

## **CAPÍTULO 2**

### **Marco Teórico**

#### **2.1. El Restaurante**

##### **2.1.1. Características Generales.**

Existe la posibilidad de que las personas que han soñado en tener su propio negocio, hayan pensado en manejar un establecimiento relacionado con la industria restaurantera. Pero más allá del deseo de querer, se debe contar con el conocimiento, los recursos, así como la disposición a la entrega total al trabajo. Estos son puntos que todo propietario o administrador de un restaurante deben tener en mente a la hora de tomar este tipo de decisión (Egerton-Thomas, 1995).

Como complemento, Rodríguez (1999) señala que los administradores, deben estar preparados para afrontar los cambios que se presentan en los aspectos tecnológico, económico, social y cultural. Estos cambios obligan a las empresas a estar en un continuo proceso de innovación y adaptación para mantener su nivel de competitividad.



Por otra parte, Egerton-Thomas (1995) menciona que, tener conocimiento de los elementos que están involucrados dentro del funcionamiento de un restaurante es de suma importancia. Por mencionar alguno de estos elementos, se encuentra el saber a cuál de los segmentos de mercado pertenece el tipo de clientela que asiste al restaurante, en donde es básico conocer las características principales, las preferencias y los gustos de dicho segmento, para así poder trabajar específicamente en cubrirlos con los productos y servicios ofrecidos.

Para llegar a conocer qué es lo que busca la gente en determinado lugar, se debe contar con un área de mercadotecnia en el restaurante. Esta área reforzará el conocimiento a cerca de los clientes, generando así la capacidad de poder anticipar el servicio de restauración que los consumidores demanden de un lugar u otro.

Este mismo autor también menciona que existen algunos elementos teatrales en mayor o menor cantidad, dentro de la operación de un restaurante. Esto se refiere a que toda persona que haya sido partícipe de un encuentro de servicio, sabe que debe seguir un script. Este último es la guía de cómo actuar tanto para consumidores como para prestadores del servicio, de una forma que dará pie al desarrollo de esta actividad (Egerton-Thomas, 1995).

La suerte es otro elemento, pero lo que ayudará básicamente a lograr el éxito en cualquier actividad será la capacidad de aplicar inteligentemente el sentido común en los planes que cada persona de negocios diseñe.



---

En décadas pasadas, los propietarios o administradores de empresas restauranteras eran personas que habían entrado al negocio del servicio de alimentos por tradición o iniciativa. No se tenía una preparación académica, llevando a cabo principalmente, una administración empírica basada en las experiencias pasadas y en los conocimientos e información adquiridos gradualmente desde la juventud. Ocasionalmente la lectura de libros o revistas especializadas ayudaban a tener un mejor conocimiento del negocio.

Sin embargo, llevar a cabo la administración de un restaurante hoy en día, implica tener un cúmulo de experiencias que combinadas con la preparación académica y la actualización constante en las tendencias las cuales facilitan el desarrollo de mejores prácticas de servicio en beneficio del negocio (Egerton-Thomas, 1995).

Siegel (1977) además, señala que los propietarios del restaurante deben tener conocimientos a cerca del tipo y la cantidad de artículos que se necesitan comprar, su correcto almacenamiento, manejo de inventarios y análisis de ventas. De igual manera tener la facilidad de mantener una buena relación tanto con el personal como con los clientes, entre muchas otras cosas.

En la actualidad, todavía operan muchas compañías pequeñas que trabajan de manera empírica, es decir, sin ningún tipo de planeación o control formal. Sin embargo, las grandes y medianas empresas principalmente, se han encargado de buscar gente preparada con conocimiento previo en el área que se solicite para laborar.



Egerton-Thomas (1995) menciona que ahora existen institutos, universidades, escuelas especializadas, etc., que se encargan de dar a las personas las técnicas y herramientas adecuadas para poder desarrollar sus habilidades, y así enfrenten los puestos que la industria demanda. Esto es debido a que ahora, se cuenta con cursos que preparan formalmente tanto a administradores como cocineros, meseros, entre otros.

Sin embargo, si se prefiere desempeñar las funciones de un restaurante ya sea de manera formal o bien empírica, por sí solas no resultarían tan válidas. Esto debido a que si bien, se cuenta con la experiencia, tal vez es un poco más lento el proceso de aprendizaje debido a que éste se va adquiriendo con el paso del tiempo. Por otro lado si se cuenta con la teoría que la escuela puede ofrecer hay una brecha importante entre lo que se da en el salón de clases y lo que se presenta en la vida práctica. Esto conlleva a que la gente que recibe una educación previa para desempeñarse dentro del sector del servicio de alimentos debe complementar sus conocimientos aplicándolos en experiencias reales (Egerton-Thomas, 1995).

