la Visión

VISIÓN:

Ser una de los restaurante de comida yucateca mas reconocidos por su calidad y servicio y gracias a ello llegar a ser los mejores dentro del ramo del negocio para así poder crecer día a día y llevar nuestros servicios a mas localidades a nivel nacional e internacional.

6.6 Definición de Valores

Valores Son generadores de compromiso que de alguna u otra manera se identifican con el contexto de la cultura organizacional en la empresa; pero, que se desea consolidar y fortalecer en el corto, medio y largo plazo y, sirven para crear una cultura organizacional.

Los valores organizacionales son tomados, muchas veces, como sentencias vanas que realmente no inciden en el desempeño corporativo, pero si se analizan sus verdaderos alcances, los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficios para las personas y empresas que los aplican.

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.).

Cuando los valores están alineados con el desempeño, las personas que laboran en una compañía presentan actitudes como:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones
- Saben que su opinión es escuchada
- Observan una conexión directa entre su labor y los objetivos de la firma

Estas actitudes y el hecho de compartir los mismos valores hacen que se presenten los siguientes beneficios dentro del talento humano de la empresa:

- Moral alta
- Confianza
- Colaboración
- Productividad
- Éxito
- Realización

6.7 Identificación de los Valores

Valores para el trabajo

- Trato amable y cortés al cliente.
- Mantener una actitud de respeto hacia clientes y compañeros de trabajo.
- Trabajar con honestidad.
- Desarrollarnos dentro de un ambiente de trabajo agradable.
- Fomentar buenas relaciones de trabajo.
- Responsabilidad de la calidad de los alimentos y servicio.
- Actuar pensando en la satisfacción del cliente.

Valores de acción

- Responsabilidad
- Espíritu de equipo
- Iniciativa
- Cordialidad
- Honestidad
- Confianza.

6.8 Definición de Objetivos Estratégicos

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa puede desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados.

Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

6.9 Identificación de los Objetivos Estratégicos

Objetivo General

Ser un restaurante de comida yucateca altamente reconocido por la calidad de sus platillos y eficiente servicio, manteniendo un compromiso con el desarrollo y motivación de su personal, y con la satisfacción de las necesidades del cliente, convirtiéndonos en una empresa exitosa.

Objetivos Específicos

- Proporcionar los mejores alimentos y el mejor servicio a nuestros clientes, ganando y manteniendo así, su respeto y lealtad
- Obtener un crecimiento óptimo que permita llegar a más clientes, ampliando así el mercado
- Permitir que nuestros empleados se involucren en el éxito de la empresa, dándoles estabilidad de empleo, promoviendo un entorno agradable de trabajo, reconociendo sus logros para que tengan un sentido de pertenencia
- Manejar el restaurante de una manera ética, tratar con dignidad, igualdad y respeto a los empleados, clientes y proveedores, con el fin de ganar y mantener su confianza.

Objetivos Estratégicos

El Habanero esta orientado a cumplir los siguientes objetivos estratégicos:

- Una mayor participación de mercado
- Una calidad más alta de la comida
- Costos más bajos en relación con los competidores clave
- Comida y servicio más amplio o más atractivo

- o Una reputación más sólida entre los consumidores
- o Un servicio superior al cliente
- o Reconocimiento como líder en innovación de platillos
- o Mayor capacidad para competir en los mercados internacionales
- o Expansión de las oportunidades de crecimiento.

7. ANÁLISIS FODA

7. ANÁLISIS FODA

Es una herramienta que nos permite identificar y entender mejor el medio ambiente interno y externo de una organización, para poder así adoptar la posición más conveniente para el logro de los objetivos de la empresa.

- a) Fortalezas: son aquellas características propias de la empresa, que la hacen más fuerte y nos proporcionan una ventaja competitiva.
- b) Oportunidades: son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que nos abren posibilidades para poder crecer.
- c) Debilidades: son aquellas características propias de la empresa, que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos organizacionales, y que trabajando en ellas podemos convertirlas en fortalezas.
- d) Amenazas: son aquellas situaciones que se presentan en el medio ambiente de la empresa y que podrían afectar negativamente, las posibilidades de logro de los objetivos organizacionales.

Antes de identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con las que cuenta el Habanero es importante plantear lo siguiente.

Aspectos Importantes que debemos conocer

- ♦ Este Restaurante es muy reconocido por la gente del lugar, gracias a la variedad de platillos que ofrecen y la imagen agradable que nos remonta a un típico estilo yucateco.
- ♦ Cuenta con una buena ubicación y es de fácil acceso.
- ♦ Mala distribución de trabajo.
- ♦ Duplicidad de funciones.

RECURSOS HUMANOS	
Reclutamiento	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Se lleva a cabo a través de anuncios en el Periódico, o bien, por recomendación de los mismos empleados.	Este sistema es muy pobre, pues no garantiza que el personal solicitante posea las características que el puesto vacante requiere.
Selección <i>(Gerente o Capitán de meseros)</i>	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
El Gerente o el Capitán de Meseros analizan la solicitud de empleo que la gente lleva. Si consideran que es capaz de cubrir la plaza, lo contratan, de lo contrario lo rechazan.	Algunas veces el Gerente o el Capitán de Meseros, no son las personas más indicadas para dar su visto bueno a las solicitudes reclutadas, para decidir si se queda o no.
Contratación <i>(Gerente)</i>	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
El Contador realiza un Contrato Individual de Trabajo para los nuevos empleados.	El Contrato se considera como un Contrato Fijo, pues si algún empleado asciende jerárquicamente de puesto, el Contrato no es renovado o modificado, es decir, permanece igual que cuando se realizó.

Inducción	
<i>(Gerente o Capitán de meseros)</i>	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Al personal que se integra al restaurante, el Gerente o el Capitán de meseros, les dan un pequeño recorrido por las instalaciones de su nuevo empleo.	No se le puede dar el nombre como tal de <i>Inducción</i> , ya que ésta es sólo un recorrido muy sencillo.
Capacitación	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
	No existe, no la llevan a cabo. Los nuevos empleados adquieren conocimientos y habilidades a través de la experiencia y la observación.
Seguridad e Higiene	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Las medidas de seguridad están bien establecidas, ya que cuentan con letreros de señalamiento en caso de emergencia, incendio, etc., cuentan con extintores. La higiene es una de sus principales prioridades, ya que todas las instalaciones, desde el almacén, pasando por la cocina, hasta el salón, están perfectamente limpias todos los	

días.	
Sueldos y Salarios	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Se considera que, con base en el desarrollo de su trabajo de cada trabajador y en sus jornadas, sus salarios se encuentran dentro del mercado.	Los meseros ganan el salario mínimo, sin embargo consideramos que un aumento de un 20% no les caería nada mal.
Relaciones Laborales	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Todos los empleados se conocen y se llevan bien entre sí. Saben a quien reportarle y conocen a la gente que está a su cargo.	A pesar que los empleados conocen a sus compañeros, y sus relaciones jerárquicas, es necesario que se cuente con un organigrama que contenga las relaciones laborales claramente establecidas, y que éste sea conocido por todos los empleados.
Prestaciones	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Se les otorga a los empleados las prestaciones básicas de Ley, como: aguinaldo, prima documental, prima vacacional, vacaciones, seguro social, antigüedad.	A los Meseros y Garroteros no se les da Seguro Social.

<i>Planeación de Personal</i>	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
	No existe. En caso de necesitar que se cubra alguna plaza desocupada inesperadamente, no cuentan con el personal para cubrirla de la manera más rápida.
<i>Evaluación del Desempeño</i>	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
	No existe.

ALMACÉN	
<i>Compras</i> (Almacenista)	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
El almacenista se comunica directamente con sus proveedores para realizar las compras.	El gerente desconoce quienes son los proveedores.
<i>Proveedores</i>	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
	Muchas veces no se entregan a tiempo los insumos. Son seleccionados solo por el almacenista. Son proveedores fijos.

<i>Distribución Física</i>	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Está distribuido muy bien, clasificado desde carnes, verduras, abarrotes y las botellas.	
<i>Higiene</i>	
Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Las medidas de Higiene son las más estrictas, pues es almacén se encuentra perfectamente limpio diariamente.	

SALÓN	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • La distribución del restaurante es buena ya que cuenta con un espacio para estacionamiento y el resto para la atención de la gente • Los meseros se considera que son los suficientes ya que el restaurante cuenta con 16 mesas y eso permite que la gente sea atendida de manera satisfactoria • La higiene que se tiene fuera y dentro del lugar es buena ya que da un aspecto 	<ul style="list-style-type: none"> • El espacio que hay en el transcurso de la cocina hacia las mesas es reducido lo cual da pie a que se retrase un poco el servicio

<p>agradable para comer ahí.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La atención de los meseros para con los clientes es buena , desde su vestimenta que va acorde con el tipo de comida que sirven ahí, asta el trato con los clientes en el momento de recibirlos. • El mobiliario con el que se cuenta esta en perfectas condiciones, así como su decoración. • El restaurante cuenta con el servicio de área para fumadores, lo que da un buen servicio a ese segmento de personas. • El área de tocador se encuentra en perfectas condiciones para los clientes. 	
--	--

ÁREA DE BEBIDAS	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • El espacio donde se sirven la bebidas es el idóneo para darle un buen servicio al cliente, ya que esta bastante limpio, cuentan con toda clase de vinos que el cliente apetezca siempre y cuando sean nacionales. • La unidad de medida que debe 	<ul style="list-style-type: none"> • No manejan vinos del extranjero y puede darse el caso de que el cliente apetezca uno

<p>servir el barman esta sujeta a este.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El servicio por parte del barman es muy bueno ya que le da al cliente la bebida que este desea sin haber una negativa por falta de existencia. • En base a su experiencia atiende bien al cliente. 	
---	--

<u>COCINA</u>	
ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • La ubicación es buena ya que si se requiere de abastecimiento para preparar los platillos puede tenerlos a su alcance • El lugar es higiénico ya que el personal es muy cuidadoso de que no queden residuos de comida y se susciten algunos olores indeseables. Las empleadas utilizan redes en la cabeza. • Cuentan con elementos de seguridad en caso de haber un accidente (incendio) 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe poca ventilación. • La distribución no es la idónea ya que no les permite una movilidad adecuada por lo que eso retrasaría un poco el servicio y en caso de haber un accidente no cuentan con un suficiente espacio libre para salir, es de 2m x 5m. • Las políticas no están por escrito.

<ul style="list-style-type: none">• La obtención de los bienes para preparar los platillos es rápida ya que solo se le pide al almacenista y este la transporta de inmediato a la cocina.• Tienen la experiencia necesaria para realizar sus actividades.	
--	--

Una vez hechas todas las observaciones anteriores, podemos realizar el análisis FODA del Restaurante El Habanero.

7.1 Fortalezas

- ✓ Es un restaurante muy reconocido por la gente del lugar.
- ✓ Cuenta con una buena ubicación.
- ✓ Brinda un buen servicio.
- ✓ Su proceso es poco complicado.
- ✓ Rentable.
- ✓ Sus recursos financieros son óptimos para realizar sus actividades, aunque es poco el nivel de financiamiento.

7.2 Oportunidades

- ✓ Crecimiento de la población, lo cual favorecería para poder ampliar el mercado.
- ✓ Brindar servicio a domicilio.

- ✓ El apoyo que ha creado el gobierno para fomentar la creación y desarrollo de las MPYMES.
- ✓ De crecimiento y expansión de los restaurantes por todo Centroamérica, nuevos clientes.
- ✓ Obtener certificación de calidad tales como: NOM.

7.3 Debilidades

- ✓ No cuenta con una estrategia de distribución.
- ✓ No se tiene una estrategia general para competir.
- ✓ No se tiene controles de productividad.
- ✓ No se tiene un Control interno bien definido.
- ✓ No hay un adecuado proceso de contratación de personal.
- ✓ Bajo nivel de financiamiento.
- ✓ Personal que labore en la empresa pero que no tengan metas ni objetivos en común con la misma.
- ✓ No tiene posicionamiento dentro del mercado ante sus competidores.
- ✓ No se cuenta con publicidad masiva.
- ✓ No existe una selección de proveedores adecuada.
- ✓ No se capacita al personal.
- ✓ Carencia de personal competitivo.
- ✓ Falta de la elaboración de un Stok.
- ✓ No cuenta con una descripción de funciones adecuada.
- ✓ No se realiza una planeación de personal.

7.4 Amenazas

- ✓ Poder adquisitivo.
- ✓ La principal amenaza es la economía, y la constante inestabilidad de la misma.
- ✓ Cambio de hábitos de los clientes.
- ✓ La competencia.
- ✓ Variación en los gustos de los clientes.
- ✓ Globalización y competitividad.

8.-IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

8.-IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias, desde este enfoque práctico, se entienden como las formas en que se usarán y desplegarán los recursos disponibles de la empresa con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa para alcanzar los objetivos estratégicos que se han planteado.

