

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
IZTAPALAPA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**“ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS PARA IMPULSAR A LA  
INDUSTRIA RESTAURANtera MEXICANA”**



**ASESOR, FERNANDO MERCADO F.**

**BELTRÁN SILVA OSCAR  
MATRÍCULA 92230265  
GENERACIÓN 1992-1996  
SEPTIEMBRE 3 DE 1996**

## INTRODUCCIÓN

La actividad restaurantera, noble tradición que se ha desarrollado con gran éxito como actividad productiva y comercial por la gente de nuestro país en la cual encontraron una forma de subsistir y manifestar al mismo tiempo su creatividad, la cual caracteriza no sólo a la comida sino que trasciende incluso en la cultura nacional, rica de por sí; esta industria busca desarrollarse todavía más y en busca de ese crecimiento y mayor participación en la economía del país, necesita de medios para cumplir con su misión principal y sortear con ciertas ventajas una crisis económica que limita las oportunidades, estas ventajas las deben crear ellos mismos dentro de un marco económico, político y social que les permita llevar a buen término sus funciones y objetivos de corto y mediano plazo como restaurantes.

La participación económica del sector restaurantero siempre fue representativo tanto por la participación de éste en la economía nacional por su aportación al PIB, para los impuestos, para la creación de empleos y de establecimientos que se dedicaban a esta labor. A partir de 1990 algunas disposiciones legales coartaron la deducibilidad por los gastos de representación, con lo que el ingreso y el mercado principal de los restaurantes tuvo una baja muy considerable. La aparición de los pactos económicos, los altos costos y los precios controlados, pusieron en riesgo a algunos empresarios restauranteros proclives a ser presa de estas inconsistencias que impiden su funcionamiento normal y crecimiento comercial. Las acciones que los organismos de cúpula empresarial realizan ya no son suficientes dentro de un mercado competitivo difícil por naturaleza y presionado por la crisis económica más fuerte.

Para que estos negocios permanezcan en el mercado, sean generadores de empleo, y por supuesto de alimentos de calidad, se pueden seguir algunos caminos de la planeación estratégica y la tendencia económica actual en otros países a través de la aplicación de técnicas administrativas en los negocios.

La razón por la que escogí la industria restaurantera como objeto de estudio se debe a una reflexión consciente de la importancia económica y social presente y futura que tienen los restaurantes para la vida de cualquier comunidad, dígase grande ciudad, puerto, o población del interior del país con importancia económica y productiva local.

Después de tener una idea precisa de que se podía estudiar desde un punto de vista administrativo a la industria restaurantera y más aún, de todo lo que se puede hacer por ella para mejorar sus expectativas y oportunidades futuras inmediatas así como el impacto que tendrían.

El objetivo de este trabajo es buscar algunas alternativas para impulsar a la industria restaurantera nacional tanto de centros turísticos como de las grandes ciudades del país, en especial para aquellos negocios que tienen una estructura organizacional bien definida y que han, o ya tienen una idea de esas alternativas, de su factibilidad y los provechosos resultados que les traería su aplicación, aunque ello implica inversión. La cuál se debe hacer de una manera estratégica en estos momentos de crisis en los que el capital es un recurso no

disponible para este tipo de negocios (y para casi todos), los que no muestran un buen grado de certidumbre en los resultados.

Cuando establecimos que la necesidad de técnicas que facilitaran el crecimiento de los restaurantes incluía homogeneizar los objetivos de los diferentes segmentos o niveles de servicio a los tipos de clientes y de mercados potenciales consideramos que “crecimiento” significaba para la industria restaurantera: ampliar sus instalaciones, atender a un mayor número de clientes, expandirse en el mercado con el establecimiento de más negocios, tener alianzas con otros restauranteros, atender al nivel superior o inferior de ingresos en el mercado y otras variantes donde el denominador común es que dichas unidades de negocios “se desarrollan en algún sentido y tienen más recursos y oportunidades que antes”.

En términos generales lo que aquí se expone es muy útil para restaurantes grandes y organizados pero ello no limita la aplicación pues es posible adaptar algunas de estas ideas al resto de restaurantes y dentro del mismo texto en ocasiones se hace alusión a este tipo de negocios que representan la mayoría del mercado mexicano.

Este trabajo está estructurado de la siguiente forma:

En el capítulo 1 se presenta la estructura de la industria restaurantera global, que incluye una tipología actualizada, así como el comportamiento económico del sector, la estructura de la demanda y del mercado, los niveles de actividad, los precios de los alimentos y los costos de los insumos; y algunos factores que lo afectan como el impacto de la no deducibilidad, el control de precios y los riesgos del TLC. En este capítulo la mayoría de la información abarca de 1982 a 1992 por su mismo carácter globalizador y generalizante que tomamos como antecedente y punto de partida para conocer el desarrollo de la industria.

En el capítulo 2 se hace una descripción de la situación reciente de la industria restaurantera de 1992 a 1995, en el cual se exponen con mayor claridad y extensión los problemas de mayor importancia que impiden el crecimiento constante y continuo del sector entre los que encontramos: el comercio ambulante, la seguridad pública, las leyes camarales, el financiamiento, la deducibilidad de los gastos de representación y la higiene de los alimentos entre otros. Se habla de algunas repercusiones de la crisis económica y se plantean algunas perspectivas para 1996.

En el capítulo 3 se hace un estudio organizacional del sector restaurantero donde se aplica un enfoque sistémico y se exponen las alternativas estratégicas factibles para ampliar y modificar las relaciones comerciales, políticas y sociales con proveedores, dependencias de gobierno, centros de capacitación, asociaciones, sindicatos y público en general que permitan utilizar una capacidad instalada muy grande y reactivar la economía mediante la aplicación de algunas prácticas producto de dichos estudios organizacionales comprobados.

Se encontrará información en los primeros capítulos acerca de la industria en general y se dan algunas recomendaciones para cierto tipo de restaurantes de acuerdo a la tipología que se establece al principio del trabajo pero en el resto de los casos en que se propone una opción posible a seguir se tendrá por sabido que se hace referencia a los restaurantes formales o, en su defecto, a aquellos que tienen una estructura organizacional interna definida y un sistema administrativo profesional.

## **PRÓLOGO**

La realización de esta investigación acerca de la industria restaurantera representó un gran reto por la falta de información bibliográfica disponible en bibliotecas y de escasos estudios de la misma desde un punto de vista administrativo crítico. La iniciativa y única opción viable resultó ser la entrevista directa con algunos restauranteros quienes para llegar a ser los gerentes de un restaurante tuvieron que estar en el negocio por muchos años y por ello hay muchos comentarios como un sentimiento real de lo que esta sucediendo y creemos que los resultados aquí plasmados no pueden ser más verídicos pues las fuentes de información fueron comparadas y discutidas posteriormente a su realización para evitar colocarnos en posiciones erróneas.

Este trabajo contiene los resultados de entrevistas con empresarios restauranteros, con gerentes de restaurantes, personal que laboró en organismos de empresarios restauranteros y también de algunos estudios camarales (los más recientes por cierto), periódicos, revistas y boletines, que nos permitieron estructurar un marco teórico real que no tuviera un sólo enfoque pero que tampoco hiciera de este estudio un conjunto de datos ambiguos.

La industria restaurantera tiene un potencial muy grande de crecimiento para toda la sociedad en su conjunto y el haber podido constatar que la cultura de nuestro país va tan apegada a este tipo de actividades en las que se puede proponer algo para apoyarla después de conocer tan de cerca una actividad realmente noble por todo lo que encierra detrás de ella, que nos caracteriza y además lo que puede ser aprovechado de ella para brindar unas mejores condiciones de vida para ambas partes y por supuesto para nuestro país.

La información y el estudio de los datos fue comparándose paso a paso contra la información existente, las tendencias y con lo más actual en declaraciones de autoridades relacionadas con el ramo, de restauranteros, de empresarios y de economistas que tuvieran el conocimiento tanto de cifras oficiales reales como no oficiales pero igualmente verídicas para que la información aquí expuesta fuera lo más real.

## ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	
PRÓLOGO	
ÍNDICE GENERAL	

### Capítulo I “Restaurantes mexicanos”

Definición	7
Tipología y características principales	7
<i>Restaurantes formales, 7</i>	
<i>Restaurantes especializados, 7</i>	
<i>Restaurantes Informales, 7</i>	
<i>Restaurantes de comida rápida, 7</i>	
<i>Cafeterías, 8</i>	
Comportamiento de las ventas	8
Ingresos, gastos y utilidades de la industria	9
Inversión y expansión de cadenas	9
Estructura del mercado de restaurantes	10
Demanda de servicios restauranteros	14
<i>Estructura de la demanda, 16</i>	
<i>Consumidor privado, 16</i>	
<i>Empresas y gobierno, 16</i>	
<i>Turística, 16</i>	
<i>Composición de la demanda del segmento organizado, 17</i>	
<i>Composición de las ventas y del consumo de restaurantes organizados, 19</i>	
Evolución reciente de la industria restaurantera	19
<i>Niveles de actividad, 19</i>	
<i>Precios de la industria, 21</i>	

<i>Aportación de la industria restaurantera a la economía nacional, 23</i>	
<b>Efectos del control de precios en la industria restaurantera</b>	<b>25</b>
<i>Antecedentes del control de precios, 25</i>	
<i>Efecto general sobre la industria restaurantera, 26</i>	
<i>Apoyo de la industria al PECE, 26</i>	
<i>Principales implicaciones para la industria restaurantera, 27</i>	
<b>El impacto de la no deducibilidad de gastos en restaurantes</b>	<b>28</b>
<i>Antecedentes, 28</i>	
<i>Efectos observados con esta disposición, 29</i>	
<b>El TLC y la industria restaurantera</b>	<b>31</b>
<i>La posición del restaurantero ante la apertura, 31</i>	
<i>Balance de riesgos y oportunidades, 31</i>	
<i>Riesgos del TLC, 31</i>	
<i>Oportunidades del TLC, 32</i>	

## **Capítulo 2 “Situación reciente de la industria restaurantera”**

<b>El comercio informal de alimentos</b>	<b>34</b>
<b>Ley de las Cámaras de Comercio e Industria</b>	<b>36</b>
<b>Seguridad pública</b>	<b>38</b>
<b>Financiamiento</b>	<b>39</b>
<b>Acuerdo de apoyo inmediato a deudores de la banca</b>	<b>40</b>
<b>Los casinos en México</b>	<b>41</b>
<b>La no deducibilidad de las comidas</b>	<b>42</b>
<b>La Norma Oficial Mexicana</b>	<b>45</b>

## **OBJETIVO**

El objetivo de este trabajo es encontrar **las alternativas estratégicas que permitan impulsar el crecimiento de la industria restaurantera** desarrolladas desde una perspectiva administrativa con el uso de la planeación estratégica que permita a los empresarios tomar decisiones y acciones seguras dentro del entorno económico, político y social del México actual. Considerando que las opciones que ofrece el mercado interno son muy importantes pero que a la vez hay una posibilidad muy cercana de estar en contacto con la competencia internacional lo que exigirá todavía más de estos negocios para que puedan permanecer en el mercado.

Este estudio se centra en los restaurantes organizados, es decir, los restaurantes formales, especializados e informales, los cuales tienen la infraestructura administrativa y capacidad económica para acoger los resultados de este estudio y aplicarlos para hacer frente a las circunstancias que no están bajo su control.

Entre estas circunstancias se encuentran la reducción de la demanda debido a la crisis económica, a la desaparición de la deducibilidad de los gastos de representación, al comercio ambulante de alimentos en la vía pública, a la incipiente actuación de los sindicatos y asociaciones, a las cámaras y oficinas administrativas del gobierno llenas de burocracia e incluso a falta de una técnica de control de calidad que ponga a nuestros restaurantes al mismo nivel y crecimiento de los de otros países.

## PROBLEMÁTICA

Los restaurantes tienen en su problemática factores que impiden su crecimiento y se pueden resumir en los siguiente:

La no deducibilidad de los pagos realizados a restaurantes por concepto de representación, es un problema que impide que los restaurantes se desarrollen porque una parte muy importante de la clientela de los grandes restaurantes se perdió debido a que los empresarios ya no estuvieron dispuestos a continuar gastando grandes partidas en gastos de representación porque el gobierno eliminó la deducibilidad de estos gastos y esa demanda que era muy considerable se contrajo de forma inmediata y con el paso del tiempo y el aumento de la crisis económica se ha vuelto una alternativa para que muchos negocios no cierren sus operaciones, se pierdan esas fuentes de empleo y este sector industrial se reduzca.

Hay un problema sindical derivado de la falta de profesionalización que se origina porque la representación sindical está en manos de una familia en sí y ellos tienen el control de las actividades que allí se realizan pero que en términos generales no tienen una función agresiva de defensa de los empleados ante los empresarios sino que tienen un objetivo de conciliación donde todos se consideran parte de una familia muy grande (al menos en el D.F.).

Las cámaras tienen una loable función dentro de este ambiente de actividades pero en ocasiones estas organizaciones son un medio para conseguir posiciones y reconocimiento más bien social que profesional porque los representantes regularmente son los mismos y sólo se hacen unas pequeñas modificaciones en la titularidad de los puestos de ejercicio en ejercicio y hasta hoy no se ha podido unificar bajo un mismo criterio el objetivo de la mayoría de los restauranteros porque para muchos aún sigue pareciendo inútil la actividad de dichas cámaras y solamente son un medio para estrangular más las operaciones de este tipo de empresarios.

Las autoridades deberían estar conscientes de que este tipo de empresas pueden ser mucho más rentables si tienen los medios y las dependencias dan las facilidades para que desarrollen sus operaciones hasta donde sea posible, esta es una gran oportunidad para elevar el índice de empleo en algunas zonas y mejorar la situación económica de los restauranteros y de los empleados de los restaurantes; para lo cual se debería poner mayor atención en la reglamentación justa de esta actividad sin caer en extremismos.

## CAPÍTULO 1

### RESTAURANTES MEXICANOS

#### DEFINICIÓN

Se estima como restaurante y cafetería para los efectos legales que contempla el Reglamento para Restaurantes, Cafeterías y similares, a todos aquellos establecimientos en donde se venden alimentos condimentados para consumo inmediato con o sin servicio de vinos y licores, que cuenten con instalaciones mínimas de comedor, cocina y sanitarios; según el artículo 2o. del mismo reglamento. Este reglamento es aplicable a todas las personas físicas o morales que presten esos servicios que se pueden considerar como servicios turísticos, artículo 1o.

#### TIPOLOGÍA Y CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES.

**Restaurantes formales:** Son los más selectivos en su clientela, atienden el menor número de clientes en promedio y sus precios son los más elevados de la industria. Sus platillos principales son carnes, pescados y mariscos. Emplean en promedio 55 empleados y tienen un ingreso promedio de \$3,155 millones de al año. Su costo de instalación apenas es superado por el de las cafeterías.

**Restaurantes especializados:** Se especializan en la preparación de platillos determinados de cocinas distintas como la mexicana , la japonesa, etc. Son menos selectivos en su clientela y por ende atienden a un mayor número en promedio. Emplean en promedio 57 empleados y tienen un ingreso de \$3,099 millones anuales. Estos tienen el menor costo de instalación en promedio de la industria.

**Restaurantes informales:** Estos restaurantes ofrecen menor sofisticación y menores precios, su mercado es masivo comparado con el de los restaurantes formales y especializados pero selectivo frente a los de comida rápida . Algunos se especializan en platillos determinados pero no en un tipo de cocina. Tienen el menor ingreso promedio de la industria con \$2,341 al año y emplean a 43 personas por unidad.

**Restaurantes de comida rápida (fast food):** Estos restaurantes se especializan en la elaboración de pizza, hamburguesas, hot dogs y similares. Por el servicio que brindan

tienen el mayor nivel de ventas por asiento y a la vez por empleado. Ocupan apenas 36 personas por establecimiento y venden en promedio \$2,832 millones anuales.

**Cafeterías:** Tienen el menor precio promedio por cliente debido a que su mayor flujo de ingresos proviene de la venta de café. Pero en general todos ellos ofrecen alimentos complementarios. Generalmente pertenecen a grandes cadenas organizadas, por lo que éstos establecimientos captan el mayor número de clientes y el mayor nivel de ventas en promedio por establecimiento \$4,239 millones anuales. Por su nivel de organización son los establecimientos de mayor empleo promedio al registrar 75 empleados. De igual forma son los restaurantes con mayor costo de instalación de la industria<sup>1</sup>.

## COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS

En 1990 las ventas crecieron en promedio 12.2% respecto a 1989 superando el índice de inflación mientras que en 1991 dicho crecimiento fue del 7.1% con un claro descenso en las ventas de los restaurantes formales e informales y el factor principal de este comportamiento fue la entrada en vigor de la Ley del Impuesto Sobre la Renta en su fracción de ingresos, en lo referente a la no deducibilidad de los gastos de representación (legislación que desde entonces cobró una gran importancia por las consecuencias que trajo a la industria; lo cual se explicará ampliamente en capítulos posteriores).

El único tipo de restaurante que se mantuvo en su mismo nivel de ventas e incluso puede decirse que aceleró su crecimiento real, fueron los establecimientos de comida rápida, quienes en 1990 tenían ventas del 6.8% respecto al año anterior (1989), y para 1991 dicho crecimiento era de 17% en base al mismo.

---

<sup>1</sup> Esta clasificación de las características principales de los restaurantes mexicanos se obtuvo de una encuesta realizada en julio de 1992 por el Patronato de Estudios Económicos y Sociales de la Industria Restaurantera (PESIRES), en colaboración con la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC).

## **INGRESOS, GASTOS Y UTILIDADES DE LA INDUSTRIA.**

Los mayores ingresos de la industria restaurantera se obtienen por la venta de comidas, seguida por la venta de desayunos y cenas, aunque la excepción de este promedio son los restaurantes de comida rápida y las cafeterías donde los primeros derivan sus ingresos por la preparación de comidas para llevar y los segundos dependen más de los desayunos<sup>2</sup>.

Los gastos principales de la industria se ubican en los rubros por la adquisición de materias primas y en el pago de empleos, pues su monto asciende a la mitad de los recursos captados. Otros costos de importancia son la renta del local, los impuestos, las licencias los derechos y permisos.

## **INVERSIÓN Y EXPANSIÓN DE CADENAS.**

Todas ellas tienen la firme intención de expandirse y colocar sucursales en las principales ciudades de la República como D.F. Guadalajara, Monterrey, Puebla, México y Morelos entre otras.

En cuanto al número de establecimientos inaugurados entre 1981 y 1991, las cadenas inauguraron 208 unidades, desglosando su crecimiento año con año se ve que de 1981 a 1987 el promedio de unidades por año fue de 16 mientras que de 1988 a 1991 el promedio fue de 24 unidades por año. Desgraciadamente fuera de las cafeterías y de los restaurantes de comida rápida el resto de la industria trata de mantenerse en el mercado debido a que las circunstancias económicas que prevalecen son demasiado apremiantes.

---

<sup>2</sup> La distribución del ingreso dentro del sector restaurantera es muy criticable por lo inequitativa que es y muestra una drástica diferencia basada principalmente en el aspecto lucrativo del servicio, de la zona donde se presta el servicio y de la competencia.

## **ESTRUCTURA DEL MERCADO DE RESTAURANTES.**

El sector restaurantero incluyendo a los establecimientos de venta de licores y centros nocturnos comprendía en 1988; 166,628 establecimientos en toda la República Mexicana generando un empleo de 381 mil 251 personas; cabe señalar que tan sólo en el Área Metropolitana existía el 25 % de los establecimientos y se absorbía el 30% del empleo de la industria. Así, el empleo promedio por establecimiento a nivel nacional para 1988 fue de 3.3 personas, cifra que caracteriza al sector como una industria familiar y tradicional.

Hablando de restaurantes solamente los datos obtenidos por la extrapolación realizada entre 1985 y 1988 arrojaron la existencia de 100,183 restaurantes los cuales empleaban a 337,408 personas en total. Para estimar la actualización de dichas cifras en 1991, se consideró el nivel de empleo registrado el mismo año, es decir 481,876 personas ocupadas y suponiendo que la relación fue fija en esos tres años, la industria restaurantera sola ascendió a 126,607 establecimientos y 426,429 empleos directos. Ahora, si le incluimos bares y similares la cifra de establecimientos asciende a 147,410 aproximadamente.

Podría notarse incoherencia en decir que el empleo nacional por restaurante es de 3.3 personas siendo que por las características descritas en la tipología se hace mención de un promedio de 58 personas por establecimiento, esto se debe a que el sector restaurantero completo se ha dividido en dos segmentos principales: el tradicional y el organizado, los cuales se conforman de la siguiente manera.

El segmento tradicional comprende a la micro y pequeña empresas de la industria restaurantera, los cuales son pequeños negocios familiares que toman esta actividad como una fuente de ingresos.

Por otro lado, en el segmento organizado están las cadena de restaurantes o de grupos independientes que superan el ámbito familiar; es un segmento donde la actividad publicitaria, mercadológica y administrativa lo caracterizan por ser moderno y estar a la altura de un restaurante de otra ciudad del mundo.

Se estima que en promedio el número de empleados por establecimiento del segmento tradicional es de 2.36 empleados, es decir en cocinas económicas, merenderos, ostionerías, taquerías y loncherías, llegando como máximo a ocupar 5 empleados. Por su parte el segmento organizado ocupa 58 empleados en promedio por establecimiento, (ver cuadro 1).

