

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES



*Casa abierta al tiempo*

## **“DIAGNÓSTICO DE EL RESTAURANTE EL KIOSKO S. A.”**

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**  
P R E S E N T A N  
**APOLINAR OSORIO ROJAS**  
**GILBERTO MENDOZA CRUZ**  
MÉXICO D.F. 1997

ASESORÓ:

MA. CRISTINA ESCOBAR ITURBE

*Ma. C. Escobar I.*

## CONTENIDO.

	PÁG.
INTRODUCCIÓN	
<i>FASE I</i>	
I SEMBLANZA ECONÓMICA DEL PAÍS 1996	1
1.1 EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA: PANORAMA GENERAL	1
1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA	3
II CONTEXTO MACROECONÓMICO PARA 1997	10
2.1 EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA MEXICANA EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 1997	11
2.2 MERCADOS FINANCIEROS	11
2.3 INFLACIÓN	11
2.4 TIPO DE CAMBIO	12
2.5 ACTIVIDAD ECONÓMICA Y EMPLEO	12
2.6 RIESGOS Y OPORTUNIDADES	13
2.7 DATOS ECONÓMICOS DEL SECTOR RESTAURANTERO EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 1997	13
III SITUACIÓN ECONÓMICA DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA	14
3.1 TIPOS Y CARACTERÍSTICAS DE LOS RESTAURANTES	15
3.2 PANORAMA GENERAL DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA EN MÉXICO 1997	16
IV HISTORIA	17
V ORGANIZACIÓN	18
5.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO	18

VI	NORMATIVIDAD	20
6.1	LEYES, REGLAMENTOS Y DISPOSICIONES INTERNAS Y EXTERNAS	21
6.2	POLÍTICAS INTERNAS	22
VII	RECURSOS	23
7.1	RECURSOS HUMANOS	23
7.2	RECURSOS MATERIALES	24
7.3	RECURSOS FINANCIEROS	25
VIII	OBJETIVOS	25
8.1	MISIÓN DEL SISTEMA	25
8.2	OBJETIVOS	26
	<i>FASE II</i>	
II	DESCRIPCIÓN REAL DEL SISTEMA	27
2.1	OPERACIÓN DEL SISTEMA	27
	<i>FASE III</i>	
III	DIAGNÓSTICO DEL RESTAURANTE	39
3.1	DIAGNÓSTICO EXTERNO	39
3.2	DIAGNÓSTICO INTERNO	41
	<i>FASE IV</i>	
IV	PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS DEL KIOSKO	49
4.1	ALTERNATIVAS PARA EL SECTOR RESTAURANTERO	49
4.2	ALTERNATIVAS PARA EL RESTAURANTE EL KIOSKO	51
	CONCLUSIONES	69
	ANEXOS	71
	BIBLIOGRAFÍA	76

## INTRODUCCION

Hoy en día debemos de cuestionarnos el por que de ciertas acciones, el por que de ser lo que es; pero antes de contestar estos cuestionamientos debemos de comprender estas preguntas; algo importante es el “saber” que aprendemos en la escuela; ¿ Puede ser aplicable a nuestra realidad como ciudadanos y como profesionistas?, o si en verdad lo que hacemos no es aplicable a nuestra realidad, como mucha gente piensa.

Debemos comprender lo que se significa una empresa definida como una entidad que, operando en forma organizada, utiliza sus conocimientos y recursos para elaborar productos o prestar servicios que se suministran a segundos o terceros, en la mayoría de los casos mediante el lucro o ganancia; expuesto lo anterior también debemos de tomar en cuenta que en una organización cuales quiera que se trate siempre habrá algo nuevo que se pueda hacer, es decir que si el funcionamiento es adecuado existirá alguna forma de mejorar su eficiencia y eficacia para así tratar de cumplir lo mejor posible con los objetivos organizacionales que se lleven a cabo.

Por lo anterior el presente trabajo es una muestra de lo mucho que podemos aplicar a ciertas situaciones reales; es un documento que integra 4 años de aprendizaje en la universidad, donde se aplican diversos procesos como son la investigación , integración, selección y evaluación de situaciones dentro del proceso de toma de decisiones a nivel gerencial. El presente trabajo se aborda desde una problemática práctica en donde hay que tomar decisiones que afectan directamente a una organización; por lo que esperamos que este documento sirva como una guía útil a todos aquellos que hacen y estudian a la administración.

El presente trabajo se divide básicamente en cuatro partes, en la primera parte se toma como referencia un marco macroeconómico a nivel nacional, los efectos directos que inciden sobre un sector (SERVICIOS), y este a su vez aterriza en la industria restaurantera de la zona metropolitana del Distrito Federal, conociendo los aspectos generales de dicha industria se prosigue, con la problemática general que describen los restaurantes a través de distintas asociaciones en que están agrupados, posteriormente se dará a conocer el sistema productivo en el cual se aplicara la investigación; comenzando con la historia de su formación, conteniendo los aspectos histórico - legales. Más adelante se describirá los objetivos de dicho sistema (generales, particulares, fines, propósitos y misión), se describirá la ubicación física, los recursos con los que cuenta (financieros, materiales, humanos, tecnológicos), y se elaborará un organigrama con la descripción formal de funciones de cada puesto establecido, y por último se mencionara la normatividad que rige a dicho establecimiento, comenzando por las leyes, políticas, disposiciones y reglamentos a seguir.

En la segunda parte del trabajo consiste básicamente en la descripción real del sistema, la cual será abordada desde una perspectiva general enlazando en dicha descripción las funciones de cada departamento y de cada miembro de la organización que se está analizando, dicha descripción está fundamentada en una observación directa del sistema analizado y en la percepción de agentes externos a la organización, tratando de ser lo más concreto y objetivo posible, evitando así juicios que pudieran no tener una base de sustento en posteriores capítulos; la descripción que se tiene en este tipo de lugares es basada en la observación directa del establecimiento no interrumpiendo en las actividades que presenta el restaurante, además esta apoyada por encuestas a los comensales que asisten a este tipo de lugares y a los miembros que participan directamente en la realización de las actividades de diario de el sistema analizado.

En la tercera parte del presente trabajo se dará un contraste con las dos primeras partes del trabajo, dicho contraste consiste en tratar de establecer diferencias con lo que se pretende hacer y lo que se hace realmente en el sistema analizado; es decir en la primera parte se trata de dar a conocer cómo se percibe al sistema internamente y lo que es mejor ¿Qué es lo que se cree hacer dentro de la empresa?; mientras que en la segunda parte se toma desde una perspectiva distinta que pudiera estar lejos de la realidad que se percibe ya que es el resultado de una observación sin juicios, y que por ende sacará a relucir ciertas diferencias que se tienen en la organización, en otro sentido se tiene que, es de las primeras dos partes de donde surge el diagnóstico del sistema analizando, tomando en cuenta sus causas y sus efectos y tratando de llegar a lo más profundo de la problemática, para así pasar a la última parte del trabajo que consistirá en dar soluciones posibles a los problemas concretos del Kiosko.

Por último en la cuarta parte del trabajo se tiene como base el resultado del diagnóstico practicado al sistema en cuestión, en dicho diagnóstico se encontraron los problemas más concretos que afectan al restaurante, tomando como base los problemas detectados y las causas que pudieron dar origen a la problemática existente se prosigue a dar una solución factible a los problemas que afectan al restaurante, y sobretodo tratar de mejorar la calidad y la capacidad de el restaurante analizado.

---

## I SEMBLANZA ECONÓMICA DEL PAÍS 1996

### 1.1 EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA: PANORAMA GENERAL.

La evolución de las principales cifras macroeconómicas durante 1996, confirman que la estrategia aplicada para enfrentar la severa crisis económica sufrida por México a finales de 1994 ha sido acertada. El programa económico para 1996 se diseñó con el fin de alcanzar los objetivos siguientes: el fortalecimiento de la recuperación económica y del empleo, la disminución de la inflación, la estabilización de los mercados financieros y la continuación de la reforma estructural. Gracias a la coherencia del programa y a la perseverancia con que fue aplicado en todos los frentes se lograron avances significativos en el año referido, aunque ello no quiere decir que la crisis este superada en todos sus aspectos. De los avances logrados durante 1996, los más relevantes son los siguientes:

La recuperación económica, iniciada en el tercer trimestre de 1995, ha venido ganando fuerza. Ajustado por estacionalidad, al cierre de 1996 el PIB había tenido ya un crecimiento positivo durante seis trimestres consecutivos, en relación con los respectivos trimestres inmediatos anteriores. La recuperación económica se origino en primer término por vía expansión de las exportaciones, pero en 1996 ya se observaron contribuciones significativas de consumo y de la inversión al crecimiento económico. El descenso tanto de las tasas de interés nominales como reales, ha sido una de las causas de la recuperación de la inversión y del consumo privados. Durante 1996, la primera creció 15.8 por ciento, mientras que el segundo lo hizo en 2.3 por ciento. El desempeño de estos componentes de la demanda agregada, junto con el dinamismo de las exportaciones de los bienes y servicios, son los principales factores que explican el crecimiento económico de 5.1 por ciento del PIB real obtenido el 1996.

La inflación anual mantuvo una clara tendencia a la baja. Al cabo de los doce meses de 1996, el alza acumulada del Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC) fue de 27.7 por ciento, casi la mitad de la ocurrida en 1995, que fue de 51.97 por ciento. Esto se logró en virtud de la aplicación estricta de la política monetaria, en conjunción con el resto de las políticas económicas. La congruencia de las políticas adoptadas también se manifestó en un ajuste a la baja de las expectativas inflacionarias.

Una substancial estabilización de los mercados financiero y cambiario. La disminución de las presiones inflacionarias a partir de 1995, ha inducido una tendencia a la baja de tasa de interés, interrumpida sólo por algunos retrocesos temporales. Así, en tanto que a mediados de aquel mes la tasa de interés interbancaria alcanzaba 46 por ciento y al cierre de 1996 había descendido a 27.6 por ciento. Las tasas de interés reales se movieron en la misma dirección. En 1995 el promedio de la tasa interbancaria de 28 días fue de 11.6 por ciento en términos reales, tanto que en 1996, bajó a 9.4 por ciento. La volatilidad de la cotización del peso frente al dólar se redujo en forma considerable durante 1996. Según una muestra incluye 12 divisas importantes que se encuentran en flotación frente al dólar, en 1996 la tasa de cambio del peso mexicano fue la segunda menos volátil de ellas.

Ello de ninguna manera fue consecuencia de supuestas medidas orientadas artificialmente a mantener el tipo de cambio a niveles determinados, como a veces se ha dicho. La menor volatilidad resultó de un entorno internacional favorable, una política fiscal atinada, el proceso de desregulación y privatización en marcha, una política monetaria congruente con el objetivo de abatimiento de la inflación y, en general, avances significativos en otros ámbitos.

La recuperación de la actividad económica ha tenido un efecto favorable en el mercado laboral. Como muestran las estadísticas, la disminución del empleo comenzó a revertirse desde octubre de 1995. La tasa de desempleo se ha reducido de un nivel máximo de 7.6 por ciento en agosto del año último, a 4.1 por ciento en diciembre de 1996<sup>1</sup>. En igual sentido, la ocupación en el sector manufacturero alcanzó en el transcurso de 1996, niveles superiores a los existentes antes de la crisis. Ello significa que en 1996 no sólo se recuperaron los empleos perdidos en este sector en 1995, sino que se crearon aun más. La flexibilidad de los salarios ha jugado un positivo papel coadyuvante en la recuperación del empleo. En ausencia de esa flexibilidad posiblemente los salarios reales serían mayores a los vigentes, pero el número de personas sin ingreso alguno también sería más elevado.

Las exportaciones, tanto petroleras como no petroleras, continuaron creciendo con un gran dinamismo al cierre de diciembre de 1996 habían aumentado 20.7 por ciento en relación con el año anterior. Para poner esa tasa de crecimiento en perspectiva, se puede decir que es aproximadamente tres veces mayor que la del comercio mundial en ese periodo. En lo que respecta a las importaciones de mercancías, durante 1996 destacaron por su dinamismo las de bienes de capital. Las importaciones de ese tipo de bienes por las empresas exportadoras y por las no exportadoras, mostraron igual crecimiento porcentual en el año (25.6 por ciento). Este resultado es indicativo de que en 1996 la reactivación del gasto de inversión fue también inducida por el sector que orienta fundamentalmente su producción al mercado interno. El aumento de las importaciones de bienes de capital de las empresas exportadoras en los últimos años y, en general, la modernización de éstas, hacen prever que las firmas mencionadas contarán con la capacidad de oferta suficiente para sostener un crecimiento considerable de sus ventas al exterior.

Los progresos alcanzados en materia macro económica, así como también la conformación de una perspectiva más favorable para la economía mexicana, han hecho posible mejorar las condiciones en las cuales México obtiene recursos en los mercados internacionales de capital. A poco más de dos años del estallido de la crisis, al cierre de 1996 el gobierno mexicano había captado, en términos cada vez más favorables, fondos para pagar por anticipado buena parte de los créditos de emergencia recibidos en su momento del gobierno de los Estados Unidos y del Fondo Monetario Internacional.

---

<sup>1</sup> Según cifras del INEGI. Las cifras se refieren al concepto de tasa de desempleo abierto, lo cual es medida con base a la población de 12 años y más en áreas urbanas. Un individuo de ese universo se considera desempleado, si al momento de entrevistarle no tiene empleo y en los meses anteriores realizó algún esfuerzo para encontrar trabajo. Esta definición se apega a los criterios establecidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En cuanto a las finanzas públicas , cabe resaltar que durante 1996 el sector público no financiero obtuvo un balance cercano al de equilibrio. El déficit económico de caja fue en el año de 0.1 por ciento del PIB, lo que representó lograr prácticamente el objetivo de equilibrio fiscal que se tenía programado. De esta manera , se evitó el surgimiento de presiones en los mercados financieros que hubieran entorpecido el ajuste a la baja de las tasas de interés observado en 1996 y, en consecuencia, hubieran dificultado la recuperación del gasto privado y la producción nacional.

El objetivo primordial de la política monetaria ha sido el combate a la inflación. Con este propósito, el Banco de México seleccionó la oferta de dinero primario como su objetivo intermedio para la ejecución de la política monetaria. El monto de esta oferta se determinó en función de la demanda de base monetaria que se estimaba se produciría en el año, dados los supuestos del programa económico. La evolución de la base monetaria se comportó durante 1996 de acuerdo con la trayectoria esperada. Es de recordar que la oferta de base quedó sujeta a límites trimestrales del crédito interno, los cuales se respetaron.

Para la consecución de la trayectoria de la base monetaria prevista para 1996 , el Banco de México ajustó prácticamente a diario la oferta de dinero primario con el objeto de que ésta correspondiera a la demanda de base monetaria. Esto significa que el Banco de México, al procurar igualar la oferta con la demanda de dinero primario, mantuvo una política monetaria que fue, por lo general, neutral.

No obstante, en contadas ocasiones el Banco de México modificó las condiciones de suministro del crédito primario, ejerciendo cierta influencia sobre las tasas de interés. Ello, con el objeto de procurar el orden en los mercados financieros y de cambios. Este tipo de acción se adoptó en ciertos episodios en que se juzgó conveniente evitar el posible surgimiento de espirales especulativas. De no haber sido detenidas éstas, se podría haber acelerado la depreciación de la moneda nacional, generándose presiones inflacionarias adicionales y alzas de las tasas de interés mayores a las que entonces se dieron.

El uso combinado de las reglas preestablecidas y medidas discrecionales es común en la conducción de la política monetaria de casi todos los países. Esto último se explica porque, salvo contadas excepciones, las políticas monetarias sustentadas de manera exclusiva en reglas de aplicación automática no parecen ser efectivas

## **1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA.**

Durante 1996 la actividad económica entro en una fase de franca recuperación, luego de la fuerte contracción registrada en el año precedente. De acuerdo con la información del instituto nacional de geografía e informática (INEGI), el producto interno bruto (PIB), de México medido a precios constantes creció, 5.1 por ciento en 1996, lo que contrasta con la disminución que sufrió en 1995, de 6.2 por ciento.

La recuperación del producto se sustentó en el dinamismo de las exportaciones y en la reactivación tanto de la inversión como del consumo. La modernización en las demandas salariales facilitó el aumento de la producción y la generación de empleos, lo que a su vez contribuyó al aumento del consumo.

En el primer trimestre de 1996, el PIB mostró una caída del 0.4 por ciento con respecto al mismo periodo del año anterior (ver cuadro 1). Así, durante cinco trimestres consecutivos el PIB presentó variaciones anuales negativas. En los siguientes trimestres de 1996, las variaciones del PIB en relación con los mismos trimestres de año previo fueron positivas y elevadas, de 6.4, 7 y 7.6 por ciento para el segundo, tercer y cuarto trimestre del año respectivamente.

#### CUADRO 1

#### PRODUCTO INTERNO BRUTO REAL TRIMESTRAL Variaciones porcentuales

Con respecto al mismo trimestre  
del año anterior.

	Original	Desestacionada**
1995 I	-0.4	-0.7
II	-9.2	9.0
III	-8.0	-7.6
IV	-7.0	-7.3

Con respecto al trimestre anterior\*

	Original	Desestacionada		
	-7.3	-4.2		
	-5.0	-5.2		
	-3.6	1.3		
	9.5			
1996 I	-0.4	-0.5	-0.7	2.8
II	6.4	6.6	1.5	1.6
III	7.0	7.0	-3.1	1.7
IV	7.6	7.5	10.2	1.3

Fuente Sistema de cuentas nacionales de México

\* Las cifras presentadas en esa sección no son analizadas.

\*\* Proceso de descentralización llevado a cabo por banco de México

Un análisis de las variaciones porcentuales del PIB trimestral desestacionalizado, comparado con el trimestre inmediato anterior, proporciona una visión más precisa del comportamiento de la actividad económica en este período. Como lo confirman los datos de la última columna del cuadro 1, la recuperación económica se inició en el tercer trimestre de 1995 y desde entonces el PIB trimestral ha tenido variaciones positivas. De esa manera, para el cuarto trimestre de 1996 el PIB desestacionalizado ya había contemplado seis trimestres consecutivos con tasas de crecimiento positivas.

La evolución de la demanda agregada en 1996 mostró diferencias notables en relación con la del año precedente. Cabe recordar que en 1995, a pesar de que el crecimiento de las exportaciones fue muy elevado, no resultó suficiente para contrarrestar el efecto depresivo sobre la actividad económica de la debilidad del gasto interno.

Durante la primera mitad de 1996, la denominada “absorción” o gasto interno - suma del consumo e inversión internos, tanto público como privado - crecimiento 2 por ciento en términos reales en comparación al mismo periodo del año anterior. En contraste, en 1995 dicha absorción se contrajo 12.3 por ciento. En el segundo trimestre de 1996, el crecimiento de la absorción fue más elevado que el primero, con el aumento del 7.7 por ciento con respecto a la cifra del periodo comparable del año precedente. Por su parte, en 1996 las exportaciones de bienes y servicios continuaron mostrando una notable expansión (18.7 por ciento de crecimiento en el año) todo lo anterior explica que la demanda agregada medida a precios constantes haya aumentado nueve por ciento en 1996, siendo el incremento de la segunda mitad del año (12 por ciento) más elevado que el de la primera parte (5.9 por ciento, ver cuadro 2).

**CUADRO 2**  
**OFERTAS Y DEMANDAS AGREGADAS**

Variaciones porcentuales anuales con respecto al mismo periodo del año anterior

	Variación anual (%)			
	1995	1996 I Sem	1996 II Sem	1996
Oferta agregada	-7.4	5.9	12.0	9.0
PIB	-6.2	2.9	7.3	5.1
Importaciones B. Y S.	-12.8	1.5	3.5	27.8
Demanda agregada	-7.4	5.9	12.0	9.0
Consumo total	-8.4	1.0	4.0	2.5
Privado	-9.5	0.9	3.7	2.3
Público	-1.3	1.3	6.0	3.7
Inversión total	-29.0	7.4	28.2	17.7
Privada	-31.2	2.0	32.8	15.8
Pública	-19.8	40.8	17.3	24.7
Exportaciones B. Y S.	33.0	17.7	19.7	18.7

Las exportaciones de bienes y servicios han desempeñado un papel muy importante tanto en el proceso de ajuste de la economía mexicana después de la crisis de 1994 - al atenuar la caída del producto en 1995-, como en la reactivación decrecimiento económico. Según se aprecia en el cuadro 2, en 1996, al igual que en 1995 el dinamismo de las exportaciones fue superior al resto de los componentes de la demanda agregada. Las exportaciones de bienes y servicios crecieron 18.7 por ciento, tasa más baja que la de 1995 (33 por ciento) pero muy alta desde una perspectiva histórica.

Ello se tradujo en un nuevo incremento de las exportaciones de bienes y servicios como proporción del PIB, al pasar ésta de 30.8 puntos porcentuales en 1995 a 31.5 puntos porcentuales en 1996.

Durante 1996, el gasto de consumo aumento 2.5 por ciento. Esta evolución se compara favorablemente con la correspondiente a 1995, pues en este último año el consumo se contrajo 8.4 por ciento. El dinamismo de ese concepto fue mayor en la segunda mitad de 1996 que en la primera. Así, mientras el incremento en el primer trimestre fue de tan solo 1 por ciento, la segunda parte alcanzó 4 por ciento, ambas tasas medidas en relación con los mismos semestres del año precedente. El crecimiento del consumo privado en 1996 fue de 2.3 por ciento, mientras que el correspondiente al sector público de 3.7 por ciento. El gasto de consumo en la adquisición de bienes duraderos fue el que mostró mayor dinamismo al elevarse 23.5 por ciento, seguido por el gasto en servicios (3.7 por ciento). En contraste, el consumo de bienes no duraderos se redujo en 2.4 por ciento. En 1996, el gasto de consumo total medido como proporción del PIB, represento 76.6 por ciento de éste.