Llevar a cabo la administración de un restaurante es una responsabilidad muy importante debido al trato directo que se tiene con el personal el cual a su vez tiene una relación estrecha con los clientes. De la misma manera, se debe tomar en cuenta que la inversión que se realiza en estos lugares es bastante grande como para pretender salir día a día a esperar cómo se termina al final de la jornada.



---

Egerton-Thomas (1995) considera que un establecimiento donde se ofrece el servicio de alimentos no sólo vende eso, sino que al mismo tiempo involucra un conjunto de factores que van implícitos dentro del mismo. Este negocio debe ofrecer un buen servicio, una atmósfera adecuada al tipo de lugar, un ambiente agradable, el escape a la monotonía, un poco de teatro, de romance, aventuras, experiencias, sueños... Esto conduce a pensar en la gran responsabilidad que se tiene al tratar de ofrecer algo que va más allá de lo tangible, como lo es el servicio.

Por otro lado, se puede hacer uso de una gran variedad de recursos así como artículos, los mismos platillos e incluso las instalaciones las cuales facilitan y mejoran la percepción de la gente a la que se brinda dicho servicio (Egerton-Thomas, 1995).

Kotler (1997), Johnson y Scholes (2001) consideran que se debe tener la seguridad de contar con una buena ubicación y accesibilidad al lugar. La participación de los clientes dentro de la operación del restaurante dependerá de qué tan atractivo es el lugar para que la gente llegue a considerar la posibilidad de asistir.

Si el establecimiento cuenta con una buena ubicación tendrá mayores posibilidades de que por esta razón la gente lo conozca. Sin embargo si la localización es inadecuada el restaurante deberá transmitir a su clientela los atributos que mejor desempeñe el lugar con el fin de atraerla y así motivarla a recorrer grandes distancias.



A su vez, se deben tomar en cuenta otros recursos como los son: tener un área destinada para poder brindar el servicio de estacionamiento a los clientes, contar con los utensilios, equipo y mobiliario adecuado y suficiente. Asegurarse de ofrecer los productos correctos y que los precios vayan de acuerdo a los artículos que se venden.

El personal debe estar debidamente capacitado para afrontar la demanda que se genere. Se necesita contar con algún sistema para llevar a cabo la contabilidad, así como controles de entradas y salidas de almacén para mantener un inventario óptimo. De igual manera, se debe saber cómo elaborar estados financieros o tener a alguien que los maneje; contar con los permisos y licencias necesarias, obtener un seguro que proteja tanto el bienestar de los clientes y empleados, así como al mobiliario e inmobiliario en general. En fin, son una gran cantidad de recursos que los dueños o gerentes deben tener en mente para poder administrar un negocio que permita generar utilidades (Siegel, 1977).

Con el conocimiento de todas estas bases Egerton-Thomas (1995) establece que el 68% del fracaso de un restaurante se debe a factores económicos, que en algunas ocasiones están fuera del alcance de los dueños o administradores; mientras tanto el 22% restante se atribuye a un grupo denominado “*experience causes*”, estas engloban la incompetencia para realizar ciertas actividades, la falta de experiencia dentro de la administración y líneas de trabajo.

Sin embargo, los riesgos antes mencionados se pueden disminuir si se llevan a cabo prácticas bien estructuradas bajo algunos parámetros establecidos en un plan estratégico



formal diseñado para que el desempeño del restaurante, no se vea afectado al trabajar a la deriva día con día. Esto es debido a que la planeación estratégica prepara a los administradores para enfrentar los cambios que se les presenten a lo largo de la operación del negocio. Esta planeación da lugar a la obtención de mayores beneficios y una disminución en los problemas (Rodríguez, 1999).

Son por todos estos motivos que en el presente trabajo se dará una visión general de lo que involucra la realización de una planeación estratégica formal para un restaurante, dando una breve explicación general de este concepto. Esta investigación se enfocará principalmente, al análisis de la situación actual de la empresa y así desarrollar el análisis FODA. El término 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.

Debido a que muchos autores utilizan otros términos para referirse al análisis FODA, como los son SWOT, FDAO, OPEDEPO PF; para fines de este estudio se manejará el primer término con el objeto de puntualizar que se hace referencia al mismo análisis. Sólo en caso de que el autor del libro se refiera a éste con alguno de los términos relacionados se optará por el uso que se maneja en el libro para facilitar futuras búsquedas dentro de la bibliografía a la que se hace mención.