**CUADRO 1**  
**SECTOR DE RESTAURANTES ORGANIZADOS Y TRADICIONALES A 1991**

<b>SECTOR ORGANIZADO</b>	<b>ESTABLECIM.</b>	<b>%</b>	<b>EMPLEO</b>	<b>%</b>	<b>EMP./ESTAB.</b>
Formales	419.0	17.5	23045.0	17.3	55.0
Especializados	1086.0	45.2	58278.0	43.7	54.0
Informales	376.0	15.2	19438.0	14.6	52.0
Fast food	160.0	6.7	5760.0	4.3	36.0
Cafeterías	357.0	14.9	26775.0	20.1	75.0
<b>TOTAL</b>	<b>2398.0</b>	<b>100.0</b>	<b>133296.0</b>	<b>100.0</b>	<b>56.0</b>
<b>SECTOR TRADICIONAL</b>	<b>ESTABLECIM.</b>	<b>%</b>	<b>EMPLEO</b>	<b>%</b>	<b>EMP./ESTAB.</b>
Fondas y similares	37237.0	30.0	86298.0	29.3	2.3
Cocinas económicas	10467.0	8.4	230027.0	7.9	2.2
Merenderos	13853.0	11.2	42944.0	14.7	3.1
Ostionerías y similares	6567.0	5.3	19701.0	6.7	3.0
Loncherías, taquerías y sim.	34580.0	27.8	83126.0	28.4	2.4
Neverías refresquerías	21505.0	17.3	38037.0	13.0	1.8
<b>TOTAL</b>	<b>124209.0</b>	<b>100.0</b>	<b>293133.0</b>	<b>100.0</b>	<b>2.4</b>
<b>TOTAL GLOBAL</b>	<b>126607.0</b>	<b>100.0</b>	<b>426429.0</b>	<b>100.0</b>	<b>3.4</b>

Según cifras de SECTUR en 1990 existían 2,938 restaurantes pertenecientes a hoteles, si éstos se segmentan de tal forma que los correspondientes a hoteles de 5, 4 y 3 estrellas sean organizados y el resto tradicionales, entonces el 18.4% (441 establecimientos) del segmento organizado pertenecen a hoteles, (ver cuadro 2).

**CUADRO 2**

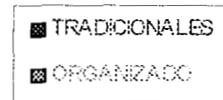
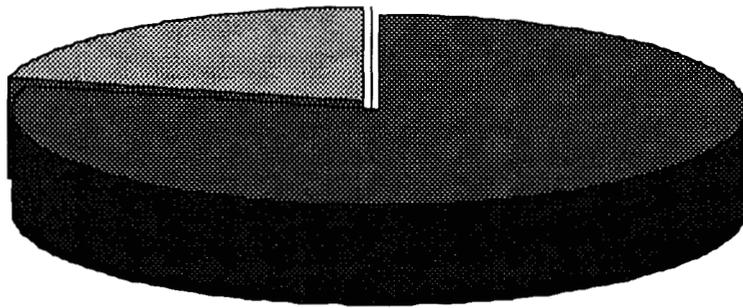
**ESTRUCTURA Y TAMAÑO DEL SECTOR RESTAURANtero**

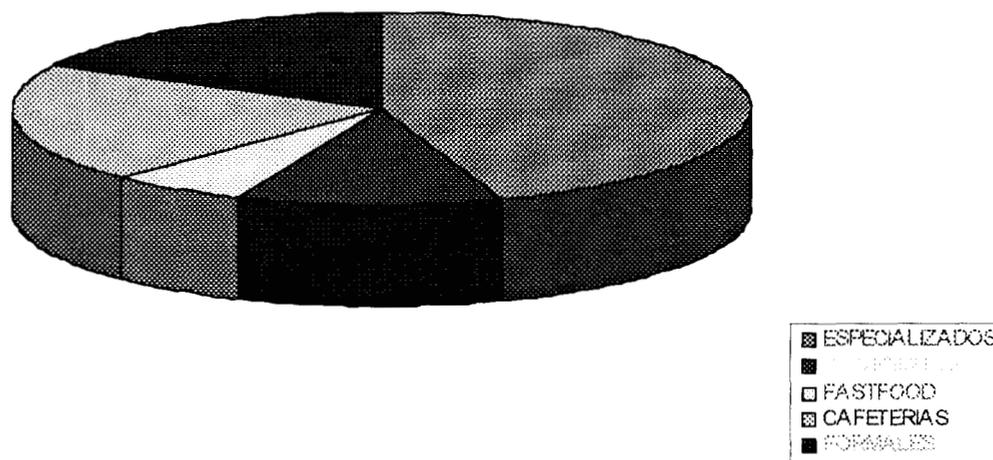
	ESTABLEC.	VENTAS MILL.		EMPLEO	
		TOTAL	PROMEDIO	TOTAL	PROMED.
Formales	419	1321945	3155	23045	55
Especializados	1086	3365514	3099	58278	54
Informales	376	880216	2341	19438	52
Fast food	160	453120	2832	5760	36
Cafeterías	357	1513323	4239	26775	75
<b>TOTAL ORGANIZADO</b>	<b>2398</b>	<b>7534118</b>	<b>3142</b>	<b>133296</b>	<b>56</b>
<b>TOTAL TRADICIONAL</b>	<b>124209</b>	<b>28710382</b>	<b>231</b>	<b>293133</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL GLOBAL</b>	<b>126607</b>	<b>36244500</b>	<b>286</b>	<b>426429</b>	<b>3</b>

El segmento organizado representa el 1.9% de los establecimientos y genera el 20.8% de las ventas, así como el 31.3 del empleo de la industria restaurantera.

Según datos obtenidos en 1991, el costo de instalación promedio por restaurante organizado es de \$3,482 millones y por ello se infiere que el capital invertido en el segmento asciende a 8.3 billones de pesos mientras que para un restaurante tradicional su costo de

instalación asciende a 231 millones de pesos. Con todo esto se estima que el capital global de la industria restaurantera para 1991 ascienda a 37 billones de pesos, (ver gráfica 1A y 1B).





### **DEMANDA DE SERVICIOS RESTAURANTEROS.**

El año en que el sector restaurantero enfrentó los mayores niveles de demanda (y ventas reales) fue 1982. Sin embargo de 1983 a 1986 la crisis se reflejó en el menor ingreso real de los consumidores y una menor actividad empresarial por lo que la demanda se contrajo en 27.2% real.(Ver cuadro 3).

Para 1987 y 1988 la demanda se reactivó como resultado de la estabilidad económica y del flujo de turistas y por ende del crecimiento del ingreso nacional de 1987 a 1991 la demanda creció en 32.7% real con lo que comparada con 1982 la demanda en 1991 era tan sólo 3.4% menor que aquella.

CUADRO 3

**DEMANDA RESTAURANERA****MILES DE MILLONES DE PESOS CORRIENTES**

SECTOR	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
GOBIERNO	0,3	0,4	0,8	1,3	2,5	4	6,1	14,7	31,6	32,4	44,6	58
CONSUMIDOR	109,6	157,8	267,7	504,5	795,7	1140,7	1909,3	4914	12279,3	17531,9	24245,9	31509
EMPRESAS	70,3	79	88,5	96,3	14,3	201,9	352,3	868	2160,9	3095,5	4760,3	5536,5
TURISMO	11,6	13	24,3	74,2	107,2	161	344,7	965,1	1759,6	2215,5	2885,9	3506
TOTAL	191,8	200,5	344,3	676,4	1050,8	1507,6	2692,4	6711,8	16231,8	22932,3	31437,7	40109,5

**MILES DE MILLONES DE PESOS DE 1980**

SECTOR	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
GOBIERNO	0,3	0,5	0,4	0,3	0,8	0,4	0,3	0,3	0,4	0,2	0,2	0,2
CONSUMIDOR	109,6	77	121,1	110,2	101,8	89,7	83	85,3	91,1	102	108,7	115,2
EMPRESAS	70,3	7,8	7,8	20,4	18,1	15,7	14,5	14,8	16	17,9	19,1	20,2
TURISMO	11,6	13	11	16,2	16	12,7	14,4	16,7	13,1	12,8	13	13,2
TOTAL	191,8	151,3	154,2	147,2	134,2	118,5	112,2	117,3	120,5	132,9	141	148,9
TASA ANUAL		4,4	2	4,4	11,8	11,7	5,3	4,4	2,9	10,3	6	5,6

## **LA ESTRUCTURA DE LA DEMANDA.**

La demanda de servicios restauranteros está estructurada de la siguiente manera:

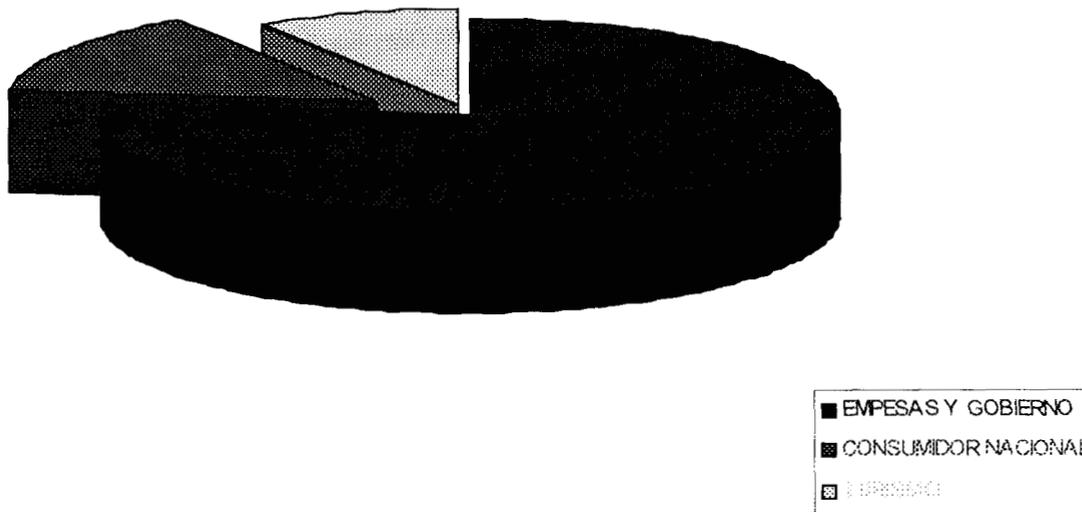
**Consumidor privado:** Este tipo de demandante es el más importante por su participación dentro del total pues alcanzó un 77.4% en 1991. Estos consumidores absorben el 5% del consumo total realizado por las familias mexicanas. Pero los hábitos de consumo de las familias en este aspecto aún se encuentran muy rezagados respecto a los hábitos de consumo en países más desarrollados pero se cree que a medida que México se desarrolle y ofrezca más oportunidades de trabajo gradualmente se acercará a ese nivel de gastos en alimentación fuera del hogar, lo que implica mayores oportunidades para el sector restaurantero de captar una demanda creciente de los consumidores nacionales.

**Empresas y Gobierno:** Ambos sectores tienen una participación del 13.7% de la demanda restaurantera para 1991 los gastos se estimaban en \$5,600 millones, en lo que se refiere a los gastos de representación realizados en restaurantes. Si bien la participación en el total de este tipo de gastos parecería ser baja, se debe destacar que el segmento organizado es quien capta en mayor magnitud este tipo de demanda, lo que lo hace mucho más dependiente de este tipo de clientela<sup>3</sup>.

**Turística:** Esta demanda de turistas extranjeros según los datos de la SECTUR es del 30.3% del gasto medio por turista lo que representó en 1991 cerca de 1,197 millones de dólares (3,606 millones de pesos al tipo de cambio correspondiente) que a su vez significa una participación del 8.8% dentro de la demanda total por servicios restauranteros y cabe destacar que la mitad de este gasto se realiza en restaurantes ubicados dentro de hoteles, mientras que la otra mitad se realiza en restaurantes independientes de la actividad hotelera , (ver gráfica 2).

---

<sup>3</sup> Esta ordenación de los restaurantes de acuerdo a la dependencia principal de la demanda que atiende un establecimiento, no es rígida ni una generalización, es el resultado promedio y la tendencia que la demanda podía mostrar en periodos posteriores al estudio.



### **Composición de la demanda del segmento organizado.**

La composición de la clientela correspondiente a cada tipo de restaurante del segmento organizado se destaca que en promedio, este segmento depende en mayor magnitud de la demanda que ejercen empleados de empresas que se alimentan fuera del hogar. Esta demanda representa el 34.3% del total con una mayor importancia relativa en las ventas de informales (37.3%), y cafeterías (36.9%).

En segundo lugar se encuentra el consumo familiar, que representa el 30% de la clientela; no obstante para los restaurantes de comida rápida la proporción de este tipo de clientela respecto al total supera 50% mientras que para especializados e informales la proporción de este tipo de clientes es del 38.5% y 36.8% respectivamente.

En promedio el 24.8% de la clientela total de estos establecimientos es gente de negocios. Aunque se debe señalar que mientras los restaurantes formales dependen de este tipo de clientela en 42.4% y los especializados en 37.2% los de comida rápida y restaurantes informales tienen una dependencia mínima de esta clientela.

Por último la clientela turística tiene en promedio una baja participación en las ventas de este segmento (8.7%) mientras que las cafeterías atienden a un turista de cada diez clientes, la clientela turística de los informales es de apenas un 2.6%, (ver cuadro 4).

**CUADRO 4**

**COMPOSICIÓN DE LA CLIENTELA DEL SEGMENTO ORGANIZADO**

TIPO	FORMALES	ESPECIALIZADOS	INFORMALES	FAST FOOD	CAFETERÍAS	TOTAL
Familiar	24,50	38,50	36,80	51,30	26,20	30,00
Empleados	23,20	16,80	37,30	29,30	36,90	34,30
Negocios	42,40	37,20	19,60	7,90	25,30	24,80
Turismo	8,50	4,90	2,60	6,40	9,80	8,70
Otros	1,50	2,50	3,60	5,10	1,80	2,20
<b>TOTAL</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

En general, el 36.3% de los pagos al segmento organizado se realizan con tarjeta de crédito. Sin embargo existen diferencias importantes por tipo de restaurante, ya que mientras los restaurantes formales, especializados e informales obtienen el 70% o más de sus ingresos mediante esta forma de pago, la clientela de comida rápida y cafeterías usa esa forma de pago en menos de una tercera parte.

Acerca de las notas de consumo prácticamente el 40% de los clientes la solicitan, sobre todo en restaurantes formales (60.4%), especializados (51.2%), y cafeterías (41.2%). Comparando los resultados obtenidos con respecto al estudio de 1990 es notable una fuerte reducción en la solicitud de notas de consumo. Debe recordarse que en 1989 la solicitud de notas ascendía a un 50.7% de la clientela en promedio. Este fenómeno se debió a que actualmente los gastos en restaurantes ya no son deducibles del ingreso gravable de las empresas, (ver cuadro 5).

**CUADRO 5**

**USO DE TARJETAS DE CRÉDITO Y NOTAS DE CONSUMO**

TIPO	FORMALES	ESPECIALIZADOS	INFORMALES	FAST FOOD	CAFETERÍAS	TOTAL
Cientes que pagan con tarjeta	73,5	70,7	67	22,1	31,7	36,6
Solicitud de notas de consumo	60,4	51,2	28,5	15,7	41,1	39,5

### Composición de las ventas y del consumo en restaurantes organizados..

En general, se observa que la comida es el flujo de ingresos más importante para estos establecimientos con participaciones menores pero significativas en desayunos y cenas. Aunque hay diferencias importantes para cada tipo de establecimiento. Mientras que las cafeterías dependen casi en una tercera parte de los desayunos; los de comida rápida obtienen gran parte de sus ingresos a partir de comidas y del servicio de comida para llevar. Por su parte los restaurantes formales son los que más dependen del servicio de cena y bar.(Ver cuadro 6).

**CUADRO 6**  
**COMPOSICIÓN POR TIPO DE CONSUMO**

TIPO	FORMALES	ESPECIALIZADOS	INFORMALES	FAST FOOD	CAFETERÍAS	TOTAL
Desayuno	8,0	10,8	16,2	8,0	28,2	19,8
Entrecomida	3,2	0,8	0,2	1,3	8,4	5,0
Comida	44,7	55,4	53,0	71,2	34,7	44,5
Cena	25,7	18,9	25,0	6,6	18,3	18,8
Comida para llevar	0,5	2,2	1,2	8,7	0,4	1,4
Bar	13,6	10,2	3,0	0,4	6,5	7,5
Otros	4,3	1,7	1,4	3,8	3,5	3,0

## EVOLUCIÓN RECIENTE DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera

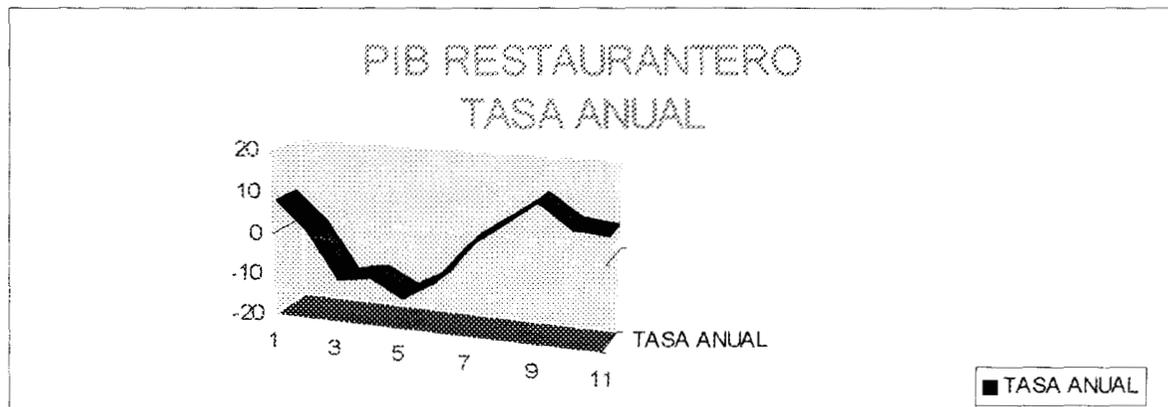
### Niveles de actividad

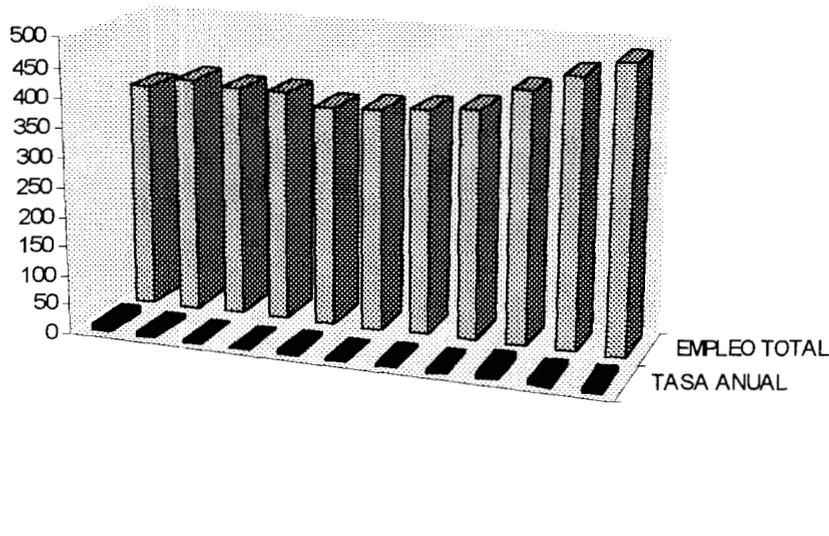
Después del máximo alcanzado en 1982, entre 1983 y 1986, la industria restaurantera sufrió un periodo de crisis. La inestabilidad macroeconómica interna implicó una caída del 27.2% real de la demanda. Con esto las ventas y niveles de la industria restaurantera se deterioraron considerablemente, hecho apreciable sobre todo con la caída del PIB restaurantero en un 35.7% real.(Ver cuadro 7).

CUADRO 7

EVOLUCIÓN DEL SECTOR RESTAURANTERO DE 1980 A 1991												
ACTIVIDAD	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
PIB miles de mill.	107,7	110,1	110,9	99,0	89,9	78,1	71,3	71,9	76,3	85,5	91,1	96,6
Tasa anual		7,7	0,7	10,7	9,2	13,1	8,7	0,8	6,1	12,1	6,6	6,0
Empleo total	350,3	385,3	402,1	394,3	393,0	374,4	376,2	381,8	388,1	426,5	454,6	481,9
Tasa anual		10,0	4,4	-1,9	0,3	4,7	0,5	1,5	1,6	9,9	6,6	6,0

A partir de 1987 y más vigorosamente entre 1988 y 1991 la industria recuperó sus niveles de actividad al crecer en 38.9% real entre esos años. Esta recuperación fue resultado de un incremento en la demanda nacional derivada de la reactivación económica interna y de la demanda turística. A esto los empresarios respondieron con el aumento en la oferta y mayores inversiones en establecimientos restauranteros. A pesar de ello las ventas del sector siguen siendo menores en un 4.8% respecto al máximo alcanzado en 1982 por lo que no se puede considerar que la recuperación en la demanda por servicios restauranteros ya haya sido completa. (Ver gráficas 3 y 4)





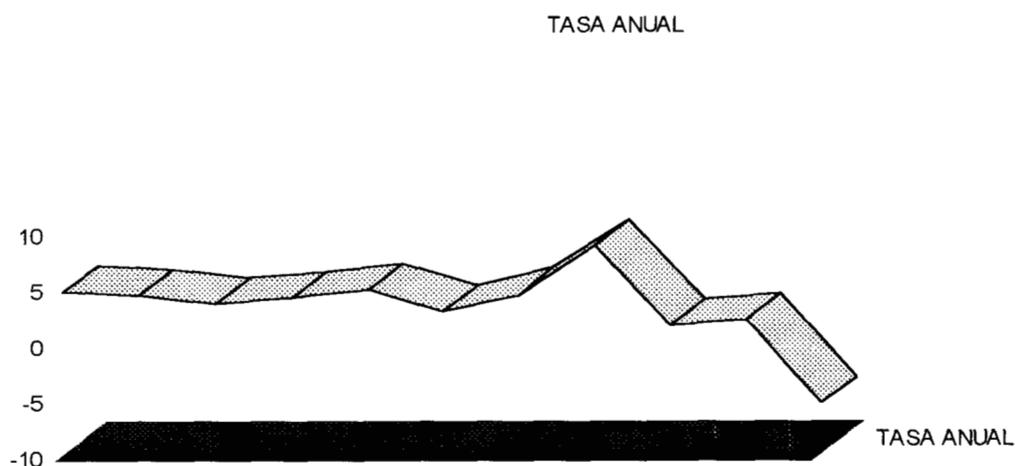
Un punto interesante a considerar es que a pesar de la caída de las ventas restauranteras durante la década, el sector no había sacrificado empleos. Así mientras el PIB restaurantero fue en 1991, un 12.9% menor al alcanzado en 1982, el empleo directo en la industria es 19.8% mayor al alcanzado ese año.