La recuperación del gasto de consumo del sector privado en 1996 se vio favorecida por varios factores. La reactivación económica del aumento del empleo redundaron en un mayor ingreso disponible de los individuos y familias. Asimismo, la mejoría de las expectativas sobre la situación económica y una mayor seguridad de los trabajadores sobre la permanencia de sus empleos alento el gasto de consumo. A ello habría que agregar una reducción del nivel de endeudamiento del sector familiar con el sistema bancario interno y un nivel más bajo de las tasas de interés nominales y reales.

Por su parte, la formación bruta de capital contribuyo de manera notable al crecimiento del PIB en 1996, al haber aumentado 17.7 por ciento en dicho año. Ello como resultado de 15.8 por ciento en la inversión privada y de 24.7 por ciento en la del sector público al igual que ocurrió con el gasto en consumo en 1996, la recuperación de la inversión fue más vigorosa en la segunda mitad del año. Así mientras en el primer semestre se aumento fue de 7.4 por ciento en relación con el mismo semestre del año precedente, para el segundo semestre del año de 1996 el incremento alcanzó el 28.2 por ciento. Es pertinente resaltar que las inversiones , después de las exportaciones de mercancías y servicios, fue el rubro de la demanda agregada que hizo la mayor contribución al crecimiento del PIB en 1996.

Los principales factores que explican la elevación de la inversión en 1996, fueron los siguientes:

- Mejoría de las expectativas de las empresas en relación con el rubro de la economía en el corto y mediano plazo.
- Reversión paulatina a la luz de las perspectivas más alentadoras, del ahorro precautorio de las empresas que se dio en 1995 como resultado de la incertidumbre que prevaleció en ese año.
- Aumento de la producción y, especialmente de las ventas de las empresas, lo cual favoreció sus ingresos y aligeró su restricción de liquidez.
- La reducción del endeudamiento neto de las empresas con el sistema financiero interno.
- El nivel más bajo de las tasas de interés reales y nominales a lo largo del año.

Diversos indicadores permiten sustentar la percepción de una mejoría en las expectativas de las empresas sobre el rubro de la economía y su efecto positivo sobre el gasto de inversión .

Durante 1996, la formación bruta de capital, medida como proporción del PIB a precios corrientes, ascedió a 20.9 por ciento. Dicho flujo estuvo correspondido prácticamente en su totalidad por el ahorro interno, ya que en ese año el ahorro interno ascendió a sólo 0.6 por ciento del PIB, nivel muy semejante observado en 1995(0.5 por ciento). En 1996, la tasa de ahorro interno fue de 20.3 por ciento del PIB, lo que significó un incremento en relación con su nivel del año inmediato anterior, de 19.1 por ciento. Este último, a su vez, había sido superior al de 1994. Por lo tanto, de 1994 a 1996 la tasa de ahorro interno se ha incrementado en más de cinco puntos porcentuales del PIB.

El aumento en 1996 de la tasa de ahorro interno fue consecuencia de que el crecimiento del PIB resultó superior al del consumo. Ello implicó una diferencia marcada en relación con lo ocurrido en 1995, año en el que el incremento de la tasa de ahorro reflejó una contracción del consumo superior a la del producto.

La reactivación de la demanda interna se hizo patente durante el primer semestre de 1996, periodo en el que dicho agregado mostró una variación anual positiva (con respecto al mismo semestre del año anterior) e hizo una contribución positiva al crecimiento de la actividad económica. La expansión de la demanda interna se acentuó aún más en la segunda mitad de ese año.

En 1996, la recuperación de la actividad económica se sustentó en una mayor producción de todos los sectores. En el cuadro 3 se aprecia que en ese año los productos internos brutos de los sectores, primario, industrial y servicios mostraron variaciones positivas con respecto a sus niveles del año anterior, sobresaliendo los crecimientos en el sector manufacturero y en grandes divisiones de comercio, restaurantes y hoteles y en transportes y comunicaciones.

**CUADRO 3**  
**PRODUCTO INTERNO BRUTO REAL**  
Variaciones porcentuales con relación al mismo periodo del año anterior

	1995	1996				
	Anual	I	II	III	IV	Anual
TOTAL	-6.2	-0.4	6.4	7.0	7.6	5.1
Sector agrícola, silvícola y pesca	1.0	4.6	2.2	-4.3	1.6	1.2
Sector industrial	-7.8	3.4	11.1	14.2	13.0	10.4
Minería	-2.7	6.9	7.6	6.4	12.5	8.3
Manufacturas	-4.8	4.8	12.5	13.7	12.7	10.9
Construcción	-23.5	-3.9	8.9	24.1	17.8	11.4
electricidad, gas y agua	2.1	3.0	4.1	5.6	5.1	4.5
Sector servicios	-6.4	-3.0	4.7	4.9	6.0	3.1
Comercios, restaurantes, hoteles	-15.6	-6.6	6.9	6.4	10.1	4.1
Transportes y comunicaciones	-4.9	2.0	12.5	9.8	10.9	8.7
Servicios financieros	-0.3	-2.5	1.9	3.6	3.0	1.4
Serv. Comunales, social y pers.	-2.3	-2.2	2.6	2.3	2.6	1.0

Fuente Sistema de Cuentas Nacionales (INEGI)

En 1996, el producto del sector servicios, es el de mayor peso en el PIB de país (63.1 por ciento), mostró una recuperación al crecer 3.1 por ciento. Las actividades de comercio, restaurantes y hoteles, así como la de transporte, almacenamiento y comunicaciones, fueron las de mayor expansión al incrementarse 4.1 y 8.7 por ciento, respectivamente. El comercio fue favorecido por mayores ventas al mayoreo. Dentro de la división de transporte, almacenamiento y comunicaciones sobresalieron los aumentos ocurridos en materia de carga transportada por ferrocarril, automotor y marítimo, en respuesta a su mayor demanda derivada de la mejoría en la producción interna y del aumento de las importaciones y exportaciones de mercancías.

Con base en los datos proporcionados por diferentes fuentes y concretándonos más en la industria restaurantera se presentan los siguientes datos.

**CANIRAC**  
**LA INDUSTRIA RESTAURANTERA EN CIFRAS**  
**1996**

ESTABLECIMIENTOS, PERSONAL OCUPADO Y VENTAS RESTAURANTERAS						
	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS	%	EMPLEO DIRECTO	%	VENTAS MILLONES DE PESOS	%
SEGMENTO ORGANIZADO	7,351	4	226,855	43.2	\$32,587.00	45
SEGMENTO TRADICIONAL	176,431	96	298,145	56.8	\$39,700.00	55
			525,000			
REPRESENTAN EL 1.9 % DEL TOTAL DE LA OCUPACION NACIONAL POR CADA EMPLEADO EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA SE GENERA UN PROMEDIO DE 007 EN EL RESTO DE LAS RAMAS PRODUCTIVAS						
			EMPLEO INDIRECTO			
			405,877			
<b>TOTAL</b>	<b>183,782</b>	<b>100</b>	<b>930,877</b>	<b>100</b>	<b>\$72,287.00</b>	<b>100</b>
REPRESENTAN EL 2.4% DEL VALOR DE LA PRODUCCION NACIONAL						
LOS RESTAURANTES CAPTAN EL 28% DEL GASTO PROMEDIO DE CADA TURISTA						
EL INDICE DE PRECIOS DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA SE MENTUVO 8 PUNTOS ABAJO DEL INDICE NACIONAL DE PRECIOS AL CONSUMIDOR EN 1996						

## II CONTEXTO MACROECONÓMICO PARA 1997:

A diferencia de lo vivido en los dos años anteriores, las perspectivas económicas para los próximos meses son radicalmente distintas.

- El proceso de reactivación económica iniciado en 1996 será reforzado en el presente año mediante un mayor ejercicio del gasto público, particularmente en el primer semestre del año, lo que a su vez conducirá a un incremento en el consumo y la inversión privados.
- Se estima que el Producto Interno Bruto (PIB) registre una tasa de crecimiento real del orden del 4.5% para 1997, cifra mayor al 4% estimado por el gobierno.
- Las vías para alcanzar este crecimiento económico serán los mayores niveles de consumo e inversión privados; que podrían alcanzar incrementos anuales de 3.5% y 13.5% real, a diferencia de las metas señaladas que lo ubican en 2.2% y 12.5% respectivamente.
- Estas estimaciones serían favorables para el sector restaurantero, pues al incrementarse el nivel de consumo privado, la afluencia de clientes a los restaurantes registraría una reactivación considerable.
- En 1997 la tasa de inflación continuará su tendencia a la baja y, aunque no alcanzará su objetivo oficial de 15% anual, se cree que al finalizar el año puede ubicarse en niveles del 18% ó 19%, con lo que se tendría una inflación promedio al rededor del 23%.
- Otro renglón en el que esperamos observar una mayor flexibilidad es en el relativo a la política cambiaria, con lo cual la paridad peso- dólar podría mantenerse sin cambios significativos a lo largo del primer semestre del año. No obstante, a partir del segundo semestre podría agilizar su ascenso, por lo que se estima que al cierre del año el tipo de cambio puede ubicarse cerca de 9.2 pesos por dólar, cumpliendo además con el promedio de 8.5 plasmados en las metas oficiales de política económica.
- Finalmente, el crecimiento de 4.5% de PIB estará acompañado por un modesto crecimiento en el empleo, que puede ser del orden de 2.5%, el cual apenas será suficiente para cubrir la oferta adicional ocasionada por el aumento natural de la población, por lo que no se recuperarán los empleos que se perdieron con la crisis de fines de 1994 y que hasta la fecha no han sido repuestos un su totalidad. Y aquí, se insiste, es donde la industria restaurantera, en franco diálogo con la autoridad competente, contribuiría en el corto plazo a generar 80 mil nuevas fuentes de trabajo si le restituye el beneficio de la deducibilidad a los sectores antes mencionados.
- En términos generales, puede decirse que 1997 será un año de crecimiento económico, ya no sólo de recuperación o de no recesión. Por lo tanto, aun cuando se mantendrá la característica de restricción monetaria y fiscal que permite recuperar la estabilidad durante 1996, es posible esperar un mayor margen de maniobra, tal como lo evidencia el hecho de haber proyectado un déficit en las finanzas públicas.

## **2.1 EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA MEXICANA EN EL PRIMER TRIMESTRE DE 1997**

Al término de los primeros tres meses de 1997, el comportamiento de la economía nacional presentaba un balance que puede considerarse positivo, en virtud del prevailecimiento de dos factores fundamentales, el mantenimiento de la tendencia al crecimiento adoptada desde el año anterior y el fortalecimiento de expectativas favorables en el ámbito financiero. A continuación se presentan algunos de los rasgos principales que caracterizaron el desempeño económico durante este período.

### **2.2 MERCADOS FINANCIEROS:**

El sector financiero mostró el mejor desempeño al inicio del año. Apoyados en un flujo de capitales superior a las expectativas, durante enero y febrero las tasas de interés nacionales descendieron en forma rápida y sostenida, en tanto que el mercado de valores tubo un crecimiento que le permitió alcanzar récords históricos en varias ocasiones durante este lapso.

Así mismo, en los períodos de mayor entrada de capitales las tasas nominales de interés (encabezadas por las tasas de CETES a 28 días) alcanzaron un nivel mínimo de 18.59 por ciento, lo que significó incluso la existencia de tasas reales negativas, considerando los niveles de inflación prevaecientes en estos meses. No obstante, al finalizar el trimestre las tasas nominales se ubicaron al rededor del 21 por ciento, lo que represente una importante reducción de más de 6 puntos con relación a diciembre anterior y, al mismo tiempo mantiene una evolución acorde con las tendencias descendientes que ha venido mostrando la tasa de inflación. En lo que respecta al mercado de capitales, al término del mes de marzo el índice de precios y cotizaciones de la Bolsa mexicana de Valores registró un incremento de 11.5 por ciento, con relación al cierre de 1996, lo que equivale a una tasa anualizada cercana al 55 por ciento.

Un aspecto destacado de la evolución de estos mercados en el periodo analizado fue la menor fragilidad que mostraron frente a los embates provenientes del exterior. Así, las expectativas de aumento en la tasa de interés de corto plazo en los Estados Unidos - que se hicieron presentes a finales de febrero y se concretaron hasta el 25 de marzo -, no tuvieron impacto significativo sobre los mercados nacionales, los cuales mostraron su capacidad para retener capitales sin generar pánico en la bolsa de valores ni recurrir a alzas desproporcionadas de la tasa de interés.

### **2.3 INFLACIÓN:**

Durante el primer trimestre se mantuvo la tendencia a la baja sostenida por las tasas de inflación desde el año anterior. De esta manera, a pesar de que en enero se reportó una tasa del 2.5 por ciento -superior a las expectativas -, en febrero y marzo se presentaron disminuciones significativas, con tasas de 1.68 y 1.30 (estimada), respectivamente.

De esta manera, la tasa acumulada de inflación en el periodo enero - marzo es de 5.65 por ciento, lo que junto con la tendencia mostrada, permite ratificar las expectativas que la ubican por debajo del 20 por ciento al finalizar 1997 y, como se mencionó anteriormente, sienta las bases para un descenso generalizado de las tasas de interés.

## **2.4 TIPO DE CAMBIO:**

En lo relativo a la política cambiaria, el mantenimiento del régimen de flotación estableció las condiciones para una apreciación del peso frente al dólar como consecuencia de la entrada de recursos ya comentada. Así, el tipo de cambio interbancario cerró el año anterior en 7.84 pesos por dólar, alcanzó un nivel mínimo de 7.74 en la tercera semana del mes de febrero.

No obstante, la reducción del flujo de recursos a raíz de las expectativas alcistas de las tasas de interés en los Estados Unidos, así como las medidas tomadas por el Banco de México para disminuir la volatilidad del mercado, generaron un modesto repunte de la paridad durante marzo, de manera que al cierre de ese mes se ubicó en 7.89, lo que equivale a una depreciación nominal de 0.72 por ciento.

Si bien este comportamiento revela una importante estabilidad del mercado ante las contingencias externas, se continúa señalando la inconveniencia de que el peso continúe apreciado, ya que si tomamos en cuenta el diferencial de inflación prevaleciente entre México y su principal socio comercial, durante este periodo nuestra moneda registró una apreciación en términos reales cercana al 4 por ciento, lo que se traduce en mayores presiones para nuestras cuentas externas en la acumulación de expectativas acerca de potenciales movimientos bruscos de la paridad en el futuro, lo que una vez más comprometería el éxito de todo el esquema macroeconómico de estabilización.

## **2.5 ACTIVIDAD ECONÓMICA Y EMPLEO:**

De acuerdo con los datos disponibles, la evaluación de la actividad económica durante este trimestre mantuvo una tendencia similar a la observada en 1996, cuya principal característica es la asimetría registrada entre los niveles de crecimiento de los diversos sectores económicos.

Así, al mes de enero la producción industrial reportó un notable avance de 8.6 por ciento real con relación al mismo mes de 1996, apoyado en el dinamismo de las ramas manufactureras, la industria de la construcción y la generación de electricidad, gas y agua.

Esta recuperación de la actividad también se ha visto reflejada en la disminución de la tasa de desempleo, la cual de acuerdo con los datos oficiales pasó de 6.3 a 4.2 entre febrero de 1996 y el mismo mes del presente año.

## 2.6 RIESGOS Y OPORTUNIDADES:

Con base en la evolución descrita, las perspectivas de la economía mexicana para el resto de 1997 se presentan favorables, si bien no están exentas de ciertos riesgos que se encuentran subyacentes en el mismo esquema económico.

A nuestro juicio, los dos elementos principales -de naturaleza estrictamente económica- que constituyen un riesgo para el programa son, para una parte, la extrema dependencia de las condiciones externas de nuestros mercados financieros, lo cual se evidencia con los ajustes provocados por la reciente alza en las tasas de interés norteamericanas, y por la otra el creciente margen de apreciación que continúa acumulando la paridad peso- dólar, el cual representa un problema potencial importante para la estabilidad económica de nuestro país.

En virtud de esto, en los próximos meses será importante mantenerse atentos, por un lado, a la evolución de la economía norteamericana, dada la posibilidad de una nueva alza de tasas de interés que se pueden presentar en el mes de mayo junio; y por otro lado, también será necesario mantenerse alerta sobre el flujo de capitales que ingresen al país, el cual determina tanto el nivel de las tasas de interés nacionales como el tipo de cambio.

En el caso que los condicionantes externos permitan mantener el flujo de recursos hacia nuestros mercados, el desempeño de la economía mexicana será altamente favorable y, sin duda alcanzará las metas propuestas de crecimiento económico.

## 2.7 DATOS ECONÓMICOS DEL SECTOR RESTAURANTERO PRIMER TRIMESTRE DE 1997

- Conformada por cerca de 200 mil establecimientos, la industria restaurantera proporciona empleo directo a 520 mil trabajadores; representando el 4.7% del total de la ocupación nacional.
- La estructura del sector se caracteriza por su diversidad al contar, por un lado, con establecimientos modernos y organizados que emplean tecnología de punta en sus procesos productivos, administrativos y mercadológicos. Este segmento representa el 4% del total y nos referimos a establecimientos de comida rápida, cafeterías, los especializados, informales y de lujo.
- Y por otro, un gran número de establecimientos, en su mayoría micro y pequeños, que conforman al sector tradicional de la industria, es decir, el 96% restante.
- El valor estimado de las ventas de nuestra industria en 1996 alcanzó 72 mil millones de pesos corrientes; representando más del 3% del valor de la producción nacional.
- Nuestros restaurantes se insertan de manera muy dinámica dentro del sector turismo, captando el 28% del gasto promedio de cada turista.
- Por las características de su proceso productivo, la actividad restaurantera incide en todos los sectores de la economía como último eslabón de la cadena productiva, ya que consumimos productos agrícolas, ganaderos, pesqueros, industriales y comerciales;

- generando por cada empleo directo uno indirecto, por lo que esta industria beneficia en total a cerca de un millón de trabajadores.
- En 1995 la industria perdió cerca de 75 mil empleos por el cierre de restaurantes. Sin embargo, durante 1996 se generaron aproximadamente 30 mil nuevas fuentes de trabajo que, de acuerdo a los estudios que se están efectuando (restauranteros y las autoridades) para reactivar la industria, se podría incrementar siempre y cuando exista un crecimiento de las ventas como consecuencia de la utilización de la capacidad ociosa que el sector restaurantero registra desde 1990, año en que se dejó el beneficio de la deducibilidad de las comidas en restaurantes como un gasto lógico y normal de los sectores industrial, comercial y de profesionistas. De esta forma, en 1997 la industria restaurantera estaría en condiciones de contratar a 80 mil trabajadores más, contribuyendo a alcanzar el objetivo nacional de generar empleos productivos.
- Por otra parte, el sector -que vio crecer sus ventas en 4%- ha ajustado sus precios en menor medida que el promedio nacional, medido por el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC). Así, en 1996 el Índice de Precios de la Industria Restaurantera se mantuvo 8 puntos abajo del INPC, con lo cual se logró mantener la clientela.

### **III SITUACION ECONOMICA DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA.**

El desarrollo de la industria restaurantera se han ido modificando paulatinamente, no sólo en nuestro país sino también a nivel internacional; en los orígenes éste sector en México que fue bastante rústico, en una dinámica industrial; la restaurenteria, al igual que muchos campos de la actividad económica, política y social han experimentado cambios radicales, lo cual lo ha llevado a que tenga una propia identidad, cuya característica fundamental será que es una fuente generadora de empleo muy importante para el desarrollo del país, además de su aportación a la franca recuperación que tiene el país, a partir de los acontecimientos que tuvieron lugar en diciembre de 1994.

Conocer la estructura y capacidad actual de la industria restaurantera, es básico para conocer la importancia de la evolución de los negocios dedicados al giro de la transformación de alimentos, sobre todo en épocas de apertura comercial y modernización de la economía, así como los cambios que vive México, elementos y factores que sólo pueden ser aprovechados por los empresarios - restauranteros de hoy-, si cuentan con la información respectiva.

En esta sección describiremos como está conformado el sector restaurantero en la actualidad, con sus ventas el valor del capital en la industria, la demanda, la composición de su clientela, etc.

Es asombroso que teniendo la importancia que tiene esta actividad restaurantera en la economía nacional no existan suficientes fuentes de información únicamente se cuenta con las siguientes:

- El estudio nacional de restaurantes realizado por la Asociación Mexicana de
- restaurantes.
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados.
- DICARES.
- BIMSA.

### **3.1 TIPOS Y CARACTERISTICAS DE LOS RESTAURANTES:**

Para iniciar hay que describir el tipo de negocio que se encuentran en el mercado y cuales son sus principales características:

#### **1-. RESTAURANTES FORMALES:**

Son los más selectivos en cuanto a sus clientes, son los que menos clientes atienden en promedio, aunque sus precios son los más elevados de la industria. Sus platillos principales son carnes, pescados y mariscos. emplean una media de 55 empleados después de las cafeterías son los restaurantes con mayor gasto promedio de instalación.

#### **2-. RESTAURANTES ESPECIALIZADOS:**

Este tipo de restaurantes se especializan en platillos determinados, en general, ofrecen carnes y platillos especiales de diversas cocinas. Estos establecimientos no son tan selectivos como los formales, ya que atienden a un mayor número de clientes, los precios que se manejan en este tipo de negocios son más bajos que los formales, emplean una media de 55 empleados, estos restaurantes son los que tienen menor costo de instalación.

