





Modelo de  
**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**  
como factor de competitividad para restaurantes típicos

Esta obra se logró con el apoyo del  
Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI)

Modelo de  
**ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**  
como factor de competitividad para restaurantes típicos

LUZ AMPARO DELGADO DÍAZ  
MIRIAM DEL C. VARGAS ACEVES  
GEORGINA D. SANDOVAL BALLESTEROS  
JOSÉ LUIS LÓPEZ LÓPEZ



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA  
Centro Universitario de la Costa

**Universidad de Guadalajara**

Marco Antonio Cortés Guardado  
*Rector general*

Miguel Ángel Navarro Navarro  
*Vicerrector ejecutivo*

José Alfredo Peña Ramos  
*Secretario general*

**Centro Universitario de la Costa**

Maximilian Andrew Greig  
*Rector*

Remberito Castro Castañeda  
*Secretario académico*

Martha C. Bañuelos Hernández  
*Secretario administrativo*

Fotografía de portada: Luz Amparo Delgado Díaz

Primera edición, 2010

© D.R. 2010, Universidad de Guadalajara  
Centro Universitario de la Costa  
Av. Universidad de Guadalajara 203, Delegación Ixtapa  
48280 Puerto Vallarta, Jalisco

**ISBN: 978-607-450-332-6**

Impreso y hecho en México  
*Printed and made in Mexico*

Comer es un arte, es un gusto, es una forma de convivir, es una manera de expresar sentimientos, de disfrutar con la familia, con los amigos, con el amor... Es una forma de decir "te quiero".

Alrededor de una mesa bien servida, cariñosamente preparada, escrupulosamente escogidos los platillos, nunca podrá haber malos pensamientos, ni enojos, ni pleitos, mucho menos envidias o malas intenciones.

Alrededor de una buena mesa, siempre habrá alegría, felicidad, gozo, sazón y ganas de compartir. Disfrutemos juntos a plenitud.

A Sarita Castorena

Gracias por la ayuda que siempre nos brindaste al estudiar tu restaurante, que hoy por hoy seguirá siendo un éxito, y más con la ayuda que ahora mandas desde donde estás.

Gracias, Sarita, porque este estudio logró que nuestra amistad se fortaleciera, y por los buenos momentos compartidos con tu excelente comida y tu gran experiencia.

Luz Amparo



# Contenido

Agradecimientos . . . . .	11
Resumen . . . . .	13
Abstract . . . . .	14
Introducción . . . . .	15
<i>Luz Amparo Delgado Díaz</i>	
I. Marco de referencia . . . . .	19
Contextualización . . . . .	19
El restaurante como producto global. . . . .	24
Primeros restaurantes en el estado de Jalisco . . . . .	26
II. Administración estratégica en el sector restaurantero . . . . .	29
Revisión de los modelos de administración estratégica. . . . .	29
Planeación . . . . .	34
Control de la productividad. . . . .	37
Tipos de estrategias . . . . .	41
III. La competitividad y el posicionamiento de restaurantes típicos . . . . .	43
La competitividad en las empresas . . . . .	44
La importancia de la productividad en las empresas . . . . .	45
La calidad en las empresas resturanteras . . . . .	45
El desarrollo tecnológico aplicado en las empresas restauranteras . . . . .	46
La cultura organizacional que poseen las empresas . . . . .	50
La capacitación laboral en las empresas restauranteras . . . . .	52
El posicionamiento de los restaurantes típicos . . . . .	54
Las franquicias en México . . . . .	55
Ventajas y desventajas de las franquicias . . . . .	56
Problemática de los servicios restauranteros . . . . .	59

IV. Metodología de la investigación . . . . .	61
Objetivo general . . . . .	62
Hipótesis . . . . .	63
Justificación . . . . .	63
Método y herramientas . . . . .	64
V. Presentación de resultados . . . . .	71
Estudio de campo . . . . .	71
Marco de muestreo y alcance de la inferencia . . . . .	73
Prueba y encuesta piloto . . . . .	73
Estudio de casos específicos. . . . .	74
Selección de los elementos de la muestra . . . . .	79
VI. Propuesta del modelo de administración estratégica para las empresas restauranteras . . . . .	111
Modelo MAEER . . . . .	111
Conclusiones. . . . .	113
Bibliografía . . . . .	119
Glosario. . . . .	127
Anexo I. Formatos de cuestionarios . . . . .	131
Cuestionario 1. Directores generales. . . . .	131
Cuestionario 1. Directores generales. . . . .	132
Cuestionario 2. Comensales. . . . .	136
Anexo II. Figuras. . . . .	141
Índice de cuadros y figuras . . . . .	147