### **Precios de la industria.**

Acercas de los precios, en general para la industria se han incrementado siempre por encima de la inflación al consumidor y de las materias primas utilizadas<sup>4</sup>. Este fenómeno puede deberse a las características de la demanda del sector, a costos implícitos de propiedad de locales (costos que deben repercutirse al precio) y al crecimiento más dinámico que han tenido los restaurantes del segmento organizado cuyos precios medios son en promedio más elevados que los del segmento tradicional.

<sup>4</sup> Las empresas restauranteras tienen costos fijos muy elevados y grandes inversiones en capital de trabajo. Con las legislaciones ambiguas que frecuentemente se deben controlar, estos costos se ven incrementados o bien son presa de la corrupción existente.

A partir de 1989 esta situación se vio afectada sensiblemente por el control de precios implícito en el PECE con lo que los precios cobrados por restaurantes crecieron por debajo de los costos, por lo que entre estos años la relación precios-costos bajó e implicó una pérdida en la rentabilidad relativa de la industria restaurantera. (Ver cuadro 8 y gráfica 5).



TASA ANUAL

CUADRO 8											
PRECIOS Y COSTOS DE LA INDUSTRIA											
	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991
Relación precio/costo	104,6	109	112,8	117,4	123	126,5	131,9	143,3	145,7	148,8	140,6
Tasa anual (%)	4,6	4,2	3,5	4,1	4,8	2,8	4,3	8,7	1,6	2,1	-5,5

### **Aportación de la industria restaurantera a la economía nacional.**

Un conjunto de cifras seleccionadas puede dar una idea clara de la importancia que tiene el sector dentro de la economía nacional. Los aspectos más relevantes son los siguientes:

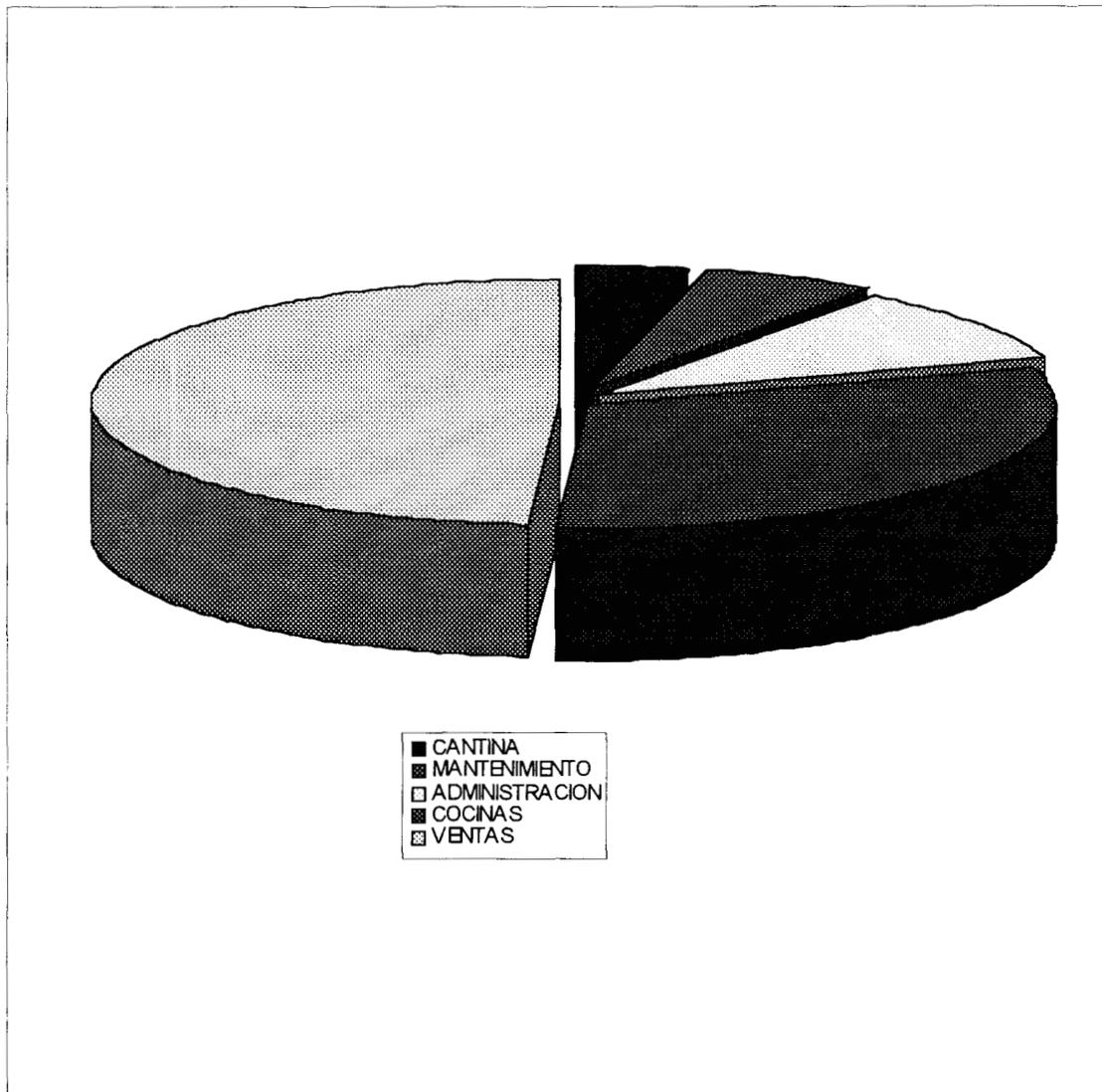
- a) El sector restaurantero ocupa el primer lugar dentro del sector servicios con un 28% de los establecimientos y un 22% de empleo generado.
- b) El sector de restaurantes y hoteles contribuyó entre 1980 y 1991 con un 3.2% promedio del PIB nacional, de esta participación 2% del PIB fue generado exclusivamente por el sector restaurantero.
- c) La participación que tuvo el sector restaurantero dentro del PIB nacional es superior a la que tiene la minería, la generación de electricidad y la ganadería. Sectores que tienen un peso similar dentro de la economía son la construcción, los servicios financieros y los servicios de educación.
- d) En 1991 un 2% del empleo formal de la economía obtuvo su trabajo directamente dentro de la industria restaurantera. Cabe destacar que por cada billón de pesos captado , la industria restaurantera<sup>5</sup> otorga en promedio 15 mil empleos, mientras que la industria hotelera sólo aporta 9 mil ocupaciones.
- e) Prácticamente en su totalidad , el empleo generado por la industria restaurantera es de bajos niveles de calificación . El 90% del empleo de la industria corresponde a personal ocupado en la cocina, ventas, cantina y mantenimiento, lo que representa personal con bajos niveles de capital humano. Por esto la industria ofrece oportunidades de trabajo a empleados no calificados, quienes encuentran dificultades para emplearse en industrias donde se requiere un nivel más elevado de calificación.
- f) Los sueldos pagados por la industria en 1991 ascendieron a 3.4 billones de pesos , lo que representa el 1.8% de los sueldos totales pagados en la economía . Si este mismo monto se hubiese pagado a los campesinos a su nivel actual de ingresos medios, la industria restaurantera estaría dando empleo a una tercera parte de los trabajadores del campo (1992).
- g) Un 5% del consumo privado se destina directamente a consumos en restaurantes . Lo mismo que un el 30% de los gastos de turistas que visitan México se destina a restaurantes. En 1991 los ingresos de restaurantes derivados del turismo ascendieron a 1200 millones de dólares y representaron un 2.6% de los ingresos totales de la cuenta corriente.
- h) Cerca del 1.9% de los ingresos tributarios totales del Gobierno Federal son pagados directamente por la industria restaurantera.

---

<sup>5</sup> El crecimiento de la actividad restaurantera ha disminuido considerablemente sin embargo es paradójico que el empleo directo haya aumentado en este periodo, donde el efecto de estabilización económica se deriva de un menor ingreso para unos niveles sectoriales.

i) Considerando los efectos indirectos que causa la actividad restaurantera sobre las ramas agropecuaria e industrial, se estima que el sector restaurantero apoya un 1.6% del PIB y un 1.9% del empleo nacional a través de sus compras de insumos. Con esto, la aportación total del sector restaurantero asciende a un 3.6 % del PIB y a un 3.7 % del empleo nacional.

Prácticamente un millón de familias o cinco millones de personas obtienen sus ingresos de forma directa o indirecta a partir de la actividad restaurantera. (Ver gráfica 6).



## **EFFECTOS DEL CONTROL DE PRECIOS EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA.**

### **Antecedentes del control de precios.**

A partir de 1983 las autoridades públicas emprendieron infinidad de programas para reanimar la economía y contener la inflación. Algunos fueron de carácter ortodoxo, aplicados entre 1983 y 1987 sin buenos resultados, por lo que para 1988 se implementó un programa que contemplaba además de aspectos ortodoxos de estabilización (reducción del déficit público); aspectos heterodoxos de control de precios mediante la aplicación de pactos: Pacto de Solidaridad Económica en 1988, y Pacto para la Estabilidad y el Crecimiento Económico desde 1989.

Hasta 1992 había persistido el mismo esquema, lo que propició una importante reducción en la inflación que bajó de 160% anual en 1987 a menos del 20% en 1991. Dado que el control de precios es más efectivo y factible en algunos sectores que en otros y se han dado aumentos de precios en algunas industrias y no en otras, los pactos han implicado cambios importantes en la rentabilidad relativa de los distintos sectores de la economía, mientras que algunos sectores han visto incrementar sus rendimientos otros se han visto severamente afectados por el mismo, ya que sus costos han crecido muy por encima de sus precios.

Dentro de los sectores afectados en los que los precios no crecieron al mismo ritmo de los costos existió una combinación de los siguientes fenómenos:

- a) Restricción de la oferta interna compensada por importaciones, lo que indica escasez interna.
- b) Reducción en la calidad del producto final de venta.
- c) Descapitalización gradual del sector.

Cabe señalar que el aspecto más característico del sector restaurantera debe ser la descapitalización del sector, dada la competencia dentro de este mercado no se puede pensar en un impacto de control de precios sobre la calidad del servicio ya que eso es más característico de los mercados oligopólicos. Por lo tanto dado que los restaurantera son un servicio no comerciable, la única forma en que pudieron enfrentar el PECE fue mediante la reducción de sus utilidades netas lo que necesariamente redundó en la descapitalización del sector. Este efecto se reforzó si consideramos que las ventas de los restaurantes dependen crucialmente de la liquidez dentro del mercado y a partir de los pactos ésta se redujo considerablemente.

### Efecto general sobre la industria restaurantera.

Para todos los segmentos, los costos crecieron por encima de los precios lo que repercute directamente en las utilidades de los negocios. Así en promedio, los costos de la actividad crecieron en un 97% y los precios finales apenas en 48% a partir de la vigencia de los pactos. Esto significa que las utilidades disminuyeron en un 16% neto. Cabe destacar que mientras que las cafeterías e informales han sufrido relativamente menos el control de precios, los de comida rápida han tenido caídas de hasta el 40% en su rentabilidad aunque no se descarta que también sea el resultado de una mayor competencia en este segmento del mercado.

### Apoyo de la industria restaurantera al PECE.

El impacto que tuvieron los paquetes creados con los pactos sobre la actividad restaurantera fue importante, se promovieron dos tipos específicos de descuento: el llamado menú de solidaridad que ponía al alcance de personas de bajos ingresos la posibilidad de adquirir comida en restaurantes a un precio menor y el 5% de descuento general en el consumo de restaurantes. Así en los restaurantes de mayores precios el 5% de descuento fue de uso prácticamente generalizado mientras que los restaurantes de comida rápida y cafeterías utilizaron con mayor frecuencia el menú de solidaridad. (Ver cuadro 9).

FORMALES	63,9	40,2	19,8
ESPECIALIZADOS	86,8	50,2	18,0
INFORMALES	113,0	47,1	12,2
FAST FOOD	100,8	58,5	40,6
CAFETERÍAS	104,4	45,5	9,0
TOTAL (%)	97,0	48,0	16,0

El impacto de estas promociones sobre las utilidades de los negocios fue, que el 5% de descuento redujo las utilidades en un 9.2% con impactos elevados para los restaurantes

que más lo utilizaron, mientras que el efecto del menú de solidaridad fue del 5.4% donde los restaurantes más afectados fueron los informales. El impacto combinado de estas medidas fue de una reducción en las utilidades de un 7.5% con efectos mayores para especializados, formales e informales. (Ver cuadro 10).

**CUADRO 10**

**INCREMENTO EN PRECIOS Y COSTOS**

CONCEPTO	1989	1990	1991(agosto)	PROMEDIO
Precios	26,0	29,7	14,3	23,3
Alimentos	25,8	29,8	13,8	21,1
Bebidas	29,1	28,4	20,8	26,1
Costos	31,4	27,0	18,7	25,7
Alimentos	22,0	22,0	12,9	19,0
Bebidas	20,7	21,9	16,5	19,3
Mantenimiento	52,6	34,5	24,8	37,3
Gastos restauranteros	30,6	26,3	19,0	25,3
Personal	48,0	23,2	18,5	26,6
Promoción y publicidad	46,6	32,4	24,2	34,4
Predial	40,5	42,6	32,0	38,4
Renta	40,3	43,4	32,8	38,8
Agua	51,1	86,9	33,2	57,1
Comisión por uso de tarjeta de crédito	32,4	21,9	18,4	24,2
Luz	38,1	30,5	34,5	34,4

Con esto queda claro que prácticamente la mitad del impacto de los pactos sobre las utilidades del sector restaurantero se propició por las promociones especiales, mientras que la otra mitad se debió fundamentalmente a la disparidad en el crecimiento de los costos y de los precios de la industria .

**Principales implicaciones para la industria restaurantera.**

El control de precios vigente en la economía afectó fundamentalmente el margen de rentabilidad de la actividad restaurantera con lo que se observó un proceso de descapitalización en el sector.

Se calcula que cada restaurante del segmento organizado ha perdido utilidades en promedio por 52 millones de pesos anuales, debido a la vigencia de los pactos. Estos son

recursos que de haberse obtenido, hubieran apoyado directamente la inversión y el empleo dentro de la industria.

Así se estima que, de haberse obtenido estos ingresos, el empleo dentro del segmento organizado podría haberse incrementado en 2,100 ocupados, o se hubiera podido incrementar la oferta de establecimientos en 38 unidades anuales, manteniendo las actividades del sector casi inalteradas.

## **EL IMPACTO DE LA NO DEDUCIBILIDAD DE GASTOS EN RESTAURANTES**

### **Antecedentes.**

Un rubro de gastos realizados por las empresas para poder cerrar acuerdos redituables es el que se hace en las comidas de negocios. Dentro de las actividades empresariales se da mucha importancia a los gastos de representación como medio para realizar las actividades normales de la actividad económica. La posición oficial en cuanto a este respecto, a finales de 1989 era de que, ya que estos gastos incluyen un componente de consumo personal, al permitirse la deducibilidad se estaba distorsionando el uso eficiente de recursos de las empresas y en la mayoría de los casos las familias de los empresarios gozaban de estos privilegios. Estos desembolsos eran mayores que el costo efectivamente requerido por los negocios, ya que se estaba subsidiando con la deducibilidad al componente personal de consumo. Por tanto, según este enfoque, se debía limitar dicha deducibilidad para asegurar un uso más eficiente de los recursos de las empresas y evitar este subsidio al consumo personal lo cual finalmente implicaba menores recursos reales para el gobierno.

Bajo este argumento, se modificó la ley de ingresos a partir de 1990, de tal forma que actualmente no se permite deducir los gastos realizados en restaurantes por parte de las empresas. Al no poder deducir este tipo de gastos, el costo efectivo de los mismos se incrementa substancialmente para las empresas (en un 58.7%), por lo que estas se ven obligadas a disminuir su presupuesto para gastos de representación.

Con esto si bien los ingresos públicos tienden a verse incrementados, la menor demanda que enfrentan los restaurantes implicó una caída en sus niveles de ventas y de actividad.

En el estudio realizado a este respecto, se calculó que en 1991 esta nueva ley implicaba una caída del 4.45 en las ventas del sector, respecto a las que lograría de otra manera. Además se afirmó que el segmento del mercado que más resentiría este efecto sería

el organizado, cuyas ventas serían menores en un 11.55 contra un impacto de sólo 2.3% para el segmento tradicional. (Ver cuadro 11).

CUADRO 11						
MANEJO DE PROMOCIONES ESPECIALES (%)						
	FORMALES	ESPECIALIZADOS	INFORMAL	FAST FOOD	CAFETERÍAS	TOTAL
5% DE DESCUENTO MENÚ	89,8	90,2	65,3	13,3	19,1	46,5
SOLIDARIDAD	6,1	2,4	34,7	79,6	46,4	35,8
AMBOS	4,1	7,4	0	7,1	34,5	17,7

#### Efectos observados con esta disposición.

Del impacto de la no deducibilidad observado sobre la clientela y ventas, destaca que en promedio, la clientela se vio afectada en un 9.8% y las ventas del segmento fueron menores en 8.1% respecto a las que podrían haberse logrado. Además, destaca que los restaurantes más afectados fueron los especializados (15.3% de ventas sacrificadas), formales (13.6%), e informales (7.6%). Los menos afectados fueron los de comida rápida con un 1.1%, (ver cuadro 12, 13 y 14).

Considerando el efecto que sufrieron los restaurantes organizados a partir de esta caída, se puede calcular que hubo una pérdida de ventas en 1991 de 664 millones de pesos. En promedio cada restaurante organizado podría haber captado 277 millones de pesos más de lo que captó ese año, si no se hubiera eliminado la deducibilidad de este tipo de gastos. Además si se supone una relación directa entre ventas y empleo, el impacto de esta ley implicó la pérdida de 10 mil empleos directos en el segmento organizado.

Así en total hubo una reducción de gastos de representación del 24.65. El impacto sobre el segmento tradicional fue de 5.2% de las ventas, con lo que se calcula que el impacto total de la ley de no deducibilidad ascendió en 1991, a casi 25 mil empleos, es decir a un 6% de las ventas de la industria restaurantera global<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> La información proviene de los censos económicos de los años respectivos y de estimaciones hechas por la CANIRAC.

CUADRO 12

## IMPACTO DE PROMOCIONES ESPECIALES SOBRE UTILIDADES (%)

	FORMALES	ESPECIALIZADOS	INFORMAL	FAST FOOD	CAFETERÍAS	TOTAL
5% DE DESCUENTO	9,2	12,7	4,9	5,9	6,3	9,2
MENÚ SOLIDARIDAD	10,5	9,1	14,7	5,5	1,5	5,4
COMBINADO	9,3	12,3	8,3	5,6	3,2	7,5

CUADRO 13

**IMPACTO DE LA NO DEDUCIBILIDAD SOBRE LAS VENTAS**  
**PORCENTAJE DE LAS VENTAS QUE SE PUDIERON ALCANZAR EN 1991**

TOTAL	4,4
FORMALES	20,3
ESPECIALIZADOS	13,2
FAST FOOD	10,5
INFORMALES	3,6
SEGMENTO ORGANIZADO (promedio)	11,5
SEGMENTO TRADICIONAL	2,3

CUADRO 14

## IMPACTO DE LA NO DEDUCIBILIDAD RESPECTO AL TOTAL DE CLIENTES

	FORMALES	ESPECIALIZADOS	INFORMALES	FAST FOOD	CAFETERÍAS	TOTAL
PORCENTAJE DE:						
Restaurantes afectados	55,1	70,6	59,2	8,2	70,6	58,9
Caída de clientes	32,0	27,2	14,4	15,4	8,2	16,8
Caída de las ventas	24,6	21,1	12,9	14,0	7,4	13,8

## **EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO Y LA INDUSTRIA RESTAURANTERA**

### **La posición del restaurantero ante la apertura.**

La opinión general de los restauranteros ante el Tratado de Libre Comercio, es positiva; la mayoría considera favorables los efectos que tendrá sobre la industria, debido a los siguientes factores:

- a) Bajan los costos de materias primas.
- b) Mejor tecnología disponible.
- c) Mayores oportunidades de ampliación.
- d) Mayor flujo de turistas.
- e) Mejor calidad de insumos y productos.

Por otro lado también han considerado como elementos desfavorables a los siguientes:

- a) Obsolescencia actual de equipos.
- b) Riesgo de invasión de cadenas extranjeras.
- c) Aumento en la competencia.

### **Balance de riesgos y oportunidades.**

Un análisis detallado de la actividad restaurantera en el país indica la existencia de riesgos y oportunidades con la firma del Tratado Libre Comercio.

#### **Riesgos del Tratado de Libre Comercio:**

- a) Competencia
- b) Costos de mano de obra
- c) Financiamiento

Los principales riesgos se derivan de la posible entrada de restaurantes extranjeros mediante el desarrollo de franquicias que harán competencia a los nacionales y el aumento en los costos de mano de obra previsible como resultado de la mayor apertura y que tenderá a equilibrarse gradualmente hasta que el trabajo mexicano este muy cerca del nivel de pago que en Estados Unidos. Por su parte el financiamiento también es un riesgo, ya que en la medida en que éstas fuentes de recursos para restaurantes entren al país habrá mayores oportunidades pero de no ser así se centraría el financiamiento solamente en ciertos niveles.