#### **3-. RESTAURANTES INFORMALES:**

Son restaurantes que, por su menor precio y sofisticación atienden a un mercado masivo de clientela respecto a los formales y especializados. Este tipo de restaurantes también se especializan en platillos particulares y típicos; son los restaurantes de menor ingreso promedio y emplean una media de 43 empleados.

#### **4-. COMIDA RAPIDA:**

Estos establecimientos se especializan en el servicio de comida rápida (pizzas, hamburguesas, hot dogs y similares) . Debido al tipo de servicio que prestan son los que tienen mayores niveles de ventas y el menor promedio de empleados 36 por establecimiento.

## 5-. CAFETERIAS:

Este tipo de restaurantes tienen el menor precio promedio<sup>2</sup> por cliente, aunque esto se debe a que un buen número de sus ingresos se derivan de la venta de café, además ofrecen otro tipo de alimentos complementarios de cocina tanto nacional como internacional, desde desayunos hasta carnes, aves y pescados, generalmente pertenecen a grandes cadenas organizadas, lo que ocasiona en este tipo de establecimientos es una mayor captación de ventas promedio por establecimiento, también son los establecimientos que registran mayor número promedio de empleados 75 por establecimiento; este tipo de negocios es el que tiene mayores costos de instalación.

### 3.3 PANORAMA GENERAL DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera EN MÉXICO PRIMER TRIMESTRE DE 1997

La industria restaurantera, hotelera y de alimentos y bebidas es de sumo interés para el presente trabajo. Las estadísticas que nos proporcionan la Cámara Nacional de la Industria de restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) es de que hay en México 185 mil restaurantes y éstos generaron más de 9 millones de dólares en el año de 1996, dando empleo a casi un millón de trabajadores.

La industria restaurantera es una de las más importantes en la generación de divisas, ya que un turista gasta en promedio el 28 por ciento en alimentos y bebidas, los cuales en su mayoría se queda en México; país con una gran tradición gastronómica al igual que cultural, y es por esto que atrae a turistas de todo el mundo.

La enorme variedad de restaurantes en México lo hace atractivo y da cabida a todo tipo de paladares. En esta gran variedad de restaurantes se puede encontrar desde un gourmet hasta la comida más tradicional. En la actualidad, la nueva cocina mexicana es muy cotizada y siempre una delicia. Existen en México, por ejemplo, restaurantes con un toque muy europeo, especialmente en la Colonia Condesa en donde se come al aire libre. No podemos dejar de mencionar los restaurantes de comida rápida o *fast food* que han crecido impresionantemente en el último año.

Por otra parte que cabe decir que la situación restaurantera de México y precisamente en el área metropolitana se resumen en tres temas básicos.

1. La situación actual de la industria restaurantera nacional y sus expectativas para 1997, mismas que son más alentadoras que los últimos dos años.
2. El marco macro económico para el presente año, desde la perspectiva del sector restaurantero.
3. El asunto de las famosas terrazas.

---

<sup>2</sup> El precio promedio se calcula sumando el total de ventas entre el total de personas que asistieron en un día, una semana o un mes.

Ahora bien, existen algunos factores que pueden obstaculizar el desarrollo del proceso descrito y cuyos efectos podrían poner en riesgo los logros alcanzados desde 1995 en material de estabilidad.

Uno de ellos está relacionado con los procesos electorales que tendrán lugar en nuestro país durante este año. Aquí la condicionante de interés no tiene que ver con el resultado del proceso, sino con el mantenimiento del marco legal del mismo.

Es decir, independientemente de que triunfe un partido u otro, se cree que el proceso electoral no afectará de manera importante el rumbo de las variables económicas, por que se confía en que el proceso se dará dentro de los límites legales establecidos.

#### **IV HISTORIA:**

Leopoldo Sánchez Preciado  
(1917 - 1979)

Oriundo del estado de Colima. Emprendedor y entusista; desde muy joven le intereso el comercio impulsando esta razón a desarrollar la actividad comercial en su natal estado.

Después de pensarlo con sus padres de familia el señor Leopoldo Sánchez toma la decisión de probar suerte en la Ciudad de México, con el objeto de establecer un negocio, en el cual se plasmaran sus sueños, anelos y gustos por la comida.

Así comenzo **TORTAS DON POLO :**

Corria el año de 1956, cuando el señor Leopoldo Sánchez con un capital de \$50.00 m.n. inicia sus actividades en el local 18-A del multifamiliar Miguel Alemán ; acondicionado un pequeño local para la venta de jugos y licuados . Con el transcurso de los meses el señor Leopoldo vislumbra la idea de vender tortas calientes, sí tortas calientes, que entonces no había en gran cantidad en aquella Ciudad de México.

El gran éxito de las tortas elaboradas por el señor Leopoldo, provocaron el crecimiento del negocio el cual fue inesperado. En 1960 debido al gran éxito tenido se construye el restaurante. Don Polo, siempre entusiasta, logró que el público acudiera a su negocio y esté adquiriera gran fama bajo el nombre de restaurante “TORTAS DON POLO”. Con el transcurso del tiempo el negocio fue creciendo dadas las exigencias de los clientes que en un principio unicamente consumian jugos, licuados, aguas frescas de temporal y tortas. En el año de 1975 el señor Leopoldo toma la decisión de diversificar sus platillos introduciendo a la venta de comidas elaboradas, pasteles, refrescos, café, tacos, flanes y demas postres. Lo cual repercutió favorablemente para el crecimiento del negocio y por lo tanto del equipo de trabajo del restaurante. Por desgracia el señor don Polo muere en

El año de 1979 y sus familiares toman la administración del negocio, y en el año de 1981 levantan una nueva acta constitutiva donde para efectos normativos el negocio se llamará el **KIOSKO S.A.** y para fines comerciales es **TORTAS DON POLO.**

## V ORGANIZACIÓN:

El sistema más seguido actualmente, sobre todo por las grandes empresas es el de lineal y staff. Es precisamente el que se lleva a cabo en el sistema analizado, permitiendo aprovechar todas las ventajas que pudieran obtenerse por una organización contando con el lineal y staff por separado, de la primera conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un sólo jefe para cada función, pero esa autoridad de línea, recibe asesoramiento y servicio especiales de capacitación, desarrollo y mejoramiento para el buen desempeño del servicio a los clientes. Todo el secreto del éxito parece depender de la precisión de lo que significa asesoramiento y servicio.

Como es básico en una mediana empresa se deben de integrar a todos sus departamentos para establecer una comunicación y una retroalimentación para el mejor funcionamiento de todos sus niveles, por lo que el funcionamiento de éste negocio se basa en la siguiente estructura organizativa:

### 5.1 Descripción de puestos administrativos.

#### **Consejo de Administración:**

Son los encargados de tomar decisiones dentro de la empresa y en beneficio de la misma, así como de resolver los principales problemas que los acosan.

#### **Gerencia general:**

La gerencia general de esta empresa es de estilo tradicional, la cual tiene a su cargo las siguientes funciones:

- \* Autorización de compra de equipo de trabajo y materias primas.
- \* Analiza estados de cuentas por pagar.
- \* Establece las cotizaciones de ciertos pedidos.
- \* Emite ordenes de compra de materias primas.
- \* Establece las fechas de recepción de materias primas.
- \* Elabora requisiciones de pedidos.
- \* Se encarga de crear las estrategias de crecimiento en las ventas.

- \* Busca nuevos segmentos de mercado.
- \* Entre otras funciones no establecidas.

#### **Contabilidad:**

Las funciones que tiene a su cargo el departamento de contabilidad (según lo establece el reglamento de la empresa) son:

- \* Llevar a cabo los estados financieros básicos de la organización (balance general, estado de resultados y estado de origen y aplicación de recursos).
- \* Control de cuentas por pagar y cuentas por cobrar.
- \* Lleva a cabo la nomina y pago de la misma.
- \* Decisiones mayores del área de financiamiento e inversión, sobre la base de los planes a largo plazo (conjuntamente con la gerencia general y accionistas).
- \* Estar actualizados con los cambios fiscales

#### **Staff:**

Esta área se encarga de:

- \* Investigar lo que pueda mejorarse.
- \* Sugerir los planes concretos a la gerencia obteniendo su aprobación.
- \* Obtener la aceptación y colaboración de los jefes de líneas una vez convencidos estos.
- \* Ayudar e instruir para implementar nuevas mejoras.
- \* Resuelve dudas o problemas legales o jurídicos que pudieran suscitarse al implementarse nuevas mejoras, para estar siempre en condiciones de sugerir, revisar permanentemente los resultados.
- \* El cuerpo sirve de apoyo en la realización de tareas a nombre de los jefes de líneas y lleva a cabo ciertas funciones en representación de ellos.

#### **Recursos humanos:**

Esta área cumple con las siguientes funciones:

- \* Determinación de las necesidades del personal.
- \* Elaboración de nómina (calculo de I.S.R., I.P.T., S.A.R., INFONAVIT.,I.M.S.S)
- \* Reclutación y selección de personal.
- \* Elaborar programas de capacitación y desarrollo de personal.
- \* Análisis de desempeño de los puestos de trabajo.
- \* Elaboración de las hojas de servicio que deben de contener como mínimo la información general del empleado.
- \* Llevar a cabo encuestas de actitud laboral.

Y este departamento debe de dar respuesta a las siguientes preguntas.

- ¿Cuánta gente necesitamos?
- ¿Cuál es nuestro potencial interno de desarrollo?
- ¿Que programas de desarrollo son necesarios?
- ¿Cuáles son los puntos críticos?
- ¿Qué programas de reclutamiento necesita implementar la organización?

### **Administración.**

Es el que se encarga de establecer planes, programas y políticas que lleven a la organización a alcanzar sus metas organizacionales, por lo tanto organiza y controla los procesos que se llevan a cabo en esta empresa. Funciones:

- ✎ Se encarga de que las políticas establecidas por el encargado de restaurante sea la adecuada.
- ✎ Su perversa que las funciones que realizan los meseros, mayores, bodegueros, jugeros, loncheros y cajeros para que sean las correctas.

### **Encargado de restaurante.**

Es el que se encarga directamente de la supervisión y control de los meseros, mayores, bodegueros, jugeros, loncheros y cajeros.

## **VI NORMATIVIDAD**

En la Ciudad de México a los diecinueve días del mes de marzo de 1981, el licenciado Pedro Porcayo Vergara, titular de la notaría 93 del Distrito Federal hizo constar que:

La constitución de “EL KIOSKO, SOCIEDAD ANONIMA”, que otorgan los señores FRANCISCO SANCHEZ GARCIA, RENE GERMAN SANCHEZ CADENAS, GULLERMINA SANCHEZ GARCIA, MARIA DE JESUS SANCHEZ GARCIA Y JORGE BENITEZ PADILLA.

Concede a los presentes para que se constituya una sociedad anónima, bajo la denominación del “ EL KISSKO,S.A.”, con duración de 50 años, con domicilio ubicado en avenida Felix Cuevas. Local 86-A, Col del valle. Delegación Benito Juárez, C.P. 03100, México D.F. y con un capital de 1,000,000.00 M.N.

Objeto social.

- A) Explotación de giro restaurantero, lonchería, cafetería, fuente de sodas, elaboración de pan y de tortillas.
- B) Venta en locales de la sociedad de los artículos propios de los giros mencionados.

Los otorgantes como únicos accionistas de la sociedad, constituidos en asamblea general de accionistas tomaron los siguientes acuerdos.

1-. El capital de un millón de pesos, moneda nacional, ha quedado totalmente suscrito y pagado en efectivo, en la siguiente forma.

TENEDOR	# Acciones	Valor
Francisco Ochoa Sánchez	457	228,500.00
Rene Germán Sánchez Cadenas	457	228,500.00
Guillermina Sánchez García	457	228,500.00
María de Jesús Sánchez García	625	312,500.00
Jorge Benítez Padilla	4	2,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>2000</b>	<b>1,000,000.00</b>

La sociedad será administrada por un consejo de administración y vigilada por un comisario, que durarán en sus cargos indefinidamente, hasta que les sustituyan quienes tomen posición de sus cargos.

El consejo de administración quedó integrado de la siguiente forma:

**PRESIDENTE:** RENE GERMAN SANCHEZ CADENAS.

**SECRETARIO:** GUILLERMINA SANCHEZ GARCIA.

**TESORERO:** FRANCISCO OCHOA SANCHEZ.

**VOCAL:** MARIA DE JESUS SANCHEZ GARCIA

**COMISARIO:** JORGE BENITEZ PADILLA..

Se acuerda nombrar como apoderado general de la empresa a los señores Rene German Sánchez García, Guillermina Sánchez García y a Francisco Ochoa Sánchez, quienes tendrán conjunta o separadamente, toda clase de facultades para pleitos y cobranzas y para actos de administración.

Con fecha de veintisiete de noviembre de 1981 quedó inscrita en la Oficina Federal de Hacienda No. 11 de esta Ciudad. Con el registro federal de causantes número “KIO-810327”

## 6.1 Leyes, reglamentos y disposiciones externos e internos.

-  Ley para el funcionamiento de establecimientos mercantiles en el Distrito Federal.
-  Ley de fomento para el desarrollo económico del Distrito Federal.
-  Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.
-  Ley Federal del Trabajo.
-  Ley del Impuesto Sobre la Renta.

- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Ley del INFONAVIT.

Disposiciones de secretaria de estado que repercutan en el funcionamiento de la organización.

- S.H.C.P.
- S.R.E.
- SECTUR.
- S.G.P.V.
- SAGAR.

## 6.2 Políticas Internas:

De *financiamiento*: Por las cuales la empresa obtendrá fondos necesarios en las condiciones más favorables con base en sus objetivos, que le permita estar abastecida de fondos suficientes para cubrir sus metas, las políticas son:

- Crédito por préstamos directos sin garantía hasta por un año, con interés según se realice el convenio en el momento en el que se firmen los documentos de dicho crédito, se hace en la institución donde se maneja la cuenta de cheques (BANAMEX), también existe la posibilidad de descuento de documento con vencimientos mensuales los cuales se ajustan a interés del mercado.

-Ventas a crédito con recuperación a 45 días cartera (se están tomando medidas para agilizar la recuperación de la cartera).

- a). Por recapitalización de reservas y utilidades del ejercicio anterior.
- b). Por incrementar el capital social a partir de los últimos años.

-De *compras*: Ya que implican compromisos en nombre del negocio, deben de estar debidamente autorizadas por el departamento de contabilidad y por la gerencia; por lo que se debe hacer lo siguiente:

- \* Efectuar solicitud de compra, una vez comprobada la existencia mínima y máxima del almacén.
- \* Aprovechar al máximo el crédito que cada proveedor le concede y estos pagos se hagan con fecha de factura.

\*Tratándose de las compras de importación deberá prestar especial atención a la calidad del producto.

-*Contables*:

\*Valuación de inventarios - los inventarios de maquinaria, equipo de trabajo, de reparto están evaluados por el método de últimas entradas - primeras salidas, los costos no exceden del valor de mercado.

\*Depreciación, la depreciación de maquinaria y equipo se calcula por el método de línea recta sobre las inversiones realizadas en base a saldos finales.

## VII RECURSOS

### 7.1 Recursos humanos.

El recurso humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la empresa cumplirá sus metas; no sólo el esfuerzo humano aplicado a la actividad humana queda comprendido en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, interés motivacional, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, los recursos humanos son más importantes, debido a que pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos humanos.

Sus características:

No pueden ser propiedad de la organización, los conocimientos, la experiencia, las habilidades, debido a que, son parte del patrimonio personal; los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona.

Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias no por el hecho de existir en un contrato de trabajo contarán con el mejor esfuerzo de sus miembros, en este sentido solamente contarán con un gran esfuerzo si perciben una actitud que puede ser provechosa en alguna forma y si los objetivos personales perseguidos se cumplen y, si esto se cumple los individuos pondrían a disposición su máxima esfuerzo.

Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, son intangibles se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en la organización de “el Kiosko S.A” (TORTAS DON POLO).

Determinación de necesidades de personal:

Ya que el ambiente organizacional es determinante, es prudente fundamentar todo el desarrollo organizacional de el kiosco s.a., el cual estará fundamentado en el recurso humano, pues para ellos es su principal activo y por medio de ellos es como se puede prestar un servicio de excelencia.

Para la gerencia del departamento de recursos humanos existen nueve factores fundamentales para la creación de un ambiente agradable de trabajo para todo el personal de el kisko.

- 1-. Higiene.
- 2-. Salario.
- 3-. Condiciones físicas.
- 4-. Relaciones jefe - subordinado.
- 5-. El trabajo en sí.
- 6-. Sentido del progreso.
- 7-. Sentido de permanencia.
- 8-. Autocontrol.
- 9-. Participación.
- 10-. Comunicación.
- 11-. Seguridad.

Este es un enfoque usado en la empresa el kiosko en la cual se detecto que “es de gran importancia el factor humano, pues para ellos el sentir del personal se refleja en el servicio al cliente”.

La empresa cuenta con un total de 84 personas divididas en tres áreas:

- Estratégica (5 personas).
- Administrativa (20 personas).
- Operativa (59 personas).

## 7.2 Recursos materiales.

Los recursos materiales forman parte de la estructura que integra al Kiosko, por lo que a través del tiempo se han ido modificando y adaptandose a las necesidades del cliente, sin descuidar la estructura del restaurante, adecuandose a sus requerimientos de presupuesto, espacio y tiempo, no dejando de lado la calidad, tanto en el producto, como en el servicio, por lo que se hace necesario estar a la vanguardia en el área tecnológica que día con día se ha impuesto en las empresas de este tipo, por otra parte, los requerimientos de ésta empresa en cuestión de materiales se modifica según lo marque la oferta del mercado. Dentro de los recursos materiales con los que se cuenta estan:

- Local con 200 mts cuadrados construidos
- Estacionamiento para 30 autos.
- 2 Cocinas san - son industriales.
- 2 Salamandras san - son.
- 5 Planchas de acero inoxidable.
- 1 Exprimidor industrial para jugo de naranja

- 1 Exprimidor industrial para jugo de toronja.
- 1 Exprimidor industrial para zanahorias.
- 10 Licuadoras oster.
- 2 Licuadoras industriales.
- 4 Camaras de conservación.
- 3 Refrigeradores industriales.
- 1 Fabrica de hielo.
- 2 Freidoras.
- 2 Lava lozas.
- 5 Gabinetes.
- 4 Mesas de trabajo.
- 3 Barra de servicio.
- 4 Carros de servicio.
- 6 Tinajas para lavado.
- 2 Mesas de corte y picado.
- 1 Bastidor garabato.
- 2 Mesas de trabajo con tarjas
- 1 Mesas de recibode loza
- 30 Mesas para comensales.
- 140 Sillas para comensales
- 20 Bancos para barra.
- 6 Motocicletas para reparto.
- 1 Camioneta bannete para abastecimiento.
- Loza (sin especificar).

### **7.3 Recursos financieros.**

El único dato proporcionado son las ventas promedio diarias que equivalen a \$22,000.00

## **VIII OBJETIVOS**

### **8.1 Misión del sistema:**

Proporcionar al cliente un servicio de calidad que no repercuta en su economía y si en su gusto por el buen comer.

## 8.2 Objetivos:

Una empresa puede tener una gran variedad de metas, pudiera llevar al máximo algunas magnitudes económicas, tal como utilidades o sus ventas, a la riqueza de sus acciones. Las metas que de hecho escoge estará determinada por las preferencias y valores de los administradores; las actitudes, capacidades y la vigilancia de sus accionistas y por la situación oferta demanda del mercado en el que se desarrolla. No es posible que una unidad económica cualquiera que sea se desenvuelva satisfactoriamente mientras no se conjuguen armónicamente las actitudes antes mencionadas.

El objetivo de la empresa es llevar al máximo el valor del capital propio, propiedad de los accionistas, sujeto de los actos legales que existan a su alrededor.

Debemos de recordar siempre que ésta meta es solamente una forma de exposición de un plan, lo cual no significa que todas las empresas debieran tratar de llevar al máximo el valor del mercado de sus accionistas. De hecho, las metas que las empresas escogen en un ambiente de contingencias, como en la que estamos inmersos en la actualidad son muy complejas y ciertamente variadas.

---

## II DESCRIPCIÓN REAL DEL SISTEMA

### 2.1 OPERACIÓN DEL SISTEMA.

El restaurante el Kiosko (Tortas Don Polo) es un negocio que abre todos los días de 7:00 A.M. a 10:00 P.M. por lo tanto su organización interna comienza a las 6:30 de la mañana y termina aproximadamente media hora después de las 10:00 de la noche; cabe aclarar que desde temprano no hay la misma clientela que en el resto de la mañana por lo que en el horario de la mañana no se necesita mucho personal y basta con el encargado de restaurante que es el que abre el negocio, dos cocineros que elaboraran los primeros preparativos para la mañana y dos meseros que serán los encargados de atender a la clientela que exista en ese momento.

La organización del restaurante en lo que se refiere a turnos de entrada y salida de trabajadores es organizada por los responsables de restaurante que son dos el primero es aquel que entra en la mañana abriendo el restaurante y termina su turno aproximadamente a las 3:00 de la tarde, el segundo encargado de restaurante entra aproximadamente<sup>3</sup> a las dos de la tarde y sale poco después de cerrar el restaurante; en el tiempo en el que se encuentran juntos los dos encargados se ponen de acuerdo en las actividades a realizar por cada uno de ellos, se confirman compras y pedidos que faltaran; el encargado del segundo turno es el que se encarga de llevar una bitácora de las ventas de la tarde y de hacer el inventario de la bodega, con lo anterior realiza una lista de posibles compras para el día siguiente, con los datos del encargado del restaurante del día anterior (segundo turno) el encargado de restaurante del primer turno toma la decisión de hacer compras que más se requieran como son: el pan, y todas aquellas cosas que se necesiten comprar a diario.