Una vez realizado el análisis FODA es recomendable que el Habanero tome en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Es importante que se cuente con un programa de reclutamiento, selección y capacitación acorde a las necesidades del restaurante, para contar con el personal idóneo para ocupar cada uno de los puestos dentro del lugar.
- Realizar una correcta descripción de funciones y actividades de cada uno de los puestos, para evitar la duplicidad de tareas.
- Realizar una adecuada distribución del trabajo de acuerdo a la descripción de funciones.
- Realizar una buena selección de proveedores, en la cual tiene que involucrarse el gerente y el almacenista.
- Realizar una planeación de personal.
- Elaborar sus manuales de organización y procedimientos.

ESTRATEGIAS QUE PUEDE SEGUIR EL HABANERO

1. Aprovechar la capacidad y experiencia de los empleados y dueño para tener acceso a nuevos mercados, y hacerle frente a la competencia.
2. Divulgar por los medios adecuados el cumplimiento de los compromisos en calidad, costo y tiempo de entrega.
3. Obtener mejores rebajas y descuentos por parte de los proveedores.

4. Hacer buen uso de la suficiencia de recursos financieros para enfrentar el alza en el precio de los materiales.
5. Manejar con tacto las buenas relaciones con los empleados.
6. Motivar a los trabajadores que son capaces y experimentados para que realicen sus tareas de manera creativa y eficiente.
7. Aprovechar el acceso a la moderna tecnología disponible para mejorar los sistemas de comunicación y coordinación dentro de la empresa, para cumplir con sus objetivos estratégicos.
8. Descentralizar la toma de decisiones con ayuda de tecnología moderna en programas empresariales de informática.
9. Satisfacción de los clientes. Gestión de las relaciones con los clientes. Atención a los clientes. Capitalización de los clientes. Involucrar a los clientes en el desarrollo de nuevos productos o servicios.
10. Política de alianzas, reestructuraciones internas, fusiones o adquisiciones. Relaciones especiales con proveedores, accionistas o socios.
11. Gestión del conocimiento. Transmisión de los objetivos a cada miembro de la organización. Gestión de la información de los empleados, clientes y socios. Aplicación de Internet a la capacitación de los recursos humanos.
12. Aplicación de Internet para desarrollo de nuevos canales de venta, de distribución, logística, mantenimiento, y otros.
13. Bajar los precios para acaparar nuevo mercado.

9.-SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
EN MERCADOTECNIA

9.-SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN MERCADOTECNIA

Toda empresa sigue una filosofía empresarial que le permite lograr sus objetivos, planteados generalmente con una perspectiva de rentabilidad y crecimiento. Convertirse en el líder de la industria es con frecuencia una expresión que combina este doble planteamiento de desarrollo.

La Planeación Estratégica de Mercado está principalmente relacionada con la asignación de recursos que son escasos y de los que se desea obtener un rendimiento o utilidad. Es un proceso de toma de decisiones que relaciona la situación actual de una empresa con la situación deseada para ella en el largo plazo, fijando metas a alcanzar y especificando los mejores caminos para ello.

La Planeación Estratégica de Mercadotecnia, al igual que cualquiera, debe comenzar con un por qué, la razón que genere la planeación estratégica

La Planeación Estratégica es importante en Mercadotecnia, pues es aquí donde se genera el producto, por ello es de importancia principal, sin menospreciar las demás áreas.

La Planeación Estratégica se refiere a escoger el mejor camino para maximizar nuestros recursos; así pues, en Mercadotecnia, se refiere a obtener el mayor beneficio del producto con el que cuenta la empresa, pues este representa nuestro principal recurso en el área de mercadotecnia.

Ahora bien, es necesario, conocer el mercado, a nuestros consumidores, a nuestros competidores, en pocas palabras conocer lo que mercadológicamente conocemos como el análisis FODA, así, en medida que conocemos nuestras ventajas reales o fuerzas internas, nuestras ventajas potenciales u oportunidades, podemos enfrentarnos al ambiente competitivo (*salir a flote y mantenernos en una continua competencia*) y obtener *provecho* de las amenazas y debilidades y se encuentran en nuestro entorno

9.1 El papel de la administración de la mercadotecnia

La función de la Mercadotecnia en las micro, pequeña y mediana Empresa; Es la Función que a través de estudios e investigaciones dará a conocer la producción, que es lo que la gente (cliente) desea en un producto determinado, que precio esta dispuesto a pagar por él y donde y cuando lo necesita.

Decisiones: utilización del cuerpo de vendedores, asignación de fondos para publicidad, relación con distribuidores e investigación de mercados.

Decisiones conjuntos con la dirección (precio)

1. Fijación de precios
2. Creación de nuevos canales de distribución
3. Reorganización del cuerpo de ventas
4. Penetración de nuevas zonas de venta

La función fundamental es que el fabricante se apoye para alcanzar ventas que permitan una justa utilidad dejando satisfacción en el cliente y un beneficio social.

El crecimiento acelerado de la economía ha hecho que existan muchas empresas similares ofreciendo el mismo producto, lo cual obliga cada vez más a las empresas a ser más eficientes en la utilización de sus recursos.

La mercadotecnia se ha convertido indispensable en cualquier empresa comercial para poder sobrevivir en un ambiente tan competitivo y por consiguiente las estrategias de mercadotecnia exigen cada día de la creatividad de los ejecutivos a cargo.

Dentro de las estrategias de mercadotecnia se ha utilizado la mercadotecnia directa, que consiste en el uso de una o varias herramientas o medios publicitarios que interactúan directamente con los consumidores y que en general solicitan una respuesta directa de éstos. De las herramientas más comunes de la mercadotecnia directa se pueden mencionar el correo directo, el telemarketing, mercadotecnia por televisión y ventas electrónicas.

El telemarketing es una herramienta de Mercadotecnia Directa en la cual se utiliza sistemáticamente el teléfono para mercadear bienes y servicios y/o obtener información, en el cual se contacta directamente al consumidor. Para que sea efectivo deberá de ser planificado, sistemático y formar parte de una estrategia global junto con los demás componentes de la mezcla de mercadotecnia.

Es por todo ellos, que la administración entra en juego en este rubro, ya que para aprovechar al máximo los recursos mercadológico teóricos y práctico que existen en nuestros días, es necesario contar con una buen administración que defina el rumbo de las estrategias que ha de adoptar la empresa para implementar adecuada y óptimamente la mercadotecnia.

9.2 Mercado objetivo

Hemos determinado que el mercado objetivo del Restaurante esta integrada de la siguiente forma:

- ✓ La gente que se encuentra alrededor del local de 3 a 5 cuadras a la redonda.
- ✓ La personal que laboran en el World Trade Center
- ✓ La gente que pasa por la calle y va a realizar sus compras por la zona.
- ✓ El Habanero esta dirigido a todo el público que guste de la comida yucateca, y aquellos que deseen hacer algún evento de tipo social dentro de las instalaciones.

9.3 Análisis del mercado

Se estima que se puede alcanzar una participación de mercado del 10% de los clientes potenciales.

- ✓ Aproximadamente estamos hablando de 2500 personas las cuales se encuentran por la zona pero considerando que es un mercado muy amplio, la competencia de lugares de comida decidimos tomar en cuenta un 10% esta población que serían 250 a las cuales se podría enfocar nuestro mercado.

9.4 Mezcla de mercadotecnia

Para nadie es un secreto que el éxito de una compañía está en satisfacer plenamente a los clientes, ellos son la razón principal de la supervivencia y buen funcionamiento de cualquier empresa, y para lograr que ellos se sientan a gusto y por ende se consiga una respuesta favorable que redunde en beneficios para la compañía, se utiliza lo que comúnmente se denomina MEZCLA DE MERCADOTECNIA.

El centro de toda Mezcla de Mercadotecnia es el cliente y su fin la satisfacción del mismo

El Habanero, proporciona un servicio de atención al cliente mostrando los platillos típicos del estado de Yucatán.

9.4.1 Producto

Como ya se menciona, la comida que ofrece el Habanero, es yucateca. En el menú se especifican todos los productos que el restaurante ofrece al igual que el precio de cada platillo.

SOPAS

- ✓ Lima
- ✓ Queso
- ✓ Sopa Yucateca
- ✓ Arroz blanco con plátanos fritos.

TACOS

- ✓ Cochinita pibil
- ✓ Pavo
- ✓ Lechón
- ✓ Relleno negro

- ✓ Pulpo

PANUCHOS

- ✓ Cochinita
- ✓ Pavo
- ✓ Venado
- ✓ Huevo

ANTOJITOS

- ✓ Papadzules
- ✓ Pimientos
- ✓ Garnachas yucatecas
- ✓ Longaniza de Valladolid

SALBUTES

- ✓ Cochinita
- ✓ Pavo
- ✓ Camarón

ENSALADAS

- ✓ Verduras mixtas que contienen queso fresco holandés y pavo
- ✓ Campesina; variedad de frescas lechugas, aguacate, jitomates cítricos y queso, acompañados de aderezos de tamarindo con naranja agria.

CARNES, ESPECIALIDADES DE MAYAB

- ✓ Poc-Chuc: contiene una chuleta marinada con agua de sal, acompañado con verduras verdes
- ✓ Filete de venado a la plancha con frijoles refritos y papas
- ✓ Filete de venado en Pebre; marinado y servido en salsa de queso holandés
- ✓ Carne asada yucateca, acompañada con espinacas, champiñones y frijoles refritos

ESPECIALIDADES

- ✓ Frijol con puerco: caldositos frijoles negros aromatizados con epazote, trozos de cerdo y arroz
- ✓ Pavo marinado en achiote; naranja agria y aceite de olivo

AVES

- ✓ Pechuga rellena con espinacas, plátano y tocino
- ✓ Pollo Uxmal; pechuga a la plancha con salsa de camarón, elotes, chícharos
- ✓ Pavo en escabeche Oriental, cebollas marinadas en vinagre, aceite de olivo y chile X'catic

PESCADOS Y MARISCOS

- ✓ Camarones en escabeche negro con cebollas escabechadas y chirimole
- ✓ Camarones pibil preparados con ruedas de cebolla morada, chile dulce y aceite de olivo.

Estos son algunos platillos típicos de Yucatán que el Habanero ofrece a sus clientes.

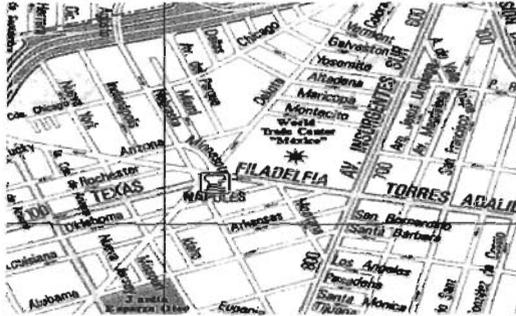
9.4.2 Precio

El precio varía de acuerdo a el tipo de platillo degustado por el cliente, Los precios oscilan entre \$100 y \$200 pesos.

9.4.3 Plaza

Cómo ya se menciona con anterioridad, el lugar físico es en México, Distrito Federal en Alabama no. 54 esquina Nebraska colonia Nápoles, C.P. 03810.

La manera en que se comercializa la comida del lugar es de manera directa .



9.4.4 Promoción

La publicidad que se utiliza para dar a conocer el lugar es por medio de recomendación de los clientes que han acudido al lugar.

SUGERENCIAS:

Realización de volantes que contengan los platillos que se manejan en el lugar, así como el precio dirección y teléfono del restaurante.

Promocionar más con la gente que asiste al lugar, el área para eventos privados ofreciendo atractivos paquetes.

Manejar un sistema de entrega a domicilio.

Manejar un carta de vinos nacionales e internacionales.

Contratar a una Hostess que de la bienvenida a los clientes para mejorar la imagen del lugar.

10. SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
EN FINANZAS

10. SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN FINANZAS

10.1 El papel de la administración de las finanzas

La función de las finanzas para la administración se describe de manera general al considerar su papel dentro de la organización, su relación con la Economía, relación con la contabilidad y las actividades principales del Gerente de Finanzas.

La dimensión y la importancia de la función de las Finanzas para la Administración dependen del tamaño de la empresa, cuando estas son pequeñas el departamento de Contabilidad, por lo general realiza las funciones de Finanzas y conforme vaya creciendo la empresa se vuelve responsable de crear un departamento independiente donde se generaron 2 puestos muy importantes:

Tesorero: que será el responsable de la administración de las actividades financieros, así como la planeación financiera y la obtención de fondos y la toma de decisiones en Inversiones de capital y el manejo de efectivo, del crédito y del fondo de pensiones.

Contralor: es el que dirige por lo general las actividades de contabilidad, tanto corporativa financiera y de costos, así como el manejo de impuestos.

Relación con la Economía.