Respecto a los riesgos es importante destacar que si es muy probable un aumento en la competencia que tenderá a reducir la clientela para los restaurantes que no se ajusten a

este entorno por medio de calidad y precio. Los restaurantes con menor posibilidad de ajustarse son los tradicionales, por lo que se puede esperar una gradual reasignación de las ventas restauranteras que desfavorezca a estos últimos y favorezca a los organizados y a las cadenas extranjeras principalmente.

Acerca de la mano de obra, el aumento de su costo referente al de materias primas y bienes de capital, causará que la nómina gane participación en los costos de actividad lo que podría afectar a los restaurantes con mano de obra intensiva. Este riesgo se puede contrarrestar utilizando mano de obra más capacitada y productiva compensando así el mayor costo mediante inversiones de capitalización de los restaurantes, que impliquen menores costos de operación.

En cuanto al financiamiento se debe aclarar que en la medida en que el mercado financiero interno se abra a la competencia, este riesgo tenderá a desaparecer a medida que el restaurantero nacional encuentre fuentes competitivas de recursos crediticios accesibles.

#### **Oportunidades del Tratado de Libre Comercio:**

- a) Ampliación de algunos mercados.
- b) Crecimiento económico.
- c) Materias primas baratas y de calidad.
- d) Disponibilidad de tecnología moderna.
- e) Capitalización del sector.

Las principales oportunidades del Tratado de Libre Comercio, se derivan de dos fuentes: la primera y global indica que, dado el crecimiento económico que propiciará el tratado, la posibilidad de aprovechar mercados ampliados en crecimiento se aumentará sobre todo en niveles como el de cafeterías y comida rápida.

La segunda fuente se deriva de las oportunidades de importar materias primas más baratas y de mejor calidad, y de aprovechar tecnología restaurantera moderna. Esta posibilidad es la que permitirá a los restaurantes seguir operando a pesar del aumento de la competencia y los costos de mano de obra.

Estas oportunidades se aprovecharán sólo si se capitaliza al sector en términos de equipos y sistemas modernos de producción y servicio. Lo que permitirá al sector sobrevivir mediante el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el Tratado de Libre Comercio. Para enfrentarlo, los restauranteros propusieron lo siguiente:

- a) Cursos y capacitación adecuada del personal.
- b) Mejorar la calidad de alimentos y servicio.
- c) Establecer sistemas de control de calidad.

## CAPÍTULO 2

### SITUACIÓN RECIENTE DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

La industria restaurantera nacional esta conformada por casi 200 mil establecimientos a lo largo de todo el territorio nacional, en su mayoría son micro y pequeñas empresas, las cuales han sido afectadas al igual que el resto de las actividades productivas por la crisis financiera que enfrenta el país. Pero además enfrenta otro tipo de problemas que obstaculizan su operación, su desarrollo, su modernización y su crecimiento integral, que de acuerdo a la importancia que tienen y que encierran en un futuro cercano se les debe tener mayor atención.

Hasta el 31 de agosto de 1995 las delegaciones de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados, ubicadas en el país reportaron el cierre de cuando menos 6 mil establecimientos y con ellos la pérdida de una 75,000 fuentes de trabajo, la mayoría de las cuales se efectuaron el Distrito Federal y en el Estado de México pues aquí se ubican aproximadamente 2 mil establecimientos, lo cuales representan por las características propias de la región y la centralización de actividades productivas que se realizan, el mercado potencial más grande del país.

La actividad restaurantera funciona básicamente por la capacidad adquisitiva del público para gastar en comidas fuera de casa, pero estudios económicos han revelado que la industria restaurantera mantiene un ritmo de actividad pro-cíclico de la economía porque sus reacciones como sector son siempre más marcadas que las del promedio de la actividad económica nacional y por eso es una de las más afectadas por la recesión.

El estudio reveló también que las ventas del sector han caído entre un 30 y un 40% respecto al año anterior pese a que el precio de los servicios restauranteros disminuyó más de 10 puntos porcentuales con respecto al índice nacional de precios al consumidor en un mismo periodo, el cual comprendió de 1989 a 1992.

La Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC), es un organismo integrador de la industria restaurantera creado para solucionar los problemas a que se enfrentan estos empresarios y demás objetivos establecidos en el artículo 4o. de la Ley de cámaras de comercio e industria. Algunos de los problemas que existen son: la inseguridad pública, el comercio informal de alimentos, la no deducibilidad de las comidas promocionales de negocios efectuados en restaurantes y de las comidas como prestación de las empresas a sus empleados, la instalación de los casinos de forma legal en México, el acuerdo de apoyo inmediato a deudores de la banca, la ley de las

cámaras de comercio e industria, los institutos de capacitación para la industria restaurantera, y el efecto de las marchas, mítines y plantones entre otros.

## **EL COMERCIO INFORMAL DE ALIMENTOS**

El sector restaurantero ha sido durante los últimos años uno de los sectores más golpeados económicamente y una de las causas de ello es que no existe una legislación equitativa que controle a todas esas organizaciones, restaurantes o comercios dedicados a la preparación de alimentos que hasta la fecha no ha sido controlado por el gobierno del Distrito Federal, principalmente en cuanto a los negocios ambulantes. Las acciones emprendidas por los congresistas y legisladores en este rubro han tenido la preocupación por solucionar el gran problema que representa este tipo de comercio en las calles de la ciudad, no sólo de alimentos, la legislación creada para este fin puede o no ser efectiva hasta que se compruebe y se lleguen a evaluar los resultados de aplicarla integralmente y para ello es necesario desplegar un sistema para implantarla y evitar que sea una fuente más de corrupción y tanto la ciudad tenga una imagen limpia y segura, como que los negocios que originalmente se ubicaron para dar un servicio en especial mantengan esa ubicación y saquen el mayor provecho de ella, puesto que por ella han estado pagando los impuestos que la autoridad ha establecido, pero que hasta hoy no tiene ninguna solución por parte de estas para corregir ese desequilibrio.

Además de la CANIRAC y de la Asociación Mexicana de Restaurantes (AMR), existen otros organismos de apoyo a los restauranteros<sup>7</sup>, los cuales han demandado al gobierno la creación de una legislación que acabe con el comercio ambulante, porque además de ser una competencia desleal también representa un peligro para la salud pública. Y no es justo<sup>8</sup> que mientras los empresarios establecidos están sujetos al control y la regulación, generando empleos formales, pagando impuestos, etc., un grupo de personas invaden las calles con alimentos que perjudican la salud de la ciudadanía, dan un mal aspecto y representan un peligro para los habitantes de la ciudad.

Los restauranteros han pedido la acción del IMSS, de la SSA, de la SHCP, y del DDF para diseñar una campaña que desaliente el consumo de los alimentos en la vía pública así como una estricta legislación en la materia pero pareciera que lejos de atender esta petición se centran en cerrar las posibilidades de los establecimientos legales al imponer nuevas y más difíciles restricciones de operación. Hablando en términos reales cuantas acciones y campañas se puedan implementar para desalentar el consumo y el mantenimiento

---

<sup>7</sup> Estos organismos se ubican principalmente en el Distrito Federal y tienen delegaciones y oficinas subsidiarias en centros turísticos y ciudades del interior del país.

<sup>8</sup> Este tipo de competencia puede considerarse desleal porque no hay igualdad para cumplir con sus obligaciones, si bien el segmento que atienden no es comparable por el tipo de alimentos y servicios que ofrecen, la relación incidental proviene de la actividad en sí que realizan.

de dichos negocios es imposible exterminarlos en nuestra realidad porque son y representan el tipo de productos que están al alcance de la mayoría de la población la cuál por el margen de ingresos que percibe tiende a acudir a estos comercios para satisfacer sus necesidades, de tal forma que solucionar este problema encierra a otros más de la economía que no se pueden solucionar tan fácilmente ni de la noche a la mañana siguiente, pero que tampoco se ve la intención de comenzar .

Según datos estadísticos arrojados por una encuesta realizada por la CANIRAC, por cada restaurante formal existen siete puestos ambulantes de comida en la vía pública. El Instituto de Estadística Geografía e Informática (INEGI), informó que en los últimos 40 meses (hasta de septiembre de 1995), el comercio ambulante creció en un 13% contra un 2% de crecimiento de los negocios formales.

Además la Asamblea de Representantes del Distrito Federal (ARDF), dio a conocer que el 3% del PIB nacional proviene de los comerciantes ambulantes quienes evaden fiscalmente el 6% del mismo.

Es válido señalar que los establecimientos formales del país (200 mil aproximadamente), podrían absorber al comercio ambulante ofreciendo precios realmente de competencia y con el tiempo esas personas serían empleados por los negocios formales según algunos representantes de la CANIRAC<sup>9</sup>. Pero falazmente esas expectativas de los dirigentes de ésta cámara se fundamentaron en el discurso político de las autoridades capitalinas en cuanto a la economía y que en realidad no se dieron así, pues la recesión económica que estaba sufriendo la economía aún no tocaba fondo y más que mantener el número de establecimientos y absorber la mano de obra dedicada a estos negocios ambulantes, la situación se agrava, el desempleo continua y más restaurantes están cerrando.

La mentira de la reubicación establecida por las autoridades capitalinas ya no tiene efectos y lo que se esta propiciando es que el negociante formal salga a la calle y se libere de gastos de renta, luz, impuestos, etc., a través de sus mismos empleados o de alguna manera para no dejarse ganar ese mercado que durante mucho tiempo ha sido el pilar base de una posición en el mercado y una área comercial.

Los negocios informales crecen y crecen porque la mayoría de la gente tiene la capacidad económica para adquirir uno o dos productos a un precio muy bajo, lo que representa un peligro para su salud. Pero en términos generales los restauranteros formales dicen que no es un tipo de competencia para ellos pues no se les puede comparar y que en caso de afectar a alguien sería a los restaurantes tradicionales de funcionamiento familiar. Aunque esta es una afirmación general de los restauranteros, lo cierto es que algunos otros sí han sido muy afectados, por ejemplo: los del centro histórico de la ciudad de México fueron mucho más afectados que los demás restaurantes de las áreas periféricas y en ese caso se puede argumentar otras tantas situaciones que los dueños o gerentes de los

---

<sup>9</sup> Estas estimaciones carecen de factibilidad no porque hallan sido hechas sin datos reales sino porque la situación económica del país es más tendiente a la recesión y a una crisis más profunda que ahuyenta la inversión, restringe el mercado, cierra empresas y fuentes de empleo creando un nuevo ciclo que engrosa cada vez más las filas de desempleados y sólo algunas empresas pueden crecer.

restaurantes deben tomar en cuenta para que tengan una ventaja ante la competencia que les permita atender en mayor medida a su mercado consumidor.

Con esto se ve que la validez de algunas afirmaciones es errónea y que algunas instancias, organismos y medios de comunicación hacen públicos dejando a un lado la verdadera situación y con esto no considerar todos los elementos que intervienen en estas situaciones y así poder dar unas soluciones y respuestas acordes y factibles.

## **LEY DE LAS CÁMARAS DE COMERCIO E INDUSTRIA**

Por la información obtenida así como por los resultados logrados hasta hoy , se puede decir que la CANIRAC es la única instancia con que cuentan los empresarios restauranteros, principalmente los micro y pequeños empresarios para iniciar y consolidar sus procesos de modernización, recibir servicios, contar con una real representación de la industria ante el gobierno federal, fomentar el desarrollo de sus agremiados, ser un órgano de consulta del Estado, etc., establecidos en el artículo 4o. de la misma ley de cámaras de comercio y que desde mi punto de vista puede comprender muchos más objetivos para fomentar el desarrollo y asesorar en tantas áreas como sea posible a los empresarios nuevos y sin experiencia que pueden ser los que saquen a flote a esta industria y le den un dinamismo y proyección mayor dentro de su actividad y participación económica nacional.

Cabe señalar que por medio de la Cámara se esta exigiendo a la SECOFI su apoyo para que cumplan todos con la Ley de las Cámaras de Comercio e Industria que está vigente y donde se exige la obligatoriedad del registro especial de la Cámara, según el capítulo III, artículo 5o. de la misma; pues consideran que es un requisito indispensable que los organismos empresariales promuevan una nueva ley en la materia o la reglamentación justa de la actual donde se vislumbren verdaderas cámaras de servicio y no sólo organismos burocráticos y extorsionadores. Incluso pueden convertirse en la alternativa de capacitación, asesoría integral en varios campos, servir de enlace efectivo con las dependencias de gobierno y otras que se implementen de acuerdo a las necesidades temporales, regionales, etc., que ofrezcan más opciones a los empresarios que los que se establecen en el artículo 8o. de la misma ley vigente.

Según los dirigentes de la CANIRAC, la Suprema Corte planteó el problema como de afiliación y no de registro como debería de ser, pues es como si alguien se registrara en el Registro Público de la Propiedad u otro similar. Esta posición fue fuertemente criticada por empresarios restauranteros que han trabajado en este sector por muchos años y en muchos negocios, son conocedores del ambiente y están convencidos de que tales organismos camarales son medios para tener una posición social y un reconocimiento intrasectorial de personas con muchos intereses y algunas buenas ideas que lamentablemente no se realizan a fin de cuentas.

El anteproyecto de la ley de instituciones camarales que se estuvo estudiando en el Congreso a finales de 1995 contiene algunos puntos como estos:

1. La inscripción en el registro de la cámara continuará siendo obligatorio para las empresas y deberá hacerse en el primer bimestre del año. La cuota anual de inscripción en el registro será de no menos de 5 días de salario mínimo ni mayor a 20 veces el monto mensual del salario mínimo.
2. Las sucursales, agencias, establecimientos franquiciatarios o análogos tienen la obligación de inscribirse en la cámara que le corresponda por su domicilio y por la actividad que realicen, de acuerdo con las reglas contenidas en los estatutos de cada cámara.
3. La SECOFI continuará facultada para sancionar a las empresas que no cumplan con la inscripción en el registro de la cámara, en cuyo caso la sanción sería hasta por el doble del pago máximo de la inscripción. En caso de reincidencia, la sanción podría duplicarse y no libera a la empresa de la obligación de registrarse.
4. El hecho de inscribirse en el registro de la cámara no constituye un acto asociativo, por lo tanto para participar en las Asambleas generales y para ser electo como integrante del Consejo directivo, así como para hacer uso de los servicios que tenga establecidos la cámara, la empresa inscrita deberá manifestar su voluntad de participar como socio activo sin cargo adicional por este concepto.
5. De acuerdo con el contenido de este anteproyecto, las cámaras deben cumplir con los siguientes objetivos:
  - a. Mantener su naturaleza apartidista.
  - b. Representar y defender los intereses de las empresas registradas.
  - c. Ser órgano de consulta de los gobiernos Federal, Estatal y Municipal.
  - d. Proporcionar servicios de acuerdo a sus estatutos.
  - e. Integrar el padrón de las actividades empresariales.
6. Entre los organismos de representación empresarial se mantiene la convicción de que las cámaras deben reorientar su actividad, es decir, más que desaparecerlas deben ser fortalecidas para consolidar su responsabilidad como interlocutores auténticos del sector que representan.
7. La inscripción en el registro de la cámara otorga autonomía a las cámaras, no dependiendo así del gobierno.
8. Más que pensar en una “desbandada masiva” de negocios y en consecuencia la desaparición de las cámaras es necesario fortalecer al sector empresarial, donde en lugar de dividirse es necesario reintegrar los diferentes sectores de la industria para alcanzar objetivos comunes a través de sinergias.

Este documento que se estuvo estudiando en el Congreso de la Unión sin llegar a una aprobación final o modificación, y que por tanto deja a la antigua ley en los mismos términos y vigencia hasta que las condiciones económicas sean favorables para establecer lineamientos estrictos con estos empresarios y que tengan un mejor panorama económico que el que se vive hoy pero que a la vez requerirá de un mayor apoyo por parte de organismos como éste.

La situación real es que existen muchos negocios que no están afiliados ni registrados a tales organismos por considerarlos inútiles y nada benéficos para lograr sus fines. Esto creo que se debe principalmente a la falta de información de esos negocios pequeños y de tradición familiar que requieren de mayor apoyo, y por otro lado la falta de equidad en brindar los servicios existentes a todos por igual y no dar preferencia a las cadenas o negocios que están respaldados por una capacidad económica distintiva del resto pues creo que para alcanzar los fines de dichos organismos se debería actuar a todos los niveles de acuerdo a sus particulares necesidades pero con el mismo compromiso.

La necesidad de una nueva legislación en este rubro es prioritaria para dar la libertad y apoyo que necesitan las empresas mexicanas de este tipo y otros que no se sientan presionados sino más bien tengan la posibilidad de acudir por el apoyo que necesitan independientemente de su capacidad económica.

La situación económica que se está viviendo en México hace imposible aceptar que algunas cámaras lleguen a establecer multas por situaciones ajenas a los empresarios y provenientes del mercado que atienden, como en el artículo 7o. vigente, donde se imponen multas a los establecimientos que cesan sus actividades o cambian de giro, creo que antes de imponer tales obligaciones se debería considerar cuales fueron los antecedentes que obligaron al empresario a actuar de esta forma y para el caso de cese de operaciones en una situación como la presente sería muy común que dicho paro de actividades se debiera a que el mercado ha perdido su capacidad económica, a que existen otros negocios que proporcionan un mejor servicio a menor precio, etc.

A este respecto no queda más que esperar a que se corrija, modifique y acepte una nueva ley que contemple lo que aquí se expone y que proviene de opiniones de gerentes de restauranteros que tienen una mejor perspectiva desde el interior de los negocios y de las necesidades de éstos para un mejor funcionamiento e interacción con este tipo de organismos públicos.

## **SEGURIDAD PÚBLICA**

Los restauranteros han demandado a las autoridades correspondientes, es decir al Secretario de seguridad pública del DDF y al procurador general de justicia del DF, su indispensable apoyo para el urgente diseño de acciones conjuntas e inmediatas que contribuyan en el corto plazo a detener la ola de asaltos que ha venido padeciendo la industria restaurantera del Distrito Federal principalmente y que se ha convertido en un grave problema, pues los restauranteros no sólo son víctimas del robo de dinero en efectivo y bienes materiales en general, sino además de los actos violentos y agresivos que han derivado en la afectación de la integridad física de sus familiares, clientes y trabajadores hasta llegar al homicidio. Cabe mencionar que en febrero de este año se hizo un estudio de la

tendencia de este tipo de problemas<sup>10</sup> y el impacto que tenía para los restauranteros y el resultado obtenido fue que los restaurantes de algunas zonas específicas así como los centros turísticos más conocidos son los más frecuentados por los delincuentes quienes ocasionan los más grandes problemas para el personal y para las autoridades por el riesgo que implican para los comensales y en general para los consumidores que llegan a los negocios. También en este informe las cifras de demandas ante las autoridades competentes acerca de estos delitos fueron tales que si se tomaran en cuenta para la elección de los consumidores y su recomendación muchos de los negocios quedarían fuera por la inseguridad que representan.

Pero dado que es un informe camaral donde se busca llamar la atención de las autoridades para solucionar los problemas de algunos, estos organismos crean un escenario donde el sector y esos empresarios adoptan una posición de mártir siendo que ellos podrían iniciar un plan y coordinarse con las autoridades para no salir de la ley. Este tipo de situaciones más bien se deben a cuestiones culturales y de organización social que tanta falta nos hacen.

Se ha propuesto crear un programa de seguridad pública orientado a resolver la problemática planteada y que no es única de los restauranteros pero que hasta hoy no se ha visto en acciones. En algunos de estos casos la solución demagógica de las autoridades deja de tener efectos para los empresarios y estos deciden contratar a compañías de seguridad que en la mayoría de las ocasiones también tienen grandes carencias en el servicio que están tratando de brindar pero que en términos generales dan una imagen de seguridad a los negocios aunque los resultados obtenidos no siempre son los esperados.

A este respecto se podría hacer que los negocios de una área específica pueden agruparse para contratar servicios profesionales garantizados y asegurados en bienes y personas para situaciones inesperadas que pudieran perjudicarles, todas estas acciones bajo la supervisión de las autoridades y una efectiva acción para que no se vuelvan a repetir.

Algunos afectados han querido ir más allá pidiendo una legislación más dura contra las personas que cometan delitos pero ello implica el análisis muy minucioso de parte del Congreso de la Unión y de toda una polémica nacional de la que ya existen muy claros indicios, pero quem además de ellos significa una gran responsabilidad por el entorno en que se desarrolla nuestra sociedad.

## **FINANCIAMIENTO**

Al ser considerada la industria restaurantera dentro del sector servicios y aún perteneciendo a la industria, la mayoría de las veces ésta se ve limitada para acceder a los

---

<sup>10</sup> Dicho estudio realizado por el área jurídica de la CANIRAC se define según comparaciones hechas con otros países, como el país número uno en asaltos a restaurantes, el mayor índice de violencia y el mayor número de denuncias por robo. para mayor información consulte "Restaurantes 2000" en su número de febrero de 1996.

créditos preferenciales de la banca tanto de desarrollo como comercial, lo que impide en buen grado continuar con el proceso de modernización de los negocios y a la vez del sector.

Por ello, la CANIRAC ha solicitado a Nacional Financiera, que se considere a los empresarios restauranteros como sujetos de crédito para que éstos puedan beneficiarse de los programas especiales de apoyo financiero a las micro, pequeñas y medianas empresas restauranteras.

Dentro de los programas de financiamiento de la banca de desarrollo sólo se destinan recursos a la industria manufacturera pero a través del Fideicomiso para el Desarrollo del Comercio y los Servicios (FIDEC), se pueden canalizar recursos financieros de apoyo a capital de trabajo y de riesgo, capacitación y equipamiento de la industria restaurantera nacional, con el único objetivo de desarrollar enormes posibilidades productivas y generadoras de empleo de esta industria.

Los representantes pasan y dicen pero la realidad es que hasta la fecha no se ha podido allegar esos recursos tan necesarios para la industria, siendo que es de los pocos sectores que se podrían considera de mejor y más segura inversión por el corto plazo que requieren para el retorno de la inversión inicial y de algún financiamiento específico, pues algunos negocios reciben en grandes márgenes de ganancias por la prestación del servicio y depende más de la administración de esos flujos de capital el desarrollo de la actividad que de la operación en sí del negocio.