El encargado de restaurante tiene una gran responsabilidad debido a que es el que debe estar más atento de todas actividades que se realicen en el negocio, debe vigilar que todo este en orden como al acomodado de las cosas como pasteles, refrescos, checa al personal operativo, se encarga de tomar decisiones que se tengan que tomar en ese momento como lo son poner más mesas si se necesitan, o en su defecto quitar más mesas, checa fallas de luz y si fuera necesario tiene la facultad de mandar a comprar algo que se necesite en ese momento sin consultar a la administración general, etc,

Por otra parte cabe decir que en el restaurante existen básicamente tres horas pico la primera es de 9:00 horas a 11:00 horas, el segundo horario más saturado es de 15:00 horas a 17:00 horas. y el último horario con más clientela será de 19:00 horas a 21:00 horas.

Por lo anterior se necesita más personal en esos horarios y esto se cubre admitiendo a meseros cada dos horas a partir de la hora de entrada que es a las 6:30 de la mañana, así se

---

<sup>3</sup> Al referirse al término “aproximadamente” se utiliza por que en ocasiones el encargado de la tienda entra más temprano dependiendo de las cosas que han quedado pendientes o queden por aclarar entre los dos encargados de tienda.

tiene personal deficiente en las horas pico y se logra cumplir con el requerimiento necesario en esos horarios de mayor demanda.

El restaurante esta dividido en tres zonas que son la **zonas A** que es la zona de mayor clientela por el acceso directo que tiene estando a la entrada del negocio en la planta baja, la **zona B** que también esta ubicada en la planta baja pero esta al fondo del local por lo que su clientela es de personas que ya conocen el restaurante o que no encontraron mesa disponible en la zona A, y la **zona de Planta Alta** este lugar es un poco más exclusivo debido a que regularmente no hay clientela entre semana aunque en sábado y domingo que son los días con mayor clientela se llega a utilizar más que entre semana.

El servicio que se realiza en cada zona es el mismo para todos, lo que cambia es la asignación de meseros(as) dependiendo de el rendimiento que se tenga, dicho rendimiento es medido por el encargado de las notas que es el que sabe a cuantos clientes atiende cada mesero(a) y dependiendo su rendimiento se le asigna la zona, si el mesero es bastante eficiente atenderá la zona A, los meseros nuevos generalmente atienden las zonas B y planta alta.

En lo que se refiere a las ordenes de pedido cada mesero anotan los pedidos de cada mesa en tarjetas en blanco, en dichas tarjetas se anota una clave que identifica a cada platillo<sup>4</sup>, no importa cuantas veces se pida algo siempre son distintas tarjetas para cada pedido, después los meseros pasan las tarjetas a el encargado de las notas que se encargará de sumar y registrar cada pedido que se haga, por mesa, existen ocasiones en que los clientes se paran a servirse más refresco o agua directamente de la máquina despachadora esta anotación es tomada por el encargado de las máquinas que pasa una nota al mesero responsable y a su vez el mesero pasará la tarjeta al encargado de las notas. Cuando los clientes se retiran se tiene ya las notas sumadas, y en el momento que el cliente pide su cuenta se le pasa su nota.

Por otra parte los meseros y meseras tendrán que presentarse a realizar sus labores con un uniforme para los meseros de pantalón negro camisa blanca y galopina blanca, y el de las meseras que será un vestido de color salmón, el personal de que trabaja en caja presenta también el mismo uniforme que los meseros lo único en que se diferencia es que no llevan la galopina; el personal administrativo no lleva un uniforme.

Tanto el personal administrativo como el operativo comen en el restaurante en la “barra” claro que en distintos horarios, el personal administrativo como entre las 3:00 y 4:00 de la tarde, mientras que los meseros, juguemos, taqueros y demás no tienen un horario fijo de comida por lo que comen en los tiempos que hay menor clientela y comen de tres en tres sin descuidar el servicio.

---

<sup>4</sup> La clave o código que se anota en la tarjeta en blanco esta situada a principio de cada platillo enmarcado en el menú, dicha clave se le da al checador de notas y este a su vez al cocinero para que prepare la orden.

La capacitación que se imparte a los meseros y al personal operativo se realiza dentro del restaurante impartido por la persona con mayor experiencia en su tipo, cabe decir en este sentido que hay personas allegadas al dueño que visitan el restaurante de vez en cuando checando la capacitación. En lo que se refiere a la vigilancia del personal esta a cargo del encargado de restaurante, a demás que existe alguien que le llaman “*antenas móviles*”<sup>5</sup> que será el encargado de avisar a la administración sobre las actitudes y comportamientos del personal hacia la clientela y hacia el negocio.

Las compras ya habíamos dicho que las realizaba el encargado de restaurante del primer turno, pero únicamente en lo que se refiere a compras cotidianas o que necesitan realizarse a diario, pero existen compras que se tienen programadas con anterioridad, dichas compras son realizadas por el personal de staff con previa autorización del la gerencia general, dichas compras son por ejemplo la compra de jamón que se realiza cada quince días , pierna que se pide cada mes y es comprada en crudo y refrescos que se tienen que comprar cada ocho días. para dichas compras se tienen convenios establecidos con empresas dedicadas a la venta de tales mercancías, entre las empresas que se tienen convenios de compra están:

<b>NOMBRE</b>	<b>PRODUCTO</b>
Gómez Palacios José	Carnes
Arrendadora halcón, S.A de C.V.	Carnes y cortes finos
Guerrero Contreras Juan	Abarrotes
Figurera Bernal Juan	Abarrotes
Sollero Areas Enrique	Verduras
Comercializadora Metropolitana	Vinos y licores*
Bautista Cristóbal Antonio	Abarrotes
Manzano Elizalde Francisco	Quesos
Panificadora la Espiga, S.A de C.V.	Pan
Ponce Hernández Jesús	Frutas y Legumbres
Comercializadora Luard, S.A de C.V.	Loza
Ryc Alimentos, S.A. de C.V.	Carnes y Embutidos
Frutas y Legumbres Purepecha	Frutas y legumbres
Parra Manzano Julio	Fruta
Wood Cortez Alicia	Verduras, Especies
Dir Prolesa, S.A. de C.V.	Refrescos Coca Cola
Rodríguez Rodríguez Gudelia	Carnes
Pepsico, S.A. de C.V.	Refresco Pepsi Cola
Luna Vázquez María	
Garza Gas	Gas

\* los vinos y licores que se compran son utilizados únicamente en la elaboración de algunos alimentos.

<sup>5</sup> Las *antenas móviles* son personas designadas por la administración encargada de avisar acerca de anomalías que pudieran incurrir el personal que labora dentro del restaurante, y nadie de los que trabajan directamente con el público y el la elaboración de alimentos sabe quien es esta persona designada.

En lo referente al *control de calidad* se ha tratado de tener un estándar debido sobre todo a la venta de franquicias, en la elaboración de alimentos como son las tortas y a demás se tiene un estándar de gramaje en cada cosa tratando de establecer un producto con las mismas características siempre.

En cuanto al servicio que se presta se desarrolla de la siguiente manera: en cuanto entra el cliente se checa si hay lugares en la primera zona A, si no los hay, les invita un mesero a pasar a la siguiente zona B, inmediatamente después se proporciona el menú, se retira el mesero/a, aproximadamente al minuto de haber dejado la carta regresa el mesero y tomas la orden, se retira el mesero y aproximadamente al minuto se sirven las bebidas, la siguiente etapa dura de cinco a diez minutos para servir los alimentos<sup>6</sup> y en ocasiones hasta dieciocho minutos. El trato que realizan los meseros es cordial y se esta atento en cuanto terminen los alimentos pasa a recoger los trastos sucios y se pregunta si se apetece algo más.

La carta que se proporciona a los clientes está clasificada de la siguiente forma:

CARTA DEL KIOSKO	PRECIOS	Pozole con tostadas	25.00
HOT CAKES		Pancita	18.00
Hot cakes con mantequilla	13.00	Orden de manitas	18.00
Hot cakes con jamón	17.00	Tamal de elote	6.00
Bisket con Mantequilla	6.00	Tamal Veracruzano	9.00
Bisket con Mermelada	6.00	Orden de barbacoa	28.00
Telera con Mantequilla	4.00		
		HUEVOS	
ANTOJITOS		Huevos con tocino	17.00
Sandwich (Pollo o Jamón)	16.00	Huevos a la Mexicana	13.00
Club sandwich	22.00	Huevos rancheros	13.00
Sincrinizadas	28.00	Huevos con jamón	17.00
Mollete	6.00	Huevos caporales	17.00
Tacos de Pollo	28.00	Huevo crudo	3.00
Enchiladas	28.00		
Chilaquiles	13.00	DESAYUNOS	
Chilaquiles con pollo y huevo	17.00	Desayuno # 1	22.00
Queso fundido	20.00	Desayuno # 2	24.00
Tostadas	12.00	Desayuno # 3	19.00
Tamales	6.00	Desayuno # 4	16.00

<sup>6</sup> Los alimentos que se sirven varían en tiempos de preparación, siendo los más rápidos en servir las tortas y los más tardado en servir las papas a la fancesa y alimentos que necesitan más tiempos de preparación.

Menú del día	25.00	Orden de bacalao	25.00
Desayuno # 5	26.00	Arroz	5.00
Desayuno # 6	28.00	Sopa del día	8.00
		Crema del día	12.00
<b>CARNES</b>		Spaguetti	8.00
Filete a la tampiqueña	42.00	Menú del día	25.00
Bisteck con papas	35.00	Papas a la francesa	11.00
Milanesa con papas	35.00	Tacos al pastor	13.50
Rib eye	42.00	Tacos de bisteck	6.00
		Tacos de rib eye	6.00
<b>TORTAS</b>		Tacos de costilla	10.00
Aguacate	7.50	Tacos de chuleta	10.00
Huevo	7.50	Alambre con quesillo	15.00
Queso de puerco	9.00	Gringa	12.00
Salchicha	11.00		
Chorizo	11.00	<b>ADICIONALES</b>	
Jamón	11.00	Ensalada rusa	13.00
Queso amarillo	11.00	Orden de tocino	13.00
Queso blanco	11.00	Orden de tortillas	3.00
Bacalao	14.50	Frijoles refritos	8.00
Milanesa	12.50	Mole solo	10.00
Pierna	12.50	Orden de guacamole	15.00
Aguacate con queso blanco	15.00	Rebanada de jamón	5.00
Chorizo con huevo	15.00	Litro de miel.	26.00
Jamón con queso amarillo	15.00	<b>JUGOS Y LICUADOS</b>	
Chile relleno	15.00	Aguas	
Pierna con queso	15.50	Refrescos	
Cubana	16.00	Licuados con leche	5.50
Pollo	14.00	Jugos	5.50
Jamón con huevo	15.00	Jugos especiales	10.00
Quesillo	12.00		8.50
Tortas especiales	17.50		10.00
Pierna con quesillo	17.50	<b>POSTRES</b>	
		Flan	12.50
<b>POLLOS</b>		Fresas con crema	12.50
¼ de pollo frito con papas	21.00	Ensalada de frutas	12.50
½ de pollo frito con papas	39.00	Pasteles	12.50
Consomé de pollo	17.00	Pay de queso	12.50
Consomé solo	9.00	Chongos	12.50
Pollo con mole poblano	18.00	Duraznos	12.50
Piezas de pollo	8.00	Gelatina de leche	7.00
<b>VARIOS</b>		Gelatina de agua	6.00
Guisado	18.00	Cocktel de fruta	12.00
Paella	33.00	Jericalla	12.50
		Yogurth con miel	7.00

---

Yogurth solo	6.00	Avena	9.00
Pan dulce	3.00	Atole	8.00
Orden de papaya	11.00	Capuchino con rompope	11.00

#### CAFES Y OTROS

The de manzanilla	5.50
Café con crema	7.00
Café con leche	7.50
Café americano	5.50
Café capuchino	9.00
Nescafé con leche	7.00
Vaso con leche	6.50
Vaso con leche grande	8.00
Chocolate	9.00

Dicha clasificación esta apoyada por fotos referentes a cada platillo y acompañada de un número dependiendo de cada alimento que se pida, inmediatamente después del nombre de cada platillo aparece el precio de cada uno y al final de la carta se tiene una breve historia del fundador del restaurante.

La calidad es una forma de ser en “tortas don polo” por lo que la planeación y el control de la producción hace que sus platillos tengan variedad, higiene y sabor que la clientela espera recibir en cada una de sus visitas.

La higiene y limpieza de todas sus instalaciones desde el piso de ventas y servicios anexos, hasta cocinas y bodegas son un verdadero orgullo para la organización, mismas que son reconocidas y valoradas por quienes acuden al restaurante es decir los clientes.

El servicio que se presta en este restaurante es amable y por lo tanto es el resultado de sistemas operacionales minuciosamente detallados y vigilados, que poco a poco se han ido mejorando.

Como se menciona en el párrafo anterior, lo importante en “tortas don polo” es la clientela, por lo que es importante e interesante analizar la composición de la clientela que acude al restaurante.

## CONFORMACION DE LA CLIENTELA

Estudiantes	15%
Jefes de departamento	25%
Empleados	10%
Comerciantes	10%
Amas de casa	5%
Profesional empleado	10%
Profesional libre	10%
Obrero	5%

Es de llamar la atención que la mayor clientela del restaurante esté conformado por jefes de departamento esto es debido a que es una zona de oficinas, comercios, hospitales, etc.

Cabe mencionar que el segundo lugar lo ocupan los estudiantes y esto es debido a que en los alrededores del restaurante hay un número significativo de escuelas.

Como es obvio, quien menos acude al restaurante por su baja capacidad económica es la clase obrera. (ver anexo gráfica 1 )

## DISTRIBUCION POR EDADES

Menos de 15 años	4%
De 16 a 20 años	12%
De 21 a 25 años	20%
De 26 a 30 años	19%
De 31 a 35 años	16%
De 36 a 40 años	10%
De 41 a 45 años	4%
De 46 a 50 años	6%
Más de 50 años	9%

Como podemos ver la mayor parte de la clientela esta conformada por personas de 21 a 25 años que es debido al gran número de escuelas que hay en la zona, y las edades de los jefes de departamento que son los principales esta entre los 26 y 40 años.

Cabe mencionar que los visitantes de más de 50 años asisten por lealtad al fundador Leopoldo Sánchez Preciado.(ver anexo gráfica 2 )

## NIVEL SOCIOECONÓMICO DE LA CLIENTELA

Para poder aplicar esta razón es necesario explicar las diferencias entre cada una de las clases.

- “A” Ingresos mayores a 60 salarios mínimos.
- “B” Ingresos de 25 a 59 salarios mínimos.
- “C” Ingresos de 8 a 24 salarios mínimos.
- “D” Ingresos de 3 a 7 salarios mínimos.
- “E” Ingresos menores a 3 salarios mínimos.

Con estos parámetros podemos definir a que clasificación se ubica cada cliente del restaurante.

A	10%
B	25%
C	50%
D	10%
E	5%

Como podemos observar el segmento mayor de clientela está ubicada en el nivel “C” lo cual es un indicador que el restaurante no es muy elitista y varios segmentos tienen posibilidad de acceder a sus servicios.

Como es lógico el segmento con menor asistencia es el “A” por su baja capacidad económica de compra. (ver anexo gráfica 3)

## HORARIO

7 - 12 HRS.	20%
12 - 14 HRS.	3%
14 - 16 HRS.	40%
16 - 18 HRS.	10%
18 - 20 HRS.	15%
20 - 22 HRS.	12%

El horario con mayor asistencia es el de la comida que está entre las 14:00 y 16:00 hrs. Esta gran asistencia es debido a que en la zona hay un gran número de comercios, despachos y hospitales. (ver anexo gráfica 4)

A continuación se señala las actividades que realizan los empleados del restaurante:

El **auxiliar de restaurante** se encarga de recolectar charolas, lozas, cubiertos y accesorios depositándolos en el lugar correspondiente y, también deposita los restos de comida en los lugares preestablecidos. A demás se encarga de limpiar charolas y mesas de acuerdo a las necesidades para el mejor servicio a los usuarios y mantiene en las mesas los utensilios de uso común, tales como saleros, servilleteros, salseras, etc. que se requieren para el servicio. Lavar y secar trastes y todo tipo de utensilios de cocina. A demás realiza otras actividades tales como:

- Acomodar al termino de las actividades del día la loza y utensilios empleados.
- Realizar labores de limpieza del local del restaurante, por incidentes que se presenten durante el servicio, en ausencia del personal de intendencia.
- Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- Efectuar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

EL **ayudante de cocinero** se encarga de efectuar y participar en la preparación de los alimentos del día, atendiendo instrucciones del cocinero y efectuar operaciones tales como limpiar, lavar, picar, cortar, moler, licuar, etc., necesarias para la elaboración de los alimentos del día, entre las actividades que realiza destacan las siguientes:

- Efectuar la limpieza de los víveres a utilizar y verificar el buen estado de los productos enlatados necesarios para la preparación de los alimentos.
- Llevar al área de preparación los productos necesarios para la elaboración de los alimentos.
- Mantener limpia su área de trabajo.
- Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- Efectuar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que sean encomendadas por su jefe inmediato.

Como se menciona en el principio de este capítulo las funciones que desempeñan **los meseros (as)** son prepara el comedor para el servicio, colocando los utensilios necesarios, tales como manteles, loza, cubiertos, etc. A demás se encargan de atender al público sirviendo los alimentos del día en las mesas del comedor; una vez que los comensales han terminado de alimentarse, se encargan de recoger loza, cubiertos y accesorios del comedor, llevándolos al lugar correspondiente. Cuando no estén atendiendo a los usuarios participan en el secado y acomodo de la loza y utensilios del comedor, a demás reportan fallas o desperfectos del equipo o instalaciones de su área de trabajo.

**El almacenista** es el encargado de recibir los artículos de consumo y bienes de activos fijos que se destine al almacén por diversos conceptos, a demás de las siguientes funciones:

- Verificar que los bienes o artículos recibidos en el almacén se encuentren en buen estado, revisándolos en cantidad, calidad y características solicitadas contra el pedido correspondiente, y que la documentación que los ampara esté completa y correcta.
- Separar la mercancía defectuosa o con diferencia en las especificaciones.
- Reportar los defectos y diferencias en las mercancías recibidas de acuerdo con procedimientos establecidos , a fin de que se tomen las medidas necesarias para su aceptación o rechazo.
- Participar en la estiba o acomodo de la mercancía recibida en el almacén.
- Integrar la información y realizar los cálculos necesarios para la elaboración de las notas de entrada y notas de envío, así como vales de salida para aquellas mercancías que no pasan físicamente a través del almacén .
- Consultar los catálogos numéricos y alfabéticos para la localización dentro del almacén , de artículos y bienes de activo fijo.
- Entregar los artículos de consumo y bienes de activo fijo descritos en los vales de salida de almacén , notas de envío y órdenes de traslado a las dependencias solicitantes, de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- Anotar diariamente las entradas y salidas de almacén en los registros señalados por el procedimiento correspondiente.
- Manejar el equipo del almacén necesario para que facilite los movimientos de las mercancías , atendiendo al volumen y pesos de las mismas.
- Observar las medidas de seguridad establecidas para el almacenamiento y conservación de los artículos y bienes.
- Participar en el levantamiento físico de inventarios.
- Supervisar las actividades del personal a su cargo.
- Informar a su jefe inmediato sobre el desarrollo y avance de sus actividades .
- Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.

Dentro de las funciones que se observarán llevadas a cabo por **el cajero** se encuentran el revisar el precio y cantidad de la mercancía elegida por los consumidores, efectuando el cobro respectivo, a demás, recibe y registra los ingresos por conceptos de ventas de restaurantes, realiza corte de caja para cada turno, efectuando el recuento físico correspondiente, entrega los ingresos del turno junto con los cortes de caja y la cinta auditora para su registro y control. Cuando el cajero inicia su turno recibe y verifica el fondo fijo asignado a la iniciación de sus operaciones.

Opera la maquina registradora , revisando que tenga el material necesario para su uso, así como la fecha y que este en ceros al iniciar sus registros.

Dentro de las funciones que se realizan en la administración se comenzará por describir las responsabilidades del **departamento contable**, las cuales son normalmente, la captura de datos, clasificar, codificar y preparar los documentos para su procesamiento electrónico, relativos a los movimientos contables. Consultar los archivos computarizados que requiera para el desempeño de sus funciones y actualizar aquéllos para los que existen autorización. Con base en los datos que maneja hace estudios y análisis financieros relacionados con el funcionamiento del restaurante; a demás se encarga de las siguientes funciones:

- Preparar correspondencia para la firma de su jefe inmediato
- Coordinar las actividades del personal asignado a los procesos que estén bajo su responsabilidad.
- Efectuar conciliaciones de carácter numérico relacionadas con la información que maneja y proporcionar datos para el análisis estadístico.
- Verificar que la documentación que él o el personal asignado a los procesos bajo su responsabilidad genere o maneje, se tramite de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- Realizar pruebas selectivas en el levantamiento físico de inventario de los bienes de activo fijo.
- Participar en la elaboración de estados financieros, de informes presupuestales, calendarios de pagos, etc.
- Recibir y requisitar las formas impresas que se requieran para el trámite de pagos a proveedores, registro de operaciones contables, movimientos de activos fijos, captación de ingresos, etc.
- Registrar en sus controles las operaciones contables relacionadas con su área de trabajo.
- Proporcionar información y documentos, si el caso lo requiere, en cuanto a saldos de cuenta, reportes periódicos, calendario de pagos, ingresos por diversos conceptos, ejercicio presupuestal, asignación de activos fijos, y para lo cual se este autorizado.
- Solicitar y obtener, ante las dependencias que correspondan, la información y documentos inherentes a los movimientos contables que requiera para el desempeño de sus funciones.
- Integrar y actualizar los consecutivos que manejen en el desempeño de sus funciones, así como los paquetes de comprobantes de las operaciones que se generen.
- Efectuar cálculos numéricos relativos a la información que maneja para evaluación de los inventarios, determinación de comprometido por remuneraciones al personal y por adquisiciones, cierres de ejercicio, etc.
- Manejar catálogos y equipos de registros de su área de trabajo.