# Agradecimientos

JAB

La persona más importante en mi vida, no sé cómo darte las gracias por el amor, la entrega, los ánimos, aguantar mis altas y bajas, pero por sobre todo tenerme la paciencia del mundo para que pudiera lograr la meta que hoy culmina; sólo te puedo decir dos palabras: “gracias amor”.

Para empezar un gran proyecto,  
hace falta valentía.

Para terminar un gran proyecto,  
hace falta perseverancia.

Para triunfar en la vida,  
no es importante llegar en primer lugar.  
Para triunfar simplemente hay que llegar,  
levantándose cada vez que se cae en el camino.

Mil gracias



# Resumen

En la actualidad la apertura de mercados exige desarrollar en las organizaciones una sólida cultura de productividad y calidad que promueva su competitividad en los bienes y servicios que comercializan. La gran diversidad de empresas existentes en el mercado mexicano hace difícil la utilización de modelos administrativos universales que apoyen la consolidación de las empresas mexicanas.

La presente investigación se enfocó en el sector de comida típica de la ciudad de Guadalajara mediante el estudio de la teoría de la administración estratégica, el análisis de las franquicias y los restaurantes típicos, la competitividad y la calidad en el servicio; se entrevistó a los directores de las empresas restauranteras estudiadas y a los comensales que asisten de manera regular a degustar de los alimentos que ahí se venden. Con la información recolectada y los antecedentes generales de los restaurantes se diseñó el “modelo de administración estratégica para las empresas restauranteras” (MAEER).

El modelo presentado se diseñó a partir del análisis de otros modelos, tomándose como referencia como los más adecuados, los propuestos por Stufflebeam y el de Hill y Jones, dando como resultado el MAEER. Los componentes de este modelo son de fácil comprensión y aplicación, ya que por las características de las empresas que podrán aplicarlo, éste debe ser lo más claro y sencillo para su comprensión y aplicación. Para esto se realizó un análisis y evaluación del contexto, de entrada del proceso y del producto, ya que si bien es cierto estas organizaciones desempeñan funciones únicas, también existe una relación simbiótica entre ellas.

El modelo pretende fortalecer la competitividad de las empresas restauranteras para que éstas puedan hacer frente al sinnúmero de franquicias que llegan a México, así como para enfrentar a las grandes

empresas restauranteras, las cuales se siguen expandiendo día a día en todo el territorio nacional.

### **Abstract**

Market opening demands to develop a solid culture based on quality and productivity that promotes competitiveness in goods and services commercialized by restaurants. The huge diversity of business in the Mexican market makes it difficult to provide help based on administrative models that support and consolidate Mexican business.

This investigation is based primarily in the study of the theory of strategic management, franchise analysis and typical restaurants. Interviews with restaurant business directors, and with costumers that regularly assist to restaurants have been done with this purpose. Once all information was gathered, MAEER (Model for strategic management for restaurant business) was created.

This model has been designed based on the analysis of various existing models, considering those proposed by Stufflebeam and Hill and Jones, giving as a result MAEER; the components of this model are easy to understand and to apply due to the characteristics of the business that could apply it. It makes it clear and easy to understand and to apply. In this model there must exist an analysis and evaluation of context, entrance, processes and product since this type of organizations, even though accomplish unique functions, have a symbiotic relationship between them.

This model pretends to fortify competitiveness in restaurant business, facing the innumerable amount of franchises entering the Mexican market over and over as to face huge restaurant companies, which expand on a daily basis in national territory.