El campo de las finanzas se relaciona de manera cercana con la Economía ya que se debe conocer la estructura económica y estar al tanto de las consecuencias de los niveles de variación de la actividad económica y de los cambios en la política económica.

Objetivos y funciones de las finanzas:

El gerente financiero tiene a su cargo: la inversión de fondos en activos; obtener la mejor mezcla de financiamiento y dividendos en relación con la valuación global de la empresa. La inversión de fondos en activos determina el tamaño de la empresa, sus utilidades de operación, el riesgo del negocio y su liquidez. La obtención de la mejor mezcla de financiamientos y dividendos determina los cargos financieros de la empresa y su riesgo

financiero; también repercute en su valuación. Todo esto requiere una visión amplia y una prudente creatividad que influirán sobre casi todos los aspectos del negocio.

10.2 Análisis financiero

El análisis de los proyectos constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u alguna otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión. Asimismo, al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir al momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica a las inversiones.

Para fines de este trabajo, no nos fue proporcionada el detalle de su información financiera, sin embargo, sabemos que desde hace cuatro años, viene obteniendo una rentabilidad anual del 40%, y sus estados financieros son observados de la siguiente manera.

Ventas

Menos

- Costo de alimentos y bebidas
- Servicios básicos
- Mantenimiento
- Nómina
- Fumigación

Igual

- Utilidad de operación

Entre

- la calificación integrada por
- Renta

Menos

- 35% de ISR

Esto nos da su utilidad bruta

10.3 Administración eficiente de los inventarios

El Habanero basa su sistema de inventario según el comportamiento del almacén, pues ya que llevan un buen control del mismo, esto le permite adecuar sus pedidos.

El restaurante, cuenta pues con un sistema de inventario, que es punto de pedido, o punto de reorden es decir, se pide mercancía una vez por semana.

El chef nos llevó a donde se preparan todos los platillos yucatecos, nos dijo que compraban lo necesario para estos platillos dos o tres veces por semana; y que todo se almacena por porciones individuales en los refrigeradores correspondientes.

En el restaurante existe una gran variedad de platillos que en realidad no son preparados todos, puesto que no todos son consumidos, más bien lo que se prepara son las bases (que es lo que más contiene el platillo).

En el almacén se guardan todos los vinos y licores, que se encuentran ordenados de acuerdo a su categoría o tipo de vino, también aquí encontramos las carnes y mariscos; en este lugar no puede entrar nadie que no esté autorizado. El encargado del almacén se encarga de surtir la lista que le mandan de la cocina y luego él mismo lo lleva.

El almacén es la unidad de servicio en la estructura del restaurante "El Habanero" con objetivos como el resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos para dicho restaurante.

Funcionamiento

La administración de los almacenes es una de las operaciones de mayor importancia para el restaurante, ya que su resultado se refleja directamente en los estados financieros. El responsable del almacén es quien recibe la información para que pueda delinear las funciones del almacén algunas de estas son:

- Recepción de materiales en el almacén.
- Registro de entradas y salidas del almacén.
- Almacenamiento de materiales.
- Mantenimiento de materiales y del almacén.
- Despacho de materiales.

Principios básicos del almacén

Una de las cosas que más nos sorprendió de este restaurante, es que tienen principios bien definidos para su almacén, ya que el restaurante es algo pequeño tienen un excelente control en sus almacenes. Algunos de estos principios son:

La custodia de los materiales o productos debe encontrarse siempre bajo la responsabilidad de una sola persona.

- Hay que llevar un registro al día y control interno de entradas y salidas.
- Se debe asignar una identificación a cada producto, en este caso se clasifican en verduras y frutas, carnes de todo tipo, vinos y condimentos, los cuales están etiquetados por colores.
- La entrada al almacén debe estar prohibida a toda persona que no esté asignada a él.
- Los materiales almacenados deberán obtenerse fácilmente cuando se necesiten.

Almacenamiento de los artículos del restaurante "El Habanero"

- Se tiene que pesar de cada unidad de producto. En este caso son las raciones de las carnes que en promedio es de 180g. aprox.
- La cantidad solicitada por el almacén y la frecuencia de las requisiciones es usualmente por semana o mes.
- Debe existir el espacio necesario para la manipulación y transporte de la mercancía, así como las precauciones que se deben observar.
- Es conveniente ordenar y escribir la información que se recabe.

Tarjeta que asigna a cada material y producto

Una de las cosas, que más nos llamó la atención es que el encargado del almacén no utiliza las tarjetas tradicionales de almacén que todos usualmente usamos, sino que él elabora sus propias tarjetas de almacén las cuales las clasifica de la siguiente forma:

- Abarrotes
- Verduras
- Frutas
- Carnes
- Mariscos

Después de hacer esta clasificación pone cuatro columnas y pone los siguientes datos:

- En la primera columna se pone "Inicio"
- En la segunda columna se pone "Entrada"
- En la tercera columna se pone "Salida"
- En la cuarta columna se pone "Final"

ABARROTES			
15-ABRIL-2005			
Inicio	Entrada	Salida	Final
"Representa el inventario inicial"	"Las Materias primas que llegan"	"Los productos o Materias Primas que son requeridas por el restaurante"	"La existencia, que representa el inventario final"

El encargado del almacén nos comenta que esta es una de las mejores formas que ha encontrado para el control de su almacén.

SUGERENCIAS:

Un manejo de inventarios por computadora con un programa especial que les facilite las tareas y que les ahorre tiempo.

11. SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
EN RECURSOS HUMANOS

11. SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN RECURSOS HUMANOS

11.1 El papel de la administración del personal

El papel del departamento de personal en el mejoramiento de la calidad el entorno laboral varía de una organización a otra.

Es probable que la función más delicada y de mayor importancia del departamento de personal sea obtener el apoyo de los gerentes clave. Cuando es posible demostrar que se ha obtenido tanto un mejor nivel de satisfacción del personal como ciertos logros financieros, el departamento tiene a su disposición argumentos de poderosa efectividad para convencer a los directivos que todavía abrigan dudas.

La calidad del entorno laboral se ve determinada por la manera en que el personal juzga su actividad en la organización. Para lograr mejorar a largo plazo en la productividad es indispensable mejorar la calidad el entorno laboral.

A corto plazo, la administración autocrática puede conducir a mejores niveles de productividad, incluso si lo hace a costa de las condiciones de trabajo. A largo plazo, sin embargo, los dirigentes autocráticos no pueden mantener progresos significativos, porque el deterioro en el entorno laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo. El personal se retira psicológicamente de sus labores, predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.

La mayor parte de las personas considera que disfruta de un entorno laboral de alto nivel cuando contribuye al éxito de la compañía de alguna forma significativa. El mero hecho de cumplir con su trabajo es con frecuencia insuficiente, si su labor no les permite influir en las decisiones que las afectan.

Un punto de interés fundamental es determinar si la satisfacción laboral conduce a mejor desempeño, o si por el contrario es el mejor desempeño lo que conduce a mayores niveles de satisfacción. La razón que hace difícil determinar cuál de estos dos factores se origina primero radica en que la relación entre el desempeño y la satisfacción es de naturaleza

circular. La posibilidad de elevar el nivel de satisfacción depende de las compensaciones y los estímulos más altos, y si en la opinión de los empleados la compensación y los estímulos son justos y racionales, subirá el nivel de satisfacción. Por otra parte, una política inadecuada de estímulos puede conducir a insatisfacción. En cualquiera de los dos casos, la satisfacción se convierte en retroalimentación que afecta la imagen propia y la motivación de continuar desempeñándose mejor.

11.2 La organización del personal

Una organización necesita personal para diversos niveles: personal de apoyo y operativo, personal administrativo y directivo. El dotar a la organización de personal competente es fundamental para el éxito, por tanto, el trabajo del departamento de recursos humanos reviste gran importancia. Cuando se crea el departamento de personal, suele ser pequeño y depende de un ejecutivo administrativo de nivel medio.

La Organización del personal dentro del Habanero, compete al Gerente General, que es quien define como darle una organización.

1. Gerente

1.0 Almacenista

1.1 Cajero

1.2 Cheff

1.2.1 Mayora

1.2.2 Capitán de Meseros

1.2.2.1 Meseros

1.2.2.2 Garrotero

1.2.2.3 Cafetería

1.2.3 Cocinero

1.2.3.1 Lavalozza

1.2.4 Barman

1.2.4.1 Ayudante de barman

Para afrontar el crecimiento y las nuevas demandas, el personal de recursos humanos debe elevar su nivel de especialización, conforme este departamento sigue ampliándose, puede organizarse en secciones muy especializadas. La función de personal esta siendo muy importante en la administración de las organizaciones, hay varios factores que contribuyen a este fenómeno:

11.3 Nómina

Ver anexo 1

11.4 Descripción, y Valuación de puestos

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Como el Restaurante no cuenta con una descripción y valuación de puestos adecuada, nuestra tarea fue realizar las siguientes sugerencias

GERENTE

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

La función principal es la de planear, organizar dirigir, y controlar las áreas a su cargo.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

Actividades diarias y constantes:

- ✓ Debe de registrar su entrada a trabajar .
- ✓ Supervisar que los trabajadores estén realizando las labores que les corresponden.
- ✓ Atender las quejas y sugerencias que hagan los clientes sobre el personal.
- ✓ Planear, Organizar, Dirigir y Controlar las actividades diarias del Habanero.

- ✓ Registro de su salida del trabajo.
- ✓ Debe de recibir el informe del corte de caja que se realizo así como el dinero de las ventas del día.

Actividades periódicas:

- ✓ Recibir requisiciones de compra.
- ✓ Asistir a las juntas realizadas por la Asamblea de Socios.
- ✓ Recibir a los clientes cuando sea necesario.

ALMACENISTA

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Su función general es el almacén de los materiales (bodega).El Almacenista es el encargado de vigilar y supervisar las entradas y salidas del almacén, junto con el gerente verifican que proveedores les ofrecen mejores precios para adquirir los insumos. Se encarga del mantenimiento, orden y abastecimiento de la bodega. Los insumos serán solicitados por el capitán.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

Actividades diarias y constantes:

- ✓ Revisar que el área este limpia.
- ✓ Coordinar con la cocina.
- ✓ Checar los alimentos perecederos para conservarlos adecuadamente.
- ✓ Verifica en el almacén que la mercancía surtida sea de óptima calidad

Actividades periódicas:

- ✓ Deberá de revisar que ingredientes le hacen falta o cuales están por acabarse y darle el informe al administrador para que se surtan dichos ingredientes.

- ✓ Crear una lista de inventario y revisarla periódicamente para mantener las existencias al día.
- ✓ Recibe requisición de compras.
- ✓ Realiza cotizaciones.
- ✓ Debe de recibir los informes de los trabajadores sobre los materiales que hagan falta.

Este puesto cumple con otras obligaciones y responsabilidades como es el de mantener comunicación abierta con el personal, cuidar todo el material a su cargo y que no haya faltante por robo de ninguna especie.

CAPITÁN DE MESEROS

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

El capitán recibe a los clientes, les ofrece una mesa, sugiere menús, bebidas, están pendientes de que el garrotero ponga el servicio en la mesa y de que los meseros atiendan a los clientes correctamente.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

Actividades diarias y constantes:

- ✓ Debe de registrar su entrada a trabajar .
- ✓ Supervisar que los trabajadores estén realizando las labores que les corresponden.
- ✓ El capitán debe de realizar una revisión previa del lugar de trabajo, es decir verificar que no existan fugas de gas y que las instalaciones eléctricas de los aparatos se encuentren en buen estado, como medida de seguridad, así como el mobiliario (mesas, sillas).
- ✓ Conocer los platillos del menú, así como la preparación de cada platillo.
- ✓ Atención a clientes de manera cordial , recibirlos en la entrada proporcionarles la mesa más conveniente a sus necesidades, darles el menú y sugerencias del día.

- ✓ Atender las quejas y sugerencias que hagan los clientes sobre el personal.
- ✓ Mantener en general el buen funcionamiento del habanero.
- ✓ Vigila la cocción de los alimentos dando de este modo una revisión en cocina .

Actividades periódicas:

- ✓ Deberá de revisar que ingredientes le hacen falta o cuales están por acabarse y darle el informe al almacenista para que se surtan dichos ingredientes. (cocineros a capitán y capitán a almacenista).
- ✓ Controlar problemas entre la cocina y el salón.
- ✓ Checa cuáles son los suministros, materiales y equipo de trabajo que se requiere en el salón.

Actividades eventuales:

- ✓ Cerciorarse que el equipo de trabajo se encuentre en buen estado.
- ✓ Verifica que todo quede en perfecto orden.
- ✓ Diferencias con el personal a su cargo.

Este puesto cumple con otras obligaciones y responsabilidades como es el de mantener limpio y en orden el restaurante.