Dentro de la organización interna encontramos al **departamento de administración** el cual cumple con diversas funciones entre las que destacan.

- La supervisión y asignación de fondos de inicio a la caja registradora para su funcionamiento en todos los turnos de trabajo.
- Controla el efectivo que se tenga en caja.
- Recibe y verifica los cortes de caja que reporta cada cajero.

- Se encarga de hacer un análisis de ingresos del restaurante.
- Se encarga de checar costos de diversos tipos tales como: Presupuestos de composturas de equipo de trabajo (refrigeradores, computadoras, licuadoras, etc.)
- Se encarga de pagar la nomina de los trabajadores.
- Se encarga del pago a proveedores por las compras efectuadas.
- Se encarga de la negociación con proveedores en la compra de diversos artículos.
- Este departamento se encarga de los recursos existentes en caja.
- Controla los gastos imprevistos que pudieran sucitarse en el desarrollo de las funciones normales del negocio.
- Se encarga de realizar los trámites legales ante la delegación (como anuncios publicitarios etc.)

El *departamento de recursos humanos* tiene como función primordial la de :

- Reclutación, selección de personal.
- Asignación de la capacitación del personal a un encargado con experiencia en dicha función que se vaya a desempeñar.
- Elaboración de la nómina de todo el personal que labora en el restaurante.
- Cálculo de I.S.R., IMSS, S.A.R., INFONAVIT, Primas de antigüedad, Vacaciones y asignación de bonos de productividad.

Los cálculos anteriores que realiza el departamento de recursos humanos son elaborados a través de un paquete de computo llamado “conta2000”, a su vez es supervisado por el departamento de contabilidad.

Las funciones principales que se detectaron por parte del *staff* estan encaminadas a la solución de los aspectos jurídico laborales para evitar posibles demandas que lleven los empleados por despidos injustificados. En algunas ocasiones el *staff* da alternativas de posibles inversiones de capital, compra de máquina y equipo de trabajo.

Las funciones del *consejo de administración* son nulas ya que no participan en la administración del restaurante, únicamente se dedican a obtener sus utilidades correspondientes por ejercicio fiscal, a demás existen teoricamente por que durante las visitas que se realizaron al sistema nunca estuvieron presentes. Por otro lado vale la pena mencionar los horarios que se tienen en los puestos administrativos son normalmente de 9:00 horas a 18: 00 hasta 20:00 horas, pero en temporadas de bastante trabajo entran a trabajar más temprano y no tienen un horario fijo de salida.

### III DIAGNÓSTICO DEL RESTAURANTE

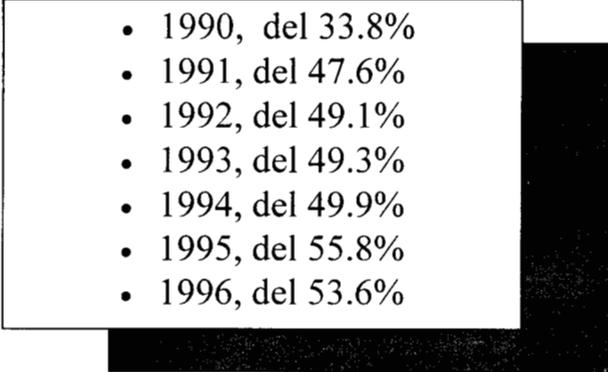
#### 3.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO

Después de haber analizado la situación en la que se encuentra inmersa la industria restaurantera, y de haber analizado los recursos con los que cuenta la empresa, su estructura organizativa y su funcionamiento real, toca el turno de analizar si es que esta funcionando de la manera adecuada.

En cuanto al entorno que contiene a la industria restaurantera en particular al sistema analizado se observa la siguiente problemática:

- La derogación de la *deducibilidad* que tenían los restaurantes hacia que asistieran un sinnúmero de comensales a todos los restaurantes, pero cuando ésta derogación de la deducibilidad que se tenía deja de funcionar provocó un gran número de cierres de distintos negocios consecuentemente el número de personas que asistían normalmente al restaurantes y sobre todo a cafeterías del tipo que se está analizando, bajó dramáticamente propiciando el empleo de medidas tales como los despidos de personal y reducción de compra de materia prima entre otras, por lo que representa un gran problema y reto a vencer no sólo en el caso de el “Kiosko” sino también de toda la industria restaurantera.

En este sentido se tiene que, de acuerdo con estudios técnicos realizados por la CANIRAC<sup>7</sup> sobre el impacto en los precios provocado por la no deducibilidad, el efecto en la demanda de comidas de negocios estimado fue, con relación a 1989, el siguiente: una caída en la demanda de las comidas de negocios en...(ver anexo gráfica 5)

- 
- 1990, del 33.8%
  - 1991, del 47.6%
  - 1992, del 49.1%
  - 1993, del 49.3%
  - 1994, del 49.9%
  - 1995, del 55.8%
  - 1996, del 53.6%

<sup>7</sup> Datos proporcionados en la Conferencia de Prensa del C.P. Isaac Finkler Resnik, Presidente Nacional de CANIRAC, efectuada en la Ciudad de México, el día 1° de abril de 1997.

Por lo anterior, podemos decir que esta cuestión si afecto al sistema analizado aunque no se puede argumentar que represente un gran problema, esto debido a que no sólo afecto al restaurante el Kiosko sino que afecto a toda la industria restaurantera en general, teniendo las mismas oportunidades y desventajas para participar en el mercado.

- Por otra parte, dado que las utilidades obtenidas en este tipo de negocios son el producto de las ventas que se realicen a diario se tiene que competir en el mercado siempre; si nos encontramos con negocios de este tipo que gozan de un cierto prestigio se estará enfrentando a una competencia perfecta y será el ganador aquel que posean la mejor estrategia de mercadotecnia, pero si nos encontramos en otro caso como lo es el caso de el comercio informal no se estará en posibilidades de competir por las siguientes razones que se describirán a continuación. La industria restaurantera se enfrenta cada día con el comercio informal o también llamado ambulante, el cual tiene una repercusión directa en las ventas de esta industria y esto a su vez se reflejara en los estados financieros de este sector.

A continuación se señalaran las ventajas que tiene el comercio ambulante con respecto al comercio establecido son:

- ✧ Se ahorran un gran porcentaje de sus utilidades al no pagar sus contribuciones fiscales correspondientes al desempeño de sus operaciones (I.S.R., IVA, I.S.P.T., P.T.U., I.M.S.S., etc.)
- ✧ Dado que no tienen una estructura fija se pueden desplazar libremente estableciéndose en los lugares de mayor afluencia de personas.
- ✧ Sus costos de producción son inferiores a los del comercio establecido.
- ✧ No tienen que pagar mantenimiento de una estructura fija para el desarrollo de su actividad.

Por lo tanto se puede decir que el comercio informal o también llamado ambulante si tiene una repercusión directa en las utilidades del restaurante propiciando así un segundo problema que aqueja al Kiosko y también al resto de la industria restaurantera.

- Los restaurantes son establecimientos que deben tener un fácil acceso y sobre todo si es el público quien asiste a dichos lugares como es el caso del sistema analizado, por lo que se debe tener un cierto énfasis en la seguridad para que los clientes regresen con confianza y aceptación. Aquí se pudo detectar un problema que enfrenta el sistema el cual es la inseguridad pública en la que se encuentra, pero también este problema afecta a la mayoría de las empresas sea cual sea su ramo o giro. por lo que el sector restaurantera no esta exento de estas contingencias que se presentan en el entorno.

- En cualquier tipo de negocios es necesario estar registrado ante alguna dependencia de gobierno, debido a que se tiene que cumplir con trámites y normas establecidas sobre todo si se trata de garantizar que nuestros productos estén registrados y controlados, pero en algunos casos la reglamentación que se tiene es excesiva y trae como consecuencia la disminución de los ingresos del restaurante o negocio que se trate debido al alto porcentaje de gastos que se tienen que pagar por tramites administrativos y al tiempo que se invierte o se pierde para realizar dichos trámites. Aquí detectamos que los trámites que se realizan son los necesarios en el tiempo correspondiente “pero” que pudieran mejorarse los tiempos de tramitación es decir que podrían ahorrarse más tiempos en cuestión de trámites engorrosos y que no es culpa del restaurante sino de la instancia que requiere de dichos papeleos.
- Dentro del entorno de las empresas se tiene que enfrentar a la competencia sobre todo si la competencia maneja productos o servicios muy parecidos a los nuestros es por esto que la competencia representa un gran reto a vencer constituyendo así un problema a enfrentar; desde éste punto de vista tenemos que; la competencia que presenta el Kiosko son las excesivas cadenas americanas de comida rápida lo cual ha traído como consecuencia que este restaurante se vea en la necesidad de disminuir sus precios con el fin de mantener la clientela con el fin de que esta (clientela) no se vaya con las principales cadenas americanas.

Ahora se analizaran la gestión administrativa del Kisko con el propósito de evaluar, calificar y enjuiciar los procesos administrativos.

### 3.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

*Dentro de los problemas internos que se pudieron identificar en el restaurante el “Kiosko” son los que se describen a continuación:*

- Es bien sabido por todos que en una organización se deben tener muy en cuenta la forma de funcionar internamente y esta es una parte fundamental para que cualquier tipo de organización funcione correctamente, sobre todo si la organización no es tan pequeña para que todo se tenga sobre entendido, es por eso que en las organizaciones más formales se tiene que contar con manuales de procedimientos que indiquen cada acción correcta a desarrollar, además de que dichos manuales representan una forma concreta de asignación de trabajos y responsabilidades por parte de las personas que intervienen en cualquier entidad económica. Continuando con el análisis podemos decir que: en esta organización no existen manuales de organización, de procedimientos lo cual implica que no existe una formalidad de como se debe de hacer las cosas por parte de todos los que laboran en el Kisko. Lo anterior trae como consecuencias lo siguiente:

- Que las funciones de los trabajadores no estén perfectamente delimitadas y ocurran diversidad de funciones.
- Adicionalmente toda organización debe tener claros objetivos, metas y propósitos organizacionales que lo lleven a alcanzar sus metas como organización los cuales podrían ser llevar a cabo el crecimiento de la empresa en un corto o largo plazo o la adquisición de nuevos equipos materiales de trabajo, incremento de las ventas o de las utilidades, mayor captación de clientes, etc. Por lo que se observo en el restaurante “Tortas Don Polo” se puede argumentar lo siguiente: Los objetivos, metas, propósitos y misión están mal enfocados desde el punto de vista de la planeación estratégica, y esto debido a que no están claros en los empleados de la organización a demás que no se les llama para juntas donde se platiquen los objetivos organizacionales provocando así, que, los empleados interpreten los objetivos de la organización muy a su modo o forma de ser teniendo así desviaciones en cuanto a las metas y consecuentemente en los objetivos de la empresa.

En la primera fase se describió que una parte fundamental en el restaurante “Tortas Don Polo” es la gente que trabaja en dicho lugar, pero se contrasto en la segunda fase en la que, observamos que dicho énfasis en la gente únicamente existe teóricamente debido a que en la realidad tal énfasis en su personal no existe por que existen medidas bastante rígidas que lejos de motivar a su gente provocan que no se este a gusto en las cosas que se les asigna a cumplir. Algunos ejemplos acorde con lo anterior son:

Si un mesero(a) tiene un accidente en el cual llegará a tirar un platillo al suelo, el costo de dicho platillo se le descuenta automáticamente de su sueldo, no importando las causas que propiciaron dicho accidente.

Otro ejemplo de este trato se puede observar en la forma en que se trata al personal que labora en dicha organización, ya que existen normas de conducta no escritas que están implícitas dentro de la organización tales como reglamentos no escrito pero que se manejan en la organización.

- También se puede decir que para que una organización funcione correctamente se tiene que tener primero el personal que desempeñe de la mejor manera su trabajo y que este comprometido con la organización además de contar con los recursos materiales necesarios para el desempeño de la función como negocio en sí, pero esto no funciona por sí mismo y nada más, para que todo el sistema funcione adecuadamente es necesario que exista una persona encargada de la supervisión y el control de dicha organización y este es el caso del consejo de administración el cual será el encargado de cumplir esta función para que las cosas funcionen de la mejor manera posible, o para corregir fallas o desviaciones que se presenten en la empresa en cuestión. En este sentido se observó en el restaurante el Kiosko lo siguiente: se pudo detectar es que el consejo de administración no cumple sus funciones como programador de metas y objetivos a largo plazo ni

identifica oportunidades que se pudieran presentar, por lo que el consejo de administración no se reúne como lo establece el acta constitutiva, pero los miembros del consejo de administración se presentan al restaurante única y exclusivamente cuando hay reparto de las utilidades, es decir que fungen más como accionistas que como consejo de administración.

Con base en lo anterior se tienen consecuencias en la empresa tales como la falta de aprovechamiento de oportunidades que se tengan en circunstancias precisas, y la no inversión de esas utilidades en el negocio, manteniendo así a la empresa sin un crecimiento real.

- Una parte fundamental para el funcionamiento de un restaurante es la atención que se le pone al público que es el que asiste al restaurante, por que después de todo son los clientes los que proporcionan las utilidades de la empresa, es por esta razón que se le debe poner más atención a este tipo de situaciones sobre todo saber entender los gustos y preferencias que los clientes tienen, además de saber que tipo de clientes tenemos para así asegurar nuestras ventas y presentaciones de nuestros productos. Continuando con el análisis tenemos que, algo que pudiera interpretarse como otro problema es la cuestión del servicio prestado a los clientes, en este restaurante analizado se tiene que no existe una gran importancia en la presentación que se le da al producto; se considera que la causa principal de un platillo mal presentado en el Kiosko es la falta de creatividad y falta de consulta a los comensales.

Las consecuencias a los efectos será que hoy en día los clientes son más exigentes (sobre todo si lo que se paga no es muy barato), por que no solo buscan el mejor servicio y calidad de los alimentos, sino la presentación que acompaña a cada platillo, en otras palabras servicios complementarios que hacen más compleja la atracción del cliente y su consecuente satisfacción total.

- Competencia (programas de mercadotecnia) algo que influye directamente en el sistema analizado es la competencia establecida; anteriormente hablábamos de competencia desleal provocada por el ambulante. Ahora se hablara de la competencia establecida, lo que ocasiona todavía una mayor disminución en el volumen de ventas y consecuentemente menores utilidades.

En la primera fase se habló de la ubicación del restaurante, el cual está situado en una zona comercial, habitacional y de hospitales, por lo que se menciona que era una ventaja para el restaurante, una parte de la clientela estaba conformada por los médicos, enfermeras y residentes del hospital 20 de Noviembre que acudían en horarios variados al restaurante, sin embargo hace aproximadamente 2 años se construyó una cafetería dentro de las instalaciones del mencionado lugar lo cual provocó que los asistentes del hospital ya no acudieran al Kiosko, no por falta de calidad de sus alimentos sino por que la nueva cafetería les da más a la mano. En los últimos años en esta zona ha proliferado la

---

creación de restaurantes, loncherías, cafeterías y fondas en la zona de la colonia del Valle lo que a repercutido en la disminución de la clientela para el Kiosko.

Con base en lo anterior se encontró que la planeación de un programa de mercadotecnia que le permita hacer frente a la competencia establecida es casi nula o no existe en el restaurante el Kiosko, provocando así una desventaja notable con respecto a la competencia establecida que tiene dicho lugar, a demás que no se atrae nuevo público al establecimiento.

- Por otra parte dado que el personal es una parte importante dentro de este tipo de negocios se debe de tener personal capacitado y/o tratar de que el personal que se contrate cumpla con requisitos o perfiles que se necesiten en el establecimiento esto para evitar entorpecer las actividades que se realizan a diario. Lo que se pudo observar es que el personal que labora en el restaurante, sobre todo en puestos operativos inician sin conocimientos del ramo, es decir no tienen experiencia en el ramo, lo cual implica que se les proporcione capacitación y adiestramiento sobre la marcha ( no se sabe con exactitud cuanto tiempo se lleva en aprender en su totalidad el desempeño de sus actividades ), mismos que representan gastos para la empresa sobre todo en el concepto de sueldos y salarios, provocando también que los servicios que presta el personal no sean los correctos en el momento en que se necesite.
- En cuanto a las instalaciones se puede decir que para este tipo de lugares deben contar con ciertos requerimientos que imponen las autoridades correspondientes y que se dan por hecho en este tipo de negocios(avisos de emergencia, señalamientos de seguridad, extinguidores, y lo establecido por la Comisión Nacional de Higiene y Seguridad). Lo que se observo en las instalaciones es que son apropiadas para el restaurante, el mobiliario se encuentra en buen estado, cabe mencionar que le falta algo para que propicie un mejor ambiente, tal vez música ambiental o cualquier otra que haga que los clientes nuevos que se presenten regresen al restaurante, aquí se toca un punto que se trato en la fase # 2 y este es el caso de que los clientes con que cuenta el restaurante son clientes frecuentes y en algunos casos son clientes que asisten por que conocieron al fundador del negocio o por que pasan por ahí en ese momento. Por lo que se observó que la administración no se ha preocupado por captar nueva clientela, y esto coincide con el punto anteriormente tratado de que no existe un programa de mercadotecnia que atraiga a más clientela al restaurante .
- Un punto que se había tratado anteriormente es el que se refiere a cuestiones de publicidad necesaria para atraer más clientela, y para hacer frente a la competencia que se tiene tanto formal como informal, es sabido que una empresa con un buen sistema de mercadotecnia es la que permanecerá más tiempo en el mercado teniendo así mayores utilidades, bienestar para todos los que trabajan en el sistema y aseguran la permanencia por más tiempo dentro de la industria. Dentro de las cuestiones que se observaron es la falta que presenta el restaurante de la creación de programas de mercadotecnia, tales como publicidad, promoción y relaciones públicas, que se encarguen de atraer y

conservar un mayor número de clientes. Las causas que pudieran dar origen a la ausencia de esta área es que la responsabilidad de esto le corresponde al staff y al consejo de administración que no pone énfasis en este aspecto tan importante para el mejor desarrollo de la empresa, por lo que siguiendo esta línea se puede decir que no se tiene especificado un segmento de mercado que se pueda atacar por medio de la mercadotecnia para atraer más clientes potenciales.

- Respecto al servicio del restaurante se puede argumentar lo siguiente: dicho servicio debe ser el mejor en este tipo de establecimientos dada que la clientela que asiste a estos lugares son clientes frecuentes, lo que hace que un buen servicio sea lo que marque la permanencia de la clientela en este tipo de negocios además que el servicio que se posee marca la diferencia entre un establecimiento y otro; se puede decir que dicho servicio es adecuado más no excelente, por que se cumple con los objetivos, los cuales son el atender al cliente y dar la calidad en los productos que se sirven (ver menú fase #2) pero no se tiene ninguna otra forma de conservar y atraer a más comensales tal podría ser el caso de el “valor agregado” de los productos, es decir ofrecer otra cosa aparte de nuestro producto como es el caso de los restaurantes de comida rápida americana (Mc Donalds, Kentucky Fried Chicken, etc).

Los alimentos que se preparan deben tener un estándar de calidad, productos y sobretodo el mismo sabor esto para garantizar que la calidad de los productos no cambia, además que las personas encargadas de la preparación de los alimentos deben contar con tiempos previamente establecidos para la preparación de los platillos, es decir, que el tiempo en el que prepara una torta de pierna debe ser muy similar al tiempo que prepara otra torta de pierna en otro momento y así con los demás platillos. La preparación de los alimentos en “Tortas Don Polo” es eficiente debido a que se tiene recetas estándares, que proporciona una forma práctica, ágil y sencilla en la preparación de los alimentos. El calculo de las porciones de cada insumo que se utiliza en la elaboración de los alimentos y bebidas es medida con exactitud desde el gramaje de una torta de pollo hasta el número de limones que se asignan por cliente, además de que se tienen datos estadísticos que hacen que los desperdicios sean mínimos o inexistentes.

El personal que debe laborar en un restaurante debe tener un perfil de servicio total, sobre todo en lo referente con el servicio que se le brinda a los clientes, debido a que representa la imagen del restaurante hacia el público en general, las funciones de cada persona que labora en el restaurante deben estar muy claras para evitar que se incurran en errores, teniendo esto claro se tiene lo siguiente.

Los meseros representan una parte importante dentro de una organización como es el Kiosko debido a que representan la imagen del restaurante y son los que tienen un trato más directo con el público que asiste a dicho establecimiento, por lo que se tiene que tener muy en cuenta esto para mantener un cierto prestigio dentro de restaurantes de este tipo. En este sentido tenemos que el servicio que prestan los meseros(as) es eficiente, cordial, amable con respecto hacia los comensales.

La función<sup>8</sup> del encargado de restaurante es la adecuada cumple con sus funciones que son las de supervisar al personal operativo, verificar que no falten materias primas para la elaboración de los platillos y si llegase a faltar el es el encargado de levantar la orden de compra.

Los checadores de notas, cajeros y personal de limpieza cumplen con sus funciones establecidas al inicio del día, como se menciono anteriormente como no existe un manual de organización sus actividades de estos pueden variar de un día a otro, un día estan en la caja y al siguiente checando las notas de consumo, lo que trae como consecuencia una duplicidad de funciones.