---

## 2.2. Planeación Estratégica

### 2.2.1. Concepto de la Planeación Estratégica.

En la actualidad las empresas deben estar preparadas para afrontar los cambios que se presentan dentro del mercado en el que se desenvuelven. Dichos cambios, obligan a los encargados de dirigir las organizaciones, a tomar medidas precautorias que ayuden a evitar riesgos innecesarios y así poder obtener mayor seguridad en sus acciones. Esto les permitirá obtener un aumento en los beneficios, comparado con todos aquellos competidores directos que no tuvieran la oportunidad de plantearse escenarios tentativos y anticiparse a ciertas situaciones peligrosas, las cuales se pueden evitar o disminuir, si se cuenta con una planeación estratégica formal.

Además las organizaciones requieren de estrategias que orienten a los involucrados a lograr los objetivos, la misión y visión de la misma. Las estrategias marcan la manera de cómo se deben desempeñar las empresas, cómo pueden superar la competencia que generan otros negocios, cómo encontrar una ventaja competitiva sustentable, cómo reafirmar su posición dentro del mercado en el que se desenvuelven y cómo conseguir que la visión del negocio se convierta en una realidad (Thompson y Strickland, 2001).

Armstrong, mencionado en el libro “Manual de administración estratégica” (1984) de Kenneth J. Albert, dice que la planeación estratégica formal es “un proceso explícito para la determinación de objetivos de la compañía a largo plazo, la generación de





estrategias opcionales con la cuales cumplir esos objetivos, la evaluación de esas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados” (p. 2-4).

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 éstas palabras” (p.20).

Así mismo, para definir el concepto toma en cuenta cuatro diferentes puntos de vista que ayudarán a entenderlo mejor:

1. El porvenir de las decisiones actuales: La planeación estratégica se encarga de observar por un tiempo determinado la causa-efecto que surge de una decisión real o intencionada que se haya tomado, si la perspectiva que ésta presenta no es la deseada el director será quien se encargue de cambiarla.

“La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surge en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo” (Steiner, 1999, p. 20).



2. Proceso: Este comienza con el “establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados” (Steiner, 1999, p. 20).
  
3. Filosofía: “Es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección” (Steiner, 1999, p. 21).
  
4. Estructura: “Une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos” (Steiner, 1999, p. 21).

Como se puede observar es todo un proceso que genera grandes inversiones tanto de dinero como de tiempo, en donde para poder establecer premisas que permitan tomar decisiones pertinentes, se debe contar con una buena fuente de información que proporcione las bases necesarias para establecer por escrito el plan de acción que seguirá la empresa de manera formal y reducir riesgos que afecten de forma significativa la operación de la misma.



Los términos planeación y pronósticos, son temas que las empresas manejan desde hace ya varios años. Sin embargo, la forma en las que estas desempeñaban sus funciones eran intuitivas, la cual en muchas organizaciones se sigue practicando (Armstrong, 1984).

Steiner (1999) y Armstrong (1984), refieren que fue hasta mediados de 1950 que por primera vez se introdujo el concepto de planeación estratégica formal en algunas empresas y era denominada como sistema de planeación a largo plazo. Ha sido desde entonces que tanto las organizaciones más importantes así como las pequeñas empresas, el gobierno e instituciones no lucrativas, han adaptado algún sistema que les permita poner en práctica conocimientos y conceptos que ayuden a desarrollar su trabajo de una forma orientada hacia los objetivos de la empresa, permitiendo que cada organización vaya mejorando sus propios sistemas de planeación y pronósticos con el paso del tiempo.

Algunas empresas, no ponen en práctica la planeación estratégica debido a que los directores tienen diversas ideas en relación a este concepto, o no tienen una percepción adecuada y por lo tanto no desean implementarla. La confusión que les genera la realización de dicha planeación es un obstáculo o simplemente el hecho de ignorar las ventajas que les puede llegar a generar, son algunas de las barreras que por el miedo al cambio, han impedido que las empresas no trabajen bajo este sistema (Steiner, 1999).

Armstrong (1984) propone que la fuerte inversión que se requiere para llevar a cabo la planeación formal es otra razón por la cual las empresas no se deciden a adoptarla, es por esto que se prefiere seguir con una práctica informal.



Steiner (1999) menciona que lo que dará resultados no es el simple hecho de copiar la planeación estratégica formal de cualquier empresa, ya que cada negocio cuenta con características diferentes. Por otra parte el éxito no depende de un sistema, sino de la implementación aplicada en cada una de las empresas.

