

CAPÍTULO 1

Introducción

Cualquiera podría pensar que manejar un restaurante pequeño que opera unas cuantas horas al día es cosa sencilla; se cuenta con poca clientela, atención personalizada, poco inventario, gastos y costos reducidos, el personal sería el mínimo necesario, si se tiene una organización adecuada.

Ocasionalmente, llevar a cabo la administración de un restaurante podría ser así, pero este no sería el negocio más exitoso de la ciudad, principalmente si la operación de este es la única fuente que provee ingresos.

En realidad, poner en marcha cualquier negocio, especialmente un restaurante, es un trabajo de tiempo completo, pesado y demandante. Puede ser difícil, pero también tiene sus ventajas, ya que se puede tener la satisfacción de ver como algo que se creó, se desarrolla y crece, y por supuesto, de disfrutar de alcanzar el éxito que se ha conseguido –si es que se logra (Siegel, 1977).

Cuando el negocio ya está establecido, y se tiene la tarea de hacerlo funcionar igual o mejor, se debe tomar en cuenta el historial del restaurante, encontrar las cosas positivas



que se puedan retomar de éste y hacer un análisis de los errores o deficiencias con la que cuenta el lugar para tomar medidas correctivas y transformar las debilidades en fortalezas que le permitan al restaurante seguir siendo competitivo.

Para mantener la competitividad de un restaurante es imprescindible conocer cuáles son algunas de las características de los clientes actuales, es decir, sexo, edad, nivel de ingresos, ocupación, estado civil, si la zona va de acuerdo al tipo y estilo del restaurante. Otros de los factores que debe tener claro el administrador de un restaurante, es conocer si los elementos del menú provocan que sus clientes actuales acudan con mayor frecuencia al establecimiento, o si desean atraer a más clientela, si se pretende tener mayor afluencia en la comida, cena o eventos especiales (Fisher, 1989).

1.1 Planteamiento del Problema

Como menciona Fisher en su libro, “Marketing Creativo” (1989), en décadas pasadas la economía en general y el bajo crecimiento de la inflación permitieron que la industria del servicio de alimentos disfrutara de un gran incremento. En esta etapa los establecimientos aparecían por todas partes y los administradores podían gozar de gran éxito a pesar de todo y no debido a sus aptitudes.

Hoy en día un administrador de restaurantes no se puede dar el lujo de aventurarse a trabajar en un establecimiento sin tener un conocimiento previo del segmento al que está dirigido y el negocio que está manejando; ya que más allá de aplicar conocimientos



empíricos que bien pueden ayudar, estos no son los requeridos para poder realizar una planeación estratégica lo suficientemente sólida que permita asegurar la competitividad dentro del sector de la restauración como sucede con algunos negocios que pasan de una administración a otra.

Tal es el caso del restaurante “La Manzanilla” el cual no cuenta con una planeación estratégica formal y enfrenta el reto de conocer cuáles son los atributos internos y externos del restaurante, los cuales fortalecen la imagen del mismo frente a sus clientes.

Debido a esto, la presente investigación tiene como fin conocer cuáles son las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades con las que cuenta el restaurante, en específico “La Manzanilla”. Ésta información servirá para establecer las bases de una planeación estratégica formal que logre una mejora en el establecimiento, a través de un análisis interno y externo del lugar.

Al finalizar la investigación se tendrá el estudio de cada una de las áreas que el análisis FODA (por sus siglas en español: Fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas) engloba para explotar las características fuertes del restaurante. Con los resultados obtenidos de este análisis se podrán hacer recomendaciones en aquellas áreas donde se reflejen ciertas carencias, con la finalidad de convertirlas en oportunidades para el establecimiento y así disminuir sus amenazas.



1.2 Objetivos de la Investigación

Los objetivos del presente estudio son:

- Objetivo general:

1. Identificar las fuerzas y debilidades del restaurante “La Manzanilla” y examinar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta con el fin de proporcionar información que facilite la toma de decisiones para una planeación estratégica formal.

- Objetivos específicos:

1. Conocer las ventajas con las que cuenta el restaurante, así como las fortalezas que los comensales perciben del lugar.
2. Detectar los procesos que se podrían optimizar y los que se deberían evitar.
3. Conocer cuáles son las oportunidades a las que se enfrenta “La Manzanilla”.



-
4. Determinar cuáles son los obstáculos que afectan al restaurante, la competencia, la tecnología y si alguna de las debilidades podría amenazar seriamente al negocio.

1.3 Justificación y Relevancia

“La Manzanilla” es un restaurante independiente que busca permanecer dentro del agrado de sus clientes y al ser un restaurante pequeño, no cuenta con todas las herramientas que los restaurantes de franquicia o cadena pueden ofrecer a los integrantes de estos mismos para la planeación y organización de los establecimientos.

Este negocio, tiene más de 3 décadas funcionando como un lugar de encuentro para un sector muy reducido de la población y poco más de 5 años abierto al público con el nombre de “La Manzanilla”. La nueva administración que entró hace aproximadamente 3 años, no cuenta con ningún control de costos, de almacén, recetas, cheque promedio, copa promedio o estandarización formal de alguno de los procesos antes mencionados.

Llama la atención como a pesar de la administración empírica que se practica en el lugar, éste se ha mantenido durante tanto tiempo a pesar de carecer de procedimientos o información útil que reduzca la incertidumbre y el riesgo de no ser un negocio rentable.



Con esta investigación se pretende conocer cuáles son los beneficios que se obtienen de trabajar de esta manera, así como conocer si las fortalezas son mayores que las debilidades.

Por otra parte se analizarán factores tanto internos como externos del restaurante para identificar cuales son las áreas donde según la información obtenida se podrían aplicar acciones correctivas para mejorar el desempeño del mismo.

1.4 Limitaciones

Una de las limitantes que tendrá este trabajo será que éste se realizará sólo en un restaurante que servirá como muestra para la aplicación de este proyecto y el tiempo destinado a este estudio.

1.5 Definición de Términos

Análisis FODA: Deriva del acrónimo de Fuerza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, el cual facilita el estudio de una empresa y las condiciones en las que opera, ya que uno de los objetivos de la planeación estratégica es identificar las oportunidades y los peligros futuros para crear planes que generen que los primeros sean mayores con relación a estos últimos (Steiner, 1999).



Anticipación Intuitiva: Consiste en actuar día a día según se vayan presentando las oportunidades de tomar decisiones estratégicas, generalmente no desarrollan planes escritos todo se genera en la mente; su tiempo de acción y reacción es generalmente a corto plazo; se basan en las experiencias pasadas, el instinto, el pensamiento reflexivo y su juicio.

Experience causes: Estas engloban la incompetencia para realizar ciertas actividades, la falta de experiencia dentro de la administración y líneas de trabajo. (Egerton-Thomas 1995).

Just in time: Justo a tiempo. Sistema en el que los artículos del inventario llegan cuando son necesarios en el proceso de producción, en lugar de tenerlos depositados en el almacén (Robbins y De Cenzo, 1996).

Planeación estratégica formal: Es “un proceso explícito para la determinación de objetivos de la compañía a largo plazo, la generación de estrategias opcionales con las cuales cumplir esos objetivos, la evaluación de esas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados”. Armstrong, mencionado en el libro “Manual de administración estratégica” (Kenneth J. Albert, 1984)

Steiner (1999) refiere que para el concepto de la planeación estratégica existen varios términos para hacer mención de ésta como lo son: “planeación corporativa completa, planeación directiva completa, planeación general total, planeación a largo plazo,



planeación formal, planeación integrada completa, planeación corporativa, además de otras combinaciones con estas palabras”.