En todo tipo de negocios es necesario agregar cosas nuevas para que no se quede en la obsolescencia o mejor aún para que se avance con ideas creativas en la permanencia del mercado, es por ello que se debe innovar siempre para garantizar un lugar permanente en el tiempo; se puede decir en términos generales que el personal operativo cumple con sus propósitos pero no se da nada más al público con relación a sus expectativas que espera, es decir que la clientela espera algo que muchas veces se cumple pero no se agrega nada nuevo ni nada creativo como es el caso de algunos restaurantes de éste tipo como pudiera ser el caso de Vips, el cual agrega cosas novedosas como “si no se sirve su desayuno en cinco minutos el restaurante paga su consumo”, entre otras cosas que se pudieran implementar en dicho lugar.

El personal administrativo de cualquier empresa es necesario para cumplir con los lineamientos legales y desahogar la carga que se pudiera presentar en cualquier momento sobre todo en cuestión de trámites administrativos, revisión de programas, control de inventarios o simplemente la contabilidad general de la empresa. Por lo que se observo que en el área administrativa, concretamente en el departamento de contabilidad, se puede decir que cumplen con su cometido, esto se observa por que, su trabajo se entrega y cumple oportunamente en los tiempos establecidos por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público en relación a los requisitos Fiscales exigidos por esta.

---

<sup>8</sup> Dicha función como se dijo anteriormente no esta establecida en manuales de operación pero se da por hecho sobre todo comparándola con la función de un mismo encargado en otro establecimiento del mismo tipo.

Aquí cabe señalar que desde un punto de vista más crítico este departamento delega una función al del área de recursos humanos que es el de la elaboración de la nómina lo cual no deberá de ser, pues esta es una función del departamento de contabilidad.

En cuanto al departamento de administración, no existen problema alguno con las responsabilidades que cumple, debido a que las funciones que desempeña son cumplidas en los tiempos requeridos y existe una buena distribución de funciones, las cuales hacen que el trabajo que se tiene sea bien desarrollado por lo que se puede decir que el trabajo desarrollado por este departamento es eficiente.

Teóricamente cada individuo debe saber cual es el papel que le toca desempeñar dentro de la organización, esto evitaría duplicación de funciones y se previene la mala actuación o la falta de cumplimiento de ciertas funciones a desarrollar. Por otro lado se tubo que la función de staff es deficiente debido a que no cumple con lo que debería, no aplica nuevas ideas, no lleva a cabo un programa de mercadotecnia que permita llegar a una captación de mayor clientela. Con respecto a sus función de asesoría jurídica laboral la cumple con eficacia ya que ningún trabajador que haya demandado al restaurante por despido injustificado ha ganado un juicio.

Por lo que respecta al consejo de administración se vuelve a reiterar que su función es bastante deficiente, ya que su única función es obtener utilidades y estas no las vuelve a reinvertir en el negocio en términos coloquiales únicamente se dedican a sangrar<sup>9</sup> el negocio. Las utilidades obtenidas son para su beneficio personal lo cual no es malo pero si deja mucho que desear de los dueños del negocio.

Generalizando se puede afirmar que las funciones de cada miembro de la organización se cumplen con eficiencia a excepción del staff y del consejo de administración, lo cual indica que los departamento de contabilidad, administración, recursos humanos y los niveles operativos funciona bien a pesar de no contar mandos superiores que ejerzan funciones de más alto nivel.

Otra parte importante dentro de una organización son los costos en los que se incurre por sus operaciones que se realizan a diario, dichos costos deben dejar un margen para que los alimentos que se venden no sean excesivamente caros, y así el público que asiste regularmente a este tipo de establecimientos pueda adquirir sin mayor problema lo que le satisfaga pero cabe decir que en los costos de materia prima debe tenerse muy en cuenta el factor "calidad" debido a que en la calidad se tienen costos más elevados; los costos de operación deben dejar margen para generar ganancias e inversiones futuras en dicho establecimiento. Analizando los costos de operación en el Kiosko, podemos decir que son los adecuados, ya que se cuenta con el personal que se necesita, en cuestión de costos de materias primas son caros pero esto es debido a que son de la mejor calidad que hay en el

---

<sup>9</sup> Las utilidades obtenidas no las utilizan en el mejoramiento de las instalaciones, equipo de trabajo, mejores sueldos a los trabajadores y por supuesto en gastos de publicidad.

mercado lo cual se ve reflejado en los precios que dan al público. Un promedio de consumo por cliente oscila entre los \$ 45.00 por cliente.

Ahora bien se puede decir que el Kiosko a aprovechado bastante bien los beneficios de su marca, definida como “todo signo visible que distingue sus productos y/o servicios de otros de su misma especie o clase”, con esto se dice que tortas don polo posee un símbolo lingüístico que se considera como una propiedad industrial adquiriendo así derecho de exclusividad y explotación, dicha explotación se observa en la gente que asiste al restaurante. cumple una función diferenciadora, esto lo ha aprovechado para ser una marca registrada .

Relacionado a la importancia que tiene dentro de cualquier organización la gente que trabaja en ella y sobre todo la de mantener un ambiente de trabajo que propicie la identificación, es necesario hablar a cerca de el departamento de recursos humanos, el cual cumple diversas funciones de manera deficiente, esto quiere decir que dicho departamento realiza las funciones en marcadas en la fase primera y segunda, (reclutamiento de personal, calculo de S.AR., INFONAVIT, IMSS, NÓMINA, etc.) pero en lo referente a la motivación que debería tener el personal es nula, esto quiere decir que no cumple completamente su función como tal, en otras palabras este departamento cumple parcialmente su tarea, por lo que el personal que labora en el restaurante y generalmente el de puestos operativos se siente relegado frustrado por la falta de motivación que se presenta en el restaurante.

Anteriormente el restaurante estaba afiliado a la Camara Nacional de la Industria Restaurantera (CANIRAC), la cual proporcionaba cursos de capacitación en la preparación de alimentos, de atención al público, liderazgo y estrategias de crecimiento, entre otros; debido a las altas cuotas de representación que cobraba CANIRAC el consejo de administración tomo la decisión de desincorporarse de dicha cámara, lo cual ha traído como consecuencia la falta de actualización en técnicas en la preparación de alimentos, de servicio al cliente y de capacitación al personal que labora en el restaurante.

---

## IV PROPUESTA DE SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS DEL KIOSKO.

### 4.1 ALTERNATIVAS PARA EL SECTOR RESTAURANTERO.

Después de haber analizado los problemas que presenta el restaurante a nivel del entorno y comenzando con el *primer problema* se puede argumentar que las posibles soluciones estarán dadas en base a lo siguiente:

- El problema de la deducibilidad; este problema se podría solucionar de la siguiente forma, se ría formar alianzas estratégicas con los demás restaurantes involucrados en dicho problema o quizá asociarse a alguna cámara de la industria restaurantera como anteriormente lo había hecho, una vez hecho lo anterior sería conveniente negociar con las autoridades correspondientes la restitución de la deducibilidad.

Al solicitar la restitución de estos conceptos fiscales la industria restaurantera y no únicamente el Kiosko no pugna, por la inequidad; por el contrario, está demandado la restitución de un legítimo beneficio para todas las empresas, los profesionistas y personas físicas con actividad empresarial, es decir para todos los contribuyentes, y cuya eliminación ha afectado injustificadamente a terceros: al sector restaurantera y las ramas productivas relacionadas con éste.

Cabe decir que los restaurantes han insistido en que la restitución de la deducibilidad no afectará la recaudación fiscal; por el contrario, hoy se incrementaría en forma considerable. Pero además, y a diferencia de otras ramas de la industria, la restaurantera es altamente consumidora de insumos nacionales, por lo que la reactivación del sector no afectaría, en modo alguno, la balanza comercial del país.

Más importante aún, en cumplimiento al objetivo nacional de generar empleos productivos, la industria generaría, en el corto plazo, un importante número de fuentes de trabajo permanentes, dado que cuenta con la capacidad instalada desde 1990, año en que se derogó la deducibilidad y hasta la fecha, no está utilizada. Por lo tanto, la generación de estos empleos no requiere de maduración de las inversiones en activos fijos, sino que sería inmediata.

Para contribuir a la reactivación económica de la planta productiva nacional, y de la industria restaurantera como tercera afectada, es que se demanda establecer la Ley del Impuesto Sobre la Renta la deducibilidad de los consumos en restaurantes, considerando que los contribuyentes en general, pero particularmente los industriales, comerciantes y profesionistas con actividad empresarial, realizan gastos necesarios para su actividad, mismos que pueden clasificarse en tres grandes grupos:

1. los relativos a gastos de promoción y atención a clientes y proveedores;
2. los relativos a las prestaciones de los trabajadores;
3. otros consumos.

Es necesario que se entienda la naturaleza de los gastos en comidas promocionales de negocios es la de un consumo intermedio; es decir, un gasto necesario para la realización de una actividad productiva, ya que la misma no difiere de un gasto de publicidad o de las comisiones que se pagan a vendedores, o de las promociones que realizan las empresas a través de aparadores, anuncios, etc.

Asimismo, en la legislación fiscal internacional se reconoce la naturaleza de este tipo de gastos, como es el caso de nuestros socios comerciales en el Tratado de Libre Comercio de América del Norte. En Estados Unidos y Canadá estos gastos sí son deducibles para efectos impositivos.

La reincorporación de este concepto en particular estimularía a muchas empresas a restituir esta prestación a sus trabajadores, lo que se traduciría en un efecto positivo sobre las remuneraciones reales de los asalariados, en un fuerte impulso al segmento tradicional del sector y beneficios macroeconómicos para todo el sistema productivo en general.

Hechas estas consideraciones, las cámaras y asociaciones de restaurantes estarán en posibilidad de sugerir a la autoridad incorporar al texto de la Ley del Impuesto Sobre la Renta la deducibilidad de los consumos en restaurantes en los siguientes rubros:

- En materia de promoción de negocios.
- Como prestación de las empresas a los trabajadores.
- Y con motivo de cursos y seminarios.

En este orden, los beneficios de restituir la deducibilidad tendría los siguientes impactos positivos en la economía nacional:

#### **Valor de la Producción Adicional.<sup>10</sup>**

- En el valor de la producción de la industria restaurantera: 4 mil 896 millones de pesos.
- En el valor del resto de la producción del resto de la economía: 3 mil 712 millones de pesos.

Es decir, un total en el valor de la producción de 8 mil 608 millones de pesos.

#### **Empleos adicionales<sup>11</sup>.**

- En la industria restaurantera se generarían: 44 mil 632 fuentes de trabajo.
- En el resto de la economía: 34 mil 504.

Total de empleos inmediatos: 79 mil 136.

<sup>10</sup> Datos presentados por el Presidente Nacional de CANIRAC, Isaac Finkler Resnik, revista "Restaurantes 2000", periódico de la Industria Restaurantera; No. 70; Mayo de 1997; Pags. 18, 19 y 20.

<sup>11</sup> *Ibidem*.

### **Salarios adicionales que percibirían los trabajadores<sup>12</sup>.**

- De acuerdo con las remuneraciones medias a nivel nacional: 1 mil 732 millones de pesos.

### **Recaudación Fiscal Adicional, estimada con base en los impactos anteriores<sup>13</sup>.**

- A través del IVA : 657.4 millones de pesos.
- A través del ISR : 266.8 millones de pesos.

Total de Recaudación Adicional: 924.2 millones de pesos.

Por otra parte se tiene un *segundo problema* a tratar es te es el problema del comercio informal (ambulante), dicho problema afecta directamente a las ventas de todos los restaurantes incluyendo al restaurante el “Kiosko”, dicho problema puede ser resuelto de la siguiente forma: Primero es necesaria la participación de los afectados en el asunto por lo que es necesaria la creación de asociaciones comunes o la unión a alguna cámara y la unión de dichas cámaras para negociar con el Departamento del Distrito Federal (D.D. F.), la reubicación del comercio ambulante esto tratando de ser lo más breve posible para evitar conflictos con el comercio informal, con esto se controlaría más tanto el comercio ambulante como las ventas de los restaurantes afectados.

En otro sentido, toca el turno de el *tercer problema* el cual es la inseguridad que posee la zona, dicho problema es algo que afecta a todos los comercios que están en dichas zonas, por lo que dada la incompetencia de las autoridades encargadas de dar solución a dichos problemas es necesaria la contratación de servicios de seguridad privada, los cuales serán pagados por todos los negocios aledaños a la zona teniendo así reducción de costos y mayor participación de todos los involucrados en dicho problema.

El *cuarto problema* se refiere a la excesiva reglamentación que se enfrentan los restaurantes sobre todo del tipo del Kiosko, la solución estará dada en base a la ya mencionada alianza con otros restaurantes o mejor la incorporación a las cámaras de comercios que tienen convenios entre restaurantes y autoridades para el trámite de reglamentos de manera más funcional y fácil. Esto da solución al *quinto problema* de manera similar, mediante las cámaras de la industria restaurantera se solucionan una diversidad de problemas entre ellos la competencia que se tiene por parte de cadenas de restaurantes americanos de comida rápida, dando ideas y por medio de la asociación de restaurantes se promueven soluciones y se impulsa la competitividad para hacer frente a la competencia a la que se enfrenta en ese momento.

## **4.2 ALTERNATIVAS PARA EL RESTAURANTE EL KIOSKO**

Ahora bien, una vez propuestas posibles soluciones a los problemas que enfrentan los restaurantes en común y que tienen que ver con el sistema analizado pasamos al caso más concreto de los problemas de funcionamiento interno que tiene “Tortas don Polo”(El Kiosko).

---

<sup>12</sup> Ibidem.

<sup>13</sup> Ibidem

El primer problema que se detecto en dicho sistema es la falta de manuales de organización de procedimientos, la solución a dicho problema puede parecer sencillo pero en realidad no lo es pues es la elaboración de estos manuales para el funcionamiento correcto, con esto se tendría una manera más formal de como hacer las cosas por parte de todos los que laboran en el Kiosko; el principal aspecto que se debe tomar en cuenta para dicha solución es el saber quién será el responsable o responsables de la elaboración de dichos manuales de procedimientos, aquí parecería que debe ser alguien que conozca el sistema por lo tanto alguien de algún departamento del restaurante, pero se considera que es mejor tener una perspectiva diferente a la que se tiene dentro de la organización esto con el fin de analizar más consiente y en forma externa otros problemas que se pudieran presentar a la hora de elaborar estos manuales, por lo que es necesario el análisis y elaboración de los manuales de procedimientos por parte de consultores externos a la organización; pudiendo así tener otro punto de vista distinto al que se tiene en la organización.

A continuación se propone el siguiente manual de procedimientos.

#### NOMBRE DEL PUESTO

#### GERENTE GENERAL

##### FUNCIONES:

Es el encargado de organizar, planear, dirigir y controlar efectivamente las actividades de la empresa, para asegurar que se obtengan los resultados de acuerdo a los planes predeterminados y a las políticas establecidas.

- § Participa en el establecimiento de las políticas básicas de la empresa.
- § Analiza, interpreta y comunica las políticas y los objetivos establecidos por la empresa.
- § Participa en el desarrollo de una organización que asegure el logro de los objetivos.
- § Desarrolla con el demás personal administrativo los planes a corto y largo plazo para la operación de la empresa.
- § Determina las metas anuales y verifica que existan los medios para lograrlas.
- § Revisa y autoriza los presupuestos anuales de las áreas.
- § Programa la realización de auditorías internas y externas.
- § Dirige y coordina las actividades diarias de la empresa.
- § Revisa y analiza la posición financiera de la empresa.
- § Vigila que las actividades del personal de administración sean llevadas a cabo de la mejor manera posible.

§ Es el encargado de participar en negociaciones con proveedores, revisión de contratos de trabajo, gestión de créditos.

§ Autoriza modificaciones a la organización de los sistemas y procedimientos.

NOMBRE DEL PUESTO

**GERENTE DE ADMINISTRACION**

FUNCIONES:

§ Analiza pronósticos de pago a proveedores.

§ Revisa flujos de efectivo.

§ Vigila que se presente oportunamente la información contable a las instancias gubernamentales.

§ Proporcionar información financiera a los proveedores que la requieran.

§ Determina opciones de inversión.

§ Tramita y obtiene créditos bancarios.

§ Autoriza traspasos entre cuentas bancarias.

§ lleva a cabo las conciliaciones relacionadas con los asuntos jurídico laborales de la empresa.

§ Revisa y analiza todos los estados financieros de la empresa.

§ Elabora los presupuestos de caja.

§ Dirige la eficacia del control interno.

NOMBRE DEL PUESTO:

**GERENTE DE CONTABILIDAD.**

FUNCIONES:

§ Realizar dentro del área asignada, funciones tales como:

§ Clasificar, codificar y preparar los documentos para su procesamiento electrónico, relativos a los movimientos contables.

- § Consultar los archivos computarizados que requiera para el desempeño de sus funciones y actualizar aquéllos para los que existen autorización.
- § Preparar correspondencia para la firma de su jefe inmediato
- § Coordinar las actividades del personal asignado a los procesos que estén bajo su responsabilidad.
- § Efectuar conciliaciones de carácter numérico relacionadas con la información que maneja y proporcionar datos para el análisis estadístico.
- § Verificar que la documentación que el o él personal asignado a los procesos bajo su responsabilidad genere o maneje, se tramite de acuerdo con los procedimientos establecidos.
- § Realizar pruebas selectivas en el levantamiento físico de inventario de los bienes de activo fijo.
- § Participar en la elaboración de estados financieros, de informes presupuestales, calendarios de pagos, etc.
- § Recibir y requisitar las formas impresas que se requieran para el trámite de pagos a proveedores, registro de operaciones contables, movimientos de activos fijos, captación de ingresos, etc.
- § Registrar en sus controles las operaciones contables relacionadas con su área de trabajo.
- § Proporcionar información y documentos, si el caso lo requiere, en cuanto a saldos de cuenta, reportes periódicos, calendario de pagos, ingresos por diversos conceptos, ejercicio presupuestal, asignación de activos fijos, y para lo cual se este autorizado.
- § Solicitar y obtener, ante las dependencias que correspondan, la información y documentos inherentes a los movimientos contables que requiera para el desempeño de sus funciones.
- § Integrar y actualizar los consecutivos que manejen en el desempeño de sus funciones, así como los paquetes de comprobantes de las operaciones que se generen.
- § Efectuar cálculos numéricos relativos a la información que maneja para evaluación de los inventarios, determinación de comprometido por remuneraciones al personal y por adquisiciones, cierres de ejercicio, etc.
- § Manejar catálogos y equipos de registros de su área de trabajo.
- § Manejar el equipo de oficina necesario para el desempeño de sus funciones.

---

NOMBRE DEL PUESTO

---

**GERENTE DE RECURSOS HUMANOS**

FUNCIONES:

- § Analisis de puestos de trabajo.
- § Valuación de puestos de trabajo.
- § Reclutamiento de personal.
- § Selección y contratación de personal.
- § Creación de un programa de inducción a los nuevos trabajadores.
- § Control de asistencias del personal.
- § Impartición de cursos de seguridad e higiene.
- § Impartición de cursos de Capacitación y desarrollo a todos los miembros de la organización.
- § Se encarga de los problemas jurico laborales que se presenten en el interior de la organización.

---

NOMBRE DEL PUESTO

---

**GERENTE DE MERCADOTECNIA**

FUNCIONES:

- § Crear un programa integral de mercadotecnia que abarque los siguientes puntos.
  - PLAZA.
  - PRECIO.
  - PUBLICIDAD.
  - PRODUCTO.
- § Diseñar sistemas de comunicación con los proveedores, clientes y agentes externos a la organización.
- § Atraer a nuevos segmentos de mercado a la restaurante.
- § Implementación de campañas de publicidad en radio, medios impresos, etc...

NOMBRE DEL PUESTO:

**AUXILIAR ADMINISTRATIVO**

FUNCIONES:

- § Recibir, registrar, clasificar, distribuir, archivar y controlar, en su área de trabajo, la documentación correspondiente a la misma, de acuerdo con el sistema establecido
- § Tomar dictado taquigráfico en español y transcribirlo mecanográficamente
- § Mecanografiar documentos, en español o en inglés, tales como manuscritos, oficios, informes, memorandos, cuadros numéricos o estadísticos, por instrucciones de su jefe o de quien le autorice, en su caso.
- § Elaborar de acuerdo con normas establecidas o instrucciones generales, correspondencia para la firma de su jefe.
- § Atender empleados de la institución y público en general que requieran información relativa a su área de trabajo y que exista autorización para proporcionarla.
- § Atender y efectuar llamadas telefónicas de su área de trabajo.
- § Manejar la agenda de trabajo de su jefe.
- § Solicitar oportunamente la reposición de la papelería necesaria para su área de trabajo que controla su jefe.
- § Manejar equipo de oficina, como máquina de escribir, fax y computadora.
- § Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.
- § Efectuar las actividades afines o similares a las anteriores derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

NOMBRE DEL PUESTO

**AUXILIAR DE RESTAURANTE:**

FUNCIONES:

Realizar funciones de limpieza en el área en que se le sea asignada dentro del restaurante tales como:

- § Recolectar charolas, lozas, cubiertos y accesorios depositándolos en el lugar correspondiente.
- § Depositar los restos de comida en los lugares preestablecidos.
- § Limpiar charolas y mesas de acuerdo a las necesidades para el mejor servicio a los usuarios.
- § Mantener en las mesas los utensilios de uso común, tales como saleros, servilleteros, salseras, etc. que se requieren para el servicio.
- § Lavar y secar trastes y todo tipo de utensilios de cocina.
- § Acomodar al término de las actividades del día la loza y utensilios empleados.
- § Realizar labores de limpieza del local del restaurante, por incidentes que se presenten durante el servicio, en ausencia del personal de intendencia.
- § Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- § Efectuar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

#### NOMBRE DEL PUESTO

---

**COCINERO:**

#### FUNCIONES

- § Efectuar y participar en la preparación de los alimentos del día (platos elaborados).
- § Efectuar operaciones tales como limpiar, lavar, picar, cortar, moler, licuar, etc., necesarias para la elaboración de los alimentos del día.
- § Efectuar la limpieza de los víveres a utilizar y verificar el buen estado de los productos enlatados necesarios para la preparación de los alimentos.
- § Llevar al área de preparación los productos necesarios para la elaboración de los alimentos.
- § Mantener limpia su área de trabajo.
- § Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.