# Introducción

La revitalización del orden económico global actual plantea el reto de competir con las economías desarrolladas mucho más fuertes que la del país. A partir de los tratados comerciales que sostiene México con otros países y entre los cuales los más importantes son: TLCAN (Estados Unidos y Canadá), TLC-G3 (Colombia y Venezuela), TLC México-Costa Rica, TLC México-Bolivia, TLC México-Nicaragua, TLC México-Chile, TLCUEM (Unión Europea), TLC México-Israel, TLC México-TN (El Salvador, Guatemala y Honduras), TLC México-AELC (Islandia, Noruega, Liechtenstein y Suiza), TLC México-Uruguay, así como el más reciente AAE México-Japón (Japón), han aumentado los niveles de competencia y productividad para las empresas en nuestro país.

Esta apertura ha exigido para todas las empresas, y en especial para las restauranteras, desarrollar una cultura empresarial más sólida que promueva la competitividad de los bienes y servicios que se comercializan. Sin embargo, la apertura comercial no sólo incrementa los niveles de competitividad y con ello las empresas restauranteras pueden participar en nuevos mercados desarrollando planes y manuales para convertirse en franquicias. Esto no es fácil de realizar debido a que 94% de las empresas son mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas), situación que es difícil de llevar a cabo porque la cultura empresarial está basada en el empirismo y en las relaciones familiares.

Si se comparan los servicios restauranteros jaliscienses con las empresas grandes como Sanborns, Toks, Vips, entre otros, no hay parámetros equitativos puesto que las segundas han tenido un crecimiento efectivo debido principalmente a la aplicación de los modelos de administración estratégica; si bien no han creado nuevos modelos, por lo menos los han aplicado con un mayor grado de profundidad, algo que los restaurantes de cocina mexicana no han podido lograr.

En el caso de establecimientos de alimentos y bebidas, su función es satisfacer una de las necesidades vitales del individuo: la alimentación; pero al mismo tiempo, cuando los restaurantes son funcionales y representan la cultura gastronómica del lugar, constituyen un poderoso imán para el consumidor, por lo que la gastronomía, sea ésta nacional o internacional, permite adentrarse en uno de los aspectos de la cultura de cada país y en la identidad de cada nación.

Por su cultura e idiosincrasia, los restauranteros mexicanos no son dados a realizar cambios en sus organizaciones, principalmente porque carecen de una profesión administrativa que les ayude a establecer estrategias como medio de competitividad de sus restaurantes. De este problema surgió la presente investigación: para proponer un modelo de administración estratégica que permita a las empresas restauranteras de comida típica mexicana mantenerse en el gusto y preferencias no sólo del consumidor local, sino también del nacional e internacional.

Para llegar a la propuesta de un modelo idóneo y acorde con las necesidades de las empresas estudiadas, en el capítulo primero se abordan el marco de referencia y el contexto de los establecimientos, es decir, el marco de desempeño de los restauranteros en Guadalajara.

En el capítulo segundo se realiza un análisis de la administración estratégica para el sector restaurantero, donde se analizan diferentes modelos y porqué no son utilizados por los empresarios; también se analizan algunos otros, como los modelos para la evaluación sistemática, que aunque no han sido aplicados a las empresas de estudio, pudieron apoyar el diseño *ad-hoc* a las necesidades de los restaurantes típicos jaliscienses. Con ello se analizaron la planeación y los tipos de estrategias posibles a utilizar por los restauranteros típicos.

En el capítulo 3 se aborda el tema de la competitividad y el posicionamiento de los restaurantes típicos del lugar. Dentro de esta temática se describe la importancia de la productividad y la calidad en las empresas restauranteras, así como la cultura organizacional y la capacitación que llevan a cabo. Finalmente, se analizan las ventajas y desventajas para que los restaurantes se conviertan en franquicias.

En el capítulo 4 se presenta lo correspondiente a la metodología de la investigación, comenzando con el planteamiento del problema, el objetivo general y los específicos, la hipótesis general y lo que se pretendía lograr con la creación del modelo de administración estratégica; se incluye la justificación para la asignación del modelo y, finalmente, el

método y herramientas utilizadas para lograr la adaptación del modelo de competitividad.

En el capítulo 5 se presentan los resultados del estudio de campo, el marco de muestreo, la prueba piloto y los resultados obtenidos de las entrevistas y encuestas realizadas con los propietarios, así como los resultados obtenidos con los comensales y el proceso administrativo que utilizan los restauranteros típicos de Guadalajara.