### **ACUERDO DE APOYO INMEDIATO A DEUDORES DE LA BANCA**

Los empresarios restauranteros que habían conseguido crédito de la banca comercial (no pocos por cierto), recibieron con agrado la puesta en marcha del ADE considerando que solucionará bastante los problemas de cartera vencida, la reestructuración de deudas a través de una operación eficiente y sin burocracia, pero que aún depende de la institución bancaria específica en que se halla conseguido el crédito.

Sin embargo la realidad tiende a romper con ésta ilusión pues reestructurar no significa dejar de pagaren momentos de crisis como este, sino pagar durante un plazo mayor una misma cantidad con intereses más elevados en total, y esta situación difícilmente reactivará a la economía nacional y elevará el grado de operación de este sector, en especial de la micro, pequeña y mediana empresa que son los negocios más necesitados de este apoyo y que representan el grueso de la industria restaurantera mexicana .

En este ambiente económico tan inestable que frecuentemente fluctúa debido principalmente a los movimientos políticos es indispensable encontrar la continuidad necesaria para que la planta productiva y obviamente los sectores que proporcionan servicios a varios niveles tengan el apoyo financiero fundamental porque la base económica de un negocio es el primer paso para el crecimiento de los restaurantes. Y que al igual que el

criterio aplicado para obtener el crédito, el financiamiento es fácilmente recuperable de acuerdo a un pequeño estudio de mercado al que se quiere entrar considerando las variables de mayor importancia en ese ambiente.

## CASINOS LEGALES EN MÉXICO

Desde que en los primeros meses del año de 1995 se dio a conocer la posible instalación de casinos en México, esta idea fue acogida por los hombres de negocios relacionados con el turismo y aunque mucho se ha dicho de los convenientes e inconvenientes que traería, los empresarios restauranteros a través de la CANIRAC, han manifestado que no se oponen a su operación siempre y cuando se legisle estrictamente para que no sea motivo de prostitución, narcotráfico y lavado de dinero; lo que tendría que abarcar otras legislaciones adjuntas como la penal, de establecimientos públicos, de juegos de azar, etc.

Por otra parte, demandan que en los casinos no se instalen servicios de restaurante, pues en su mayoría estos ofrecen comida y bebida gratis dentro de sus salones, lo que sí disminuiría la afluencia de consumidores por estas razones a los restaurantes establecidos con anterioridad pero que carecen de este atractivo. Por ello es importante que sólo operen como casino sin servicio de alimentos y fuera de la infraestructura hotelera pues esto representaría una competencia desleal para ambas industrias.

Los impuestos generados por la operación de los casinos deberán regirse por una ley federal y donde se contemple la participación tanto estatal como municipal que evite la posibilidad de que se formen centros de corrupción, también se debe estudiar la aplicación de porcentajes de participación para el dueño, dueños que incluso entrará en el ámbito de competencia de la Ley de competencia económica para evitar que la instalación de los primeros negocios de este tipo pudiera llegar a convertirse en un tipo de monopolio a través de ciertas prácticas. De igual forma es necesario determinar la procedencia y el porcentaje de inversión, siendo 100% mexicana o extranjera, 51% nacional y 49% extranjera o viceversa; incluso considerar otra opción.

En general los restauranteros consideran que si existe una legislación estricta y clara, los casinos serán benéficos para el ámbito fiscal y económico.

Con el antecedente de este tipo de negocios creo que los restauranteros mexicanos están pendientes de este tipo de negocios pero a la vez incluso están cerrándose una posibilidad de atraer más consumidores a su negocio pues se podría considerar algún negocio adyacente característico de la misma línea y estilo del restaurante que facilite el posicionamiento en la mente de los clientes.

Si se llegara a autorizar por parte del Congreso la legislación se debería crear también un reglamento y una comisión consultiva e incluso quizás un sistema de auditoría

que vigile muy de cerca la operación de estos establecimientos para no ocasionar los problemas sociales derivados de estos ambientes.

## **LA NO DEDUCIBILIDAD DE LAS COMIDAS**

Desde 1990 la modificación hecha a la ley del impuesto sobre la renta en su capítulo de ingresos, desapareció la deducibilidad de las comidas promocionales de negocios efectuadas en restaurantes, así como de las comidas como prestación de las empresas a sus empleados. Con esta disposición se afectó gravemente a la industria restaurantera ya que se redujeron sus ingresos por la disminución de las ventas. Las empresas dejaron de brindar estas prestaciones a sus empleados porque fiscalmente ya no tenían ese incentivo para gastar sin recibir ningún reembolso. El artículo 25 de la ley del impuesto sobre la renta (LISR), fracción V y fracción VI para gastos de viaje en lo referente a gastos para alimentación no mayores de 233 pesos diarios por beneficiario en territorio nacional y el doble para gastos en el extranjero. La fracción XXI del mismo acerca del consumo en bares, restaurantes y gastos en comedores que cumplan con lo dispuesto en la fracción VI; los gastos en comedores que por su naturaleza no estén a disposición de todos los trabajadores de la empresa y aún cuando lo estén pero el monto exceda el salario mínimo general del área geográfica del contribuyente por cada trabajador que haga uso de los mismos y por cada día en que se preste el servicio, adicionado con las cuotas de recuperación que pague el trabajador por este concepto. El límite que establece esta fracción no comprende los gastos derivados del mantenimiento de laboratorios y especialistas que estudien la calidad e idoneidad de los alimentos servidos en los comedores.

Esto debido a que la mayoría de los empresarios estaban acostumbrados a ver dicha partida como un gasto menor y en cierta medida recuperable en el que se lograban muy buenos negocios y mejores ganancias, que a la vez que daba una buena imagen de la empresa al consentir a su personal con este tipo de incentivos lo integraba de manera informal y lo identificaba con los objetivos y valores de la empresa en un ambiente distinto al de trabajo; todo ese ambiente y alternativas de desarrollo organizacional fue afectado por la crisis de diciembre de 1994 con la devaluación del peso frente al dólar lo que redujo más aún las expectativas futuras de la empresa y su capacidad económica presente.

Al haber dejado de absorber los servicios de los restaurantes, se formó una cadena de afectados partiendo obviamente con los restauranteros mismos que tuvieron una demanda menor, pues la oferta de los servicios era mayor y al no existir la disponibilidad económica para tales, estos buscaron sobrevivir en el mercado ofreciendo sus servicios hasta donde las condiciones del mercado les fueran aceptables, pero tuvieron que despedir a una parte considerable del personal pues los negocios mostraron una caída de las ventas que aún tienden a aumentar y ahora el problema afecta a la sociedad en conjunto con el desempleo de toda esa gente.

Estudios realizados por organismos de restauranteros indican que en 1994 solamente, por el impacto de la no deducibilidad se dejaron de generar ventas por 3,600 millones de pesos, lo que en términos generales significó dejar de generar 49,800 empleos directos y 38,500 empleos indirectos, lo que da un total de 88,300 fuentes de trabajo. Datos que dan muestra de la gravedad del caso y de la situación que provocó la entrada en vigor de dicha disposición.

La CANIRAC después de analizar estos datos e informar los resultados a los negocios afiliados continúa demandando al Consejo Asesor Fiscal de la SHCP (CAFI), la restitución urgente de dicho concepto, considerando esta demanda como irrenunciable hasta conseguirla pues consideran que es un medio idóneo que permitirá el crecimiento de las ventas, de los negocios y a la vez de todo el sector<sup>11</sup>.

Esta política gubernamental de mantener el régimen de no deducibilidad se contradice con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, porque se quieren crear empleos a mediano plazo generando desempleo a corto tiempo. Por la misma razón está contra la propuesta del Programa Especial de Empleo Temporal que hizo el presidente Zedillo en su primer informe de gobierno en 1995 y donde se establece que la generación de empleo es una prioridad nacional.

De conseguirse la restitución de la deducibilidad de las comidas, con seguridad no se resolverían todos los problemas a que se enfrenta la industria restaurantera pero se generarían los ingresos y los empleos que tanta falta hacen, subsanando así un gran mal que requerirá más tiempo y recursos económicos de los que se han perdido hasta hoy pero que en términos reales no tendrá resultados inmediatos.

Por otro lado es injusto, que la deducibilidad se permita solamente a las grandes empresas, las cuales tienen la capacidad financiera para crear sus propios comedores industriales siempre y cuando cumplan con los requisitos del artículo 25 de la LISR en cuanto al límite del costo y servicio para los trabajadores, pero que están marginando así a los medianos y pequeños restauranteros que conforman el 96% de esos 200 mil establecimientos dedicados al servicio de los alimentos en México y que de alguna manera pudieran satisfacer esa demanda y servir a ese segmento del mercado real y potencial existente.

Debido a la importancia económica que tiene la industria restaurantera para la economía nacional y a la situación económica que se vive, la CANIRAC busca incesantemente su restitución realizando reuniones con la Comisión Fiscal de la CONCAMIN, el CAFI, representantes de SECOFI, SECTUR, Cámara de Diputados y proveedores de la industria, a fin de obtener más apoyo que puedan convencer a las autoridades de la necesidad de ella.

Especular acerca del futuro de la industria restaurantera nacional es dejarla a la deriva pues si en el primer semestre de 1995 se despidieron 75,000 personas por el cierre de

---

<sup>11</sup> El empesinado afán de conseguir la restitución de la deducibilidad se ha convertido en el lema de algunos organismos como la CANIRAC, pues en aproximadamente ocho meses de seguimiento de sus publicaciones mensuales no existe un número que no toque este punto y desde la misma perspectiva siendo que el presidente de la República ha dado la negativa rotunda a dicha petición y el CAFI da nulas esperanzas para este sexenio.

6,000 establecimientos, que se puede esperar para el resto del año sí día a día las condiciones y expectativas son más desalentadoras y ya se estima el cierre de otros establecimientos.

Los fundamentos que se han recopilado para hacer esta petición con tal ahínco son :

1. Las comidas de negocios son un gasto similar al de la publicidad, necesario e indispensable más no suntuario para realizar actividades productivas, y cuyo objeto primordial es el de concretar negocios por lo que la restitución de su deducibilidad sería una medida legítima y equitativa para todo el sector productivo del país.
2. Las empresas ganarían una ventaja competitiva al equipararse los costos de las comidas promocionales con los de nuestros socios comerciales en el TLC, en cuyos países estos gastos sí son deducibles.
3. La deducibilidad de la prestación de la comida al personal de las empresas restituirá a los trabajadores un beneficio que perdieron por la política de las empresas o por otras circunstancias, a la vez que representaría un aporte significativo a la capacidad adquisitiva de su salario.

Y aunque efectivamente el PIB restaurantero creció de 1990 a 1993 más que el promedio de la economía, de no haber eliminado la deducibilidad, la industria restaurantero hubiera crecido 6% más.

4. En años posteriores a la eliminación de la deducibilidad, las autoridades hacendarias implementaron medidas de control que impiden las violaciones que dieron lugar a la medida y que fue la razón principal por la que se retiró la deducibilidad de las comidas pues el mal uso que se daba a los recursos de las empresas y luego la justificación falsa de provenir de los gastos de representación para el cierre de negocios y del personal.

Restituir la deducibilidad aportaría importantes elementos para el cumplimiento de los siguientes objetivos nacionales:

1. Mantener e incrementar las fuentes de empleo.
2. Contribuir a la recuperación de la economía nacional, al ser un factor reactivador de la actividad restaurantero y de su cadena productiva.
3. Coadyuvar a la simetría fiscal con la legislación fiscal de nuestros socios comerciales en el Tratado de Libre Comercio.

Un paquete de propuestas para restituir la deducibilidad de los gastos es el siguiente:

1. Cumplir con los requisitos del Código Fiscal, en materia de documentación comprobatoria.
2. Que el gasto de las comidas promocionales de negocios sea deducible en 2/3 partes .
3. Que el monto anual de las deducciones no exceda del 3% de los ingresos del ejercicio fiscal de la empresa.
4. Que el gasto de la prestación de comida al personal sea en beneficio de todos los trabajadores y deducible al 100%.
5. Que la restitución de la deducibilidad de estos gastos se aplique por tres años como programa piloto, bajo la responsabilidad de los empresarios restauranteros, estableciendo

para ello y conjuntamente con las autoridades los parámetros para evaluar su resultado en ese tiempo considerando las condiciones económicas en que se dieron.

La restitución de la deducibilidad sería en estos momentos el aliciente que necesita la industria para iniciar el proceso de reinversión en el sector que por sí sólo no puede salir del bache económico en que se encuentra pero que flexibilizando las políticas fiscales como ésta favorecería tanto a grandes como a pequeños empresarios y a la economía en términos generales por el empleo que generaría, el dinamismo de la actividad y su efecto directo e indirecto.

## **LA NORMA OFICIAL MEXICANA**

Con fecha de 4 de octubre de 1995 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la NOM-093-SSA1-1994, relativa a las prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos.

Mediante esta NOM se establecen lineamientos para las prácticas de higiene en la preparación de alimentos, siendo aplicable a todas las empresas o establecimientos que se dedican a la preparación de alimentos en local fijo.

Esta norma confirma diversas obligaciones de carácter sanitario ya previstas en la Ley General de Salud y sus diversos reglamentos, entre los que destaca el control sanitario, establecimientos, productos y servicios, así como el reglamento de ingeniería sanitaria relativo a edificios.

Desde la publicación del proyecto de norma, algunas asociaciones presentaron comentarios y argumentos al respecto para modificarlo, pues las consideraciones establecidas en el proyecto original dificultaban su cumplimiento por parte de los empresarios restauranteros, además del alto costo que implica su puesta en operación.

Posteriormente se hicieron públicas las respuestas a tales observaciones, logrando que sí se modificara el proyecto original y fuera mucho más claro, aunque no más fácil.

El contenido de la norma se refiere a:

- El ingreso de alimentos (materias primas).
- Almacén de secos.
- Temperaturas.
- Temperatura de alimentos listos para servirse.
- Instalaciones sanitarias (baños).
- Del personal.
- Transporte de alimentos preparados.
- Cédula de verificación.

Esta norma fue un desplegado detallado de cuales son los requisitos mínimos en los aspectos señalados arriba que en todos los casos son enfocados para restaurantes grandes que preparan grandes cantidades de alimentos, o que en sus almacenes tienen una gran

variedad de insumos con características diferentes por muchas razones pero que no se exponen aquí porque sería entrar en detalles del ambiente interno de los restaurantes.

En términos generales esta reglamentación es muy buena y pertinente para evitar la posibilidad de infecciones y problemas higiénicos, no son exhaustivas en ese sentido pero quizás más de la mitad de los restaurantes grandes no tienen dicho nivel en instalaciones, equipo, etc, pero la implementación de la SSA para llevar a cabo esta disposición deberá ser muy rigurosa y minuciosa para que se lleve a cabo en forma correcta. En este sentido pudiera suceder que si la Secretaría es flexible surgirían algunas participaciones conjuntas para tener el equipo indispensable para llevar a cabo esta disposición sin incurrir en gastos fijos mayores sin demeritar la calidad, el servicio y la responsabilidad de los restauranteros.

## **INSTITUTO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

Desde sus inicios la industria restaurantera se caracterizó como altamente generadora de empleos, y actualmente demanda un número creciente de empleados calificados, a través de elevar la calidad de las escuelas técnicas y profesionales en el área gastronómica, además de crear nuevas instancias educativas que partan de las necesidades reales y urgentes del sector restaurantero.

A este respecto la fracción XIII del artículo 123 de la Constitución marca que las empresas, cualquiera que sea su actividad estarán obligadas a proporcionar sus trabajadores, capacitación y adiestramiento para el trabajo; en base a su respectiva ley reglamentaria.

De acuerdo a la política laboral emprendida por el gobierno federal a través de la STPS en 1977 se señalaron cinco objetivos básicos con la capacitación y el adiestramiento:

1. Promover las oportunidades de empleo.
2. Elevar la productividad.
3. Mejorar el nivel de bienestar de las familias de los trabajadores.
4. promover la justicia en las relaciones laborales.
5. Desarrollar y fortalecer las autoridades e instituciones en política laboral y bienestar social.

En cuanto al objetivo de elevar la productividad, se señalaron otros proyectos específicos, que son: la capacitación y el adiestramiento para el trabajo, la certificación de la calificación para el trabajo, la educación abierta en el trabajo, la investigación de la formación profesional requerida por el sistema productivo y la normatividad de la formación profesional.

Elevar la productividad en le ambiente restaurantero significa servir, satisfacer y brindar todas las opciones posibles a los clientes teniendo como resultado ventas mayores y por ende ganancias mayores, en base a la educación del personal.

Esta capacitación puede ser impartida por el mismo personal de la empresa que tenga los conocimientos requeridos, por instituciones, escuelas u organismos especializados contratados en forma especial.

La implementación y evaluación de los resultados de la capacitación deben ser vigilados y coordinados por una comisión consultiva de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y con representantes de la empresa.

La actualización de esta ley se encuentra en el artículo 537 al 539 fracción F de la Ley Federal del Trabajo en cuanto al servicio nacional de empleo, capacitación y adiestramiento que las empresas deben proporcionar a sus empleados.

En especial el artículo 153 fracciones A-X de la Ley Federal del Trabajo hace hincapié en la forma y procedimiento para realizar la capacitación y el adiestramiento del personal de las empresas, que aunque se ha modificado desde entonces, aún contempla la forma en que la capacitación se presta, su registro ante la Secretaría del Trabajo, los programas que se llevan a cabo, el tiempo destinado para la capacitación, la finalidad y objetivo de la capacitación, la capacitación de los trabajadores de nuevo ingreso, las obligaciones de los trabajadores, la formación de las comisiones mixta y comités nacionales, las cláusulas en el contrato colectivo de trabajo, los requisitos a cumplir para planes, programas e instructores, las sanciones en que incurran por no cumplirlos, las constancias validez y registro de la capacitación, la negativa del trabajador a capacitarse y de la inconformidad acerca de ésta.

Así mismo el artículo 234 de la Ley del Seguro Social en su fracción VI, dice que los cursos de adiestramiento técnico y de capacitación a fin de lograr la superación del nivel de ingresos de los trabajadores.

Para los restaurantes formales de los centros turísticos y de las ciudades grandes la capacitación de su personal es fundamental; para empezar el personal debe contar con un alto grado de limpieza personal, buenos modales y dependiendo del tipo de consumidor a que pueden servir conocer otro idioma, los sitios turísticos de la región o ciudad pero principalmente todo lo que el negocio ofrece y sirve a sus clientes. La actividad restaurantera es una actividad muy detallada y detallista, son muchos los puestos y muchas las funciones de cada uno por lo que para un restaurantero el grado de calificación que puede tener o que alcance el personal que labora en su negocio es preponderante.

En enero de este año el gobierno federal aportó 300 mil pesos para dar inicio a la creación del Instituto de capacitación y desarrollo para la industria restaurantera en cumplimiento a la promesa hecha por el presidente Zedillo desde junio de el año pasado<sup>12</sup>, es decir en 1995.

Algunos restauranteros opinaron que la industria restaurantera mexicana necesita no sólo la constante capacitación de nuestros trabajadores, sino también las vías para intensificar el desarrollo empresarial de los restauranteros y su acceso a las modernas tecnologías que les den competitividad y rentabilidad.

<sup>12</sup> Muchos son los proyectos pero un instituto de verdad requiere de mucha más inversión y de la participación conjunta de muchas instituciones, para que no sea "un cuento más" de las autoridades, es fácil hablar pero muy difícil hacer, más vale esperar a ver los resultados de este año del nuevo INCYDIR.

Este instituto tiene como meta el apoyo didáctico para la implementación de dos programas prioritarios:

1. El diplomado en operación de restaurantes.
2. El diplomado en administración de restaurantes.

Estos diplomados serán impartidos a micro, pequeños y medianos empresarios restauranteros así como a ejecutivos principiantes del sector. Para el primer año se espera beneficiar a cuando menos 100 restaurantes, 150 empresarios y cerca de 300 trabajadores del ramo.

Para su puesta en marcha el ejecutivo pidió a las Secretarías involucradas todo su apoyo para no perder tiempo. Entre ellas la SECTUR estará como impulsora y vigilante de que se realice; la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), autorizó la solicitud de 600 mil pesos para el equipamiento en su primera etapa en funcionamiento del INCYDIR, el cual consiste en cinco estaciones de cocina totalmente diseñadas con tecnología de vanguardia. La SEP esta comprometida a apoyar al instituto en materia de remodelación, equipamiento y gastos de operación. El DDF proporcionará el inmueble para establecer el INCYDIR.

El proyecto es muy bueno sólo que para ponerlo en marcha hace falta mucho más dinero y para evaluar el impacto que tenga en la industria hace falta una infraestructura todavía mayor para capacitar tanto a empresarios como a trabajadores para darles un nivel deseado y comparable a los mejores del mundo. Ampliando su implementación y generalizando el nivel de servicio.

## **SEGURIDAD JURÍDICA**

Los empresarios del sector aún enfrentan una serie de problemas relacionados con la tramitación de sus permisos ante las diferentes instancias del sector público federal, estatal y municipal, motivo por el cual se ha avanzado en el proceso modernizador brindando a la industria seguridad jurídica mediante una legislación acorde y un programa permanente en la estructura de su cámara donde existe una oficina donde pueden realizar con una poca más de agilidad esos proceso que antes tardaban muchos días.

En cuanto a la desregulación y simplificación administrativa se han hecho aplicar estos esquemas que solucionen la pesada carga administrativa que representan los múltiples y diversos para la operación de la industria restaurantera. El objetivo a conseguir es poder abrir una ventanilla permanente en todas las delegaciones de la cámara dentro del país para apoyarlos efectivamente.