MESEROS

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

El mesero es el encargado de comprobar diariamente que las mesas que le han sido asignadas tengan todos los implementos limpios, en buen estado y completos. Cuidar su aseo personal antes de empezar a laborar. Checa con la cocina sobre el menú de día para saber que alimentos se estarán sirviendo y la modalidad.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

Actividades diarias y constantes:

- ✓ Debe de registrar su entrada a trabajar .
- ✓ Comprobar manteles y servilletas que estén limpios.
- ✓ Que no falten cubiertos.
- ✓ Rellenar saleros y colocar salsa en las salseras.
- ✓ Debe de poner en orden los menús, para que estén disponibles al momento de que lleguen los clientes.
- ✓ Estudiar el menú del día para hacer sugerencias a los clientes.
- ✓ Asignarles un lugar a los clientes (esto es si vienen en grupo o solos).
- ✓ Esperar el tiempo suficiente para que los clientes decidan que van a ordenar.
- ✓ Tomarles su orden.
- ✓ En la orden, anotar los detalles de lo ordenado, así como el número de mesa, número de cubierto, la fecha y su firma.
- ✓ Darle sugerencias al cliente en caso de que este lo pida .
- ✓ Llevar su orden a la cocina.
- ✓ Recoger su orden y llevarla a la mesa, así mismo hacer la distribución de los platillos.
- ✓ Cuando el cliente haya terminado el mesero debe preguntar si desean algo más, llevarla cuenta, llevar el pago a la caja esperar el cambio y la nota y posteriormente llevársela al cliente.
- ✓ Debe de colocar todas las sillas sobre las mesas para la limpieza.

Actividades periódicas:

- ✓ Separar vajillas despostilladas así como manteles y servilletas descosidas o rotas.

Actividades eventuales:

- ✓ Obtener cambio en caso de necesitarlo.
- ✓ Atender alguna llamada por teléfono si no se encuentra la persona indicada .

Este puesto cumple con otras obligaciones como es el de mantener una conducta correcta, amable y seria al mismo tiempo, mantener una buena imagen ante el cliente, nunca demostrar intolerancia hacia el cliente sin mostrar servilismo.

BARMAN

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

El barman es el encargado de preparar las bebidas en el restaurante.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

Actividades diarias y constantes:

- ✓ Debe de registrar su entrada a trabajar .
- ✓ Verificar que las botellas se encuentren en buen estado.
- ✓ Las bebidas principales colocarlas más cerca de la barra.
- ✓ Preparar las copas (limpias).

Actividades periódicas:

- ✓ Hacer la requisición de las botellas al almacenista.

Actividades eventuales:

- ✓ Hacer promociones con alguna marca.

CAJERA

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

El cajero recibe de los meseros los consumos (órdenes) para calcular las cuentas e imprimir comprobantes, dar cambio, manejo de terminales de punto de venta, cuadrar caja y llevar un control de propinas.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

Actividades diarias y constantes:

- ✓ Debe de registrar su entrada a trabajar .
- ✓ Debe de verificar que cuente con la papelería necesaria para las labores del día.
- ✓ Cobro a clientes, calculo cuentas por mesa y mesero.
- ✓ Revisión y comprobación de validez de tarjetas de crédito.
- ✓ Debe de recibir del mesero una copia de la orden , para poder realizar los cobros de las cuentas, recibir del mesero el pago en efectivo o con tarjeta de crédito, realizar el cobro correspondiente y dar el cambio y la nota al mesero para que le sea llevada al cliente.
- ✓ Llevar un control de las ventas para posteriormente elaborar un informe.
- ✓ Debe de realizar el corte de caja, es decir sumar todas la cuentas del día, contar todo el dinero que existe en efectivo en la caja.
- ✓ Debe de entregar el informe al gerente, del corte de caja, y entregarle el dinero correspondiente del las ventas del día.
- ✓ Acomodar el fondo fijo dentro del cajón de la caja registradora.

Actividades periódicas:

- ✓ Debe de supervisar que el equipo con el que cuenta funcione correctamente.

Actividades eventuales:

- ✓ Preparar un informe de un aproximado de las ventas cada trimestre.

Este puesto cumple con otras obligaciones como es el de que los cortes sean comprendidos diariamente y en las condiciones establecidas previamente.

CHEF

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

El chef es el encargado de la supervisión de los platillos así, como preparar los aderezos, lavar las verduras, frutas, etc.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

Actividades diarias y constantes:

- ✓ Debe de registrar su entrada a trabajar .
- ✓ Debe de preparar todos los instrumentos necesarios para poder preparar los guisados, así como los ingredientes necesarios. (chef y los cocineros).
- ✓ Debe de lavar todas verduras que lleguen para tener las listas para cuando se tengan que preparar todos los alimentos.
- ✓ Debe de ayudar a los cocineros a preparar todos los platillos, como picar la cebolla, las verduras, etc.
- ✓ Apoya en las labores necesarias para encender las estufas.
- ✓ Guarda el equipo de trabajo en el lugar asignado.
- ✓ Cerciorarse que todos los suministros precederos hayan sido guardados en el refrigerador.
- ✓ Deberá vigilar que los cocineros preparen cada una de las ordenes que sean solicitas por el mesero.
- ✓ Auxilia en la preparación de los platillos.

- ✓ Verificar la preparación del platillo.

Actividades periódicas:

- ✓ Debe de realizar la revisión de los ingredientes que hagan falta en la alacena para una requisición de los que hagan falta al almacenista.
- ✓ Verificar la calidad de los productos que se tengan en cocina y que se utilizarán durante ese día de trabajo.

Actividades eventuales:

- ✓ Reportar los faltantes o desperfectos en el mobiliario y equipo de trabajo.

COCINERO

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

El cocinero revisa los requerimientos del almacén para preparar los productos, para que haya los platillos de la carta., preparar los alimentos, y almacenar bien los productos para evitar su caducidad.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA.

Actividades diarias y constantes:

- ✓ Debe de registrar su entrada a trabajar.
- ✓ Preparar alimentos del menú.
- ✓ Debe de preparar todos los instrumentos necesarios para poder preparar los guisados, así como los ingredientes necesarios.
- ✓ Debe de preparar cada uno de los diferentes platillos de acuerdo a las recetas y los estándares establecidos.
- ✓ Reúne la basura y desperdicios en bolsas o cajas y los deposita en los botes asignados.

- ✓ Verificar la calidad de los productos que se tengan en cocina y que se utilizarán durante ese día de trabajo.

Actividades periódicas:

- ✓ Debe de supervisar que el equipo con el que cuenta funcione correctamente.
- ✓ Preparar menús especiales.

Actividades eventuales:

- ✓ Reporta al capitán y chef los faltantes o desperfectos.

LAVALOZAS

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Mantener limpios las lozas del restaurante.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades diarias y constantes

- ✓ Debe de registrar su entrada a trabajar.
- ✓ Debe lavar los trastes que vayan saliendo de la preparación de los alimentos, así como secarlos y ponerlos en su lugar que les corresponde para que se encuentren disponibles para su uso otra vez.
- ✓ Limpia el equipo de trabajo que se haya utilizado en la preparación de los platillos.
- ✓ Retirar los alimentos y residuos de los platos y demás utensilios.
- ✓ Enjuagar previamente la vajilla con pura agua.
- ✓ Ayudar en la cocina.

Actividades periódicas

- ✓ Debe de revisar que material le hace falta para lavar los trastes y pasar su informe al almacenista para que se surtan dichos materiales.
- ✓ Ayudar al garrotero.

MAYORA

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Debe atender, auxiliar y supervisar la preparación de los platillos.

DESCRIPCIÓN ESPEÍFICA

Actividades diarias y constantes

- ✓ Debe de registrar su entrada a trabajar.
- ✓ Prepara los aderezos.
- ✓ Lavar las verduras y frutas.
- ✓ Debe de lavar todas verduras que lleguen para tener las listas para cuando se tengan que preparar todos los alimentos.
- ✓ Debe de ayudar a los cocineros a preparar todos los platillos, como picar la cebolla, las verduras, etc.
- ✓ Guarda el equipo de trabajo en el lugar asignado.
- ✓ Auxilia en la preparación de los platillos.

Actividades periódicas

- ✓ Suplir a los cocineros en caso necesario.

CAFETERÍA

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Atender de forma amable la cafetería del restaurante y brindar el mejor servicio.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades diarias y constantes

- ✓ Debe de registrar su entrada a trabajar.
- ✓ Preparar las tasas (limpias).
- ✓ Hacer la requisición del café, leche, azúcar e ingredientes necesarios al almacenista.
- ✓ Toma la orden de las bebidas que se soliciten por el cliente.
- ✓ Prepara las bebidas solicitadas con rapidez, e higiene.
- ✓ Limpia su lugar de trabajo y lava todos los utensilios y cristalería que haya utilizado.
- ✓ Coloca las bebidas en una charola.
- ✓ Tira la basura que en el día haya juntado.
- ✓ Auxiliar al lavaloz.

Actividades periódicas

- ✓ Verificar que la maquina se encuentren en buen estado.

AYUDANTE DE BARMAN

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Apoyar en las labores del barman.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades diarias y constantes

- ✓ Debe de registrar su entrada a trabajar.
- ✓ Preparar las copas (limpias).
- ✓ Pone a enfriar tarros y suficientes cervezas.

- ✓ Muele hielo.
- ✓ Prepara adornos para las bebidas, tales como: rodajas de limón, rodajas de naranja, rodajas de piña, banderillas, espiral de limón, todos aquellos aditamentos de las bebidas.
- ✓ Limpia la barra y lava todos los utensilios y cristalería que haya utilizado.
- ✓ Auxilia a la preparación de las bebidas.
- ✓ Coloca las bebidas en una charola.
- ✓ Acomoda todas las botellas que utiliza en el sitio que les corresponde.
- ✓ Tira la basura y todos los sobrantes que ya no le sirvieron.

GARROTERO

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Mantener limpio de loza el restaurante y auxiliar en las labores generales del restaurante, así como procurar la limpieza del restaurante.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

Actividades diarias y constantes

- ✓ Debe de registrar su entrada a trabajar.
- ✓ El garrotero mantiene limpia y ordenada la loza y cristalería del salón.
- ✓ Esta atento a la llegada de un cliente para auxiliar al mesero.
- ✓ Limpiar loza, cristalería, cubiertos y montar mesas (auxiliar únicamente).
- ✓ Rellena saleros, azucareros, etc.
- ✓ Verificar constantemente que no falte nada.

- ✓ Debe de colocar todas las sillas sobre las mesas para la persona encargada de limpieza pueda realizar su actividad.
- ✓ Limpieza de muebles.
- ✓ Estar al pendiente de la mesa para ver si algún factor molesta al cliente.
- ✓ Retirar los desperdicios y migajas del mobiliario de la cocina.
- ✓ Limpieza de pisos.

Actividades periódicas

- ✓ Revisar que los utensilios estén en condiciones para seguir siendo usados o de lo contrario informar.

Actividades eventuales

- ✓ Asistir a las reuniones del gerente.

A continuación se realizará la valuación de cada uno de los puestos que integran a este Restaurante de comida Yucateca a fin de proporcionar una información más detallada y completa de la remuneración que debe de asignarse a las funciones, requerimientos, habilidades, responsabilidades, esfuerzos y condiciones de trabajo necesarias para la realización de cada uno de ellos, y de esta manera mejorar los sistemas de sueldos y salarios.

PUESTOS:

- † Gerente
- † Capitán.
- † Almacenista.
- † Cajero.
- † Chef.
- † Barman.

- † Ayudante de barman
- † Cocinero.
- † Mayora
- † Mesero.
- † Garrotero.
- † Cafetero
- † Lava platos.

MÉTODO DE PUNTOS

Empezamos por definir cada uno de los factores y subfactores que emplearemos para desarrollar la evaluación de los puestos por medio del método de puntos.

FACTOR:

1.- HABILIDAD: Es la capacidad que posee una persona para realizar cierta actividad.

SUBFACTORES:

- ✓ **Conocimientos;** Es el nivel que posee una persona para realizar cierta actividad.

Grado I El puesto requiere una escolaridad mínima de secundaria concluida.

Grado II El puesto requiere una escolaridad de preparatoria no terminada.

Grado III El puesto requiere una escolaridad de bachillerato ó carrera técnica.

Grado IV El puesto requiere una escolaridad de licenciatura terminada.

Grado V El puesto requiere un nivel académico de postgrado.

- ✓ **Experiencia:** Es el conocimiento adquirido a través del desarrollo de las actividades en el campo personal y laboral.

Grado I El puesto no requiere de experiencia.

Grado II El puesto requiere experiencia mínima de 6 meses.

Grado III El puesto requiere de un año de experiencia.

Grado IV El puesto requiere de 2 a 3 años de experiencia.

Grado V El puesto requiere de 4 años ó más de experiencia.

✓ **Iniciativa:** Es la capacidad que tiene una persona de tomar decisiones por el mismo.