- 
- § Efectuar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que sean encomendadas por su jefe inmediato.

NOMBRE DEL PUESTO

---

**AYUDANTE DEL RESTAURANTE:**

FUNCIONES:

Realiza dentro de las áreas del restaurante que le sea asignadas las siguientes funciones:

- § Atender al público sirviendo los alimentos del día en la barra caliente.
- § Vigilar que los alimentos preparados colocados en la barra se conserven calientes.
- § Efectuar operaciones tales como limpiar, picar, cortar, moler, licuar, etc., en la preparación de los alimentos, cuando no estén atendiendo la barra caliente.
- § Mantener limpia su área de trabajo, así como acomodar los utensilios que maneje.
- § Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- § Efectuar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato

NOMBRE DEL PUESTO

---

**MESERO:**

FUNCIONES:

- § Prepara el comedor para el servicio, colocando los utensilios necesarios, tales como manteles, loza, cubiertos, etc.
- § Atender al público sirviendo los alimentos del día en las mesas del comedor.
- § Levantar las notas de consumo para asignarlas al cajero y que este haga la cuenta del cliente.
- § Cobrar al cliente su consumo.
- § Recoger loza, cubiertos y accesorios del comedor, llevándolos al lugar correspondiente.
- § Participar en el secado y acomodo de la loza y utensilios del comedor.

- § Colaborar en operaciones tales como limpiar, picar, cortar, licuar, etc., en la elaboración de alimentos , así como el de preparar el café para el servicio , cuando no estén atendiendo a los usuarios.
- § Reportar fallas o desperfectos del equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- § Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.
- § Efectuar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

NOMBRE DEL PUESTO:

**TORTERO**

FUNCIONES:

Es el encargado de preparar tortas y diferentes emparedados.

- § Rebanar y/o desmenuar pavo, cerdo, pollo, jamón, queso, jitomate, chiles, salami, queso crema, etc, para preparar tortas y emparedados.
- § Se encarga de freir y / o asar huevos, carnes, salchichas, chiles rellenos, etc..
- § Corta el pan y le introduce carne, carne, jamón, queso, huevo y lo adereza con crema, aguacate, cebolla, jitomate, salsa, etc..
- § Calienta la torta o emparedado en una parrilla o plancha.
- § Entrega al mesero los alimentos que acaba de preparar.
- § Limpia y ordena su área de trabajo.
- § Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- § Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.
- § Efectuar actividades afines o similares a las anteriores , derivas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

---

NOMBRE DEL PUESTO:

---

**ALMACENISTA**

FUNCIONES:

Recibir los artículos de consumo y bienes de activos fijos que se destine al almacén por diversos conceptos.

- § Verificar que los bienes o artículos recibidos en el almacén se encuentren en buen estado, revisándolos en cantidad, calidad y características solicitadas contra el pedido correspondiente, y que la documentación que los ampara esté completa y correcta.
- § Separar la mercancía defectuosa o con diferencia en las especificaciones.
- § Reportar los defectos y diferencias en las mercancías recibidas de acuerdo con procedimientos establecidos, a fin de que se tomen las medidas necesarias para su aceptación o rechazo.
- § Participar en la estiba o acomodo de la mercancía recibida en el almacén.
- § Integrar la información y realizar los cálculos necesarios para la elaboración de las notas de entrada y notas de envío, así como vales de salida para aquellas mercancías que no pasan físicamente a través del almacén.
- § Consultar los catálogos numéricos y alfabéticos para la localización dentro del almacén, de artículos y bienes de activo fijo.
- § Anotar diariamente las entradas y salidas de almacén en los registros señalados por el procedimiento correspondiente.
- § Manejar el equipo del almacén necesario para que facilite los movimientos de las mercancías, atendiendo al volumen y pesos de las mismas.
- § Observar las medidas de seguridad establecidas para el almacenamiento y conservación de los artículos y bienes.
- § Participar en el levantamiento físico de inventarios.
- § Supervisar las actividades del personal a su cargo.
- § Informar a su jefe inmediato sobre el desarrollo y avance de sus actividades.
- § Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- § Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.

§ Efectuar actividades afines o similares a las anteriores , derivas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

NOMBRE DEL PUESTO

### VALET PARKING Y REPARTIDOR

FUNCIONES:

- § Es el encargado de recibir el automovil del cliente al momento en que llega al establecimiento y este debe de depositarlo en el estacionamiento.
- § Es el encargado de proporcionar los automoviles a los clientes una vez que estos hayan terminado de comer en el restaurante.
- § Son los encargados de llevar al domicilio del cliente las ordenes recibidas via telefonica pedidas por estos.
- § Deberan de llevar únicamente los pedidos a una distancia máxima de 15 km a la redonda.

NOMBRE DEL PUESTO:

### FUENTERO

FUNCIONES:

- § Es el encargado de preparar postres, refrescos, malteadas, café y aguas frescas de temporada.
- § Se encarga de verificar la existencia de los ingredientes para solicitar los necesarios a quien corresponda.
- § Se encarga de mezclar los diversos ingredientes para preparar postres, malteadas, aguas de fruta y café según el pedido del cliente.
- § Limpia y ordena su área de trabajo.
- § Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- § Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.
- § Efectuar actividades afines o similares a las anteriores , derivas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

---

NOMBRE DEL PUESTO

---

**TAQUERO**

FUNCIONES:

- § Es el encargado de preparar tacos y otros antojitos en tortillas de maíz o de trigo, con carne, queso, chorizo, salsas y otros ingredientes.
- § Pica y/o muele diversos ingredientes jitomates, cebollas, cilantro..- para la elaboración de salsas.
- § Corta y prepara carne.
- § Asa en una parrilla y/o plancha la carne, queso, chorizo y otros ingredientes.
- § Prepara los tacos y otros antojitos de tortilla de acuerdo con el pedido del cliente.
- § Limpia y ordena su área de trabajo.
- § Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
- § Solicitar oportunamente el mantenimiento de su equipo de trabajo ante su jefe inmediato.
- § Efectuar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.

---

NOMBRE DEL PUESTO:

---

**CAJERO**

FUNCIONES:

- § Realizar en el área asignada funciones tales como:
- § Revisar el precio y cantidad de la mercancía elegida por los consumidores, efectuando el cobro respectivo.
- § Recibir y registrar los ingresos por conceptos de ventas de restaurantes, cafeterías, librerías, tiendas, etc.
- § Realizar corte de caja para cada turno, efectuando el recuento físico correspondiente, así como el análisis de venta.

- § Entregar los ingresos del turno junto con los cortes de caja y la cinta auditora para su registro y control, de acuerdo a procedimientos establecidos.
  - § Recibir y verificar el fondo fijo asignado a la iniciación de sus operaciones.
  - § Operar la máquina registradora, revisando que tenga el material necesario para su uso, así como la fecha y que este en ceros al iniciar sus registros.
  - § Participar en la toma de inventarios físicos.
  - § Reportar fallas o desperfectos de equipo o instalaciones de su área de trabajo ante su jefe inmediato.
  - § Ejecutar actividades afines o similares a las anteriores, derivadas de su puesto que le sean encomendadas por su jefe inmediato.
- (ver organigrama)

El *segundo problema* en este sentido lo presentan los objetivos, metas, propósitos mal enfocados, en este sentido se toca otro problema dentro de la organización y es el de las funciones del consejo de administración, dicho consejo de administración como ya se había dicho no cumple sus funciones y es aquí donde se pierde el enfoque antes mencionado, entonces la solución a estos problemas estará dada en base a la reorganización de las funciones a desarrollar por parte del consejo de administración a demás sería necesaria la contratación de personas profesionales o que se encarguen de la dirección más clara de esta empresa que cumplan con funciones administrativas, siendo necesaria la participación más activa y constante por parte de dicho consejo para poner más en claro los objetivos y metas de la organización, así se establecerán estrategias adecuadas con la organización para alcanzar los objetivos propuestos.

A continuación se mencionara la misión, filosofía y objetivos que debe de seguir el restaurante para su mejor funcionamiento.

#### Misión:

Exceder las expectativas de los clientes en forma permanente y rentable de tal forma que le permita a la empresa ser el restaurante líder de la zona, a través de una organización en constante desarrollo.

#### Filosofía:

La filosofía debe estar basada en los siguientes preceptos:

**CLIENTE** - El cliente constituye la principal razón de ser; no hay nada más importante en la empresa que el cliente.

**GENTE** - La gente no es un elemento más de organización, es la organización misma, indispensable para dar a cada cliente el producto y servicio con la calidad requerida.

**UTILIDAD** - Obtener una utilidad en todo lo que se hace, asegura la continuidad, la estabilidad y el crecimiento de la empresa, por lo tanto es necesario que toda acción que se emprenda sea rentable.

**CALIDAD** - La calidad del producto y del servicio son elementos esenciales para mantener la confianza de los clientes.

**SERVICIO** - El cliente percibe la calidad del servicio bajo sus propias condiciones, es el cliente quien paga o no paga la calidad por una razón o una serie de razones que el determina. Todos los problemas con clientes deben de ser sistemáticamente prevenidos o corregidos para mejorar el servicio.

**Objetivos:**

- Búsqueda de una visión a largo plazo que le permita al restaurante conocer las necesidades del cliente y así proporcionar productos de calidad al momento en que los clientes lo requieran.
- Reducir en un 60% los desperdicios de comida, por mal manejo o por demasiada elaboración de alimentos.
- Captar nuevos clientes en los próximos cuatro meses.
- Humanizar la actividad del personal operativo dentro de los próximos tres meses.
- Mantener los precios durante los próximos doce meses.

El siguiente problema que se detecto en “tortas Don Polo” tiene que ver con la imagen del restaurante y este es caso de la presentación de los platillos, ciertamente no pudiera parecer un problema grave pero a la larga representa perdida de clientela y consecuentemente una pérdida de oportunidades en los estados financieros, la solución que se propone en este sentido es tomar más en cuenta la opinión del público.

Para poder saber que es lo que les gusta y lo que les disgusta con base en esto proponer posibles soluciones creativas donde se tome a los empleados más en cuenta para la creación de ideas y sugerencias que pudieran ser benéficas para la organización, en este sentido se estimularía la llamada “tormenta de ideas” para beneficio de la organización; una posible solución a esto es ofrecer en los platillos otro producto adicional para mejorar la imagen y la presentación de cada platillo, por ejemplo en la presentación de las tortas cabría un adorno extra como lechuga para adorno de la misma o algo que resalte dicho platillo.

A partir de lo anterior la empresa debe de ofrecer la máxima calidad de sus productos desde la perspectiva del cliente, en esta situación en que nuevos competidores, especialmente extranjeros, sin olvidar al ambulante, están conquistando el mercado con productos de alta calidad y en que la calidad es exigida cada vez más por los clientes particulares tortas don polo debe de :

- Lanzar una revolución de mejora de la calidad de sus productos.
- Asegurarse de que la calidad quede siempre definida por la opinión de los clientes.

Una revolución de la calidad significa comer, dormir y respirar calidad del cliente en términos del propio cliente y debe de poner especial énfasis en los intangibles.

La gerencia y todo el personal del restaurante deben de obsesionarse por escuchar las demandas de sus clientes, este punto se basa en que todos los miembros deben de volverse “transparentes” para escuchar a los clientes, distribuidores y proveedores. Escuchar a menudo. Escuchar sistemáticamente y también las opiniones sobre las percepciones de los clientes, se debe de asegurar de que la información de campo proveniente de las áreas situadas más cerca del cliente llegue completa y fielmente a la alta gerencia para que esta sea la encargada de tomar las decisiones adecuadas. Por lo tanto escuchar a los clientes debe de convertirse en el problema de todos los miembros de la organización.

Dada la presente situación, en que las empresas compiten por arrebatar la mayoría de la clientela, la gerencia de tortas don polo debe de:

- Convertirse en una empresa obsesionada por el cliente.

En la situación actual, las ocasiones de triunfo se encuentran siempre en la habilidad de tomar ventaja y aprovecharse de la inestabilidad reinante, es decir en aprovechar las ocasiones que se presentan diariamente debido al estado turbulento del mercado. Para lograr esta disponibilidad de todo el restaurante se debe de extender una mentalidad de preocupación por el cliente; cada sistema, cada procedimiento, cada actuación particular, cada reunión o decisión de la organización debe reflejar esta mentalidad obsesiva de preocupación por el cliente.

La siguiente solución trata de dar respuesta a varios problemas que se presentan en la organización tal es el caso de la competencia establecida que esta en la zona del restaurante, la falta de atracción de nueva clientela, la falta de publicidad y las funciones del departamento de staff. Para dar solución a los problemas anteriores se propone la desaparición del departamento de staff, el cual cumple su función ineficientemente y la creación de un departamento de mercadotecnia el cual será el encargado de promover la fama y la atracción de clientes, este departamento será el encargado de dar un mejor enfoque a la empresa puesto que “un enfoque debe influir en la mente del público, no debe ser complicado, técnico, florido, obtuso o difícil de entender. Debe ser una idea sencilla, expresada en palabras simples y que pueda ser comprendida de inmediato por sus clientes, sus empleados y los medios”<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Según el autor del libro “ENFOQUE” una de las claves para que una empresa perdure y guarde su enfoque en el largo plazo es la creación de un enfoque sencillo; “ENFOQUE” ; Al Ries; Edit. McGraw-Hill; México 1996; pp311.

Un enfoque memorable también tiene un elemento de impacto, en este sentido el departamento de mercadotecnia será el responsable de hacer que la palabra o concepto se repita con el fin de adquirir mayor poder en la mente del público. Lo mismo ocurre con la publicidad. Cuando una idea genera mucha atención favorable en los medios, difunde su propio sentido de “inevitabilidad”. - Cuando los clientes esperan que se tenga éxito ellos mismos actúan de modo que ayudan a tener éxito <sup>-15</sup>. Tal vez el enfoque que se de al restaurante sea de tipo “restaurante de moda”, lo que se trata de imbuir en las mentes de los clientes la idea de que la empresa o la marca (Tortas Don Polo) van a ser un gran éxito. Lo que se trataría de crear aquí es tener un futuro claro. Pero no sólo el futuro en general, sino el futuro específico del Kiosko. En este sentido un enfoque es el futuro puesto que primero predice cuál va a ser su futuro y después establece las medidas específicas para que ese futuro se materialice. Por lo que se debe pensar en un enfoque debe ser a largo plazo, debido a que un enfoque en el corto plazo desaparece rápidamente de las mentes del consumidor.

Con lo anterior estamos solucionando el problema de la atracción a nuevos clientes y al mismo tiempo se puede ser más competitivo con relación a la competencia establecida, a demás en el caso de la nueva cafetería del hospital de enfrente del restaurante se tendría que tratar de introducir publicidad al mismo hospital destacando las mejoras que se ofrece y la calidad de los productos que se elaboran en Tortas Don Polo, todo esto con la intención de captar mayor clientela.

La creación de prestigio y una imagen de marca fuerte, se logra evidentemente con calidad en el servicio y en los productos, una permanencia en el mercado con una postura firme frente a la competencia. Sin embargo, hay otros aspectos que fortalecen definitivamente esa posición y que están vinculados a instrumentos de la mercadotecnia como son la publicidad, la promoción y las relaciones públicas.

Las relaciones públicas son identificadas tan sólo en una mínima parte de su potencial, y generalmente sólo es usada para la realización de eventos especiales, sin que se tenga una conciencia clara y resultados cuantificables de que tan útil resultan estos eventos.

Se sabe que es indispensable para poder elevar o mantener las ventas de la empresa, que el negocio recurra a cualquier forma de promoción, no obstante la mayoría de los negocios actúan con cierto temor y recelo, sin un plan estructurado de acción. Se toman las decisiones de inversión a partir de ocurrencias y no a partir de ideas precisas para resolver problemas específicos. Igualmente sucede con las relaciones públicas que pueden generar igual número de beneficios, apoyados o no con fuertes campañas publicitarias. De esta disyuntiva aparece una confusión común que hace difícil de distinguir entre promoción, publicidad y relaciones públicas, y los beneficios que de su adecuada aplicación se pueden hacer.

---

<sup>15</sup> *Ibidem*, pp315.

Siguiendo con esta propuesta se trata de establecer un plan de “mezcla promocional” sobre todo en cuanto a la venta personal, debido a que en el giro del restaurante la venta personal recae principalmente en los meseros, capitanes, y en todos aquellos que tienen un contacto directo con el cliente, ya que son aquellos quienes se encargan de ofrecer no únicamente platillos y bebidas, sino todo el concepto de servicio, armonía, ambiente e higiene que se requiere no únicamente para venderle al cliente una vez, también para que regrese y recomiende al restaurante. Hay que recordar que la tendencia actual en mercadotecnia se enfoca más en retener clientes que ya poseemos que en atraer nuevos, ya que requiere de menor gasto publicitario. La venta personal es un punto frágil ya que los logros obtenidos con los demás elementos de la mezcla promocional se pueden venir abajo con una deficiencia o una mala cara.

Como se puede apreciar en esta propuesta el elemento a trabajar es la imagen de la negociación o ,corporación. Para tener un entendimiento claro de hacia donde van las relaciones públicas es indispensable, como en cualquier otra actividad, actuar bajo un programa con objetivos delimitados a corto, mediano y largo plazo. La manera de echar a andar las relaciones públicas, es mediante el establecimiento de un programa que emane de un plan general de mercadotecnia. El modo como se desarrolla ese plan es primeramente a través de la planeación.

La creación del departamento de mercadotecnia será parte indispensable para el funcionamiento del restaurante, por lo que deberá contener una estrecha relación con el consejo de administración para que se revisen sus programas y líneas de acción a seguir.

Una decisión importante que debe de tomar la gerencia es que deben de regresar a formar parte de la camara nacional de la industria restaurantera CANIRAC, la cual es una institución de interés público, atónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que está integrada principalmente por empresas restauranteras, esta asociación sirve para representar y defender los intereses y patrimonio de los restauranteros ante las diferentes autoridades oficiales e instituciones privadas que tienen que ver con la actividad restaurantera.

A continuación se mencionan los beneficios que se obtienen al estar inscrito en esta cámara:

- Cumplir con su registro en el SIEM.
- Representación gremial.
- Seguro gratuito en cobertura de contenidos y responsabilidad social.
- Instituto de capacitación y desarrollo empresarial.
  - a)Actualización empresarial.
  - b) Capacitación y adiestramiento.
  - c) Asesoría en el manejo higiénico de los alimentos.
  - d) Vinculación escuela - industria.
  - e) Material didáctico de capacitación.
- Asesorías y gestoría ante el DFF, SHCP, IMSS, INFONAVIT, ETC.

Por lo tanto es de suma importancia para el desarrollo de tortas don polo que esta quede inscrita de nueva cuenta.

Los nuevos desafíos competitivos, exigen replantear radicalmente la naturaleza de los sistemas de apoyo en consecuencia la gerencia de tortas don polo debe de :

- Desarrollar sistemas sencillos, fáciles de comprender por todos y que animen a participar, y que apoyen también sólidamente la toma de iniciativas en primera línea.
- Medir lo que es realmente importante para la marcha del negocio; y en particular, reformar los procedimientos tradicionales de control del personal.

Las nuevas realidades de hoy en día (dejando aparte el sentido común) mencionan que:

- Pedir total integridad en todos los tratos, con las personas y los sistemas dentro y fuera de la empresa.
- La integridad debe de ser un sello de la organización superior a lo largo de los años El personal de la primera línea (operativos) debe de ser capaz de abrirse paso rápidamente a través de las barreras funcionales tradicionales; los arreglos deben de hacerse con los proveedores de cara a futuras necesidades inciertas. Si la organización quiere alcanzar el éxito debe de llevar a cabo un cambio de una época dominada por mal entendidos y litigios por otra de acuerdos y confianza de todos los miembros de el **KIOSKO S.A.**

## CONCLUSIONES.

Hoy en día todos los países del mundo se encuentran inmersos en economías de mercado mundial lo cual provoca que se este en desventaja con relación a ciertos países que gozan de estabilidad económica y política, para esto lo que queda es esforzarse cada vez más en alcanzar un cierto nivel que permita hacer frente al mercado y más a la competencia del ramo en que nos encontremos, esto implica tener mejores proceso y mayores mejoras en toda la organización de cualquier empresa en que se este. En este sentido podemos hablar de los cambios vertiginosos que suceden en nuestro país, por que sólo comprendiéndolos y estando al pendiente de dichos cambios estaremos siendo capaces de formular un plan estratégico que se ajuste a nuestra situación empresarial que enfrentemos, lo que conlleva un esfuerzo mayor para adaptarnos al entorno y saber tomar las decisiones acertadas en el momento en que se necesite.