Dentro de la dirección de empresas existen dos vertientes por medio de las cuales un administrador puede desempeñar sus funciones. La primera llamada por Steiner (1999) *anticipación intuitiva* es la que consiste en actuar día a día según se vayan presentando las oportunidades para tomar decisiones estratégicas, generalmente no desarrollan planes escritos todo se genera en la mente; su tiempo de acción y reacción es a corto plazo; se basan en las experiencias pasadas, el instinto, el pensamiento reflexivo y su juicio.

Ciertamente hay algunos directivos que a través de la historia han formado grandes empresas de ésta forma; sin embargo, no se debe garantizar el buen desempeño de los negocios a todos los administradores que trabajan de ésta manera.

La segunda es la *planeación estratégica formal* la cual esta basada en una serie de procedimientos, dentro de los cuales se encuentran los manuales, estos son los que indican el cómo, cuándo, por qué, dónde, entre otras, de todas las prácticas que se desarrollan dentro de la empresa.

La información que se genera para trabajar se deriva de investigaciones realizadas dentro y fuera de la empresa involucrando de ésta forma diversas áreas de la misma para



poder enriquecer los conocimientos que de esta resultan. Es así como se recopila y almacena la información para crear una base de datos históricos que permitan modificar o mejorar los planes escritos.

Dentro de las organizaciones es frecuente encontrar cualquiera de las dos formas para llevar a cabo los negocios. Así mismo para los administradores que han trabajado de forma intuitiva es difícil que cambien su manera de trabajar ya sea por costumbre, miedo a delegar autoridad dentro de un equipo de trabajo al cual se debe integrar o por resistencia al cambio en nuevas prácticas de toma de decisiones; sin embargo, esto no es imposible.

Se debe intentar sacar el mayor provecho de ambas administraciones, ya que si bien es importante tener desarrollada la habilidad para hacer negocios, también lo es contar con un sistema formal que agilice la información a los directivos para que puedan mejorar las aportaciones intuitivas que este proponga dentro del proceso de planeación (Steiner, 1999).

### **2.2.2. Premisas de Planeación.**

Steiner (1999) menciona que para realizar una planeación estratégica es importante iniciar con el análisis de la situación o análisis estratégico como lo llaman Johnson y Schole (2001). Este comprende la formulación de posibles acciones a emprender, su valoración y la elección de una de ellas para que su implementación se aplique como estrategia; la cual incluye en su estudio, las expectativas de los principales intereses tanto exteriores como interiores, la base de datos o archivo y la evaluación del ambiente y de la compañía como

base para la creación del análisis FODA. A partir de esto se comienzan a sentar las bases de los planes y medidas que la empresa necesita emprender para optimizar su desempeño.

La Figura 1. muestra los aspectos que se deben tomar en cuenta en cada uno de los conceptos que serán aplicados en este estudio.



**Figura 1. Análisis de situación en la planeación estratégica. Recuadros tomados de “Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber”, por George A. Steiner, 1999, p. 24.**

Al comenzar con la planeación estratégica, se deben tener muy claros los objetivos que tiene la organización. Con base en ellos, los responsables del desarrollo del análisis para la empresa, tomarán esto como guía para encontrar soluciones que permitan alcanzar dichos objetivos. Para esto se debe contar con un plan para planear e información sustancial



para el desarrollo e implementación de las decisiones que resulten en cada caso (Armstrong, 1984).

El análisis de situación, como se nombra al cúmulo de información que se desprende del estudio de cuatro áreas de la empresa, será el que dará pie a la evaluación de esta.

La primera de las áreas que se debe conocer como se muestra en la Figura 1. son los factores externos que afectan a la empresa entre los cuales se encuentra la sociedad, la comunidad (local), los accionistas, los clientes, los proveedores y acreedores, principalmente.

Los intereses interiores son la segunda área que debe ser estudiada, ya que también hay que tomar en cuenta las expectativas de los empleados y directores de la empresa para poder crear planes que compaginen los objetivos personales con los de la empresa.

El tercer punto a cubrir son las bases de datos las cuales contienen información esencial para identificar los diferentes rubros que integran a la empresa a lo largo del tiempo, es aquí donde se toma en cuenta todo su historial para hacer un análisis comparativo de cómo era en el pasado y el progreso que ha tenido con las decisiones tomadas y con esto formular las modificaciones que se deben hacer.



---

De igual forma aportará información referente al estado actual de la empresa y se generarán los pronósticos que permitan ubicar a la empresa en el futuro.

Como cuarto y último está el *análisis FODA* del acrónimo derivado de fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas, 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).

Este análisis requiere de un estudio de los recursos financieros, de comercialización, producción, ventas, entre otras actividades que la empresa realiza y de los que pretende llegar a lograr (Armstrong, 1984).