Grado I El puesto no requiere de iniciativa.

Grado II El puesto requiere de poca iniciativa.

Grado III El puesto requiere de una eventual iniciativa.

Grado IV El puesto requiere de bastante iniciativa.

Grado V El puesto requiere totalmente iniciativa.

✓ **Criterio:** Es la capacidad que posee una persona para resolver situaciones que se le presenten en sus actividades.

Grado I El puesto no requiere de criterio.

Grado II El puesto requiere de poco criterio.

Grado III El puesto requiere de eventual criterio.

Grado IV El puesto requiere de bastante criterio.

Grado V El puesto requiere totalmente criterio.

FACTOR:

2.- RESPONSABILIDAD: Es la capacidad que tiene una persona de asumir sus obligaciones y de responder por ellos enfrentando ciertos obstáculos que se le presenten.

SUBFACTORES:

✓ **Bienes:** Son todos aquellos instrumentos que el trabajador necesita para realizar sus actividades.

Grado I El puesto no requiere de uso de bienes.

Grado II El puesto requiere de poco uso de bienes.

Grado III El puesto requiere usualmente del uso de bienes.

Grado IV El puesto requiere de bastante uso de bienes.

Grado V El puesto requiere totalmente del uso de bienes.

✓ **Documentos y trámites:** Son todos aquellos elementos y actividades que el trabajador tendrá que tener presente para la realización de su trabajo.

Grado I El puesto no requiere conocer de los trámites de la empresa.

Grado II El puesto requiere conocer poco de los documentos de la empresa.

Grado III El puesto requiere usualmente hacer trámites de la empresa.

Grado IV El puesto requiere conocer bastante bien sobre los trámites y documentos de la empresa.

Grado V El puesto requiere totalmente de conocimientos de trámites y documentos de la empresa.

✓ **Dinero:** Es el efectivo que estará a cargo del empleado para realizar sus actividades.

Grado I El puesto no necesita manejo de dinero.

Grado II El puesto necesita de poco manejo de dinero.

Grado III El puesto usualmente necesita manejo de dinero.

Grado IV El puesto necesita de bastante manejo de dinero.

Grado V El puesto necesita totalmente el manejo de dinero.

✓ **Personas:** Es el conjunto de individuos que deberán marcar una línea de autoridad.

Grado I El puesto no necesita el trato con personas.

Grado II El puesto necesita de poco trato con personas.

Grado III El puesto usualmente trata con personas

Grado IV El puesto necesita el trato con personas.

Grado V El puesto necesita totalmente el trato con personas.

FACTOR:

3.- **ESFUERZO:** Es la aptitud y la capacidad que posee una persona para ser aplicada ya sea física o mental al realizar sus actividades.

SUBFACTORES:

✓ **Físico:** Es la fuerza motriz que ocupa un cuerpo para realizar alguna actividad.

Grado I El puesto no requiere de esfuerzo físico.

Grado II El puesto requiere de poco esfuerzo físico.

Grado III El puesto requiere regularmente de esfuerzo físico.

Grado IV El puesto requiere bastante esfuerzo físico.

Grado V El puesto requiere totalmente del esfuerzo físico.

✓ **Mental y visual:** Es la capacidad que tiene una persona de ejercer un conjunto de facultades intelectuales y de observar cierta actitud.

Grado I El puesto no requiere de esfuerzo mental ni visual.

Grado II El puesto requiere de poco esfuerzo mental y visual.

Grado III El puesto requiere regularmente de esfuerzo mental y visual.

Grado IV El puesto requiere de bastante esfuerzo mental y visual.

Grado V El puesto requiere totalmente del esfuerzo mental y visual.

- ✓ **Auditivo:** Es la necesidad de oír para poder realizar su actividad.

Grado I El puesto no requiere de esfuerzo auditivo.

Grado II El puesto requiere de poco esfuerzo auditivo

Grado III El puesto requiere regularmente de esfuerzo auditivo

Grado IV El puesto requiere de bastante esfuerzo auditivo

Grado V El puesto requiere totalmente del esfuerzo auditivo.

FACTOR:

4.- CONDICIONES DE TRABAJO: Es un conjunto de instrumentos y de utensilios ambientales que necesita un lugar para poder realizar una actividad.

SUBFACTORES:

- ✓ **Ambiente de trabajo:** Son un conjunto de factores materiales con los que debe contar un área de trabajo para el desarrollo de una actividad.

Grado I El puesto no depende del ambiente de trabajo.

Grado II El puesto requiere de poco ambiente de trabajo.

Grado III El puesto requiere regularmente de ambiente de trabajo.

Grado IV El puesto requiere de un buen ambiente de trabajo.

Grado V El puesto requiere totalmente del ambiente de trabajo.

✓ **Riesgo de trabajo:** Es un conjunto de circunstancias que propician un peligro para realizar alguna actividad.

Grado I El puesto no tiene ningún riesgo de trabajo.

Grado II El puesto tiene poco riesgo de trabajo.

Grado III El puesto regularmente tiene riesgos de trabajo.

Grado IV El puesto tiene bastante riesgo de trabajo.

Grado V El puesto tiene totalmente riesgo de trabajo.

TABLAS DE DISTRIBUCIÓN

PUESTO: GERENTE GENERAL

TOTAL DE PUNTOS: 400

1.- HABILIDAD: 50%

HABILIDAD	50 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Conocimientos	20 %	20	40	60	80	100
Experiencia	15 %	15	30	45	60	75
Iniciativa	10 %	10	20	30	40	50
Criterio	5 %	5	10	15	20	25

TOTAL: 240

2.- RESPONSABILIDAD: 30%

	30 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
RESPONSABILIDAD		I	II	III	IV	V

D						
Bienes	10 %	10	20	30	40	50
Documentos y trámites	10 %	10	20	30	40	50
Dinero	5 %	5	10	15	20	25
Personas	5 %	5	10	15	20	25

TOTAL: 140

3.- ESFUERZO: 10%

Esfuerzo	10 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Físico	3 %	3	6	9	12	15
Mental y visual	5 %	5	10	15	20	25
Auditivo	2 %	2	4	6	8	10

TOTAL: 10

4.- CONDICIONES DE TRABAJO: 10%

Condiciones de trabajo	10 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
<i>Ambiente de trabajo</i>	5 %	5	10	15	20	25
Riesgo de trabajo	5 %	5	10	15	20	25

TOTAL: 10

PUESTO: CAPITÁN

TOTAL DE PUNTOS: 225

1.- HABILIDAD: 40%

HABILIDAD	40 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Conocimientos	15 %	15	30	45	60	75
Experiencia	10 %	10	20	30	40	50
Iniciativa	10 %	10	20	30	40	50
Criterio	5%	5	10	15	20	25

TOTAL:120

2.- RESPONSABILIDAD: 35%

RESPONSABILIDAD	35 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Bienes	10 %	10	20	30	40	50
Documentos y trámites	5 %	5	10	15	20	25
Dinero	5 %	5	10	15	20	25
Personas	15 %	15	30	45	60	75

TOTAL: 60

3.- ESFUERZO: 10%

Esfuerzo	10 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Físico	5%	5	10	15	20	25
Mental y visual	3 %	3	6	9	12	15
Auditivo	2 %	2	4	6	8	10

TOTAL: 15

4.- CONDICIONES DE TRABAJO: 15%

Condiciones de trabajo	15 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Ambiente de trabajo	5 %	5	10	15	20	25
Riesgo de trabajo	10 %	10	20	30	40	50

TOTAL: 30

PUESTO: CHEFF

TOTAL DE PUNTOS: 285

1.- HABILIDAD: 50%

HABILIDAD	50 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Conocimientos	20 %	20	40	60	80	100
Experiencia	10 %	10	20	30	40	50
Iniciativa	10 %	10	20	30	40	50
Criterio	10%	10	20	30	40	50

TOTAL: 170

2.- RESPONSABILIDAD: 25%

RESPONSABILIDAD		GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO
D	25 %	I	II	III	IV	V
Bienes	10 %	10	20	30	40	50
Documentos y trámites	5 %	5	10	15	20	25
Dinero	5 %	5	10	15	20	25
Personas	5 %	5	10	15	20	25

TOTAL: 40

3.- ESFUERZO: 20%

Esfuerzo		GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO
	20 %	I	II	III	IV	V
Físico	10%	10	20	30	40	50
Mental y visual	5 %	5	10	15	20	25
Auditivo	5%	5	10	15	20	25

TOTAL : 60

4.- CONDICIONES DE TRABAJO: 5%

Condiciones de trabajo		GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO
	5 %	I	II	III	IV	V
Ambiente de trabajo	2 %	2	4	6	8	10

Riesgo de trabajo	3 %	3	6	9	12	15
-------------------	-----	---	---	---	----	----

TOTAL : 15

PUESTO: ALMACENISTA

TOTAL DE PUNTOS: 361

1.- HABILIDAD: 30%

HABILIDAD	30 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Conocimientos	10 %	10	20	30	40	50
Experiencia	10 %	10	20	30	40	50
Iniciativa	5 %	5	10	15	20	25
Criterio	5%	5	10	15	20	25

TOTAL: 100

2.- RESPONSABILIDAD: 50%

RESPONSABILIDAD	50 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Bienes	15 %	15	30	45	60	75
Documentos y trámites	15 %	15	30	45	60	75
Dinero	10 %	10	20	30	40	50
Personas	10 %	10	20	30	40	50

TOTAL: 215

3.- ESFUERZO: 10%

Esfuerzo	10 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Físico	3%	3	6	9	12	15
Mental y visual	5 %	5	10	15	20	25
Auditivo	2 %	2	4	6	8	10

TOTAL: 26

4.- CONDICIONES DE TRABAJO: 10%

Condiciones de trabajo	10 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Ambiente de trabajo	5 %	5	10	15	20	25
Riesgo de trabajo	5 %	5	10	15	20	25

TOTAL: 20

PUESTO: CAJERO

TOTAL DE PUNTOS: 346

1.- HABILIDAD: 40%

HABILIDAD	40 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Conocimientos	10 %	10	20	30	40	50
Experiencia	10 %	10	20	30	40	50

Iniciativa	10 %	10	20	30	40	50
Criterio	10%	10	20	30	40	50

TOTAL: 130

2.- RESPONSABILIDAD: 40%

		GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
RESPONSABILIDAD	40 %					
Bienes	10 %	10	20	30	40	50
Documentos y trámites	10 %	10	20	30	40	50
Dinero	10 %	10	20	30	40	50
Personas	10%	10	20	30	40	50

TOTAL: 190

3.- ESFUERZO: 10%

		GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Esfuerzo	10 %					
Físico	4%	4	8	12	16	20
Mental y visual	4 %	4	8	12	16	20
Auditivo	2 %	2	4	6	8	10

TOTAL: 16

4.- CONDICIONES DE TRABAJO: 10%

Condiciones de trabajo	10 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Ambiente de trabajo	5 %	5	10	15	20	25
Riesgo de trabajo	5 %	5	10	15	20	25

TOTAL: 10

PUESTO: COCINERO

TOTAL DE PUNTOS: 300

1.- HABILIDAD: 30%

HABILIDAD	30 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Conocimientos	10 %	10	20	30	40	50
Experiencia	10 %	10	20	30	40	50
Iniciativa	5 %	5	10	15	20	25
Criterio	5%	5	10	15	20	25

TOTAL: 90

2.- RESPONSABILIDAD: 20%

RESPONSABILIDAD	20 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Bienes	5 %	5	10	15	20	25
Documentos y	5 %	5	10	15	20	25

trámites						
Dinero	5 %	5	10	15	20	25
Personas	5 %	5	10	15	20	25

TOTAL: 30

3.- ESFUERZO: 40%

Esfuerzo	40 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Físico	20%	20	40	60	80	100
Mental y visual	15 %	15	30	45	60	75
Auditivo	5 %	5	10	15	20	25

TOTAL: 140

4.- CONDICIONES DE TRABAJO: 10%

Condiciones de trabajo	10 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Ambiente de trabajo	5 %	5	10	15	20	25
Riesgo de trabajo	5 %	5	10	15	20	25

TOTAL: 40

PUESTO: MESERO

TOTAL DE PUNTOS: 283

1.- HABILIDAD: 50%

HABILIDAD	50 %	GRADO I	GRADO II	GRADO	GRADO	GRADO V
-----------	------	---------	----------	-------	-------	---------

				III	IV	
Conocimientos	10 %	10	20	30	40	50
Experiencia	15 %	15	30	45	60	75
Iniciativa	15 %	15	30	45	60	75
Criterio	10%	10	20	30	40	50

TOTAL: 110

2.- RESPONSABILIDAD: 20%

RESPONSABILIDAD	20 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Bienes	5 %	5	10	15	20	25
Documentos y trámites	3 %	3	6	9	12	15
Dinero	2 %	2	4	6	8	10
Personas	10 %	10	20	30	40	50