La industria restaurantera no fue considerada dentro del paquete de incentivos fiscales establecido en la Alianza para la Recuperación Económica; tampoco en la política de promoción turística de la Alianza para el Turismo, pero con la iniciativa de la Ley de ingresos del Distrito Federal para el ejercicio fiscal de 1996 se pretende gravar aún más la

actividad restaurantera. Con esos impuestos es imposible que la economía se recupere y más todavía que se generen empleos.

Decisiones unilaterales como la de cobrar 10 mil pesos por una licencia de funcionamiento, 5 mil pesos por un permiso para la venta de bebidas alcohólicas y cubrir previamente a la expedición de estos documentos una cantidad equivalente al 50% del valor catastral del inmueble que ocupa el restaurante, propiciando con ello la desaparición misma (estos precios fueron vigentes en 1995). También aumentaron las contribuciones por concepto de anuncios y se está volviendo al esquema de 1982 donde las entidades federativas vuelven a tener el poder para realizar el cobro por las licencias mencionadas, creando con ello una nueva oleada de extorsiones o bien alterando de forma exorbitante el precio de las mismas. Situación que preocupa a los restauranteros pues ahora el límite de tales cobros va a depender de las relaciones con que cuenten, o bien de los requerimientos monetarios de una región o una delegación sin que se pueda hablar de un nivel equitativo o de igualdad que puede provocar muchos conflictos y permita que los restauranteros se sientan seguros en el sector industrial que están trabajando y tengan seguridad en cuales son los derechos y las obligaciones que tienen que cubrir para funcionar de acuerdo a la ley sin que los preceptos asentados en ésta sean ambivalentes o lejanos a los objetivos económicos, políticos y sociales de una población, de un estado o incluso del país.

La seguridad jurídica de los restauranteros como de cualquier otro tipo de empresarios debe ser la base que de a los restauranteros la certidumbre de que el negocio está dentro de lo legal y que los beneficios que produzca son propiedad de él ante cualquier autoridad.

### **IMPORTANCIA ECONÓMICA DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera NACIONAL.**

La industria restaurantera es una de las más dinámicas e importantes del país por su contribución económica y social, los datos así lo revelan:

- A nivel nacional la industria restaurantera está integrada por casi 200 mil establecimientos, de los cuales el 96% son microempresarios que operan sus propios negocios.
- Proporciona empleo directo e indirecto a poco más de un millón de mexicanos, es decir al 4.7% del total de la ocupación nacional.
- Genera efectos positivos sobre la producción y el empleo, pues dada su estructura de insumos, incide en diversa y numerosas ramas productivas.
- El valor de las ventas del sector fue de 53 mil millones de pesos en valores corrientes, representando el 3% de la producción nacional.
- Su Producto Interno Bruto fue de 45 mil millones de pesos, representando el 3.8% del PIB total.

## **REPERCUSIONES DE LA CRISIS EN LA INDUSTRIA RESTAURANtera EN 1995**

La recesión que durante 1995 afectó a la industria restaurantera, según estimaciones preliminares de la cámara, las ventas del sector restaurantero en su conjunto cayeron en términos reales cerca del 30%.

Los segmentos de la industria que más resintieron la caída de su actividad fueron los restaurantes del sector formal, particularmente los de lujo y especializados, cuya reducción de ventas se ubica entre 35 y 50% dependiendo del estrato.

Para el segmento de comida rápida se estima una caída real de las ventas del 25% cifra similar a la estimada para el segmento tradicional de la industria. En el caso de las cafeterías, la caída promedio se estima en 10% de sus ventas en términos reales. Este segmento presenta una menor caída que el conjunto de la industria dado que, como consecuencia de la disminución del ingreso real de los consumidores, se operó una sustitución en la demanda de servicios de restaurantes especializados en favor de los de cafeterías.

En 1995 el sector se vio forzado a desemplear a un 12% de su fuerza laboral, por lo que el número de trabajadores remunerados disminuyó en 42 mil personas, mientras que los no remunerados formalmente, es decir, dueños y familiares que trabajan en los establecimientos del sector tradicional, se redujo en 32 mil personas, lo que ubica la cifra de desempleados en 74 mil personas.

La última estimación hecha por el área económica de la cámara indica que cerca de 9100 restaurantes cerraron sus puertas.

Con relación al comportamiento de las ventas debe destacarse que en el periodo enero-noviembre de 1995 el índice de precios promedio de la industria restaurantera muestra un incremento considerablemente menor a la inflación general de precios del país. Según se reporta en los cuadernos del índice de precios del Banco de México, los precios promedio del sector restaurantero aumentaron en ese periodo en 20.6%, en tanto que el índice general de precios aumentó en el mismo lapso 33.4%. Por otro lado los precios de las materias primas y servicios consumidos por la industria registraron aumentos sensiblemente mayores al de restaurantes, como es el caso de la leche, sus derivados y el huevo que aumentó en 42.1%, frutas y legumbres en 39.9%, y el alquiler de inmuebles 27.5%. Así por sexto año consecutivo (desde 1990), la industria restaurantera aumentó sus precios en menor medida que los niveles de inflación.

## **PERSPECTIVAS DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA PARA 1996**

Las perspectivas de la industria restaurantera para 1996 se encuentran estrechamente relacionadas con las de la economía en su conjunto. De verificarse el escenario planteado en las proyecciones macroeconómicas (crecimiento del PIB del 3%) nuestras estimaciones indican un crecimiento real del 5.5% de las ventas restauranteras en 1996, lo que significa que el sector recuperaría en este año menos de una quinta parte de las ventas que perdió como consecuencia de la crisis de 1995. En nuestras proyecciones se estima que la industria restaurantera recuperará niveles de operación similares a los de 1994 recién en el año de 1999.

Si como está proyectado en 1996 las ventas de la industria restaurantera crecen en 5.5% , el nivel de empleo en el sector crecería en una cifra cercana a los 13 mil puestos de trabajo, frente a la pérdida de 74 mil registrados en 1995.

Dado que la industria restaurantera se caracteriza por su alta prociclicidad, es decir que crece o decae sensiblemente más que la economía en su conjunto, el crecimiento proyectado para 1996 resulta sumamente modesto, por lo que se espera nuevamente un mercado sumamente competido para el presente año.

Debe pensarse que la existencia de un alto porcentaje de capacidad instalada y no utilizada por razones de mercado presionará la competencia por la captación de clientes , por lo que se estima que de nueva cuenta, los precios de la industria crecerán menos que la inflación general del país.

Finalmente deberá tenerse en cuenta que aunque se verifique en el marco macroeconómico el escenario de una política monetaria menos restrictiva, el crédito al sector privado será escaso en 1996, a lo que habría que agregar que la banca comercial será sumamente reticente en su otorgamiento dada la delicada situación que afronta con sus carteras.

Por lo anterior deberá ponerse especial atención en la planeación de los flujos de ingresos y gastos, así como realizar una cuidadosa planeación financiera, no asumiendo riesgos de financiamiento más allá de lo que la propia empresa pueda generar con sus propios recursos.

Debe considerarse también la posibilidad de que haya nuevas presiones desestabilizadoras sobre el tipo de cambio, sobre todo en la primera mitad del año, lo que desestabilizará las tasas de interés.

En caso de poder contar con recursos financieros externos a la empresa o grupo, se recomienda una cuidadosa planeación de sus pagos, considerando escenarios financieros caracterizados por inestabilidad cambiaria y altas tasas de interés.

## CAPÍTULO 3

### ESTUDIO ORGANIZACIONAL DE LOS RESTAURANTES

#### UN RESTAURANTE ES UNA ORGANIZACIÓN

Los restaurantes surgieron como un medio para facilitar la vida de aquellos que viajaban lejos de su hogar y tenían que satisfacer sus necesidades básicas específicamente alimentarse; con el paso del tiempo, la especialización y el crecimiento poblacional, las ciudades crecieron y estos restaurantes se hicieron comunes para tal fin.

Por la cantidad de operaciones que realizaban tuvieron la necesidad de atraer más gente<sup>13</sup> que le permitiera funcionar de manera óptima para satisfacer las necesidades de los clientes quienes gustaban de la buena cocina y de un trato de mayor de calidad. Siendo además de todo lo anterior un excelente tipo de negocio con un considerable margen de ganancias y futuro. Así se formaron empresas dedicadas a esta actividad y que de acuerdo a la LFT en su artículo 16 se entiende por empresa a la unidad económica de producción o distribución de bienes y servicios, y por establecimiento a la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante sea parte integrante y contribuyente a los fines de la empresa.

En toda empresa se requiere sistematizar el proceso o actividad principal para optimizar los recursos con que cuenta y tomar buenas decisiones al respecto.

Cuando la forma de sistematizar el uso de dichos recursos es idónea para lograr sus objetivos particularmente se dice que es una empresa bien organizada donde todo lo que puede controlarse se ha planeado con la dirección hacia un objetivo específico y para el cual se ha establecido e implementado un sistema directivo que se encarga de eficientar la capacidad instalada, el flujo de capital, el personal, etc. Y que se manifiesta de muchas formas.

La actividad restaurantera al igual que muchas otras existentes comprenden un proceso muy largo antes de poder servir a su cliente. Un restaurante como empresa está formado por tres elementos básicos:

**Recursos financieros:** estos son proporcionados por uno o varios socios para llevar a cabo la actividad en unas condiciones de competencia difíciles o ásperas donde perder de

---

<sup>13</sup> Atraer más empleados fue el primer indicio de que dichos establecimientos estaban creciendo en tamaño, en oportunidades dentro del mercado, en disposición de recursos, etc., se estaban desarrollando esos negocios que algún día fueron familiares y ahora son grandes organizaciones.

vista la colocación que espera tener el negocio dentro del mercado antes de que este pueda ser autofinanciable es muy importante.

Las primeras aportaciones se dirigen a la formación del fondo de operación del negocio y cubrir los costos iniciales en recursos materiales y humanos.

**Recursos materiales:** son todos los medios físicos para transformar las materias primas en alimentos preparados y poder servirlos al público. Estos van desde el local, mobiliario, utensilios y equipo, instrumentos, etc.

**Recursos humanos:** este es el recurso básico que definirá el funcionamiento exitoso y prosperidad del negocio, pues el contacto y comunicación directa y amable del personal con los clientes es determinante del éxito porque la atención y la calidad del servicio es el elemento clave para ganar la preferencia del público.

Dentro del marco legal de México y comprendido en leyes como las de sociedades mercantiles y de ingresos, los restaurantes son negocios que no solamente adquieren y enajenan productos del sector primario, sino que con la transformación que hacen de estos productos, ofrecen un servicio público a los consumidores cumpliendo con los reglamentos sanitarios vigentes para la venta de productos alimenticios preparados en establecimientos formales y obtienen de ellos ingresos que son gravados por las autoridades fiscales. Además proveen las fuentes de empleo que elevan el bienestar familiar y social de la población. A su vez crean organismos y asociaciones que les permiten realizar trámites legales, de servicios y de empleo que indirectamente son ocupados y beneficiados por los mismos restaurantes.

De acuerdo con el artículo 5o. de la Constitución Federal, toda persona es libre para ejercer actividades comerciales como la restaurantera siendo una actividad lícita y ésta así como los productos de su trabajo no se le podrán privar a menos que exista resolución judicial. Los requisitos para operar como un negocio de venta de alimentos preparados se establecen en leyes de aplicación federal y cada Estado debe acatarlas, y los procedimientos de apertura se realizan en las oficinas municipales y de rentas, donde la mayoría de los casos existen muchos vicios que en ocasiones desaniman la iniciativa de los empresarios.

El personal contratado en estos negocios prestará trabajos personales con la justa retribución y con su pleno consentimiento de acuerdo al artículo 123 y a la Ley Federal del Trabajo. Bajo la supervisión de su Sindicato, el cual se ha considerado como extremadamente paternalista por la magnitud del sector y la estrecha relación que existe en algunas regiones. En la ciudad de México esto es muy común, pues el personal de las oficinas se considera para su propia organización como una gran familia donde todos se conocen y se ayudan.

El artículo 9o. de la Constitución Federal hace referencia al derecho de asociarse o reunirse para objetos lícitos y anexa a esta es la ley de sociedades mercantiles para aquellos empresarios restauranteros que decidan dedicarse a trabajar en restaurantes en forma individual o en forma asociada que la ley del impuesto sobre la renta clasificará como personas físicas y morales respectivamente.

Estas organizaciones están muy ligadas a la Secretaría de Turismo y para cumplir con lo que esta dependencia marca como obligatorio están la Ley federal de turismo y el reglamento para restaurantes, cafeterías y similares.

Se consideran servicios turísticos a los restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos y similares de acuerdo a la fracción IV del artículo 3o. de la Ley Federal de Turismo. En esta misma sección la Secretaría marca en su artículo 10, que ésta en colaboración con las dependencias y entidades competentes, promoverán la constitución y operación de empresas de miembros del sector que tengan por objeto la prestación de servicios turísticos accesibles a la población; así como la conjunción de esfuerzos para mejorarla atención y desarrollo de aquellos lugares en que se pueda elevar su nivel económico de vida mediante la industria turística. Y en especial los negocios que se ubiquen dentro de áreas turísticas y cumplan con los requisitos de la Secretaría podrán solicitar su inscripción en el Registro Nacional de Turismo. Pero se puede considerar que es obvio que un restaurante establecido en una área turística tienen objetivos ambiciosos pero de acuerdo a sus posibilidades y esfuerzo cotidiano; pero la mayoría de los casos esto sucede sólo con aquellos negocios grandes dignos de la visita de los turistas internacionales

En el artículo 5o. se habla de que las acciones que realicen las dependencias o entidades de la administración pública federal, que desincentiven o entorpezcan la inversión, la prestación de servicios turísticos o que afecten la demanda de los mismos. Para lo cuál deberán superarse muchos problemas en México ya que hasta hoy son señalados los casos en que una dependencia desenmascare a otra.

La SECTUR con el apoyo de las dependencias y entidades competentes promoverá la constitución y operación de empresas de miembros del sector social, que tengan por objeto la prestación de servicios turísticos accesibles a la población. Así como promover la conjunción de esfuerzos para mejorar la atención y desarrollo de aquellos lugares en que pueda ser susceptible elevar su nivel económico de vida, mediante la industria turística.

Cabe señalar que para que un restaurante sea considerado como un negocio que presta servicios turísticos. El artículo 4o. del reglamento para restaurantes dice que para que los restaurantes, cafeterías y similares sean considerados e inscritos en el Registro Nacional de Turismo deben cumplir con al menos dos de las siguientes características:

1. Tener una inversión mínima total equivalente a 3,500 veces el salario mínimo general de la zona de ubicación.
2. Ubicarse en un a zona turística a juicio de la SECTUR. Escuchando la opinión de la Comisión Consultiva de restaurantes, cafeterías y similares, la cual debe estar integrada por los representantes de la Secretaría y de los restauranteros en la misma proporción .
3. Localización del establecimiento en hoteles inscritos en el Registro nacional de Turismo.
4. Quedar incluido como sitio de visita en giras turísticas.
5. Anunciarse en medios de comunicación turísticos o promoverse a través de agencias de viajes.
6. Encontrarse ubicado en carreteras federales, estaciones de ferrocarril, terminales terrestres o aéreas.
7. Contar cuando corresponda con la licencia para vender vinos y licores o que este en trámite.

Como se ve aquí lo que se requiere para ser considerado un lugar turístico es poco comparado con otros requerimientos, pero a decir verdad no son todos los requisitos que se

deben cumplir pero son un buen comienzo para aquellos negocios que intentan entrar a esta clasificación de la SECTUR. La cual se especifica en el capítulo V del Reglamento de restaurantes, cafeterías y similares de los artículos 28 a 48. Las categorías son:

- a) Restaurante
- b) Cafeterías
- c) Cabarets que ofrezcan servicio de restaurante.

Las características de estas categorías las establece la Secretaría y la Comisión consultiva respectiva según el artículo 29.

Las modificaciones de categorías y rangos, de precios, etc. deberá cumplir con los requisitos del artículo 31 del mismo.

Los establecimientos de acuerdo al servicio que presten emplearan los siguientes símbolos:

- a) Tenedor - restaurante
- b) Taza - cafetería
- c) Botella - vino de mesa
- d) Copa - vinos y licores
- e) Pentagrama - música viva
- f) Sombrero de charro - comida regional o típica
- g) La bandera del país respectivo indica el tipo característico de comida.

Todo esto de acuerdo al artículo 42 del reglamento de restaurantes para facilitar la identificación y publicidad de los negocios. Las obligaciones que la SECTUR establece para los prestadores de servicios turísticos son:

1. Que exhiban en lugar visible en la entrada la lista de precios autorizados en español y otro idioma.
2. Conservar las instalaciones en estado de uso e higiene.
3. Cumplir con las reservaciones aceptadas.
4. Abstenerse de realizar cualquier práctica o política discriminatorio. O plenamente justificada.
5. El horario de servicio al público

Establecido en el artículo 49 del reglamento, y en el artículo 61 de la ley federal de turismo.

Estas organizaciones al ser consideradas prestadoras de servicios turísticos deben ser promovidas por las instancias que determine la Secretaría para la publicidad de las mismas en catálogos y publicaciones que circulen en centros turísticos y agencias de viajes dentro y fuera de territorio nacional con el apoyo de la Secretaría de Relaciones Exteriores.

En el capítulo III del Reglamento para el Funcionamiento de Establecimientos Mercantiles y Celebración de Espectáculos Públicos en el Distrito Federal, artículo 32 se define que un restaurante es el establecimiento mercantil cuya actividad principal es la transformación y venta de alimentos para su consumo en el mismo u fuera de éste, y en forma accesoria podrá, cuando cuente con licencia o permisos necesarios, expendir bebidas alcohólicas al coqueo, presentar variedad, música viva y en su caso permitir el baile a su clientela.

En términos generales estas organizaciones deben abrir los ojos ver que dentro de un marco legal y un entorno competitivo rígido tienen que estar alertas de los cambios y estar preparados para que tales cambios no los saquen de su posición en el mercado. Los restaurantes deben poner mucha atención en el cliente por bien suyo y de México.

Estas organizaciones en la actualidad tienen una responsabilidad muy grande y deben hacerle frente de la manera más acorde a sus recursos y a sus proyecciones para que el crecimiento que esperan tener a corto o mediano plazo sea tan real basado en una buena planeación e implantación para conseguirla.

## **ENFOQUE SISTÉMICO DE LOS RESTAURANTES MEXICANOS**

Los restaurantes son un tipo de empresa que por sus características particulares está dentro de un sistema económico el cual le afecta, que los puede influir y determinar su desarrollo por ser parte integrante de él. Retomando la teoría de Bertalanffy de que toda organización es un sistema orgánico al cual le afecta el ambiente externo en que se desarrolla, se puede construir un esquema donde se muestran las interacciones de estas empresas (restaurantes) con su ambiente económico, político y social<sup>14</sup> que lo envuelve, (ver gráfica 7). Por consiguiente las organizaciones y las economías, todo ser o entidad es parte de un sistema más grande en el cual se encuentra y del cual depende su existencia. Los sistemas vivos no pueden comprenderse si los dividimos en sus partes para analizar a cada una en forma individual e independiente. Un sistema vivo no es meramente la suma de sus partes sino que abarca además, la interacción de ellas entre sí y con el ambiente; todo junto es lo que determina su carácter y supervivencia.

Un empresario, un directivo que piensa en su organización (restaurante), como parte de un sistema, la visualiza como un modelo dinámico de relaciones y no como un conjunto de personas y máquinas. Quienes adoptan el modelo de su empresa como un ecosistema -es decir, como un pequeño mundo de seres vivos cuyas necesidades deben tomarse en cuenta, cambian profundamente su comportamiento, la toma de decisiones y la estructura de su organización. Ahora considerarán a sus empleados como órganos vitales cuyo compromiso y aportación personal decidirán la salud global del organismo corporativo. Este nuevo concepto de la organización cambia substancialmente la ética empresarial.

Esta nueva concepción de la estructura empresarial lleva a reemplazar la idea tradicional del progreso mediante el crecimiento económico sin límites, por un crecimiento sostenible a semejanza del crecimiento de los organismos naturales que crecen a un ritmo óptimo y no con la mayor rapidez posible. De hecho cuando el crecimiento de la naturaleza se torna excesivo, peligra la salud y supervivencia del sistema mismo.

---

<sup>14</sup> La interacción de los entes económicos que hay en una sociedad capitalista tiene impactos positivos y negativos que en un lapso de tiempo se equilibran o desaparecen de él.

Esto implica un cambio de mentalidad: desde luego la forma y tamaño de las empresas se debe hacer teniendo en cuenta las necesidades económicas, pero también considerando las necesidades de índole humano y más aún para empresas como éstas donde la participación humana es fundamental. La nueva empresa ya no debe buscar solamente ser más grande sino también ser más inteligente y humana.

Las empresas que pretenden adoptar este nuevo modelo no pueden lograrlo de la noche a la mañana, este cambio es el producto de toda una vida rica en experiencias y dedicación. Para facilitar su adopción se pueden seguir los siguientes pasos. Primero: establecer y adoptar una filosofía de calidad, donde se fijen los valores y creencias que sostienen a una organización y motivan al personal. tener una misión como meta por alcanzar y cumplir. Y la función de servicio que se presta a la sociedad.

Segundo: adoptar un sistema administrativo de calidad, es decir la forma en que los miembros de la organización deben entender y practicar la calidad en su vida personal, en la elaboración de sus productos y la prestación de sus servicios. Así como la adquisición de un hábito permanente, vivo y dinámico de mejoramiento continuo que haga a los individuos tomar en conciencia de que “siempre habrá mañana una manera de hacer mejor lo que hoy se esta haciendo bien”.

Tercero: adoptar los principios de una responsabilidad compartida por todas aquellas personas que en la empresa detentan cargos de autoridad a cualquier nivel. Corresponsabilidad que los convierte en líderes. guías, motivadores y ejemplo para sus equipos de trabajo.

Cuarto: la calidad en el servicio debe ser una función de toda empresa de manera directa o indirecta, con el servicio al cliente y la calidad de sus servicios debe convertirse en un verdadero culto que satisfaga plenamente las expectativas de todos sus clientes.

