



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

Este capítulo tiene como finalidad exponer cuáles fueron las estrategias seleccionadas de las ya existentes en el restaurante sujeto de estudio de esta tesis, así como diseñar otras con ideas innovadoras, para implementarlas en el restaurante, y los métodos utilizados para evaluarlas.

3.1 Sujeto de Estudio

El proyecto se llevó a cabo en el Restaurante Vino e Cucina, ubicado en la Avenida Juárez de la Ciudad de Puebla para implementar las estrategias seleccionadas y diseñadas específicamente para este restaurante de especialidad italiana, por lo que de acuerdo con Angelo & Vladimir (1994) “las comidas étnicas más populares en el mundo son la italiana, china y mexicana” (p.55), siendo la comida italiana una de las que mejor combina con el vino.



El concepto de Restaurante Vino e Cucina se basa en ofrecer comida italiana tradicional; en un ambiente informal, familiar y divertido. Está construido en forma de bóvedas que recrean la atmósfera acogedora de una cava, pero decorado con un toque moderno e innovador (<http://www.orraca.com.mx>).

El ambiente del restaurante es ideal para todos los gustos. Los días jueves, viernes y sábados a partir de las 9:30 p.m. se puede escuchar *tarantelas* con el Tenor y degustar el vino de su preferencia. Se cuenta con un salón de juegos para que sus hijos se diviertan mientras usted disfruta de la sobremesa. Se ofrece también un salón privado con televisión, barra independiente y aire acondicionado para reuniones de trabajo y eventos especiales. Junto al comedor se encuentra el bar, el cual ofrece un menú especial de antipastos ideal para cenar ligero (<http://www.orraca.com.mx>).

El Restaurante Vino e Cucina ofrece sus servicios desde el siete de octubre de 2002, y es uno de los once restaurantes pertenecientes al Grupo Orraca. Se ofrecen diferentes especialidades en estos restaurantes, como la cocina mexicana, italiana, pescados y mariscos, chops y prime ribs. Se encuentran ubicados en distintas ciudades de la República Mexicana como: Distrito Federal, Guadalajara, Toluca, Cancún y Puebla.

Anteriormente, el Grupo Orraca estuvo asociado al Grupo Anderson's, sin embargo, al tener estas organizaciones objetivos profesionales distintos, el Grupo Orraca decidió formar un nuevo corporativo bajo el nombre de Orraca Restauranteros, iniciando sus



actividades el 10 de agosto de 1994 con la apertura del Restaurante La Calle (<http://www.orraca.com.mx>).

El Grupo Orraca es un grupo joven que está integrado por aproximadamente 900 personas, el promedio de edad es de 34 años. El grupo se desarrolla dentro de un ambiente sano, ameno, de camaradería y trabajo en equipo. En cuanto a su cultura organizacional, el Grupo Orraca cuenta con la siguiente misión, visión y valores organizacionales:

- Misión:

Crear un círculo virtuoso entre cada uno de nosotros como personas, el equipo de trabajo y todos nuestros clientes y amigos. Donde circule un aire de positivismo, bienestar y empatía hacia los demás, produciendo un ambiente de trabajo tal, que nuestros clientes noten la superioridad de nuestras operaciones, directamente en lo que están consumiendo. Y finalmente haciendo que cada integrante de nuestro equipo obtenga grandes satisfacciones para ser una parte importante de este grupo (<http://www.orraca.com.mx>).

- Visión:

“Crear una cadena restaurantera en la cual profesionalicemos al sector, los restaurantes y las empresas que trabajan con ellos” (<http://www.orraca.com.mx>).



- Valores Organizacionales:

El éxito de Orraca Restauranteros está fundamentado en los valores de su gente: la vocación por su trabajo, el amor a la camiseta, la honestidad, la disciplina, la honradez, la responsabilidad, y la humildad. El Grupo Orraca es una empresa con actitud profesional, manejada por profesionales, realizando sus labores como expertos en cada una de las áreas (<http://www.orraca.com.mx>).

La clientela ha motivado al grupo a buscar una superación constante, lo que ha llevado a la organización ganar diferentes premios como: el del *Empresario Restaurantero del Año* el cual obtuvieron en octubre de 1997, otorgado por la Asociación Mexicana de Abastecedores Turísticos A.C.; y el *Reconocimiento al Mérito Restaurantero 1998*, otorgado por la CANIRAC (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados) el 15 de abril, ambos entregados al Director General de Orraca Restauranteros, Manuel Orraca Manero (<http://www.orraca.com.mx>).

3.2 Material

Las herramientas que se manejaron en esta investigación tuvieron dos fuentes, el material propio del restaurante y las propuestas de las interesadas:

- Visitas Previas.