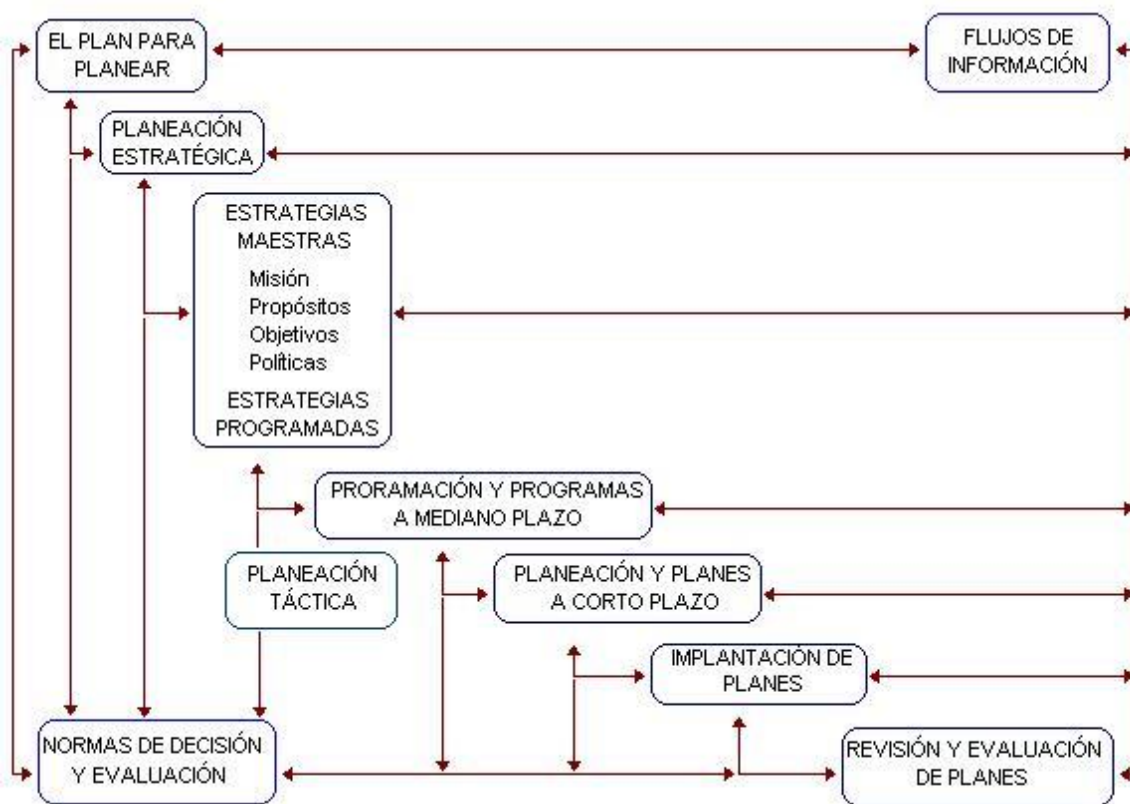
La cantidad de información que se genera de una empresa a otra varía considerablemente ya que unas cuentan con mayor personal, áreas de trabajo, competidores, entre otros. Sin embargo aquellas empresas interesadas en realizar su propio plan estratégico formal puede hacerlo, la cantidad de pasos cambiará con respecto al tamaño de la empresa y los elementos que la integren, siendo la forma en que se desarrollen dichos planes así como la implementación de los mismos, lo que determine si se llega o no al resultado deseado (Steiner, 1999).

Una de las claves que hacen que la planeación se logre de manera exitosa es conseguir que los grupos de interés como llama Armstrong (1984) a los integrantes de la primera y segunda área antes mencionadas, se comprometan con el proceso de determinar



los objetivos de la empresa. Debido a que si las partes que están involucradas en las decisiones participan activamente, el grado de integración que estos desarrollen para con los planes de la empresa serán mayores.

Las cuatro áreas mencionadas son sólo la base para poder establecer el plan para planear. Después de esto se prosigue con una serie de pasos que interrelacionados unos con otros, como se puede observar en la Figura 2, se conseguirá que las empresas generen planes estratégicos formales que les permitan trabajar con una guía más precisa dentro del sector en el que están compitiendo.



**Figura 2. Análisis de situación en la planeación estratégica. Recuadros tomados de “Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber”, por George A. Steiner, 1999, p. 24.**



La presente investigación sólo se enfocará en desarrollar las cuatro primeras áreas donde se comienza con el plan para planear que culmina en el análisis FODA. Partiendo de esta base serán las características particulares de cada empresa las que determinarán las estrategias maestras, la programación y programas a mediano plazo, la planeación y planes a corto plazo, la implementación así como la revisión y evaluación de planes.