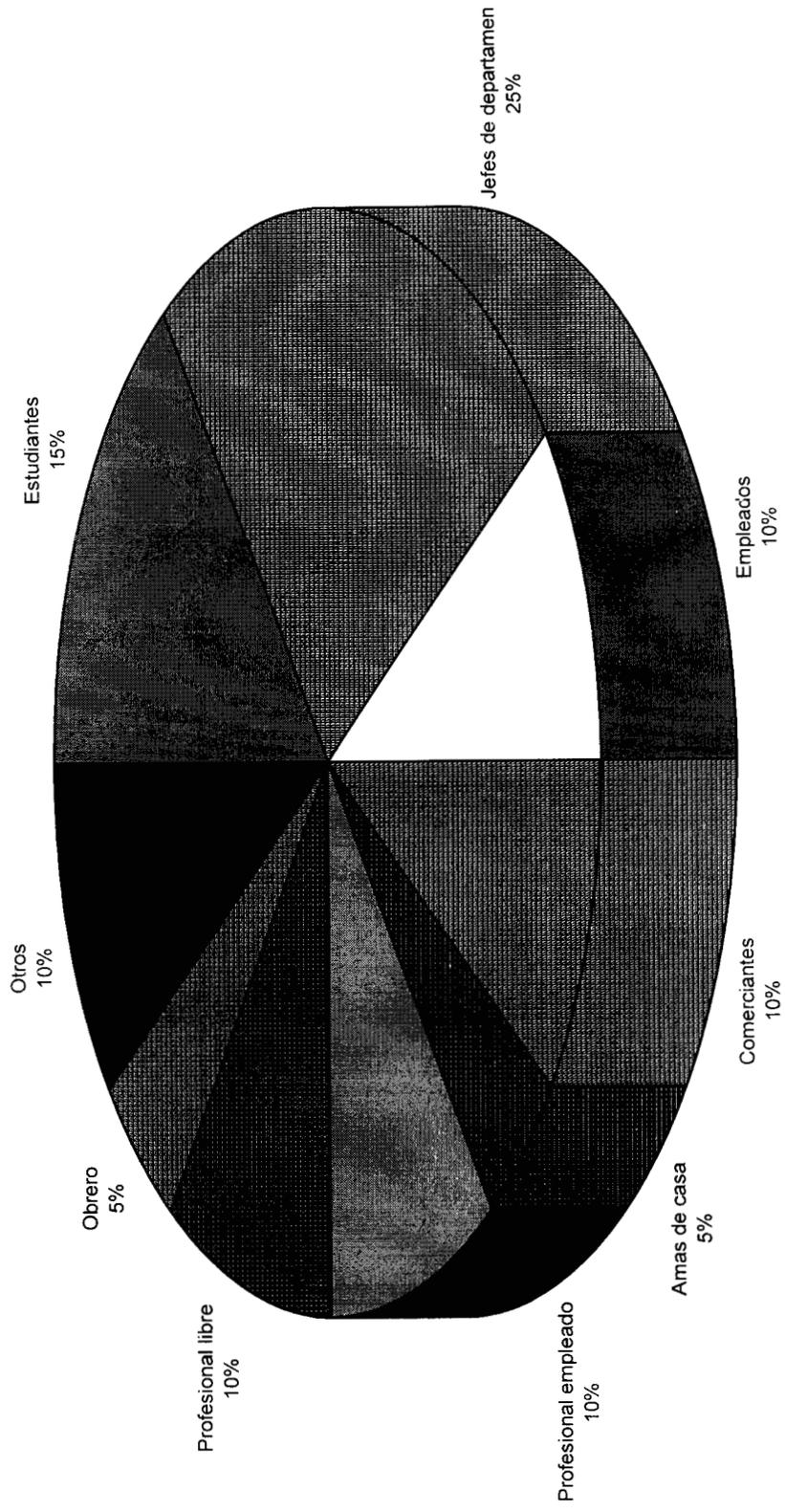
En otro sentido se tiene que, uno de los problemas mas trágicos que pueden suceder es el caso de los fracasos, los cuales no sólo repercuten en los empresarios sino que producen lesiones de carácter social y económico a la sociedad, trayendo consigo desempleo, cese de una fuente de contribución fiscal, bien de carácter federal, estatal o municipal. La función de cualquier administrador debería ser la de evitar dichos fracasos, primero observando e identificando los principales síntomas que pudieran provocarlos, permitiéndole así tener un diagnóstico acertado de las causas y consecuencias de los problemas detectados, para después dar paso a posibles soluciones para un futuro descendente en la liquidez, solvencia y capacidad de la firma de generar ingresos netos, dentro de estas soluciones entran diversos factores que pudieran asegurar el éxito de una organización, tales como la experiencia, el capital suficiente, el crédito disponible, la buena ubicación de la firma, la utilización de métodos administrativos modernos que incluyen un buen sistema de libros de contabilidad, personal eficiente y cortés, y la adecuada cobertura contra ciertos riesgos.

Al considerara los recursos que se necesitan para el desarrollo de los planes en cualquier etapa de una sociedad que día con día requiere de mejores niveles de vida, tanto en lo económico, político y lo social, se deben de tomar medidas que beneficien a la misma, y para ello se deben de escoger las mejores alternativas que sean acordes a sus características.

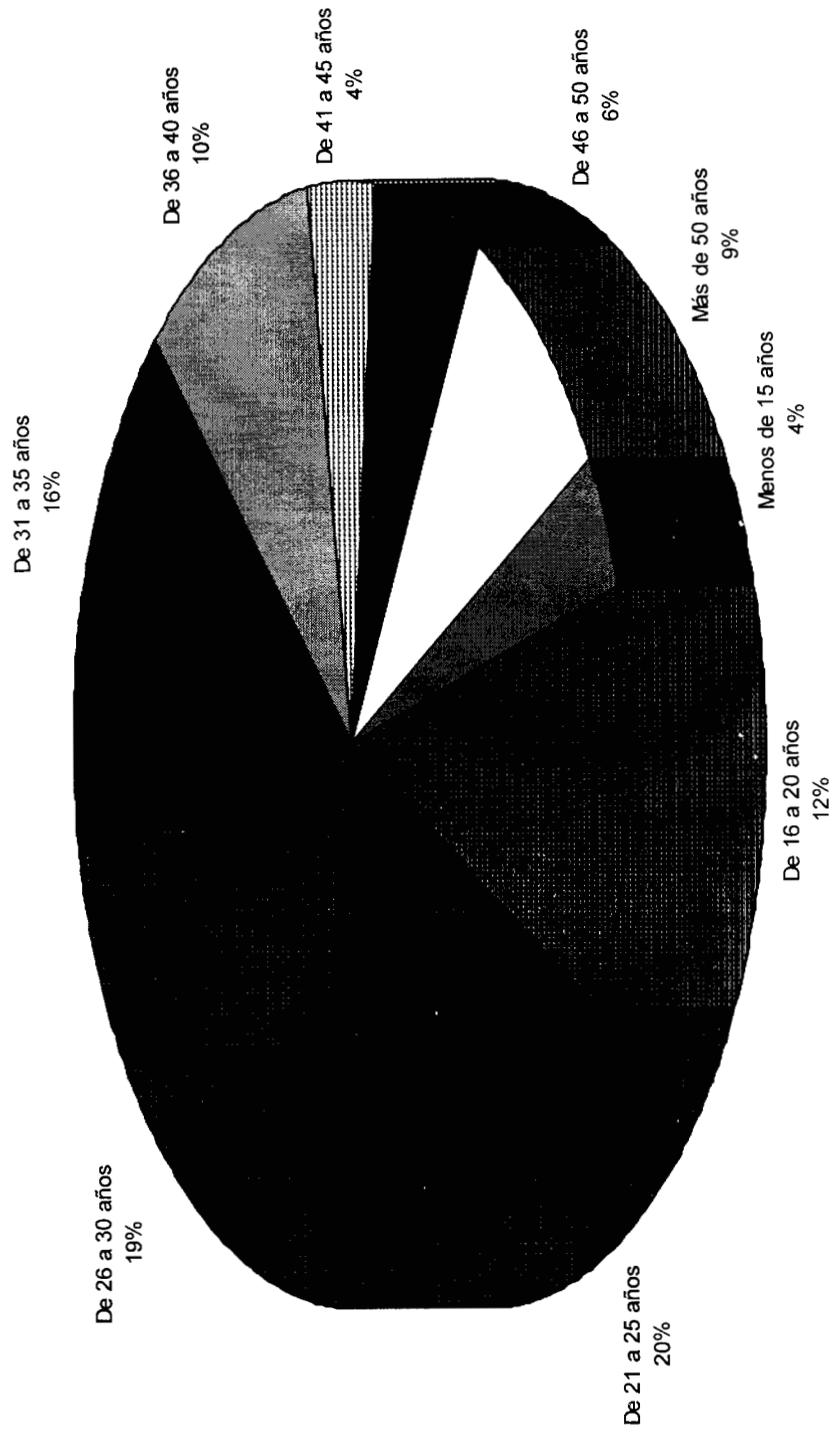
De igual manera sucede en el desarrollo de una unidad económica, cualquiera que fuera la capacidad de ésta , su dimensión en el contexto de la actividad nacional, de acuerdo con las necesidades que tiene de proyectarse y sobrevivir es como delinear sus políticas, estrategias, planes, organización, administración ,etc., estas características tan importantes nos han llevado a considerar puntos claves en nuestra organización, considerando que en su actividad requiere de allegarse de recursos suficientes para su desempeño de tal manera que con ello ha sido necesario elaborar una serie de información que nos apoye y así tener una visión de su comportamiento y desarrollo.

Hoy en día tanto la calidad como la productividad son metas de toda organización, sólo que el lograr esto depende de los métodos que se empleen para alcanzar dichos objetivos, los métodos que se utilicen dependerán de cada organización y de su competencia en el mercado, para esto se requiere de gran esfuerzo por parte de los involucrados en la organización y de una constante mejora en los sistemas productivos, así como de una participación más activa de los diversos departamentos de una organización esto con el fin de evaluar y proponer mejoras siempre, procurando mantener una permanencia más larga en el mercado.

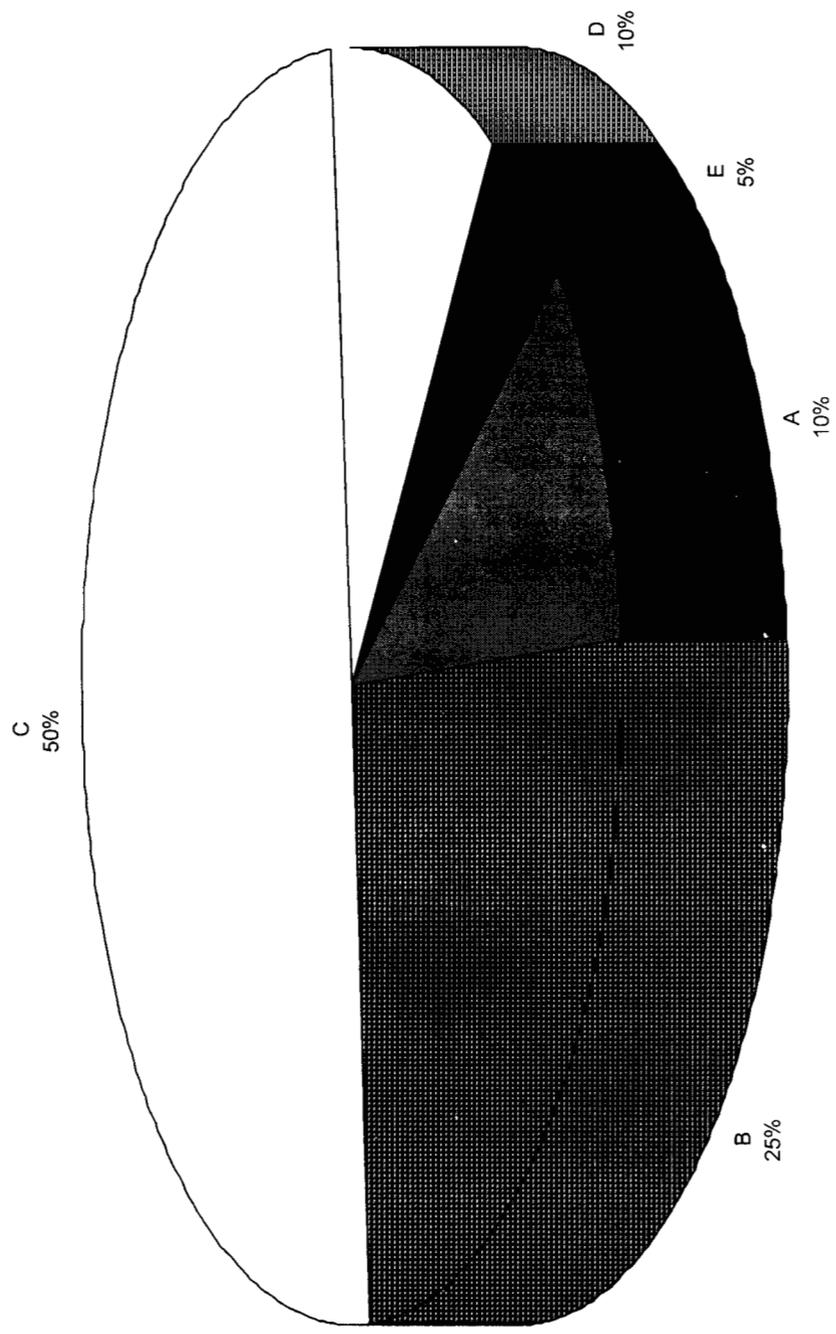
**GRAFICA 1**



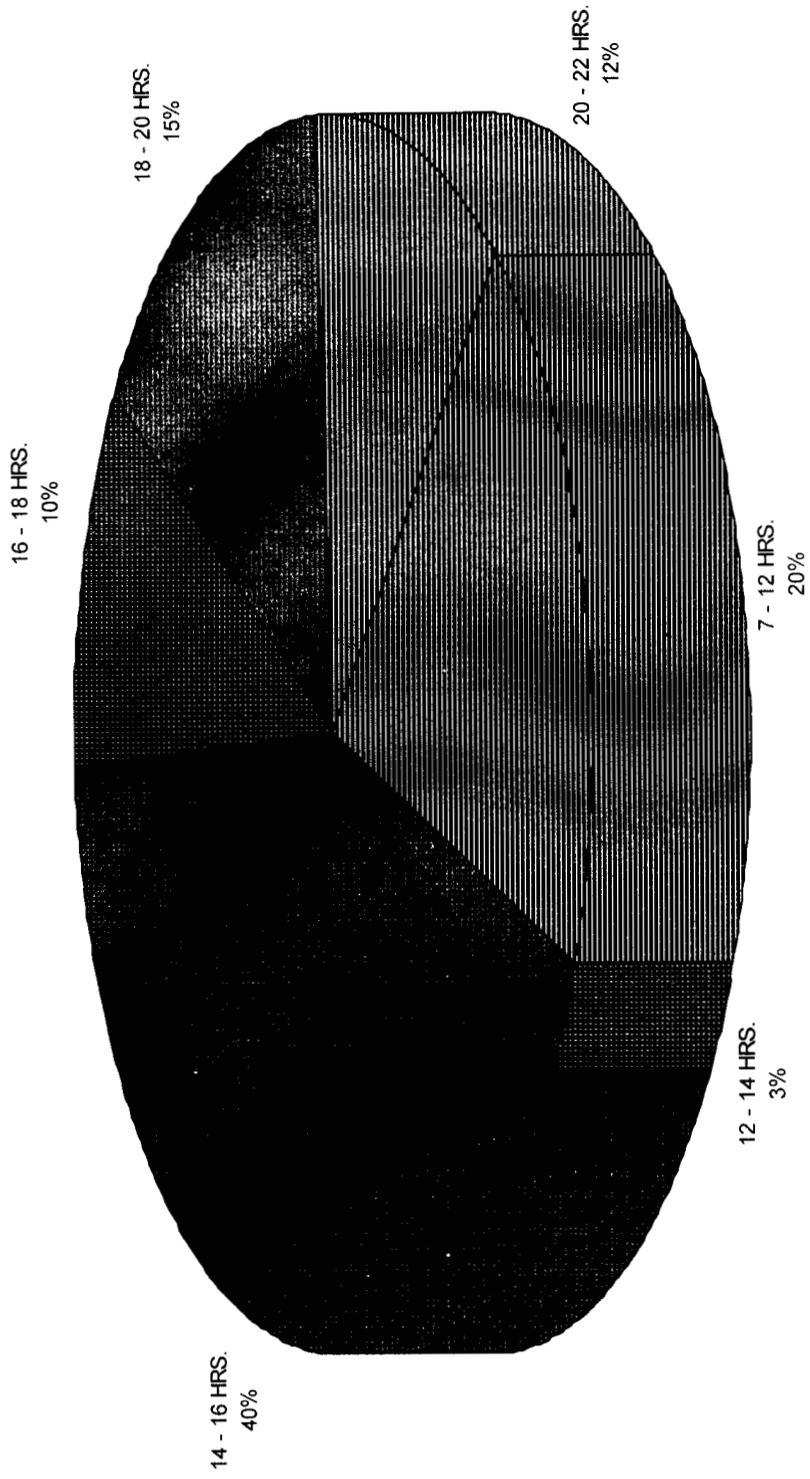
GRAFICA 2



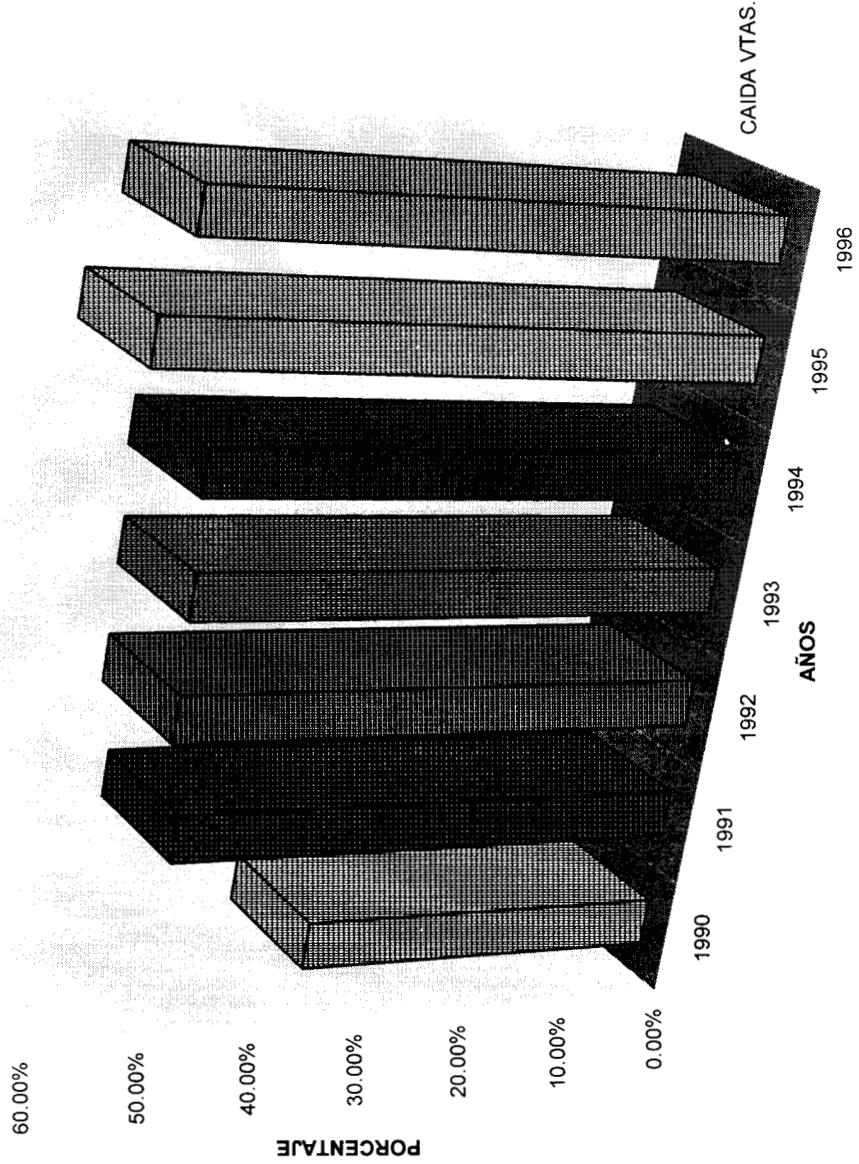
GRAFICA 3



GRAFICA 4



**GRAFICA 5  
CAIDA EN LAS VENTAS**



## **BIBLIOGRAFIA.**

J. Peters Thomas **DEL CAOS A LA EXCELENCIA**. Edit. Labor, S.A., Barcelona España 1995.

J. Peters Thomas y Waterman H. Robert Jr. **EN BUSCA DE LA EXCELENCIA**. Edit Lasser Pres, Méx. D.F. Vigésima Edición, 1984.

Al Ries. Traducción Haas García. **ENFOQUE, EL UNICO FUTURO DE SU EMPRESA**. Edit. McGraw - Hill, Méx. D.F. 1996.

Al Ries y Jack Trout. **LAS 22 LEYES INMUTABLES DEL MARKETING**. Edit. McGraw - Hill, Méx. D.F. 1994.

Stan Rapp y Thomas L. Collins. Traducción Haas García. **GANADORES DEL MARKETING**. Edit. McGraw - Hill, Méx. D.F. 1995.

Baumgarten Franziska. Traducción López Federico **PSICOLOGIA DE LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA**. Edit. Labor, S.A., Barcelona España 1971.

Munch Galindo Lourdes. **MAS ALLA DE LA EXCELENCIA Y LA CALIDAD TOTAL**. Edit. Trillas, Méx. 1995.

Wendell L. Frenca. **ADMINISTRACION DE PERSONAL**. Edit. Noriega Limusa, Méx. 1991.

Idalberto Chiavenato. **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**. Edit. McGraw - Hill Méx. 1994.

Donald J. Vicer, Jr. Y Jeffrey p. Paudson. **EL EFECTO DOMINO**. Edit. McGraw - hill. Méx 1993.

De la Cerda Gastelou José. **LA ADMINISTRACION EN DESARROLLO**. Edit. ITESO. Méx. 1996