Quinto: para que toda esta cultura de calidad dé frutos permanentes y abundantes, la organización deberá adoptar, como práctica habitual el ejercicio de la planeación estratégica, mediante la cuál las actividades generales y particulares de todas las áreas de la organización se enfoquen siempre a los objetivos estratégicos de la empresa.

Esta es la manera actual de concebir la estructura de una nueva organización de calidad que pretenda alcanzar abundantes frutos económicos, sociales y humanos; al tiempo de lograr acrecentar las utilidades financieras, podrá también elevar el nivel y la calidad de vida de todos sus colaboradores; porque elevar consistentemente la calidad de los productos y servicios, el nivel y la calidad de vida del personal, no es una opción sino una necesidad imperiosa.

En cada empresa el director es el estratega que define el cambio, es la chispa que detona la acción, su intervención decidida es la que dará vida o no al proceso de cambio. ese cambio que tanta falta hace a las empresas mexicanas y este tipo de empresas son las que principalmente tendrían un impacto sumamente positivo en sus utilidades por la experiencia que existe en base a los efectos que se han observado en algunos hoteles muy grandes que han tenido mucho éxito.

Como Mintzberg, decía en su teoría de las configuraciones, que en las organizaciones “hay muchos intereses y se trata de conseguir los objetivos de todos los que

participan en ella. La influencia de dichos participantes afecta las decisiones en la organización y las acciones realizadas en su interior. El campo de fuerzas alrededor de la organización incluye propietarios, sindicatos, asociaciones, proveedores, clientes, competidores, público, gobierno, otros grupos, etc.”, (Mintzberg, 1987).

Derivado de este enfoque sistémico y de que todo pertenece a algo más grande, cuando el esquema económico, político y social de México encierra el ambiente que influye en un restaurante como unidad estratégica de negocios (Kotler, 1993), este a su vez encierra dentro de sí al microambiente o ambiente interno de un restaurante y donde se puede encontrar el sistema de organización, de personas, de procesos, de procedimientos, contabilidad, cultura, etc.

La importancia del estudio de ambos ambientes debe ser acogida por los directores de cualquier restaurante pues en ellos se encuentran las características principales del negocio y a la vez las mayores oportunidades y peligros para su supervivencia, crecimiento y desarrollo dentro de un ambiente económico en constante cambio y muy inestable.

A continuación se ahondará más acerca de tales ambientes, en primer término se estudiará el macroambiente porque las relaciones e interacciones externas para un restaurante en las condiciones económicas de México son fundamentales.

## **ALTERNATIVAS FACTIBLES PARA RESTAURANTES FORMALES Y ORGANIZADOS**

La industria restaurantera es un sector económico muy importante para México por las implicaciones económicas y sociales que encierra. El presente estudio tuvo el objeto de presentar una visión actual que vive este sector. Un sector tan grande y variable en tamaño, capacidad financiera, de servicio, calidad y principalmente de atención de acuerdo al segmento específico a que se dirige con sus servicios.

Considero que las circunstancias económicas seguirán influenciadas por la situación política, lo que afecta en todas formas al ambiente social. Nuestra iniciativa por encontrar un conjunto de estrategias acordes al momento que viven las empresas restauranteras parecen ser numerosas, algunos restauranteros ya nos hablaron de ellas y otras se dedujeron por la tendencia de estos negocios o por los estudios organizacionales sobre planeación estratégica de otros sectores económicos pero ampliamente aplicables a esta industria y a nuestro país.

La planeación estratégica se está volviendo una necesidad, una práctica cotidiana que toda empresa que desea conservar su posición dentro de un mercado grande y competido debe realizar, considerando la mayor cantidad de rutas a seguir dependiendo de las circunstancias prevalecientes en México. Donde día a día las brechas entre las empresas punteras ya no se pueden comparar con las micro, pequeñas y medianas empresas porque no les presentan un peligro de competencia. Sin embargo esa cantidad de empresas están

actuando con el propósito de no ser desplazadas por aquellas que entran al mercado y buscan una posición.

El sector restaurantero esta formado en un 5% por restaurantes formales y muy lucrativos mientras que el 95% restante son micro, pequeñas y medianas empresas que pueden ser carnada de la competencia internacional así como de las grandes que pueden tratar de bajar a esos niveles tras de otras empresas más grandes y competitivas o a través de cadenas de restaurantes que dejan a los demás en una posición sin futuro y donde sobrevivir es sinónimo de endeudamiento por el capital que se requiere para hacer frente a este tipo de competencia.

Los restauranteros están tomando una opción para atraer mayores ingresos y clientes a sus instalaciones abriendo nuevas áreas, donde el consumidor además de alimentarse pase gratos momentos, ratos de esparcimiento en jardines y galerías, e incluso boutiques del mismo restaurante donde se encuentran artículos característicos o distintivos del lugar o de la región, además en la galería puede haber exposiciones, conferencias y todos los eventos acordes al espacio y al mobiliario del lugar. Sin lugar a dudas esta alternativa para los restaurantes es lo que en el mundo administrativo se llama la diversificación del giro del negocio, donde las empresas comienzan a abarcar más actividades industriales o comerciales, algunas de las cuales ni siquiera tienen un origen o procedimiento similar, pero que para la empresa resulta atractivo por el auge de este tipo de negocios o por la oportunidad que existe en el mercado de lograr un posicionamiento y vencer a la competencia mediante la diferenciación que la empresa pueda imprimir características particulares al negocio. De igual forma un restaurante puede dedicarse a otros negocios alternativos pero con la característica de que esos otros negocios se ubiquen en las mismas instalaciones o bien en instalaciones adyacentes que faciliten la publicidad con la clientela que acude al restaurante y representa un mercado primario para esos nuevos negocios.

Queremos dar al lector la posibilidad de abrir un nuevo horizonte de alternativas posibles y acordes a sus necesidades que se viven en el nivel en que se ubican.

## **PROVEEDORES**

Este es un grupo de participantes en la industria que se encarga de una de las funciones principales como es la entrega de las materias primas para la realización del servicio en sí. Entre las materias primas a que me refiero se encuentran frutas, verduras, legumbres, carnes, lácteos, semillas, vinos, abarrotes y todos los artículos necesarios día a día para realizar la actividad principal “prepara alimentos frescos”.

Tales proveedores son aquellos que surten esos artículos con frecuencia de una vez al año o diariamente. Y es de ellos de quien depende el administrador del restaurante para tener insumos con los cuales trabajar.

Algunas asociaciones proporcionan información para tener relaciones y preferencias con ciertos proveedores que por calidad, servicio u otro compromiso ofrecen sus servicios a los restauranteros surtiendo sus productos a éstos<sup>15</sup>.

Debemos mencionar que fuera de las cadenas restauranteras y de los restaurantes de lujo algunos no tienen una relación contractual estable con sus proveedores porque consideran que los ataría a intereses monopólicos y no tendrían opción para competir en un mercado libre donde sólo el servicio y la calidad sea la escala para calificarlos.

Sin embargo las relaciones fijas entre restauranteros y proveedores ha sido lo contrario pues es una garantía para ambos lograr sus objetivos particulares y mantener su posición en un mercado muy competido y sin antecedentes de funcionamiento y operación inmediatos.

Además, cuando se estrechan estos lazos entre el proveedor y el restaurantero se puede llegar a lo que en el mundo administrativo y toda una tendencia organizacional han llamado prácticas de “justo a tiempo” (JAT), donde un restaurantero planea a corto y mediano plazo el tipo de menús que ofrecerá a sus clientes con motivo de una época especial o algo parecido, y lo comunica al proveedor quien hará todo lo que deba para que en el momento en que se estipuló que se necesitaba ese alimento con características especiales llegue sin demoras y sin la necesidad de que el restaurantero tenga que hacer otra vez el pedido o hacer confirmaciones<sup>16</sup>.

Algunos proveedores con grande experiencia en un ramo específico han tenido la tendencia a abarcar más áreas de provisiones y dar servicios de aprovisionamiento casi completos, claro que cuentan con la capacidad financiera para hacerlo, lo que les permite abrir opciones de permanencia en el mercado pues mientras unas provisiones están en auge, el negocio sobrevive aún cuando en otras líneas de productos exista una saturación del mercado que propicie su baja rentabilidad.

En cuanto a la existencia de proveedores como parte integrante de los restaurantes se puede hablar de algunos que ya son parte de cadenas de restaurantes o que tienen una tendencia muy cercana a ello. Pero el resto de los restaurantes no han incursionado en éste tipo de integración vertical, pues requiere de mucha capacidad financiera y dentro de unas condiciones económicas adversas como las que vive México sería aventurado jugar con una oferta extensiva y permanente frente a una demanda desordenada, fluctuante y de profundas contracciones periódicas.

Los proveedores en conjunto son fundamentales para llevar a cabo las demás fases de la actividad restaurantera. Por la variedad y creciente sofisticación y refinamiento de los tipos de cocina, es cada vez más necesario que los ingredientes tengan una consistencia, apariencia y forma específica de ahí que sea mucho muy importante la relación que pueda

---

<sup>15</sup> Los proveedores que se gana la preferencia del cliente haciendo descuentos a quienes los contacten por un medio específico, por recomendaciones o por, otra circunstancia a la vez están garantizando su liderazgo en el servicio que prestan a ese segmento por la diferenciación en el costo de sus productos.

<sup>16</sup> Las prácticas de justo a tiempo aplicadas en Japón y en E. U. A., en la industria automotriz demostraron que era una magnífica forma de reducir los costos de almacenamiento, y en este sector se puede implementar su aplicación con un estudio y planeación adecuados que permitan intuir el gusto de los comensales, sus deseos y sus caprichos por imposible que parezca.

existir entre los proveedores de esos ingredientes y el cliente restaurantero quien los integrará en un platillo.

Existen algunos proveedores que han logrado estandarizar el nivel de calidad de los ingredientes que ofrecen e incluso han logrado el liderazgo de ese segmento de mercado a nivel nacional e internacional<sup>17</sup>. En este caso el proveedor hace presentaciones ante sus clientes potenciales donde informa todo el proceso que lleva el ingrediente o producto que esta ofreciendo y las características específicas que tiene o que puede tener e incluso modificar. Del mismo modo para convencer de su producto van investigando y desarrollando todos y cada uno de los usos posibles para el producto evitando que puedan existir mermas o desperdicios que perjudiquen al cliente por los costos que implican.

Sin duda que hablar de un proveedor así es hablar de una organización productora de un tipo de ingrediente o producto intermedio, y eso requiere de una buena capacidad financiera como de una experiencia en esa producción, pero quizás lo que más deba importarle al cliente es la calidad, el servicio y oportunidades a través de la investigación que el mismo proveedor está haciendo y que el restaurantero esta aprovechando al brindar más opciones en su menú, de buena calidad y sin que dicha investigación le haya costado realmente.

Esta tendencia de añadir un servicio extra unido al producto ha cobrado mayor importancia entre el público consumidor porque éste es cada vez más exigente y selectivo entre un producto y otro para satisfacer al máximo sus necesidades. Y como el restaurantero es un intermediario final de la cadena del servicio que se da al consumidor final, debe verificar y estar consciente de sus adquisiciones y de lo que ofrecerá a sus clientes quienes inmediata o mediatamente preferirán el servicio de un negocio al de otro por saborear y sentir un servicio de calidad.

La certidumbre en las provisiones es importante para un restaurantero porque éste debe tener visión para identificar un peligro que interfiera en el buen abastecimiento de ingredientes debido a huelgas, escasez, crisis, etc., los cuales harían imposible la actividad restaurantero revirtiendo la demanda del servicio.

Algunos han preferido crear directorios de proveedores de servicio para uso particular o de asociaciones regionales logrando con esto que sus requerimientos provengan de múltiples fuentes evitando depender de un sólo proveedor pero a la vez creando múltiples relaciones de largo plazo que le den certidumbre de operación.

Pocos restaurantes de gran tamaño y capacidad han integrado subdesarrollos de fabricación y procesamiento de sus propios ingredientes requeridos, que les da una ventaja competitiva por las características del ingrediente o por el costo.

Cuando un proveedor se acerca a su cliente y pone en práctica la producción justo a tiempo, entregando los suministros conforme se necesitan y no a través de un inventario de máximos y mínimos de almacén. Es muy común que cuando esto sucede, la calidad del

---

<sup>17</sup> Estos tipos de proveedores son muy comunes en los E. U. A. y ya están llegando a México gracias a las facilidades que brinda el TLC en materia comercial para provisiones alimenticias.

ingrediente es una característica clave para ello, se maneja un programa de calidad para el proveedor que garantice calidad, confiabilidad y eficiencia para el restaurantero.

Quizás la incógnita que da es cómo llevar a la práctica tales ideas sin incurrir en mayores impuestos, costos y riesgos para los empresarios pues considerando la factibilidad de asociaciones e integraciones disimuladas de este tipo podría orillar a su consolidación real y por ende al crecimiento de las empresas participantes pero para el resto sería devastador competir con empresas de este tipo que abarcan no sólo un tipo de comida. En este sentido las autoridades e instancias correspondientes deberían vigilar muy de cerca estas posibles fusiones que ampliarían con creces la brecha que existe entre los restaurantes grandes y los medianos creando nichos cada vez más exigentes por un lado y por el otro un conjunto de negocios que sirven a la clase media y que a menos que exista una gran inversión de su parte podrán alcanzar a esos negocios grandes .

## **COMPETENCIA Y MACROAMBIENTES**

Entre los competidores con que un restaurantero tiene que competir son los mismos que se han explicado en el capítulo 1 y se han clasificado en una tipología. Aunque el nivel de un restaurante de dicha tipología ya ha seleccionado a su cliente meta y su producto es aceptado completamente por el consumidor logrando su satisfacción.

Cuando un consumidor potencial tiene la necesidad, gusto o deseo de satisfacer su alimentación en otro tipo de restaurante se dan por sabidas algunas consideraciones que le permiten estar en posición de tomar un servicio con un costo mayor.

El sector servicios es un horizonte donde el cliente va a seleccionar aquel restaurante que le ofrece la variedad de comida, la especialidad de un estilo de comida, la mejor calidad y atención, o bien, platillos exclusivos y altamente costosos.

En este sentido los restauranteros, se establecen y de ellos depende el grado de publicidad que den a su negocio para conseguir la preferencia del consumidor ofreciendo un platillo diferente o exclusivo, recetarios, clases de cocina o cualquier otro servicio extra que haga sentir al cliente que va a recibir más por su dinero. Y entonces los segmentos de clientes a quienes está enfocado el servicio de un restaurante será cada vez más selectivos, y en su selección contemplarán satisfacción, calidad, confiabilidad, higiene y sabor.

### **Macroambientes restauranteros:**

Cuando tomamos en consideración el ambiente en que los restaurantes desarrollan sus actividades encontraremos una gran cantidad de ellos y algunos son tan bastos que no podemos describir realmente cual es la tendencia debido a otros factores que intervienen y constantemente los modifican.

Cuando hablamos del ambiente demográfico y la influencia que pueda tener en el mercado de un restaurante es importante aclarar que para México es muy importante porque el crecimiento de la población es muy acelerado pero desafortunadamente este mercado en crecimiento está limitado por el nivel de ingresos y la desigual distribución de la riqueza que se remite a muchos años y que es producto en primer lugar del nivel educativo de la sociedad. En términos generales este tipo de mercado sería absorbido por los comercios ambulantes, por los restaurantes tradicionales, por los pequeños, por los de comida rápida y posiblemente por algunas cadenas de cafeterías y restaurantes; su acceso al resto de los restaurantes es poco posible.

Para el segmento del mercado que consume los servicios más caros del mercado de restaurantes el crecimiento de las ciudades no implica un crecimiento similar y permanencia en el mercado a largo plazo pero sí en el corto porque las grandes ciudades del país tienen una tendencia creciente a adoptar el estilo de vida americano donde los padres trabajan lejos de casa y se hace común el consumo en restaurantes, lo que beneficia a éstos en todos sus niveles.

El ambiente económico afecta directamente el poder de compra de los consumidores y sus patrones de gasto, dicho poder de compra a su vez depende de el nivel de ingresos de la población, de los precios de los productos y servicios, de los descuentos y del crédito. Este es el elemento determinante en un contexto capitalista como el mexicano pues la distribución de la riqueza es inequitativa y lo mismo hay un gran poder adquisitivo en unos cuantos que una gran mayoría sin los recursos suficientes siquiera para sobrevivir.

El ambiente tecnológico que influye en los restaurantes es importante pero no prioritario porque la mayor parte del procesamiento de los alimentos es manual y entre más, es mejor remunerado y calificado; sin embargo el avance en el equipo de una cocina sí es muy útil. Recientemente los restauranteros están utilizando al igual que otras tantas empresas, computadoras para llevar el control del negocio y el cual facilita con creces la ubicación de espacios, las reservaciones de los clientes, el control del inventario, las cuentas de consumo e incluso el desempeño de los empleados y la productividad tanto de estos como del negocio en general.

En cuanto al ambiente político es con seguridad el factor macroambiental que ha sido más determinante en el desarrollo de la industria restaurantera, pues este influye en los reglamentos, leyes, dependencias y oficinas de gobierno y grupos de presión de tal forma que el buen desempeño de un negocio restaurantero siempre va a ser obstruido por estos hechos. Además la rectoría económica en manos del Estado hace que el ambiente económico y político se desestabilicen con facilidad y afecten tarde o temprano a los demás ambientes en que se desarrolla un restaurante.

Su ambiente cultural está formado por las creencias, valores y normas que la gente de la sociedad mexicana se ha formado y que en muchas ocasiones es utilizado por los restaurantes para atraer a la gente de un estilo de vida específico mediante la ambientación y caracterización parcial o completa del lugar con el tipo de cocina que ahí se prepara, o con el ambiente nacional lleno de colorido, en un ambiente rancharo, o con motivos de la cultura

prehispanica, etc., donde la cultura no sólo es algo tangible y admirable sino que lleva consigo un trato especial del personal, con atención, servicio y hospitalidad.

## **GOBIERNO Y DEPENDENCIAS PÚBLICAS**

A decir de los propios restauranteros este es un factor que influye de manera determinante en el crecimiento de los restaurantes . Como es sabido, del gobierno se emanan todo el conjunto de leyes y reglamentos que rigen la actividad económica y comercial que tiene que ver con los restauranteros y con negocios similares, que en muy pocas ocasiones benefician a este tipo de empresarios..

Es el gobierno mismo quien establece las cargas tributarias y sus tarifas, y de él dependen los lugares para realizar tales cobros, así como los de los servicios públicos, etc. Las licencias que se deben obtener y los requisitos para obtenerlas, de él depende la deducibilidad de las comidas y la política de subsidios que el gobierno mantiene con la sociedad, pues la existencia de estos implica que no haya equilibrio del mercado, y con la falta de deducibilidad, que la capacidad instalada no se aproveche ni a niveles medios.

Es el momento de que el gobierno flexibilice sus políticas y apoye de manera directa a un sector económico tan básico que influiría en el empleo directo e indirecto, en el ingreso, y mejoraría sus expectativas alentando a la inversión y estrechando el abismo en que se encuentra a raíz de la crisis económica y de la problemática que la aqueja.

Los reglamentos son un tanto abstractos, pero lo más malo de ello es que las personas que los ejecutan, que expiden licencias, permisos, o cobran impuestos son un grupo de personas deshonestas y corruptas que siempre cobran más de lo que establecen las leyes. Desviando éstos fondos a intereses propios y obstaculizando la operación de negocios que están sobreviviendo dentro de un mercado de fuerte competencia donde se debe aprovechar de manera coherente todo el capital con que cuenta y aplicarlo a actividades tendientes a mejorar su posición de mercado y a sanear sus débitos comerciales.

Desde hace dos sexenios se comenzó con una política administrativa de simplificación y desregulación administrativa que facilitara a los contribuyentes o personas que necesitaban hacer trámites ante alguna dependencia de gobierno, la realización de los mismos más cerca del público y para servir mejor, pues esta situación apenas vio mejora para los restauranteros hasta hace un año cuando el gobierno permitió el establecimiento de ventanillas de atención en la cámara del sector sin que por ello los trámites sean más eficientes.

Una característica básica del gobierno ha sido la falta de cumplimiento para garantizar que un restaurantero así como cualquier otro empresario que ha comprometido buena parte de sus bienes o todo, tenga los medios para desarrollarse a su máximo nivel independientemente de la rigidez competitiva. Entre las circunstancias mencionadas esta la falta de seguridad jurídica y pública, leyes obsoletas y abstractas, disposiciones legales

incompatibles con la realidad prevaleciente, pues en este año entrará en vigor una norma en higiene y sanidad de alimentos que los establecimientos de lujo sí pueden cumplir pero que el resto de los negocios, al menos la mitad no va a cumplirla o acatarla creando nuevos ámbitos de corrupción.

El presidente del país está logrando tener de su lado a este importante sector económico y ya ha proporcionado los fondos necesarios para crear un instituto de capacitación y desarrollo que permita elevar substancialmente el nivel educativo de los restaurantes con posibilidades de crecer.

El gobierno tiene una serie de dependencias y Secretarías de estado que sirven para llevar a cabo las actividades propias, entre ellas se encuentran la SECTUR, SSA, SHCP, SEP, STPS, SECOFI, entre otros.

## UNIVERSIDADES Y CENTROS DE CAPACITACIÓN

La educación del personal siempre ha sido y será fundamental para lograr la preferencia del público. Hasta hace un año la iniciativa de capacitar a la gente era enviarlo a una Universidad (dígase Universidad Iberoamericana, IPN, y otras particulares de reconocimiento), donde se estudia desde el modo de administrar hasta la operación más simple para poner en funcionamiento un restaurante. Muchos negocios habían preferido contratar a gente con ese grado de calificación<sup>18</sup>, eludiendo los costos que lejos de ser un gasto son una inversión en su propio personal y donde no arriesga ni tiene que dar tiempo de adaptación para recibir los beneficios que representa, lo que además le da un prestigio por la calidad que ofrece y la preferencia del público. Además es tiempo de que los restauranteros inviertan en la gente y más aún comiencen a formar la cultura de servicio de por vida en el que la empresa y los empleados se sientan bien con lo que están haciendo y la forma en que lo llevan a cabo evitando así un problema muy grande como lo es la constante rotación del personal por falta de la misma.