### **2.3. Análisis FODA**

#### **2.3.1. Concepto del Análisis FODA.**

La planeación estratégica formal de una empresa no es una labor sencilla. Es por esto que para determinar cuáles serán las medidas y acciones a realizar dentro de una organización a través de un periodo definido, se deben tomar en cuenta los diferentes factores tanto internos como externos que impactan su funcionamiento.

Para facilitar a los administradores de una empresa a visualizar las condiciones actuales de un negocio, la planeación estratégica formal cuenta con métodos como el análisis FODA, que permiten evaluar las fuerzas y debilidades con las que cuenta una organización, así mismo, ayuda a identificar cualquier amenaza u oportunidad que puedan afectar la operación.

Este análisis no pretende ser la solución por sí sólo, la información que de él se desprenda no tendrá ningún valor sino se efectúan las acciones correctivas que permita



convertir las amenazas en oportunidades y se exploten las fortalezas para tratar de disminuir las debilidades.

El análisis FODA se limita a recavar información y presentarla de una manera organizada, dando probabilidades a eventos potenciales, tanto buenos como malos, para ser la base con la que se desarrollaran las estrategias del negocio y los planes operacionales (Turner, 2001).

Para comenzar, Couzins y Beagrie (2004) recomiendan pensar en cuáles son las razones por las cuáles se está realizando el análisis y qué es lo que se desea conseguir. Al haber contestado a esta pregunta se deben colocar los distintos rubros a auditar por bloques en una tabla. Al quedar dividida la información se facilita la visualización de cada uno de los factores separados en aquellos que la empresa puede controlar: fuerzas y debilidades; así como en los que no lo puede hacer como los son: las oportunidades y amenazas.

En primer instancia se deben enlistar las fortalezas de la compañía, incluyendo cualquier recurso o capacidad que tenga la empresa que facilite la tarea de lograr las metas establecidas, o aquella que resulte una ventaja sobre la competencia (Turner, 2001). Manktelow (1998) refiere que para considerar alguna característica como fortaleza se debe comparar con la competencia ya que lo se puede considerar como una ventaja puede ser una necesidad dentro del mercado.



En cambio, cualquier falla, defecto o limitación en que esté incurriendo el negocio será considerada como una debilidad, ya que éstas mermarán la posibilidad de que la empresa realice sus metas y cumpla con los objetivos que previamente haya establecido (Turner, 2001). Estas también deben de ser consideradas en comparación a la competencia ya que se tiene que analizar que es lo que ellos están haciendo mejor para enfrentarse a la realidad lo antes posible, así como verificar cuales son las carencias que las demás personas perciben y que la empresa no está considerando (Manktelow, 1998).

Esta lluvia de ideas a cerca de los puntos positivos y negativos de la empresa, puede ser desarrollada por algunos empleados clave de la empresa que conozcan el funcionamiento de la misma, ya que pueden proporcionar ideas y aportar puntos de vista que para los propietarios o gerentes no sean tan evidentes. Esto enriquecerá el análisis y permitirá abarcar más conceptos en todo tipo de áreas (Turner, 2001).

Tomando en cuenta las ventajas con las que se cuenta se puede llegar a concluir cuales de éstas pueden significar una oportunidad para la empresa, de igual forma se deben analizar las debilidades para buscar la manera de eliminarlas o trabajar en ellas para hacerlas una ventaja más de la compañía y ampliar las oportunidades (Manktelow, 1998).

En cuanto a las amenazas se debe ver desde la perspectiva en que puedan afectar directamente al negocio para poder planear qué se debe hacer para resolver ese tipo de situaciones, para esto se debe de analizar a la competencia para así determinar en que proporción se ve impactada la empresa (Manktelow, 1998).



Tanto Phillips (2004), Collett (1999) y Manktelow (1998), coinciden en el hecho de que cada empresa debe formular una serie de preguntas que a su vez deben ser contestadas individualmente y con honestidad para saber la situación en la que se encuentra una organización.

Es así como plantean los cuestionamientos que se deben tomar en consideración para cada una de las cuatro áreas del análisis FODA. Algunos ejemplos de éstos son los siguientes:

- Fuerzas:

¿Qué es lo que la compañía hace bien?, ¿la empresa es fuerte dentro del mercado?, ¿la dirección de la estrategia es clara?, ¿la cultura organizacional proyecta un ambiente de trabajo positivo? (Collett, 1999), ¿se cuenta con los recursos financieros adecuados?, ¿se tiene acceso a las economías de escala?, ¿cuáles son las ventajas competitivas?, ¿la administración es eficiente? Phillips (2004), ¿a qué recursos relevantes se tiene acceso?, ¿cuáles son las fortalezas que otras personas ven en el negocio? (Manktelow, 1998).