Por último, en el capítulo 6 se presenta la propuesta del modelo, al cual se le denominó “modelo de administración estratégica para las empresas restauranteras” (MAEER), que contiene cuatro elementos: contexto, entrada (insumos), proceso y producto, apoyados por dos fases: estudio del medio ambiente externo e interno.

Con este modelo se pretende fortalecer la competitividad de las empresas restauranteras para que puedan hacer frente al sinnúmero de franquicias que llegan cada vez con más frecuencia a nuestro país, así como enfrentar a las grandes empresas restauranteras que se siguen expandiendo en todo el territorio nacional.

*Luz Amparo Delgado Díaz*



# I

## Marco de referencia

El gobernador con licencia Francisco Ramírez Acuña (2006) propuso contar con una mayor trascendencia, valorar y difundir los valores históricos y culturales que constituyen nuestra identidad como jaliscienses, y para que tal labor sea fructífera deberá enfocarse desde el ámbito local, afirmando que “Fomentar el sentido de pertenencia y el arraigo a nuestras raíces ayudará a crear territorios y personas con una identidad propia, tan necesaria en estos tiempos en que los procesos de desarrollo y modernidad presentan escenarios cada vez más complejos”. Y precisamente una de las identidades de los jaliscienses es su comida y bebida, razón principal del presente documento.

### **Contextualización**

Hablar de establecimientos de alimentos y bebidas, es discurrir acerca de lugares que permiten satisfacer una de las necesidades vitales del individuo; pero al mismo tiempo, cuando éstos son funcionales y representativos, constituyen un poderoso imán para el consumidor, por lo que la gastronomía, sea ésta nacional o internacional, permite adentrarse en uno de los aspectos de la cultura de cada país y en la identidad de cada nación.

Hoy en día los establecimientos de alimentos y bebidas son de los servicios más estudiados en áreas como la calidad y la rotación de personal, como lo afirma la Cámara Nacional de la Industria Restaurante y Alimentos Condimentados (CANIRAC), que se da partir de 2004; sin embargo, estos servicios han sido poco estudiados en la parte de la utilización de la administración, las finanzas, por mencionar sólo algunos aspectos de la gestión; por lo tanto, es necesario evaluar el desempeño

del sector servicios para conocer el impacto que éste ha tenido en la dinámica económica nacional.

Es importante mencionar que una de las herramientas que más han sido utilizadas por las grandes cadenas restauranteras en el ámbito mundial, es precisamente el desarrollo de “la productividad y la competitividad”, puesto que han basado su filosofía, su misión y visión en estos puntos fundamentales, razón por la cual se considera a ésta una de las alternativas más viables para incrementar la competitividad de las empresas mexicanas.

Otro aspecto no menos importante es la escasa utilización de la “gestión administrativa integral”, la cual no es favorecida y mucho menos aceptada por los empresarios mexicanos, sobre todo porque son empresas familiares tradicionales en la ciudad. Por esta razón es importante en su momento la adaptación de un modelo de gestión acorde con las necesidades de este tipo de servicios de alimentos en México. Misma que quedará fundamentada en el desarrollo de la presente investigación.

Es relevante el mencionar que si se realiza una comparación entre los servicios restauranteros jaliscienses con los restaurantes considerados como “grandes”, como en los casos de Sanborns, Toks, o Vips, considerados así por el número de comensales que pueden satisfacer en una misma unidad, no existe signo de comparación puesto que estos últimos han tenido un crecimiento efectivo debido principalmente a la aplicación de los modelos de gestión administrativa realizados por distintos autores; si bien es cierto que no han creado nuevos modelos, es importante mencionar que por lo menos los han aplicado con un mayor grado de profundidad; esta afirmación es resultado del acercamiento que se tuvo con los gerentes o directivos de estas compañías. Por el contrario, en México esto no sucede porque los mismos restauranteros nacionales, por su condición de empresas familiares y su cultura arraigada, no aceptan la utilización de esos modelos o teorías.

Cabe aquí resaltar que de acuerdo con el XI Censo General realizado en el año 2000 y cuyo resultado fue difundido en 2005, 97% de los establecimientos de alimentos y bebidas que operan en el país son clasificados como micro y pequeños negocios, y sólo el 3% restante está compuesto por medianos y grandes. Así como también es fundamental resaltar que en México existían 233,000 restaurantes afiliados a la CANIRAC, generando 700,000 empleos y aportando al producto interno bruto (PIB) 3%. Este resultado fue emitido por Roberto González en el

XII Congreso Internacional de Calidad Total, efectuado en noviembre de 1999. Para el año 2006 la CANIRAC presenta los siguientes logros de la industria restaurantera, según se muestra en el cuadro I.1.