TOTAL: 68

3.- ESFUERZO: 20%

Esfuerzo	20 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Físico	10%	10	20	30	40	50
Mental y visual	5 %	5	10	15	20	25
Auditivo	5%	5	10	15	20	25

TOTAL: 75

4.- CONDICIONES DE TRABAJO: 10%

Condiciones de trabajo	10 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Ambiente de trabajo	5 %	5	10	15	20	25
Riesgo de trabajo	5 %	5	10	15	20	25

TOTAL: 30

PUESTO: AYUDANTE DE BARMAN

TOTAL DE PUNTOS: 295

1.- HABILIDAD: 35%

HABILIDAD	35 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Conocimientos	5 %	5	10	15	20	25
Experiencia	10 %	10	20	30	40	50
Iniciativa	10 %	10	20	30	40	50
Criterio	10%	10	20	30	40	50

TOTAL: 95

2.- RESPONSABILIDAD: 50%

RESPONSABILIDAD	50 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Bienes	5 %	5	10	15	20	25

Documentos y trámites	10 %	10	20	30	40	50
Dinero	5 %	5	10	15	20	25
Personas	30%	30	60	90	120	150

TOTAL: 175

3.- ESFUERZO: 10%

Esfuerzo	10 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Físico	3%	3	6	9	12	15
Mental y visual	2 %	2	4	6	8	10
Auditivo	5 %	5	10	15	20	25

TOTAL: 20

4.- CONDICIONES DE TRABAJO: 5%

Condiciones de trabajo	5 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Ambiente de trabajo	3 %	3	6	9	12	15
Riesgo de trabajo	2 %	2	4	6	8	10

TOTAL: 5

PUESTO: BARMAN

TOTAL DE PUNTOS: 315

1.- HABILIDAD: 40%

HABILIDAD	40 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Conocimientos	15 %	15	30	45	60	75
Experiencia	10 %	10	20	30	40	50
Iniciativa	5 %	5	10	15	20	25
Criterio	10%	10	20	30	40	50

TOTAL: 140

2.- RESPONSABILIDAD: 35%

RESPONSABILIDAD	35 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Bienes	15 %	15	30	45	60	75
Documentos y trámites	5 %	5	10	15	20	25
Dinero	5 %	5	10	15	20	25
Personas	10 %	10	20	30	40	50

TOTAL: 105

3.- ESFUERZO: 15%

Esfuerzo	15 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Físico	5%	5	10	15	20	25
Mental y visual	5 %	5	10	15	20	25

Auditivo	5 %	5	10	15	20	25
----------	-----	---	----	----	----	----

TOTAL: 50

4.- CONDICIONES DE TRABAJO: 10%

Condiciones de trabajo	10 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Ambiente de trabajo	5 %	5	10	15	20	25
Riesgo de trabajo	5 %	5	10	15	20	25

TOTAL: 20

PUESTO: LAVALOZA

TOTAL DE PUNTOS: 200

1.- HABILIDAD: 40%

HABILIDAD	40 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Conocimientos	15 %	15	30	45	60	75
Experiencia	10 %	10	20	30	40	50
Iniciativa	5 %	5	10	15	20	25
Criterio	10%	10	20	30	40	50

TOTAL: 40

2.- RESPONSABILIDAD: 35%

RESPONSABILIDAD	35 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V

Bienes	15 %	15	30	45	60	75
Documentos y trámites	5 %	5	10	15	20	25
Dinero	5 %	5	10	15	20	25
Personas	10 %	10	20	30	40	50

TOTAL: 75

3.- ESFUERZO: 15%

Esfuerzo	15 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Físico	5%	5	10	15	20	25
Mental y visual	5 %	5	10	15	20	25
Auditivo	5 %	5	10	15	20	25

TOTAL: 45

4.- CONDICIONES DE TRABAJO: 10%

Condiciones de trabajo	10 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Ambiente de trabajo	5 %	5	10	15	20	25
Riesgo de trabajo	5 %	5	10	15	20	25

TOTAL: 40

PUESTO: CAFETERA

TOTAL DE PUNTOS: 260

1.- HABILIDAD: 40%

HABILIDAD	40 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Conocimientos	15 %	15	30	45	60	75
Experiencia	10 %	10	20	30	40	50
Iniciativa	5 %	5	10	15	20	25
Criterio	10%	10	20	30	40	50

TOTAL: 55

2.- RESPONSABILIDAD: 35%

RESPONSABILIDAD	35 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Bienes	15 %	15	30	45	60	75
Documentos y trámites	5 %	5	10	15	20	25
Dinero	5 %	5	10	15	20	25
Personas	10 %	10	20	30	40	50

TOTAL: 90

3.- ESFUERZO: 15%

Esfuerzo	15 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Físico	5%	5	10	15	20	25

Mental y visual	5 %	5	10	15	20	25
Auditivo	5 %	5	10	15	20	25

TOTAL: 65

4.- CONDICIONES DE TRABAJO: 10%

Condiciones de trabajo	10 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Ambiente de trabajo	5 %	5	10	15	20	25
Riesgo de trabajo	5 %	5	10	15	20	25

TOTAL: 50

PUESTO: GARROTERO

TOTAL DE PUNTOS: 250

1.- HABILIDAD: 40%

HABILIDAD	40 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Conocimientos	15 %	15	30	45	60	75
Experiencia	10 %	10	20	30	40	50
Iniciativa	5 %	5	10	15	20	25
Criterio	10%	10	20	30	40	50

TOTAL: 50

2.- RESPONSABILIDAD: 35%

RESPONSABILIDAD		GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO

D	35 %	I	II	III	IV	V
Bienes	15 %	15	30	45	60	75
Documentos y trámites	5 %	5	10	15	20	25
Dinero	5 %	5	10	15	20	25
Personas	10 %	10	20	30	40	50

TOTAL: 110

3.- ESFUERZO: 15%

Esfuerzo	15 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Físico	5%	5	10	15	20	25
Mental y visual	5 %	5	10	15	20	25
Auditivo	5 %	5	10	15	20	25

TOTAL: 50

4.- CONDICIONES DE TRABAJO: 10%

Condiciones de trabajo	10 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Ambiente de trabajo	5 %	5	10	15	20	25
Riesgo de trabajo	5 %	5	10	15	20	25

TOTAL: 40

PUESTO: MAYORA

TOTAL DE PUNTOS: 285

1.- HABILIDAD: 50%

HABILIDAD	50 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Conocimientos	20 %	20	40	60	80	100
Experiencia	10 %	10	20	30	40	50
Iniciativa	10 %	10	20	30	40	50
Criterio	10%	10	20	30	40	50

TOTAL: 170

2.- RESPONSABILIDAD: 25%

RESPONSABILIDAD	25 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Bienes	10 %	10	20	30	40	50
Documentos y trámites	5 %	5	10	15	20	25
Dinero	5 %	5	10	15	20	25
Personas	5 %	5	10	15	20	25

TOTAL: 40

3.- ESFUERZO: 20%

Esfuerzo	20 %	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO	GRADO

		I	II	III	IV	V
Físico	10%	10	20	30	40	50
Mental y visual	5 %	5	10	15	20	25
Auditivo	5%	5	10	15	20	25

TOTAL : 60

4.- CONDICIONES DE TRABAJO: 5%

Condiciones de trabajo	5 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Ambiente de trabajo	2 %	2	4	6	8	10
Riesgo de trabajo	3 %	3	6	9	12	15

TOTAL : 15

PUESTO: MESERO

TOTAL DE PUNTOS: 283

1.- HABILIDAD: 50%

HABILIDAD	50 %	GRADO I	GRADO II	GRADO III	GRADO IV	GRADO V
Conocimientos	10 %	10	20	30	40	50
Experiencia	15 %	15	30	45	60	75
Iniciativa	15 %	15	30	45	60	75
Criterio	10%	10	20	30	40	50

TOTAL: 110

2.- RESPONSABILIDAD: 20%

RESPONSABILIDAD	20 %	GRAD O I	GRAD O II	GRAD O III	GRADO IV	GRADO V
Bienes	5 %	5	10	15	20	25
Documentos y trámites	3 %	3	6	9	12	15
Dinero	2 %	2	4	6	8	10
Personas	10 %	10	20	30	40	50

TOTAL: 68

3.- ESFUERZO: 20%

Esfuerzo	20 %	GRAD O I	GRAD O II	GRAD O III	GRADO IV	GRADO V
Físico	10%	10	20	30	40	50
Mental y visual	5 %	5	10	15	20	25
Auditivo	5%	5	10	15	20	25

TOTAL: 75

4.- CONDICIONES DE TRABAJO: 10%

Condiciones de trabajo	10 %	GRAD O I	GRAD O II	GRAD O III	GRADO IV	GRADO V
Ambiente de trabajo	5 %	5	10	15	20	25

Riesgo de trabajo	5 %	5	10	15	20	25
-------------------	-----	---	----	----	----	----

TOTAL: 30

SALARIO DIARIO AJUSTADO:

Para saber cuanto se gasta por puesto:

Total de los salarios de los puestos

Total de los puntos de los puestos

SALARIO DIARIO AJUSTADO

PUESTO	PUNTOS	GASTO POR PUESTO	S.D.A
Gerente General	400	0.450985545	180.3942181
Capitán	225	0.450985545	101.4717477
Cheff	285	0.450985545	128.5308804
Almacenista	361	0.450985545	162.8057819
Cajero	346	0.450985545	156.0409987
Cocinero	300	0.450985545	135.2956636
Mesero	283	0.450985545	127.6289093
Barman	315	0.450985545	142.0604468
Lava platos	200	0.450985545	90.19710907

Garrotero	250	0.450985545	112.7463863
Mayora	285	0.450985545	128.5308804
Cafetera	260	0.450985545	117.2562418
Ayudante de Barman	295	0.450985545	133.0407359
TOTAL	3805		\$ 1,716.00

SALARIO MENSUAL AJUSTADO:

Para saber cuanto se gasta por puesto:

Total de los salarios de los puestos

Total de los puntos de los puestos

SALARIO MENSUAL AJUSTADO

PUESTO	PUNTOS	GASTO POR PUESTO	S.M.A
Gerente General	400	13.52720105	5410.88042
Capitán	225	13.52720105	3043.62024
Cheff	285	13.52720105	3855.2523
Almacenista	361	13.52720105	4883.31958
Cajero	346	13.52720105	4680.41156

Cocinero	300	13.52720105	4058.16032
Mesero	283	13.52720105	3828.1979
Barman	315	13.52720105	4261.06833
Lava platos	200	13.52720105	2705.44021
Garrotero	250	13.52720105	3381.80026
Mayora	285	13.52720105	3855.2523
Cafetera	260	13.52720105	3517.07227
Ayudante de Barman	295	13.52720105	3990.52431
TOTAL	3805		\$51,471.00

TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE PUNTOS DE LOS PUESTOS INVESTIGADOS

TABLA DE DISTRIBUCIÓN DE PUNTOS DE LOS PUESTOS INVESTIGADOS

PUESTO	PUNTOS	S D	S M	SALARIO DIARIO	SALARIO MENSUAL
		ACTUAL	ACTUAL	AJUSTADO	AJUSTADO
Gerente General	400	\$233.33	\$6,999.90	\$ 180.39	\$ 5,410.88
Capitán	225	\$100.00	\$3,000.00	\$ 101.47	\$ 3,043.62

Diseño de un Proyecto de Planeación Estratégica para el restaurante "El Habanero"

Cheff	285	\$283.00	\$8,490.00	\$	128.53	\$	3,855.25
Almacenista	361	\$133.33	\$3,999.90	\$	162.81	\$	4,883.32
Cajero	346	\$109.73	\$3,291.90	\$	156.04	\$	4,680.41
Cocinero	300	\$120.00	\$3,600.00	\$	135.30	\$	4,058.16
Mesero	283	\$45.26	\$1,357.80	\$	127.63	\$	3,828.20
Barman	315	\$97.53	\$2,925.90	\$	142.06	\$	4,261.07
Lava platos	200	\$77.00	\$2,310.00	\$	90.20	\$	2,705.44
Garrotero	250	\$45.26	\$1,357.80	\$	112.75	\$	3,381.80
Mayora	285	\$182.86	\$5,485.80	\$	128.53	\$	3,855.25
Cafetera	260	\$87.00	\$2,610.00	\$	117.26	\$	3,517.07
Ayudante de Barman	295	\$78.40	\$2,352.00	\$	133.04	\$	3,990.52
<u>TOTAL</u>	<u>3805</u>	<u>\$1,715.700</u>	<u>\$51,471.00</u>		<u>\$1,716.00</u>		<u>\$51,471.00</u>

RESTAURANTES :					
HABANERO		LA SOPA ALEGRE		ANTOJITOS "VICKY"	
PUESTOS	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	SALARIO MENSUAL	PUESTOS	SALARIO MENSUAL

Gerente General	\$7,000	Gerente General	\$4,000	Gerente General	\$8,000
Capitán	\$3,000	Contador	\$3,000	Administrador	\$6,500
Cheff	\$8,490	Cajero	\$1,000	Cheff	\$4,500
Almacenista	\$4,000	Cocinero	\$1,800	Cocinero	\$3,000
Cajero	\$3,292	Mesero	\$800	Cajero	\$2,500
Cocinero	\$3,600	Barman	\$1,200	Almacenista	\$2,000
Mesero	\$1,358	Lavaplatos	\$1,000	Mesero	\$2,300
Barman	\$2,926	Garrotero	\$800	Lavaplatos	\$1,000
Lava platos	\$2,310	Tortillera	\$800	Limpieza	\$1,200
Garrotero	\$1,358	Jefe de compras	\$800	Jugos y licuados	\$1,800
Mayora	\$5,486	Limpieza	\$1,500	Repartidores	\$1,500
Cafetera	\$2,610				
Ayudante de Barman	\$2,352				

Con lo anterior, podemos darnos cuenta que existe cierta variación en la comparación de los salarios reales y ajustados, consideramos que es debido a que como no se tiene una jerarquización específica en el Habanero, y existe duplicidad de funciones, no es posible definir el nivel salarial de una forma coherente.