- Debilidades:

¿Se carece de una dirección estratégica?, ¿se tiene un margen de utilidades inaceptable? ¿existen problemas de flujo de efectivo?, ¿los productos que se ofertan son muy limitados?, ¿el sistema contable es el adecuado? Phillips (2004), ¿con qué activos se cuenta? ¿en qué está fallando la compañía?, ¿qué podría ser mejorado?, ¿qué se debería



evitar?, ¿la empresa es incapaz de financiarse para contar con la tecnología necesaria? (Collett, 1999).

- Oportunidades:

¿Se pretende incursionar en nuevos productos o líneas de servicio?, ¿cuáles son las posibilidades de expansión?, ¿los sistemas se podrían mejorar? Phillips (2004), ¿cuáles son atractivos que buscan los consumidores?, ¿cuáles son las tendencias más interesantes?, ¿está la empresa en posición de adoptar esas tendencias?, ¿la compañía esta a la vanguardia en tecnología? (Collett, 1999).

- Amenazas:

¿A qué obstáculos se enfrena la compañía?, ¿qué está haciendo la competencia?, ¿las especificaciones requeridas de los productos y servicios están cambiando?, ¿los cambios tecnológicos están amenazando la posición de la empresa dentro del mercado?, ¿cómo afectan las políticas locales y federales a la industria donde se encuentra posicionada la empresa? (Collett, 1999), ¿hay competidores planeando entrar en el mismo mercado?, ¿el mercado en el que se encuentra está creciendo lentamente?, ¿qué pasaría con el negocio si las tasas de interés incrementaran? Phillips (2004).

Sin embargo, aunque las preguntas se encuentren colocadas en alguno de los bloques las empresas pueden llegar a la conclusión de que algún aspecto que está considerado como una fortaleza para el resto de las compañías, para el negocio en cuestión, puede resultar en una debilidad o que una amenaza que se presenta a nivel general dentro



de la competencia, para la organización puede ser una oportunidad. Para esto no se debe ser modesto sino realista. Si se hace de una manera seria los puntos negativos pueden llegar a ser positivos si se toman las medidas necesarias (Manktelow, 1998).

La finalidad de que todas estas preguntas tan fáciles de plantear pero complicadas de responder, es que sean contestadas de la forma más honesta, para lograr que se puedan desarrollar y emprender las prácticas más adecuadas que habrán de dar la respuesta indicada a cada una de las que se presentan.

### **2.3.2. Casos Prácticos.**

El hecho de que una empresa obtenga mejores resultados al encontrar e implementar su propia planeación estratégica no quiere decir que con copiar dicha planeación sea una garantía para cualquier otra obtenga los mismos resultados. Sin embargo, uno puede llegar a comprender la importancia que esta tiene al ver casos palpables que puedan llegar a animar a otra empresa a tomar la decisión de actuar de una manera más formal.

Collet (1999), menciona algunos casos de compañías que decidieron aplicar un análisis FODA para conseguir una ventaja competitiva frente a su competencia. Además se podrá visualizar que este tipo de auditoría no es exclusivo de una sola área o industria.

Uno de los casos que se comenta, es que en el departamento de información tecnológica de cualquier empresa se puede llevar a cabo el análisis FODA para conocer qué



tan capacitado está el personal y si la tecnología con la que cuenta el negocio es suficiente. Lo cual, dependiendo de la respuesta se considerará como una debilidad o una fortaleza y si esto representa una amenaza u oportunidad para los objetivos de la compañía.

Otro caso es el de Dell Computer Corp. la cual al hacer el análisis encontró que una de sus principales ventajas eran sus ventas directas al consumidor, lo que permitía mantener bajos costos en comparación de otros vendedores. Sin embargo, esto mismo le presentaba una total desventaja al no contar con relaciones sólidas con otros proveedores.

Así mismo, identifiqué una oportunidad de negocio al encontrar que la gente busca establecimientos donde comprar su equipo de cómputo y la ventaja que la Internet podría traerle al comenzar sus ventas a través de ésta. Por otra parte, Dell contempló como una amenaza el hecho de que marcas tan conocidas como Compaq Computer Corp. e IBM estuvieran tan fuertemente posicionadas en la mente de los consumidores y de los proveedores.