*Cuadro I.1*  
Indicadores de la Industria Restaurantera en el 2006

Indicador	Cifra
Valor del Mercado	\$ 150,000 millones
No. de establecimientos	242,000 establecimientos formales, de los cuales el 96% son PYMES
Participación en el PIB Nacional	2.4%
Participación en el PIB Turístico	24%
Número de empleos directos	837 mil 54% Mujeres, 48% Hombres
Empleos Indirectos	2.2 millones

Fuente: elaboración propia con base en: Canirac (Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados), tomado de: <http://www.caniracnacional.com.mx/que-cifras.php>, consultado el 15 de mayo de 2006.

Cuando se habla de las empresas restauranteras mexicanas, es importante conocer su tamaño para poder clasificarlas como micro, pequeñas, medianas o grandes, con sus respectivas características tales como: grandes capitales, número de empleados, contribución de abasto de productos o servicios al consumidor. Esto debe realizarse a escala nacional, estatal, regional y municipal.

Es conveniente hacer mención que de acuerdo con un reportaje realizado por el entonces diario local *Siglo XXI* en la sección “Gente” del 25 de agosto de 1995, se opinaba que 90% de las empresas jaliscienses afiliadas a la Cámara de Comercio de Guadalajara, sin importar el giro, son micro, pequeñas y medianas. A pesar de la importancia y ventajas que tienen las pymes, todavía presentan deficiencias estructurales que, aunadas a la innovación tecnológica, han creado una amplia y profunda brecha entre las anteriores y las grandes empresas mexicanas, esto sin contar las enormes diferencias con las empresas transnacionales.

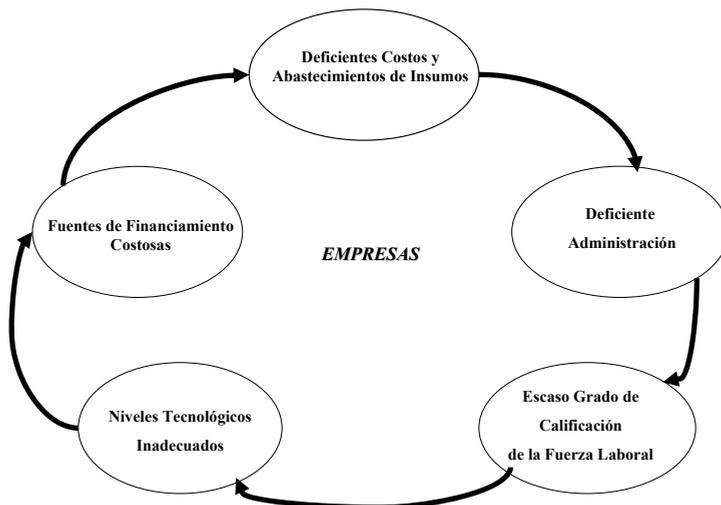
Hoy día el empresario nacional, y propiamente el jalisciense, se enfrenta a un sinnúmero de amenazas de supervivencia de sus empresas ante la llegada de empresas restauranteras transnacionales, franquicias y el crecimiento de las cadenas de restaurantes grandes tales como: Sanborns, Vips, Toks, por sólo mencionar algunas.

Desgraciadamente la falta de preparación, visión y cultura de los pequeños y micro empresarios provoca su inminente fracaso y en muchos casos su total desaparición. Para poder afrontar estas amenazas se requiere una preparación por parte de los restauranteros para:

1. Afrontar el cambio.
2. Tener capacidad para adaptarse a los nuevos retos.
3. Mantener la iniciativa.
4. Estar dispuestos al compromiso.
5. Impulsar los cambios en producción y organización.
6. Estar dispuestos a redefinir estrategias de reposicionamiento a corto y mediano plazos.
7. Promover la innovación y desarrollar los sistemas administrativos.