11.5 Evaluación del desempeño

Empezamos por definir cada uno de los factores y subfactores que emplearemos para desarrollar la evaluación del desempeño.

FACTOR:

1.- HABILIDAD: Es la capacidad que posee una persona para realizar cierta actividad.

SUBFACTORES:

Conocimientos; Es el nivel que posee una persona para realizar cierta actividad.

- ✓ **Experiencia:** Es el conocimiento adquirido a través del desarrollo de las actividades en el campo personal y laboral.
- ✓ **Iniciativa:** Es la capacidad que tiene una persona de tomar decisiones por el mismo.
- ✓ **Criterio:** Es la capacidad que posee una persona para resolver situaciones que se le presenten en sus actividades.
- ✓ **Personas:** Es el conjunto de individuos que deberán marcar una línea de autoridad.

FACTOR:

2.- RESPONSABILIDAD: Es la capacidad que tiene una persona de asumir sus obligaciones y de responder por ellos enfrentando ciertos obstáculos que se le presenten.

SUBFACTORES:

- ✓ **Bienes:** Son todos aquellos instrumentos que el trabajador necesita para realizar sus actividades.
- ✓ **Documentos y trámites:** Son todos aquellos elementos y actividades que el trabajador tendrá que tener presente para la realización de su trabajo.
- ✓ **Dinero:** Es el efectivo que estará a cargo del empleado para realizar sus actividades.

FACTOR:

3.- ESFUERZO: Es la aptitud y la capacidad que posee una persona para ser aplicada ya sea física o mental al realizar sus actividades.

SUBFACTORES:

- ✓ **Físico:** Es la fuerza motriz que ocupa un cuerpo para realizar alguna actividad.
- ✓ **Mental y visual:** Es la capacidad que tiene una persona de ejercer un conjunto de facultades intelectuales y de observar cierta actitud.
- ✓ **Auditivo:** Es la necesidad de oír para poder realizar su actividad.

FACTOR:

4.- CONDICIONES DE TRABAJO: Es un conjunto de instrumentos y de utensilios ambientales que necesita un lugar para poder realizar una actividad.

SUBFACTORES:

- ✓ **Ambiente de trabajo:** Son un conjunto de factores materiales con los que debe contar un área de trabajo para el desarrollo de una actividad.
- ✓ **Riesgo de trabajo:** Es un conjunto de circunstancias que propician un peligro para realizar alguna actividad.

CEDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre del empleado: _____ puesto: _____

Nombre del evaluador: _____ fecha: _____

HABILIDAD					
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
	1	2	3	4	5

Conocimientos					
Criterio					
Experiencia					
Iniciativa					
Rendimiento					
Subtotal					
Total					

RESPONSABILIDAD					
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
	1	2	3	4	5
Bienes					
Documentos y tramites					
Dinero y valores					
Personas					
Asistencia					
Subtotal					
Total					

ESFUERZO					
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
	1	2	3	4	5
Físico					
Mental					
Visual					
Auditivo *					
Subtotal					
Total					

CONDICIONES DE TRABAJO					
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
	1	2	3	4	5
Ambiente					
Riesgo					
Calidad					
Trabajo en equipo					
Capacitación recibida					

Subtotal					
Total					

OTROS FACTORES					
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
	1	2	3	4	5
Confiabilidad					
Actitud					
Compañerismo					
Cooperación					
Asistencia					
Colaboración					
Discreción					
Competitivo					
Subtotal					
Total					

LIMPIEZA PERSONAL					
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
	1	2	3	4	5

Uniforme completo					
Uñas aseadas					
Cofia o red					
Maquillaje moderado					
Afeitados(hombres)					
Zapatos antiderrapantes o tenis					
Cabello corto (hombres)					
Subtotal					
Total					

PRESENTACIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO					
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno
	1	2	3	4	5
Vidrios limpios					
Señalamientos adecuados y visibles					

Loby limpio					
Registradora ordenada					
Cortes continuos					
Subtotal					
Total					

Resultados				
Totales				
Puntuación total				

CONSIDERACIONES PARA LA EVALUACIÓN

- ✓ Las entrevistas son comentarios que ayudan al evaluador a identificar áreas que se pueden mejorar. Las críticas pueden poner al descubierto las acciones que el empleado deberá emprender a fin de satisfacer sus necesidades de sus compañeros, así como de la organización. La entrevista de salida constituye otra fuente de información. Se llevan a cabo con los empleados que abandonan la organización y con los que están laborando en ella. Los comentarios de los empleados se registran en el momento y el comité de evaluación estudia posteriormente el documento, para determinar (si las hubo) las causas de insatisfacción, así como otros problemas.
- ✓ El gerente deberá realizar al menos una vez a la semana, un seguimiento sobre todos y cada uno de los empleados, revisando aspectos como cumplimiento de objetivos, puntualidad en el cumplimiento de compromisos, diligencia y laboriosidad, creatividad, intensidad, orden y constancia en las labores encomendadas, relaciones

interpersonales y trabajo en equipo, para tal fin se apoyará en los criterios de evaluación de desempeño.

- ✓ El gerente dará a conocer por escrito y de modo oportuno, las deficiencias y escuchará al empleado para realizar las sugerencias oportunas para lograr la corrección y el aprendizaje necesario, acordando con el trabajador los procedimientos formales para el seguimiento de los aspectos a corregir.
- ✓ Cuando una persona realice mal su trabajo, el gerente deberá advertir claramente al empleado de su situación y consecuencias de su actitud, adoptando previamente las medidas de prudencia necesaria y evitando el dejar de reconocer sus cualidades, méritos, virtudes, argumentos y éxitos, con delicadeza, respeto y cortesía. Dicha advertencia será delegada en el jefe inmediato del empleado.
- ✓ Las Autoevaluaciones en los empleados puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- ✓ Para conceder aumentos salariales de manera más justa y equilibrada adquiere importancia la búsqueda de criterios de evaluación siempre más objetivos y de estándares que permitan establecer distinciones objetivas entre los diferentes niveles de mérito.
- ✓ Se requiere la existencia de una visión común entre los empleados y el gerente acerca de los por qué y para qué del proceso de evaluación, porque son estos la base de dicho proceso. Una vez aclarados los propósitos deberían revisarse, para llegar a las expectativas con respecto al rendimiento de los empleados. Cualquier problema debiera ser resuelto. Con frecuencia los problemas que surgen dentro del restaurante

son por la falta de entendimiento con respecto a los verdaderos propósitos del proceso de evaluación.

- ✓ El bajo desempeño tiene que ser analizado con el objeto de remediarlo, en este caso el gerente o administrador deberá poner mayor atención en los problemas que pueda presentar un empleado y de esta manera saber como resolverlo y sobre todo no despedir al personal. Evitando así bajas en la productividad.

¿Cómo se reconoce el desempeño?

Se propone lo siguiente:

1. Al empleado que en sus cédulas de evaluación obtenga el puntaje más alto, será reconocido como empleado del mes
2. Se reconocerá a aquel empleado que acumule durante tres meses consecutivos el reconocimiento, con un día económico.
3. Se dará un incentivo económico del 15% sobre el salario, al trabajador que acumule 15 días económicos como resultado de su desempeño.

12. SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
EN PRODUCCIÓN

12. SISTEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN PRODUCCIÓN

12.1 Ubicación y distribución de la planta

Ver anexo 2

12.2 Selección de la tecnología

La tecnología se ha convertido en un factor importante en las empresas y en nuestras vidas. El impecable avance de la tecnología se ha denominado "determinismo tecnológico", lo cual quiere decir que la tecnología determina el curso de la sociedad. Una definición de la tecnología es la aplicación de conocimientos para resolver los problemas humanos. Una definición más delimitada es: El conjunto de procesos, herramientas, métodos, procedimientos y equipo que se utiliza para producir bienes y servicios.

Existen muchas posibles selecciones de tecnología para un proceso específico. Sin embargo, las decisiones sobre la selección de proceso y de la tecnología se relacionan y se entrelazan íntimamente, en la práctica ambas decisiones se toman en conjunto.

Dentro de este restaurante la tecnología no juega un papel vital en comparación con otras organizaciones, pues lo que puede ser de beneficio para ellos como su equipo de trabajo, no tiene gran ciencia en su tecnología, no pasa de una nueva licuadora que le permita mejorar el funcionamiento, estufas o refrigeradores.

12.3 Adecuación de mobiliario y equipo

MOBILIARIO Y EQUIPO

ARTÍCULOS DE COCINA

Los artículos de cocina constituyen el equipo de operación con el que cuenta el cocinero para poder llevar a cabo su trabajo (sartenes, cazuelas, cristalería, plaqué, loza, vaporeras, cuchillos, cucharones, espátulas, etc.).

- **ALACENA**

- Es el mueble donde se colocan los suministros de la cocina que se utilizarán en la preparación de los platillos.
- **REFRIGERADOR**
- Aparato en el cual se colocan todos los suministros perecederos que se emplean en la preparación de platillos.
- **PARRILLAS**
 - Son las estufas en que se preparan los platillos. Estas parrillas pueden ser para freír, para asar o para calentar.
- **LAVADEROS**
 - Son los sitios diseñados para lavar los suministros (frutas verduras, etc.), así como para lavar los trastes.
- **EQUIPO DE CARNICERÍA**
 - Es todo el equipo que se utiliza el chef para efectuar su trabajo (tablas para cortes, sierra de corte, molino de carne, etc.).
- **HORNOS**
 - Es el aparato eléctrico o de gas en el que se introducen los platillos que requieren ser horneados.
- **UNIFORME**
 - Es el distintivo que identifica al personal de los diversos puestos dentro del restaurante, y en este caso de la cocina.

MOBILIARIO Y EQUIPO DEL HABANERO

MOBILIARIO Y EQUIPO

Estufa	1x16 mesas
Horno	1x16 mesas
Tarja	1x16 mesas
Licudora	1x16 mesas
Batidora	1x16 mesas
Cortadora	1x16 mesas
Tortillera	1x16 mesas
Freidor	1x16 mesas
Báscula	1x16 mesas
Comal	1x16 mesas
Refrigerador	1x16 mesas

UTENSILIOS DE COCINA	
Refractarios	3
Ollas aluminio	3
Escurreidor de trastes	1
Cucharas para servir	6

Cuchillos	6
Cacerolas	3
Sartenes	3

MOBILIARIO Y EQUIPO	ESTÁNDAR	SUMINISTROS	ESTÁNDAR
Mesas	16	Servilletero	1Xmesa
Sillas	4Xmesa	Cenicero	1Xmesa
Mostrador	1	Mantequillero	1Xmesa
Máquina sumadora	1	Cesta de pan	1Xmesa
Máquina registradora	1		
PERSONAL	ESTÁNDAR	BLANCOS	ESTÁNDAR
Meseros	4x16 mesas	Blancos (juego)	3Xmesa
Gerente	1	Plaqué (juego de cubiertos)	2Xcomensal
Conserje	1		
LOZA	ESTÁNDAR	MONTAJE DE MESAS	ESTÁNDAR

Plato Extendido 21 cm	1Xcomensal	Salero	2Xmesa
Plato chico 13 cm	1Xcomensal	Pimentero	1Xmesa
Plato hondo	1Xcomensal	Servilletero	1Xmesa
		Salsero	2Xmesa
		Azucarera	1Xmesa

Esto es con lo que cuenta el Habanero. Cabe mencionar que este equipo reúne las características en cantidad necesarias para brindar un buen servicio a los clientes; sin embargo convendría pensar en un incremento en su equipo una vez que hayan decidido ampliar su mercado.