Al ver todas éstas características con las que contaba la compañía decidieron actuar a través de recursos como el “Just in Time” y “Mass Customization” los cuales les permitieron a los clientes diseñar sus propios equipos de cómputo así como construir sus sistemas personalizados, reduciendo sus niveles de inventario, así como incrementar sus ventas a través de la Internet.





Un caso más es el de la aerolínea Delta Air Lines Inc., la cual identificó que un 20% de sus problemas con los pasajeros era el retraso de los vuelos, a pesar de no ser un porcentaje muy elevado Delta considero que el servicio al cliente es lo principal así que decidió trabajar en ello para evitar que se convirtiera en una amenaza en comparación al resto de las líneas aéreas que no registraban ese nivel insatisfacción por parte de los clientes.

## **2.4. Restaurante “La Manzanilla”**

### **2.4.1. Historia.**

En esta investigación se tomará el caso específico del restaurante “La Manzanilla”, ubicado en la privada Oaxaca número 4 en la colonia Independencia, Puebla, Puebla. Este es un restaurante independiente el cual funge como tal desde la década de los 70’s aproximadamente, según datos proporcionados por el Sr. Ramón Xacur Mata (entrevista, febrero 18, 2004, Dueño y Gerente General) en una entrevista personal realizada en las instalaciones del restaurante. En esa época, el acceso se limitaba exclusivamente para brindar servicio a los amigos más cercanos del dueño en turno, el Sr. Alberto Torre-Blanca Tousaint. El nombre que recibía el negocio en ese entonces era “La Cofradía”.

Años más tarde se decidió cambiar el concepto y permitir el acceso al público en general, a su vez también se adoptó el nombre por “Bodegas Terry 501”, y fue en este periodo donde la gente comenzó a conocer y asistir a este lugar.



Tiempo después adopta el nombre de “Club 21”, en dónde una de las actividades que se efectuaban eran los juegos de azar y apuestas. Es por tal motivo que las autoridades del Estado de Puebla obligan a los dueños a cambiar nuevamente el concepto del lugar. Es así como regresa a la idea original y se abren las puertas como “La Manzanilla” restaurante de especialidades en comida española.

Es a finales del año 2001 que el Sr. Ramón Xacur comienza con la administración del lugar y decide complementar el nombre del restaurante con “La Manzanilla -Casa de vinos y buen comer”, atribuido al gusto personal del Sr. Xacur de degustar platillos propios de la buena mesa acompañados de buenos vinos.

De esta manera, comienza la nueva administración del restaurante y con esto muchos procesos, actividades y proyectos cambian. Mientras que el Señor Xacur está acostumbrado a trabajar en la producción de mobiliario se ve en la necesidad repentina de aprender a manejar un negocio tan delicado y gratificante como lo puede llegar a ser un restaurante. Sin más conocimientos administrativos previamente adquiridos que los aprendidos en la fábrica de muebles y el hecho de gustar de probar platillos y vinos de calidad, comienza su labor como administrador de “La Manzanilla”.

A pesar de que haber manejado otra empresa anteriormente le haya proporcionado algunas bases para facilitarle el trabajo en el restaurante, las obligaciones, necesidades y tareas que se demandan realizar dentro de un establecimiento de servicio de alimentos y bebidas son diferentes del resto de lo que podría englobar la industria de productos.



Por esto mismo, es importante facilitar el conocimiento y uso de herramientas estratégicas, que brinden información y ayuda necesaria a todos aquellos dueños y/o gerentes de restaurantes en México, que por no contar con la afiliación a una cámara o corporativo o con los recursos tanto capitales como de tiempo, a formar planes estratégicos que permitan que los micro, medianas y pequeñas empresas mexicanas aprendan a trabajar con procedimientos y estandarizaciones que les brinden una mayor oportunidad de hacer crecer sus negocios sin perder la esencia particular que caracteriza a cada una de estas pequeñas empresas.

Muchos de los estudios y casos en los que se aplicó la planeación estratégica han sido realizados en una gran variedad de las ramas que conforman a la industria empresarial. Sin embargo, la documentación de casos específicos en que se hayan aplicado a la industria restaurantera en México son escasos o nulos.

Es por esto que este trabajo intenta retomar la parte fundamental que cada empresa debe llevar a cabo para poder desarrollar sus propios planes estratégicos formales. Los cuales deben ser adecuados a cada una de ellas dependiendo de las particularidades que se desprendan de la auditoría realizada para poder crear escenarios que permitan adelantarse a eventos tanto esperados como eventuales. Esto con la finalidad de mostrar a los administradores de restaurantes pequeños el camino a seguir para que ellos mismos emitan una evaluación objetiva de sus establecimientos.