Lo anterior quedó demostrado, como se visualiza en la figura I.1 donde se menciona más explícitamente la problemática general de las empresas en general en México.

*Figura I.1*  
Problemática general de las empresas



Fuente: elaboración propia con base en: Gómez Ceja, Guillermo, *Planeación y organización*, McGraw-Hill, México, 2002.

La planeación ha sido siempre una herramienta vital en la administración de las empresas; sin embargo, muchos empresarios mexicanos se muestran renuentes a la aplicación de dichos principios, básicamente en los servicios restauranteros, debido a que consideran que la gestión administrativa debe sólo ser utilizada por las grandes compañías o industrias, pensando que sus empresas son ajenas al problema de la competencia y la competitividad. Ésta fue la opinión del señor González González, presidente de la CANIRAC, delegación Jalisco.

La falta de una administración adecuada ha producido fracasos y tropiezos; asimismo, los servicios o las industrias que no planean sus estrategias no pueden reaccionar oportunamente al ocurrir cambios profundos en el mercado; sin embargo, si existiera dicha planeación muchos de estos problemas podrían superarse.

Muñoz Zepeda (1996) expone que la carencia de competitividad de las empresas restauranteras se ve afectada por nuevos enfoques de cadenas restauranteras, y que los restaurantes tradicionales se mantuvieron al margen de dicho problema. Al analizar esto, se tiene que la antigüedad de los servicios de alimentos y bebidas en Guadalajara se vio incrementada en la primera mitad de la década de los ochenta, por lo que 66.6% de éstos no tienen una antigüedad mayor a los 20 años; el resto, que representan 33.4% son empresas jóvenes que aparecen y desaparecen constantemente; este fenómeno se da principalmente por la cultura empresarial en donde los principios, métodos y herramientas nunca son aplicados en estos negocios; pareciera que sólo aplican un corto enfoque de negocios basado en la intuición y su sentido común.

De lo anterior se puede observar que debido a la falta de competitividad de nuevas empresas, ello muchas de las ocasiones conduce al fracaso económico. Fracasando unas por completo, otras producen pérdidas significativas pero que llegan al fracaso absoluto aunque más lentamente; aun las empresas grandes, a mediano plazo acaban en quiebra; gran parte de las pérdidas podrían evitarse si existiera un mayor conocimiento para planear, organizar, dirigir y controlar una empresa. Según G. Durón (1993), se observa que el crecimiento de las diversas cadenas restauranteras y las franquicias han ido absorbiendo a los pequeños negocios de comidas típicas, e incluso han modificado las costumbres y hábitos de los comensales, tendiendo a adoptar cultura de servicios estadounidenses y europeos.

De aquí surgió el interés por realizar la presente investigación, la cual permitió estudiar esa problemática y proponer un modelo de ges-

ción administrativa, cuya finalidad es reposicionar a las empresas restauranteras jaliscienses (caso específico: restaurantes típicos), así como analizar e investigar los planes estratégicos de dichas empresas, lo cual les ha permitido mantenerse en la mente del consumidor.

### **El restaurante como producto global**

En el negocio de los restaurantes no se puede caer en la miopía de no darse cuenta de que el éxito del negocio depende del producto resultante de la totalidad de elementos que lo conforman; es necesario pensar en los clientes que vienen y van y seguirán viniendo sólo porque la comida es buena, o bien porque la decoración es impactante.

Como afirma Vallsmadella (2002), los clientes perciben el restaurante como un producto en sí y no como un negocio dissociado del servicio que presta; por este motivo cuando un restaurantero instalado o un futuro restaurantero decide abrir un nuevo negocio, debe en primer lugar comprender las características inherentes al producto, las partes de este producto global y, como todos los elementos que lo conforman, se deben unir y encajar dando como resultado el concepto del negocio coherente y del gusto en todos sus aspectos, así como al público al cual se dirigen.

Ahora bien, las empresas restaurantes, como un producto global, tienen características propias por la naturaleza del negocio, siendo éstas las siguientes:

*Intangibilidad.* El primer cuestionamiento para el consumidor o clientes es: ¿qué le queda de experiencia en un restaurante? Nada, salvo recuerdos; es decir sólo se puede recordar la tangibilidad. Así, el cliente recordará lo buena que estaba la comida, la eficiencia del servicio, la hospitalidad del personal y quizás el buen ambiente.