13. CONCLUSIONES

13. CONCLUSIONES

Para aquellas empresas que están buscando un crecimiento futuro, la Planeación Estratégica es una buena opción, ya que esta herramienta no representa un gasto excesivo y por el contrario los beneficios a obtener si son considerables.

Como se planteo en un inicio, el diseñar una Planeación Estratégica permite que una organización se conozca y aproveche todos los recursos con los que cuenta para enfrentar a su competencia. Para el Habanero este diseño le ha permitido conocer cuales son las posibles estrategias para dejar de ser una microempresa.

En nuestra actualidad enfrentamos una situación en decadencia en el aspecto económico, y es por ello que como administradores debemos darle la importancia a la microempresa para poderla impulsar.

Nos hemos dado cuenta que en la medida que una organización tenga las bases (misión, visión, filosofía, objetivos, etc.) para desarrollar sus actividades, es en la medida en que pueden impulsar a crecer.

Nosotros damos por terminada nuestra intervención satisfactoriamente, pues no solo logramos que el Habanero identifique sus áreas de oportunidad, sino que les dimos una razón de ser en la cual enfocan sus esfuerzos para alcanzarla.

La Planeación Estratégica, es una herramienta tanto para pequeñas como grandes empresas, para analizarse así mismas, para de esta manera poder hacer frente a una realidad de mercado, y sólo mediante el conocimiento profundo de sus ventajas, fortalezas, etc, podrán permanecer en el mercado.

En la actualidad, las Micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) se enfrentan a problemas de diversa índole, comenzando por los de carácter económico que limitan su desarrollo debido a que carecen de recursos financieros, ya que en su conformación en muchas ocasiones el capital ha sido proporcionado por solo una o dos personas que establecen una sociedad; políticos como el establecimiento de barreras de entrada al

mercado impuestas por las grandes empresas; acceso a la tecnología que les permita maximizar su producción e incrementar su capacidad de innovación.

Actualmente nuestro país no cuenta con un desarrollo tecnológico de vanguardia que permita a las empresas ser más competitivas en un escenario de globalización, es por esto, que las grandes empresas invierten en investigación y desarrollo; sin embargo, para las MIPYMES esto no es posible, ya que la inversión que se necesita es alta, por lo que se ven en la necesidad de importar productos de alta tecnología; y por último, problemas organizacionales ya que la administración aplicada es empírica y no contempla la planeación, debido a que generalmente es llevada a cabo por los propios dueños quienes en muchos casos no cuentan con los conocimientos adecuados.

Debido a esto, gran parte de este tipo de organizaciones se encuentran estancadas y en ocasiones tienden a desaparecer.

Es cierto que la gran mayoría de las empresas pequeñas tiende a desaparecer, en los primeros años de vida cuando se encuentran en crecimiento, pero, hoy por hoy es necesario poner nuestros ojos en esos pequeños negocios, darles el apoyo necesario para convertirlos en negocios competitivos y así generar ingresos para el propio país.

Es indispensable que cuenten con instrumentos que sirvan de guía para su desarrollo. Para este efecto, la planeación estratégica constituye uno de los instrumentos más importantes para apoyar a la empresa en la prevención de su futuro desarrollo de procedimientos y operaciones necesarias.

A nivel mundial las MIPYMES, desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico de sus países, ya sean de primer mundo o en vías de desarrollo, ya que es por medio de ellas que se genera la riqueza de su país.

El Habanero, ha concluido con una de sus primeras etapas de crecimiento que es el desarrollo de una planeación estratégica, ahora bien, lo siguiente es poder desarrollarla y ponerla en marcha como una forma de ser para obtener los grandes beneficios que esta proporcione.

El crecimiento económico y el progreso empresarial tiene como plataforma a las MIPYMES ya que es un nicho de oportunidades en cuanto a la creación de empleos, generación de valor agregado y aportaciones fiscales, fortaleciendo el mercado interno y aumentando la oferta exportable.

La importancia de estas en nuestro país recae especialmente en el apoyo económico que brinda, que se ve reflejado con la creación de empleos.

Como se analizo, son mayoría y son una buena fuente de inversión cuando se sabe sacar sus ventajas a flote.

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1

Nombre	Puesto	Días Trabajados	Sueldo Diario	Quincena	P. Dom	D.P.Dom	Pago Dom	Total de Ingresos	IMSS	ISPT	Total Deducible	Sueldo
<i>ADMINISTRACIÓN</i>												
J. Ignacio Carranza González	Gerente	15	\$233.33	\$3,500.00	\$58.33	2	\$116.67	\$3,616.67	\$0.00	\$154.00	\$154.00	\$3,462.67
Marco Aurelio Picazo Flores	Almacén	15	\$133.33	\$2,000.00	\$33.33	2	\$66.67	\$2,066.67	\$66.20	-\$74.00	-\$7.80	\$2,074.47
<i>SALÓN</i>												
Rosalba Osorio Rodríguez	Cajera	15	\$109.73	\$1,645.88	\$27.43	2	\$54.86	\$1,700.74	\$62.06	-\$88.89	-\$26.83	\$1,727.57
Jose E. Ibarra Luna	Capitán	15	\$100	\$1,500.00	\$25.00	2	\$50.00	\$1,550.00	\$0.00	-\$146.91	-\$146.91	\$1,696.91

Diseño de un Proyecto de Planeación Estratégica para el restaurante "El Habanero"

Martha Patricia												
Trejo Correa	Mesera	15	\$45.26	\$678.60	\$11.31	2	\$22.62	\$701.22	\$0.00	-\$146.91	-\$146.91	\$848.13
Jorge												
Arce Torres	Mesero	15	\$45.26	\$678.60	\$11.31	2	\$22.62	\$701.22	\$0.00	-\$146.91	-\$146.91	\$848.13
Jaime												
Campero Monzalvo	Mesero	15	\$45.26	\$678.60	\$11.31	2	\$22.62	\$701.22	\$0.00	-\$146.91	-\$146.91	\$848.13
Norma												
Angélica González E.	Mesera	15	\$45.26	\$678.60	\$11.31	2	\$22.62	\$701.22	\$0.00	-\$146.91	-\$146.91	\$848.13
Victor												
Salinas Trejo	Garrotero	15	\$45.26	\$678.60	\$11.31	2	\$22.62	\$701.22	\$0.00	-\$146.91	-\$146.91	\$848.13
Armando												
Delgadillo Cabañas	Garrotero	15	\$45.26	\$678.60	\$11.31	2	\$22.62	\$701.22	\$0.00	-\$146.91	-\$146.91	\$848.13
Jonathan												
Rangel Valencia	Garrotero	15	\$45.26	\$678.60	\$11.31	2	\$22.62	\$701.22	\$0.00	-\$146.91	-\$146.91	\$848.13
José Gustavo	Garrotero	15	\$45.26	\$678.60	\$11.31	2	\$22.62	\$701.22	\$0.00	-\$146.91	-\$146.91	\$848.13

Diseño de un Proyecto de Planeación Estratégica para el restaurante "El Habanero"

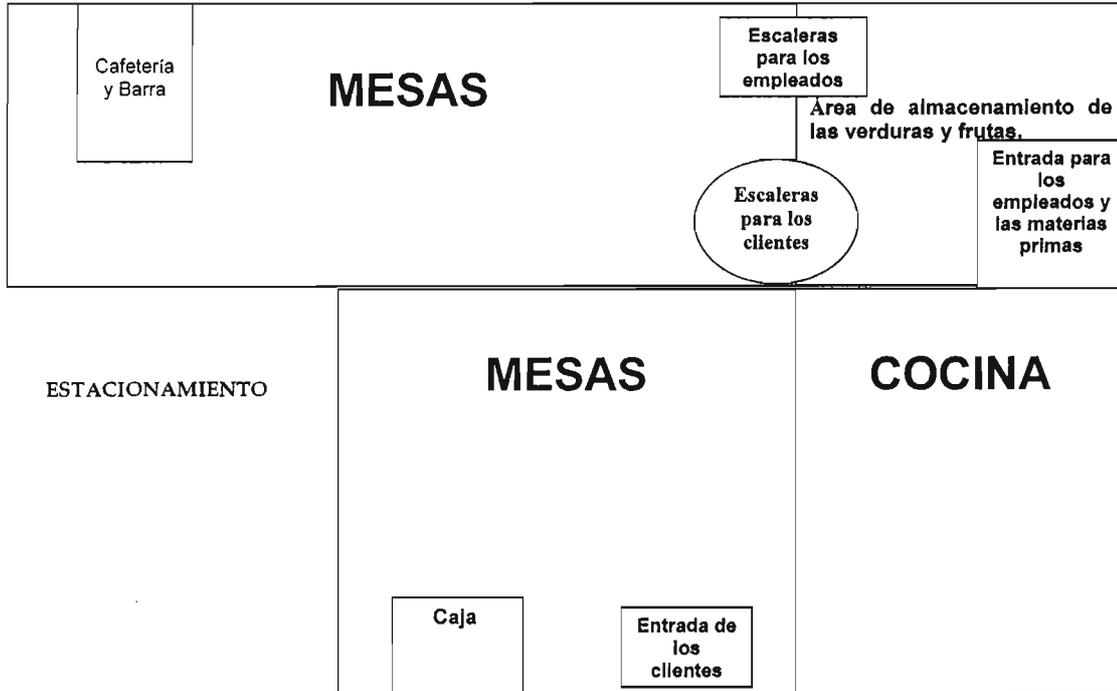
Larios Limón												
Raúl												
Tlahuel Monedoza	Barman	15	\$97.53	\$1,463.00	\$24.38	2	\$48.77	\$1,511.77	\$29.42	-\$95.96	-\$66.54	\$1,578.31
Javier												
Salgado Pérez	Ayudante barman	15	\$78.40	\$1,175.63	\$19.59	2	\$39.19	\$1,214.81	\$26.60	-\$114.52	-\$87.92	\$1,302.73
Norma Elena												
Veana Limón	Cafetería	15	\$87.00	\$1,305.00	\$21.75	2	\$43.50	\$1,348.50	\$16.84	-\$146.91	-\$130.07	\$1,478.57
<i>COCINA</i>												
Manuela de J.												
Ortiz U.	Cheff	15	\$283.00	\$4,251.58	\$70.86	2	\$141.72	\$4,393.30	\$51.97	\$379.92	\$431.89	\$3,961.41
Soledad												
Yepez López	Mayora	15	\$182.86	\$2,743.13	\$45.72	2	\$91.44	\$2,834.56	\$74.00	\$139.24	\$213.24	\$2,621.33
María Domitila												
Lara Rosas	Cocinera	15	\$120.00	\$1,802.63	\$30.04	2	\$60.09	\$1,862.71	\$37.24	-\$56.00	-\$14.76	\$1,881.48
Marcelina	Cocinera	15	\$120.00	\$1,802.63	\$30.04	2	\$60.09	\$1,862.71	\$31.03	-\$110.00	-\$78.97	\$1,941.68

Diseño de un Proyecto de Planeación Estratégica para el restaurante "El Habanero"

Santana Flores												
Fredy												
González Pacheco	Lavalosa	16	\$77.00	\$1,155.00	\$19.25	2	\$38.50	\$1,193.50	\$31.03	-\$35.00	-\$3.97	\$1,197.47
		301	\$ 1,984.26	\$ 29,773.28	\$496.20	40	\$ 992.46	\$30,765.70	\$ 426.39	-\$ 1,370.31	-\$ 939.92	\$ 31,709.64

ANEXO 2

DISTRIBUCIÓN FÍSICA



SEGUNDO NIVEL



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- GOMEZ,Haro, Octavio. Administración DE PRÁCTICA DE EMPRESAS. Ecafsa
- RODRIGUEZ, Valencia, Joaquín. Planeación estratégica para la pequeña y mediana empresa. Ecafsa
- HERRERO, Palomo Julian. ADMINISTRACIÓN, GESTIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EN LA PEQUEÑA EMPRESA. Paraninfo.
- ACKOF, L, Russell. UN CONCEPTO DE PLANEACIÓN DE EMPRESA. Limusa
- A.STEINER, George. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER. México, CECSA,
- STONER, James y FREEMAN, Edward. ADMINISTRACIÓN. México, Prentice Hall , Hispanoamericana S.A 1992
- DAVID, Fred. CONCEPTO DE ADMINSTRACIÓN ESTRATÉGICA. Pearson Educación
- JONES, Gareth y HILL, Charles. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. McGraw Hill, Tercera Edición
- ARTICULOS**
- GUERRERO, Andrés Manuel. HABLEMOS DE MICROEMPRESA
Foro "Microempresa, Banca Social y Desarrollo en México"
- PAGINAS WEB**
- www.gestiopolis.com
- www.inegi.gob.mx
- www.economia.gob.mx
- www.canirac.com.mx

www.pyme.com.mx

www.contactopyme.gob.mx