- Guía de Observación (Apéndice A).
- Resultados de la Guía de Observación (Apéndice B).
- Guía de Entrevista (Apéndice C).
- Matriz de Datos (Apéndice D).
- Resultados de la Guía de Entrevista (Apéndice E).
- Creación de las Estrategias.
- Implementación de Estrategias.
- Reportes Mensuales de Resultados de Venta de Vinos Generados por los Programas VIP[®] y ALOHA[®] del restaurante (Apéndice F y K).

A continuación se explica como se utilizó cada una de estas herramientas en el proceso de la información.

3.3 Proceso de la Información

Para dar inicio a la presente investigación se hizo una cita con Alejandro Barrios, Gerente General y Sommelier del Restaurante Vino e Cucina el día tres de septiembre de 2003, a la que asistieron el director de la tesis, Dr. Alfonso Rocha y las interesadas. En la reunión se planteó el tema de investigación, los objetivos y la colaboración requerida para la implementación de las estrategias propuestas por parte del restaurante.



3.3.1 Visitas Previas

La primera herramienta utilizada fue: las *visitas previas* al Restaurante Vino e Cucina con el gerente general y con el personal operativo del establecimiento. A partir del mes de septiembre, hubo un seguimiento de las visitas que permitieron un involucramiento con la organización y el personal de ésta, y las interesadas.

Cabe mencionar que el involucramiento por parte de las interesadas fue de una forma presencial por haber sido de una forma externa como comensales y de forma interna y operativa como hostess.

3.3.2 Guía de Observación

Otra herramienta utilizada fue: la *guía de observación* basada en el libro “La Investigación de la Enseñanza, II: Métodos Cualitativos y de Observación” del autor Merlin C. Wittrock editado por Paidós Ibérica, S.A. (1997), en cuanto al servicio y los procesos que realiza el restaurante. Se tomó esta herramienta porque según Hernández, Fernández & Baptista (1998), “la observación puede utilizarse como instrumento de medición en muy diversas circunstancias, la cual consiste en el registro sistemático, válido y confiable del comportamiento o conducta manifiesta” (p.309). Siguiendo el método de observación de Wittrock (1997), se desarrolló el marco de estudio basado en: la selección del punto de óptica, el contexto y la decisión a quién y qué observar, cuándo, dónde y con qué propósito.



A través de este método, se logró recopilar información necesaria para la creación de nuevas estrategias de venta del vino por medio de una tabla en la cual se hizo referencia, si el restaurante calificaba de una forma positiva o negativa en cada objeto a observar especificado en la guía de observación, dando pie con esto a la implementación de nuevas estrategias a partir del mes de diciembre.

3.3.3 Guía de Entrevista

Por otra parte, se creó un instrumento propio, consistente en una *guía de entrevista* compuesta por 38 preguntas, la cual estaba dirigida al gerente general del restaurante y basada principalmente en el marco teórico de este estudio y el esquema conceptual del restaurante, obtenido mediante la guía de observación.

La guía de entrevista se diseñó de acuerdo al libro “Manual de Técnicas de Investigación Documental” del autor Pedro Olea Franco editado por Esfinge, S.A. de C.V. (2002). De acuerdo con Miles & Huberman citados por Soria (2002), “en los casos de estudio las guías de entrevista suelen ser generadas particularmente para cada caso dependiendo de las características situacionales de cada uno” (p.77), los mismos autores agregan que: “las preguntas planteadas en el instrumento deben de estar relacionadas directa o indirectamente con los objetivos y propuestas de la investigación” (p.77).



Con base en esa información, se definieron varios temas a tratar en la entrevista tomando como referencia los objetivos y propuestas de investigación. La información que se pretendía obtener con este instrumento fue mostrar un panorama general del servicio otorgado, la operación, las ventas y el consumo de vino en el restaurante, así como el segmento al que se dirige, la función de su departamento de mercadotecnia, y las estrategias implementadas, tanto del Grupo Orraca como del mismo restaurante.

3.3.4 Matriz de Datos

Posteriormente la entrevista se estudió con la ayuda de un *Análisis Matricial* basado en el libro “Metodología de la Investigación” de los autores Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista editado por Mc Graw Hill (1998), quienes mencionan que “el procedimiento del análisis matricial consiste en encontrar y darles nombre a los patrones generales de respuestas similares o comunes, listar estos patrones o temas, y después asignar un valor numérico o simbólico a cada pregunta” (p.289); señalan también que “la matriz está formada por renglones y columnas; los renglones representan los patrones o temas de las respuestas y las columnas muestran el valor numérico o simbólico de las preguntas” (p.322).

Basándonos en el análisis matricial de la entrevista, las respuestas de ésta se clasificaron en patrones o temas principales de la siguiente forma: una introducción al Grupo Orraca, el estudio de mercado del restaurante, la información general del restaurante



junto con su Departamento de Mercadotecnia, el proceso del diseño, la implementación y evaluación de sus estrategias implementadas y una opinión del gerente general en cuanto al consumo del vino en México. Posteriormente se otorgó un valor numérico a cada pregunta para ayudar a asignar las respuestas referentes a cada patrón o tema. Esta información fue vaciada en forma de resultados de esta herramienta en el capítulo cuatro.