Normalmente el cliente se lleva lo “intangible”, lo defectuoso, lo que no se puede cambiar, la insatisfacción que no se puede devolver, el saber que no puede recuperar su dinero a pesar de que el servicio que recibió fue deficiente; esa mala experiencia provoca en el consumidor que antes de probar un nuevo restaurante, sea franquicia o de cualquier otro tipo, piense que en caso de que éste no sea de su agrado habrá perdido su tiempo y su dinero.

En 2002 Vallsmadella presentó una serie de tácticas que un restaurante puede utilizar para tangibilizar lo intangible:

- Tácticas basadas en tangibles: por ejemplo la fachada y la coherencia del producto con el concepto del negocio. Es importante incluir aquí los elementos de *merchandising* tales como: cartas exteriores, tótems o pizarrones con ofertas, los cuales crean expectativas en los clientes y, de no cumplirse, causan inconformidad y descontento en el consumidor.
- Tácticas basadas en las pruebas previas: éstas son las más utilizadas por la empresas especializadas en banquetes y celebraciones (que para este caso de estudio son irrelevantes).

*La inseparabilidad.* En un restaurante deben coincidir espacio y tiempo, el fabricante del servicio y el consumidor. Es decir, al contrario de lo que se presenta en la característica anterior; como ejemplo se puede mencionar que un producto tangible puede ser fabricado en China y consumido en Islandia. En un servicio de restaurante es imposible la prestación de éste si no existe una concordancia entre el consumidor y el personal del restaurante.

En opinión de la autora, en México y en especial en Guadalajara, los restaurantes considerados típicos deben tener clara esta relación debido principalmente al tipo de comida que se fabrica, puesto que ésta se elabora en el momento en el cual es ordenada por el consumidor y el personal debe aclarar el tiempo en que el platillo llegará para ser consumido, dando como consecuencia la satisfacción total del consumidor, pues recibirá un producto con calidad y acorde con el costo del mismo.

*Heterogeneidad.* En este apartado el nivel de servicio varía, ya que no es una delgada línea recta sino una línea con ciertas ondulaciones en el tiempo, dentro de un intervalo limitado por las actuaciones en que se presta un servicio de alta calidad y en las que el servicio resultante es de menor calidad, cayendo entonces en el peligro de una inconsistencia de los valores extremos del intervalo, los cuales son excesivamente distantes.

## **Primeros restaurantes en el estado de Jalisco**

La gastronomía de México es muy variada, pero puede unificarse en torno a dos elementos muy presentes: el chile y el maíz. Otros elementos a menudo empleados son la cebolla, el ajo, el jitomate, el tomatillo, el limón, los frijoles, el arroz, la carne de res o de puerco, el pollo, el guajolote, las grasas vegetales o animales, verduras para acompañar (calabaza, nopal, aguacate, repollo, rábano), y muchas especias.

Cuando se habla de la industria restaurantera es importante mencionar que para los países, estados, municipios o localidades en muchas de las ocasiones la comida es uno de los elementos más representativos del lugar.

En el centro y en el sur del país la gastronomía prehispánica ha sido desplazada por una peculiar gastronomía mexicana mestiza, que incorpora ingredientes del viejo y del nuevo mundo, mezclas en ocasiones muy heterogéneas. Ejemplos muy claros de esta heterogeneidad son el mole, los chiles en nogada, el pozole y los tamales. En el norte del país, zona de praderas, predomina la carne en la alimentación y es frecuente la utilización de las tortillas de trigo. En la costa la gastronomía es rica en mariscos y pescado, situación que no se da en el resto del país, donde el consumo de pescado es muy restringido.

Muy comunes en México son los antojitos; en esta denominación entran platos generalmente preparados de manera rápida, entre los que se encuentran los populares tacos, las quesadillas, los sopos, las tostadas, las enchiladas, los tamales o las tortas. Los antojitos mexicanos son en su mayoría preparados a base de maíz, muchas veces fritos en aceite y siempre acompañados de una salsa picante. Son sin embargo comida informal, rica en grasas y carbohidratos. Desde el punto de vista de la comida informal, son también muy populares las botanas.