Algunas asociaciones habían hecho peticiones al gobierno para que las apoyara en ese sentido y otras de manera independiente buscaron esos centros de capacitación consiguiendo excelentes resultados que hasta hoy siguen dando frutos. Frutos que aprovechan más de lo que los empleados imaginan porque ningún chef sabe a decir verdad cuanto es lo que el empresario está ganando sólo por la preparación de un platillo, y resulta que en ocasiones el mismo chef tuvo que pagar una parte considerable de su capacitación y todavía debe aceptar lo que el empresario le da por su trabajo aún cuando sea muy reconocido por el mismo empresario.

---

<sup>18</sup> Algunos restaurantes contratan personal sólo con conocimientos básicos y el resto de la capacitación la dan ellos mismos y la hacen cumplir a través de manuales de procedimientos y de reglas al interior de la organización.

Aquellas propuestas hechas al gobierno recibieron respuesta a principios de año cuando se aportaron los fondos para iniciar el instituto de capacitación y desarrollo de la industria restaurantera, el cual es coordinado por la SECTUR, SEP, STPS y por la CANIRAC<sup>19</sup>.

En este sentido es visible que no existe apatía pero sí una profunda competencia donde sólo aquellos con mejores posibilidades obtendrán un lugar ante el público consumidor. Pero porque no formar agrupaciones que bajen esos costos que hagan común ese tipo de calificación del personal y a la vez se mantengan unidos y coordinados para estar lo más cerca posible de los avances a ese respecto y tener un nivel comparable al de la cocina internacional que también pueda ser competencia. O incluso porque no crear e imponer un estilo de administración novedoso, en base a experiencias de grandes restaurantes ciento por ciento mexicanos y con una administración siempre vanguardista.

México siempre ha tenido el problema educativo porque para las autoridades no ha sido prioritario o conveniente que se eleve el nivel educativo del pueblo pero para los empresarios es una oportunidad de brindar servicios de calidad con un sello personal, con un estilo nacionalista y también profesionalizado que obviamente tendrá beneficios inmediatos.

## ASOCIACIONES REGIONALES

Con base en el artículo 9o. constitucional es un derecho de todos los mexicanos el asociarse o reunirse pacíficamente para fines lícitos y los empresarios restauranteros que quieran asociarse para iniciar operaciones es tan en su derecho, o bien, los empresarios que inicien operaciones individuales que tengan la necesidad de asociarse para obtener algunas facilidades comerciales, financieras o de otro tipo lo podrán hacer sin que para ello deban llevar a cabo trámites legales hasta que decidan registrar formalmente dicha asociación con carácter mercantil.

Para muchos restauranteros las asociaciones y las cámaras de representación ante las autoridades no les importan porque las consideran inútiles por no proporcionarles lo que ellos desean, aún cuando éstas llevan a cabo estudios para una generalidad de agremiados sólo que el estar a disposición de una gran cantidad de ellos los distancia de la ejecución y aplicación de planes y proyecciones quedando simplemente como instituciones intermediarias con promesa de participativas.

Para solucionar sus necesidades legales y comerciales se formaron algunas asociaciones regionales (ejemplo de ello es la Asociación de restauranteros del sur de la ciudad de México) las cuales se encargan de brindar ayuda y apoyo real a problemas legales,

---

<sup>19</sup> Estas Secretarías de Estado se encargan de llevar a cabo dicho proyecto, la realidad es que faltan fondos y existe un retraso en la disposición del gasto público de 1996, ya terminó el primer cuatrimestre y es posible que los restauranteros tengan que esperar más tiempo para ver los primeros egresados del INCYDIR.

comerciales, laborales, capacitación o todos aquellos que tienen que ver con el funcionamiento del negocio.

Partiendo de una estrategia común pero que ha dado muchos buenos resultados para grandes industrias extranjeras unidas bajo el nombre de sinergias<sup>20</sup>, cuya prioridad es alcanzar objetivos diferentes con un esfuerzo común, donde ese esfuerzo será menor si todos participan para alcanzarlo que si lo hicieran de forma independiente y por separado.

Existe la confianza en que la situación está cambiando y los restauranteros también para proceder en este camino para solucionar las adversidades que no se pueden solucionar por una industria sola. Quizás las asociaciones regionales no son una solución idónea por los efectos negativos que pudiera presentar ante un macroambiente por la desventaja de cerrar un sistema de operaciones a una región, pero si se dirige con la idea de un sistema abierto y se conjugan las operaciones de una asociación regional de un lugar con las de otros, los resultados serán mejores porque se tendrá un conjunto de opciones y de alternativas a seguir para mantenerse y crecer en el mercado que es el objetivo común de todos los empresarios restauranteros.

## SINDICATOS

El sindicato de restauranteros es una institución muy reconocida que centra sus operaciones como cualquier otro sindicato en la defensa de los derechos de los trabajadores, pues su función laboral entre empresarios restauranteros y empleados de los mismos es tan cercana que los conflictos que pueden existir entre estos son solucionados con el acuerdo de las partes la mayoría de las ocasiones.

El sindicato de restauranteros de la Ciudad de México es paralelo a la fundación de la CTM y la Secretaría inicial dejó su labor hasta hace poco tiempo, porque falleció la señora la cuál no sólo fue la fundadora sino la única titular durante toda su vida, ahora el consejo administrativo a seleccionado a su nuera la cuál no tiene el conocimiento necesario para dirigir el funcionamiento del sindicato para lo cual cuenta con el apoyo de el área jurídica y demás personal que labora en el sindicato, cabe señalar que hasta hoy el sindicato se ubica en las mismas instalaciones donde se fundó y tiene un aspecto muy deteriorado, si consideramos que desde su inicio estuvo cobrando cuotas a sus agremiados es oportuno preguntar a que se destinaron esos fondos y porque razón el consejo administrativo y todos los participantes de la organización sindical mantienen esa preferencia por la familia de esta señora si esta señora no tiene ni idea de lo que es representar a los trabajadores y no tiene ni estudios profesionales acordes a esta labor. El vínculo emocional creado dentro de este sindicato es tan grande que pasara estas personas el sindicato a pasado a formar parte de su

---

<sup>20</sup> Las sinergias han tenido grandes resultados para empresas de varios sectores económicos en los E. U. A. donde varias corporaciones hacen investigación y desarrollo en forma compartida para ganar a la competencia de otras del mismo sector, dejarlas fuera y ser los líderes dentro del mercado de acuerdo a su capacidad particular para implantar su producto en el mercado.

familia y esta costumbre en las empresas mexicanas ha impedido que realicen sus operaciones de manera óptima y eficiente, hasta hoy se puede considerar como una tradición de este sindicato la relación directa con los empleados y con los restauranteros, eso aunado a las labores propias de un sindicato permite que cualquier movimiento que se da en la economía o en la política sea conocido con cierta anticipación por el alto grado de comunicación informal que fluye dentro de él. Cabe señalar que este sindicato fue fundado originalmente para defender a las mujeres quienes en su mayoría eran las empleadas de los restaurantes, después también protegió a los hombres cuando el número de estos trabajadores creció.

La ayuda que un sindicato puede brindar para facilitar el crecimiento de un restaurantes es estar en la mejor disponibilidad de servir tanto a los restaurantes en cuanto al papeleo y filiación del personal, como bolsa de trabajo, apoyo y asesoría en materia laboral y jurídica para los empleados y para el conocimiento de otras disposiciones legales referentes a la labor restaurantera. Tiene que ver con la repartición de la vivienda, tarjetas de descuentos, canastas y vales de despensa. Pero eso no significa que dichos procesos y papeleos se realicen de forma fácil y eficiente. Por el contrario sigue una gran incógnita acerca de cuál es la razón por la que los empleados de los restauranteros reciben un salario tan bajo por el servicio que prestan siendo que en los restaurantes se están pagando cuentas que superan en mucho su ingreso semanal e incluso mensual sin que las autoridades sindicales hagan algo por mejorar esa situación. Las enfermedades derivadas de esta actividad para los empleados tienen poca relevancia no porque no lo amerite sino porque son pocos los casos conocidos y comentados en ese ambiente.

De acuerdo a un medio de información de la ciudad de México existen actualmente alrededor de seis sindicatos para los trabajadores de este tipo de negocios pero el que tiene afiliado a la mayoría de los trabajadores del área es el Sindicato de trabajadores de restaurantes, cafeterías, loncherías y similares de la Ciudad de México. El cuál tiene más o menos 1,600 agremiados (en noviembre de 1995). Actualmente cobra a cada trabajador una cuota mensual de \$20.00 pero los directivos dicen que tales recursos obtenidos de esta forma no son suficientes para cumplir con todos los objetivos del sindicato pero en términos generales los van consiguiendo.

Este sindicato ha hecho algunos arreglos con los empresarios que se encuentran presionados económicamente y para no aumentar el desempleo se ha bajado la nómina trabajando sólo cinco días por semana más su día de descanso, de tal forma que la labor que realicen sea justa tanto para empresarios como para empleados.

La Ley Federal del Trabajo en su capítulo XIV, artículos 344 a 350 establece que lo que concierne a los trabajadores de hoteles, restaurantes, bares y establecimientos similares, sus salarios se sujetarán de a lo que acuerde la Comisión Nacional de Salarios Mínimos a lo que se agregarán las propinas como parte de su salario. Las bases para calcular la su indemnización; el derecho a la alimentación dentro del horario de trabajo . De que las obligaciones de los trabajadores de estos negocios es atender con esmero y cortesía a la clientela del establecimiento. Y para vigilar la alimentación, el destino de las propinas y el

respeto a la jornada de trabajo por medio de los inspectores de trabajo en materia de hoteles, restaurantes y bares.

## **PÚBLICO EN GENERAL**

Por público no se comprende únicamente a aquel que es potencial o realmente sujeto de ser cliente y que prefiere a un restaurante en especial. Es mucho más, porque comprende a todos y cada uno de los estudiados en temas anteriores y a los que están teniendo un desarrollo económico y social que influye favorablemente en el progreso del país.

El capítulo VI de la Ley Federal de Protección al Consumidor se refiere a los servicios y en especial el artículo 57 señala que los establecimientos que prestan servicios deberán exhibir a la vista del público las tarifas del servicio claramente legibles.

El artículo 62 dice que los prestadores de servicios tendrán la obligación de expedir factura o comprobante de los trabajos efectuados especificando los precios de los alimentos que se prepararon.

Entre el público y los restauranteros se hay una serie de medios de comunicación que facilitan conocer las acciones y repercusiones del funcionamiento de tales empresas.

El interés principal de esos intermediarios se aleja del enfoque social de informar realidades, que debiera persistir y se doblega frente al amarillismo y el lucro por las circunstancias propias del ambiente económico y de la competencia. Sin embargo existen publicaciones muy especializadas que hacen ver y reconocer el esfuerzo que algunos hacen y los objetivos que logran no sólo a nivel nacional sino también internacional. Por lo tanto aquí la publicidad juega un papel muy importante ya que es la alternativa idónea para darse a conocer a un mercado potencial y que abarca una variedad de técnicas que van desde las más simples hasta complejas campañas de publicidad y promoción. Que están reglamentadas por la ley federal de protección al consumidor en los artículos siguientes: el artículo 32 exige la veracidad de la información y publicidad para los restaurantes. En el artículo 34 habla de la claridad de los términos o su traducción al español para los restaurantes especializados en comida extranjera.

El artículo 37, especifica que la falta de veracidad en la publicidad se hace merecedora de las sanciones de esa ley, a la reposición de los gastos y al pago de los daños y perjuicios de acuerdo al capítulo XIV que comprende los artículos 125 al 134, cuando por ejemplo en un restaurante no se sirve lo que se anuncia, se cobra otro precio o sucede algo no esperado con estos servicios.

El artículo 38 dice que las leyendas que restrinjan el uso del servicio deberán hacerse patentes en forma clara, veraz y sin ambigüedades, aunque esto da pie a que existan lugares donde se prohíba el paso a consumidores nacionales, lo cual es injusto y se debería eliminar; salvo cuando medie o disposición jurídica que exija el cumplimiento de algún requisito, ni el proveedor ni sus dependientes podrán negar al consumidor la venta y prestación del servicio

según el artículo 43 de la misma, que es un caso muy común en algunos centros turísticos. Pudiendo caer en lo establecido por el artículo 58 donde los proveedores de bienes y servicios que los ofrezcan al público no podrán establecer preferencias o discriminación alguna respecto a los solicitantes del servicio, tales como la selección de la clientela, reserva del derecho de admisión y otras prácticas similares, salvo cuando las causas plenamente justificadas en cada caso o que afecten la seguridad o tranquilidad del establecimiento o se funden en disposiciones expresas de otros ordenamientos.

El artículo 39 se refiere a las leyendas “garantizado” y otras equivalentes, las cuales sólo podrán emplearse cuando se indique la forma en que el consumidor las puede comprobar, y creo que es erróneo que se de esto en los restaurantes donde asociaciones sanitarias garanticen el servicio que se brinda en los negocios dado que se supone que todos los establecimientos fijos deben tener el permiso escrito de la Secretaría de Salud. Además algunas de estas asociaciones son extranjeras y están garantizando servicios nacionales como si fuesen una autoridad nacional con ámbitos de correspondencia que no deberían de ser.

El artículo 42 establece que el restaurantero brindará el servicio de acuerdo a los términos y condiciones ofrecidos e implícitos en la publicidad o información desplegada salvo convenio en contrario de parte del consumidor pero esto valdría únicamente para los restaurantes que se dedican a ofrecer banquetes que ocupan toda su capacidad del restaurante pero para los que no, solamente se deben enfocar a cumplir con lo que se informa a la sociedad en información cualquiera que sea su especie.

El artículo 44 dice que la PROFECO, podrá hacer referencia a servicios y restaurantes en forma específica como resultado de las investigaciones permanentes, técnicas y objetivas a efecto, de orientar y proteger el interés de los consumidores y publicar periódicamente dichos resultados para conocimiento de éstos lo que considero que más bien debería ser una obligación de la Procuraduría en favor de los consumidores, ya que es ella la instancia idónea y más conocedora en este aspecto.

La información debe ser libre y quedan prohibidos los convenios, los códigos de conducta u otra forma de colusión entre proveedores, publicistas o cualquier grupo de personas para restringir la información que se pueda proporcionar a los consumidores según el artículo 45 de la misma ley de protección al consumidor.

Retomando el efecto del público en las empresas restauranteras debemos recordar que si su actividad principal es servir alimentos preparados, entonces lo que a este le interesa es la higiene y salubridad de lo que esta consumiendo. En este sentido algunas agrupaciones públicas influyeron para que la SSA propusiera una NOM de higiene y salubridad ante la Secretaría de Comercio y ésta accediera a ella como una necesidad y un comprobante que garantiza la calidad de los alimentos que se consumen en los establecimientos fijos.

Considerando lo apremiante de la situación económica que tienen las empresas mexicanas es imposible que en este momento se establezcan tales restricciones porque considerando que sea una necesidad no existen los medios económicos para cumplir con ella. Así queda una incógnita de que va a pasar con todos aquellos que no la cumplan. Y las sanciones derivadas de estas dependerán de lo que establece esta ley del consumidor de acuerdo a sus características particulares entre los artículos 125 y 134.

## CONCLUSIONES

La industria restaurantera desde 1990 ha estado en una fase de completo deterioro debido al medio económico, el desequilibrio que se ha dado afecta principalmente a la clase media y por ende a todos los negocios que dependen del ingreso y poder de compra de este segmento de mercado.

La problemática que viven los restauranteros es una situación crítica por las implicaciones que tiene no para su desarrollo sino para su sobrevivencia en primera instancia, entre lo que requiere mayor atención se encuentra la deducibilidad de los gastos de representación de las empresas porque en general estos empresarios piensan que se formaría inmediatamente una demanda del servicio que reactivaría y alentaría la actividad, elevando los ingresos, haciendo crecer los negocios, haciendo invertir más en los negocios para ampliarlos establecimientos o el servicio en sí, crear más fuentes de empleo y la vez mejorar las condiciones de vida de esas familias dentro de la sociedad.

Los sindicatos deben integrarse por personas que realmente conocen las necesidades de los empleados, en cuanto a protección y defensa laboral en serio para este tipo de empleados y no porque son una tradición de familia, aún cuando los problemas que se forman dentro de este ambiente no son conflictos de gran magnitud que se solucionan con la conciliación de intereses. Ha llegado el momento en que estos sindicatos decidan con quien están y aclaren cuál es su misión laboral y social, de lo contrario seguirán siendo absorbidas por el contexto y perderán más todavía el apoyo de sus agremiados por su falta de eficiencia, efectividad e incluso su importancia real.

Los restaurantes deben tener una clara visión de cuales son sus oportunidades, peligros y expectativas de corto, mediano y si es posible de largo plazo; después de todo un análisis de la tendencia que siguen los restaurantes desde 1980 en México, y hacer lo siguiente: en primer lugar, que los restaurantes formen coaliciones o agrupaciones que les permitan tener una amplia comunicación con todos los restaurantes que se ubican cerca de ellos y de ser posible que conjuguen los esfuerzos y capacidades particulares para que la desestabilización económica, política y social no haga los estragos que hasta hoy esta teniendo sobre de ésta, cerrando sus puertas y muchas fuentes de empleo. En segundo lugar, las alternativas que pueden servir de forma paralela para el logro de un objetivo exitoso de los restaurantes por orden de prioridad son: "la calidad", (el negocio que tenga como prioridad la calidad y aplique todos sus esfuerzos por satisfacer a la gente tendrá un cliente seguro a través de ella).

Tercero; tener una red de múltiples relaciones con sus proveedores, un directorio y un sistema de relaciones, innovación y actualización por medio del cual se busquen nuevas aplicaciones y usos en el consumo y aplicación de los ingredientes.

La constante capacitación de la gente para dar la mejor atención, sea en escuelas públicas, sea en escuelas particulares o bien en institutos internacionales; la preparación profesional incide en la creatividad del personal, eleva el nivel y calidad del servicio y

además da un sello distintivo a cada negocio. Además de que le permitirá aprovechar en forma integral la infraestructura administrativa existente de éste tipo de negocios.

Cuarto; utilizar los medios de publicidad correctos para llegar a todos los clientes potenciales haciendo hincapié en las ventajas que ofrece el negocio ante los demás competidores del mercado, tener una relación cercana con cámaras, dependencias de gobierno y asociaciones que intervengan en el mejor y fácil desempeño de sus operaciones.

Quinto; este es un sector con un gran potencial y con un gran entusiasmo por salir adelante y la disposición de la gente es el factor fundamental para relacionarse, para profesionalizarse y el apoyo incondicional de los administradores en cuanto a la comunicación y a la disponibilidad de recursos es muy importante para que este tipo de empresas aprovechen a su vez las intenciones y objetivos de su personal para conseguir el desarrollo y crecimiento expuesto al principio de éste trabajo y que estoy seguro es el denominador común.

Realmente creo posible que para llegar a ese crecimiento en el corto plazo no sería prioritaria la inversión sino más bien la reorganización de los negocios orientados hacia el cliente quien será satisfecho, hasta donde él permita ser atendido. Reorganizar no es una cuestión única y exclusiva de los grandes negocios que tienen una gran capacidad económica y financiera, sino también de los pequeños negocios, quienes en mayor medida requieren del apoyo de autoridades, de asociaciones, de proveedores, etc. para permanecer en un mercado mexicano cada vez más segmentado, estrecho y exigente.

## BIBLIOGRAFÍA

- "Administración orgánica", Bertalanffy, (artículo de teoría de la organización).
- "Dirección de la mercadotecnia", Phillip Kotler, Prentice Hall, 7a. edición, México, 1993.
- "Doce configuraciones de las organizaciones", Henry Mintzberg, Prentice Hall, 1987.
- "El proceso estratégico", Henry Mintzberg, Prentice Hall, México, 1993.
- "Estrategia competitiva", Michael Porter, CECSA, México, 1982.
- "Planeación estratégica", George Steiner, CECSA, México, 1991.
- "Mintzberg y la dirección", Henry Mintzberg, Editorial Díaz de Santos, Madrid, 1991.
- "Ventaja competitiva", Michael Porter, CECSA, México, 1989.
- "Ley federal de turismo", Ed. Porrúa, México, 1995.
- "Régimen jurídico de la capacitación y el adiestramiento", Díaz G. Amado, Fondo editorial COPARMEX, 1a. edición, México, 1979.
- "Reglamento de restaurantes, cafeterías y similares", Ed. Porrúa, México, 1994.
- "Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos", IFE, México, 1995.
- "Ley del impuesto sobre la renta y reglamento del ISR", Ed. Tax, México, 1995.
- "Ley federal del trabajo", Tax, México, 1995.
- "Código de comercio y leyes complementarias", Berbera editores, 14a. edición, México, 1994.
- "Ley federal de protección al consumidor", Trillas, México, 1976.
- "Código sanitario", Porrúa, México, 1996.
- D.O.F. del 4 de octubre de 1995.
- D.O.F., del 14 de febrero de 1991.
- D.O.F., del 7 de junio de 1992.
- Periódico "Restaurantes 2000", CANIRAC, números de septiembre, noviembre y diciembre de 1995, y febrero de 1996, México; Distrito Federal.
- "Análisis de la industria restaurantera", BIMSA, México, 1992.
- Entrevistas con:
  - El Restaurantero y sindicalista, Sr. Pedro Cuevas Lepe
  - Gerente del Restaurante Lincoln, Sr. Francisco González.
  - Secretaria general del Sindicato de Restauranteros del D. F., Sra. Laura Garrido Peifer.
  - El Restaurantero y dueño de salones, Sr. Gerardo Cisneros.