3.3.5 Creación de Estrategias

En el libro “Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones” de los autores Robbins, S. P. & Cenzo, D. A. editado por Prentice Hall, Hispanoamericana S.A. (1996), se señala que el diseño de una estrategia tiene seis pasos claves, antes de formular, implementar y evaluar los resultados de las estrategias. El primer paso identifica la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización, el segundo analiza el ambiente, el tercero identifica las oportunidades y amenazas, el cuarto analiza los recursos de la organización, el quinto identifica las fortalezas y debilidades y el sexto, revalora las misiones y los objetivos de la organización.

Los seis pasos claves especificados en el párrafo anterior, se desarrollaron de la siguiente forma: el primer paso que se siguió fue analizar la misión, los objetivos y las estrategias que se manejan en el Restaurante Vino e Cucina, basadas en la venta por volumen de vinos; en el segundo paso se analizó el ambiente externo, en donde se consideró al cliente, quién no es fácil de convencer para que pruebe algo nuevo con la idea



de provocarle una cultura de consumo del vino; en el tercer paso se identificaron las oportunidades y las amenazas a través de la observación que se llevó a cabo con la mediación del gerente general de Vino e Cucina. Él durante la entrevista mencionó el comportamiento de la competencia del restaurante en cuanto al consumo de vino, la estructura interna y la administración, el cuarto paso se refiere a analizar los recursos de la organización, la contribución del empleado se observó en el instrumento guía de observación, en el quinto se identificó la situación presente de la organización, la cual tiene como ventaja los resultados de ventas de vinos del restaurante con respecto a su competencia y en el sexto se revaloraron las misiones y objetivos de la organización, para tener una visión clara del funcionamiento del restaurante y así formular estrategias congruentes al establecimiento.

La formulación de las estrategias se basó principalmente en el libro “El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos” de los autores Mintzberg Henry, Quinn James Brian y Voyer John editado por Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. (1997), en donde se afirma la idea del diseño de estrategias de acuerdo a siete premisas: (1) la formulación de las estrategias debe ser un proceso racional, controlado y consciente, (2) la responsabilidad del control y la intención debe depender del ejecutivo de rango más alto, (3) el modelo para formular la estrategia debe ser sencillo e informal, ya que el exceso de elaboración la mataría, (4) las estrategias deben ser singulares, (5) se debe tomar información sobre fuerzas, debilidades, oportunidades, valores, y responsabilidades inherentes a la situación, (6) las estrategias deben ser sencillas, para que se puedan explicar con claridad a todos los



miembros de la organización, por ser ellos quienes las pondrán en práctica, y (7) éstas deben ser únicas, completas y explícitas, para que puedan ser puestas en práctica.

3.3.6 Implementación de Estrategias

La implementación de cada estrategia para el Restaurante Vino e Cucina tiene un proceso predeterminado por el Grupo Orraca. En primera instancia, cada estrategia previamente diseñada debe ser planteada al Departamento de Mercadotecnia del grupo. Posteriormente, este departamento analiza cada una y decide cual puede ser implementada en los diferentes restaurantes del grupo. Una vez que el restaurante cuenta con las estrategias permitidas por el Departamento de Mercadotecnia, se comunica al personal operativo las actividades que debe desempeñar cada uno en la implementación de nuevas estrategias.

Para llevar a cabo el proceso de implementación en el restaurante de las nuevas estrategias propuestas en esta tesis, el Gerente General Alejandro Barrios convocó a una junta con el personal, explicando el procedimiento para llevar a cabo cada una de éstas, además de los objetivos específicos.



3.3.7 Reportes Mensuales de Resultados de Venta de Vinos Generados por los Programas VIP[®] y ALOHA[®] del Restaurante

El Grupo Orraca maneja para el control de sus restaurantes los Programas Administrativos VIP y ALOHA, ambos marcas registradas. Estos programas son sistemas desarrollados para plataformas IBM por la empresa Post-Latinoamericana.

El Programa VIP ayuda a controlar inventarios, salidas de almacén y producto terminado, mientras que el Programa ALOHA es utilizado por el restaurante en los puntos de venta, los cuales controlan las comandas y salidas de productos a servir, enviando la información a su respectivo lugar de producción, ya sea alimento o bebida.

Los datos administrativos de estos programas se mandan al Departamento de Mercadotecnia, el cual recopila la información de todos los restaurantes del grupo y determina con ayuda de gráficas los resultados obtenidos en cada restaurante.

La información de los Programas VIP[®] y ALOHA[®] inciden en el Restaurante Vino e Cucina por ser parte del Grupo Orraca.

El restaurante proporcionó a las interesadas los resultados referentes al total de ventas de vino arrojados por los programas administrativos VIP[®] y ALOHA[®] del restaurante, desde el mes de enero de 2003 hasta el mes de marzo de 2004.