Para poder efectuar el análisis de 18 restaurantes típicos de la región, investigándose a todos ellos, se buscó que compartieran las siguientes variables en común:

- Una presencia en el mercado por más de 10 años.
- Ser un negocio establecido formalmente.
- Capacidad de servicio para 100 o más comensales.
- Ofrecer dentro de sus menús un platillo típico mexicano.

Estos primeros restaurantes son sólo algunos de los que todavía existen en el mercado, ya que muchos de éstos que iniciaron la aventura de satisfacer al consumidor, desaparecieron con el pasar de los años, quedando sólo los 18 que a continuación se presentan en el cuadro I.2.

En el siguiente capítulo se aborda la administración estratégica, buscando el mejor modelo con las mejores características, pero sobre todo que puedan apoyar a los restaurantes típicos en su competitividad.

*Cuadro I.2*  
Primeros restaurantes de comida mexicana en Guadalajara

NOMBRE	AÑO DE INSTALACION	DOMICILIO	SUCURSALES
Restaurante Bar Los Itacates	1978	Av. Juárez 110 s/n., Col. Juárez, C.P. 44600, Guadalajara, Jalisco	1
Las Originales Carnes en su Jugo	1978	Av. Circunvalación 46, Col. Independencia, C.P. 44379, Guadalajara, Jalisco	9 (1 fuera de Guadalajara)
Birrieria Las 9 Esquinas	1954	Colon 384, Col. Centro, C.P. 44100, Guadalajara, Jalisco	1
Carnes Asadas Ruben	1976	Pedro Loza 533, Col. Centro, C.P. 44100, Guadalajara, Jalisco	1
El Abajeño	1970	Ferrocarril 54, Col. Centro, C.P. 44100, Guadalajara, Jalisco	1
El Pollo Pepe	1979	Santa Beatriz 3723, Col. Jardines de San Ignacio, C.P. 44656, Guadalajara, Jalisco	37 (11 fuera de Guadalajara)
Kamilos 333	1975	Clemente Orozco 333, Col. Santa Teresita, C.P. 44600, Guadalajara, Jalisco	1
Came Garibaldi	1970	Garibaldi 1306 Col. Sta Teresita, C.P. 44600, Guadalajara, Jalisco	5 (3 fuera de Guadalajara)
La Chata de Guadalajara	1942	Av. Corona 128, Col. Centro, C.P. 44100, Guadalajara, Jalisco	3 (1 fuera de Guadalajara)
La Fonda de San Miguel	1996	Donato Guerra 25, Col. Centro, C.P. 44100, Guadalajara, Jalisco	
La Gorda	1956	Juan Álvarez 1336 Col. Sta Teresita, c.p. 44600, Guadalajara, Jalisco	4
Taqueria Sahuayo	1970	8 de Julio 1896, Col. Morelos, C.P. 44910, Guadalajara, Jalisco	
La Pianola Restaurant- Bar	1982	Av. México 3220, Col. Monraz, C.P. 44670, Guadalajara, Jalisco	
Carnes Asadas Pipiolo	1975	Ahuizotl 846, Col. Ciudad del Sol, c.p. 45050, Guadalajara, Jalisco	
Lonches Amparito	1957	Gerardo Suárez 5, col. centro, C.P. 44100, Guadalajara, Jalisco	
Tortas Ahogadas Hector	1995	Francisco Vázquez Coronado s/n, Col. Jardines de la Cruz, C.P. 44950, Guadalajara, Jalisco	
Mr. Pollo	1970	Lázaro Cárdenas 1291, Col. Morelos, C.P. 44910, Guadalajara, Jalisco	
Fonda las Corajudas	1965	Mariano Otero 3565 La Calma Guadalajara, Jalisco,	

Fuente: elaboración propia con base en: <http://www.acomer.com.mx/acomer/default.asp>, consultado el 04 de mayo de 2006.

## II

# Administración estratégica en el sector restaurantero

En este apartado es importante señalar los diferentes conceptos sobre administración, los cuales se describen a continuación y que además se relacionan con la temática del presente documento.

### **Revisión de los modelos de administración estratégica**

A continuación se presentan diversos modelos de administración estratégica que permitirán conocer de forma teórica los conceptos, para con el análisis de estos modelos definir el modelo más *ad-hoc* para la industria restaurantera en cuestión.

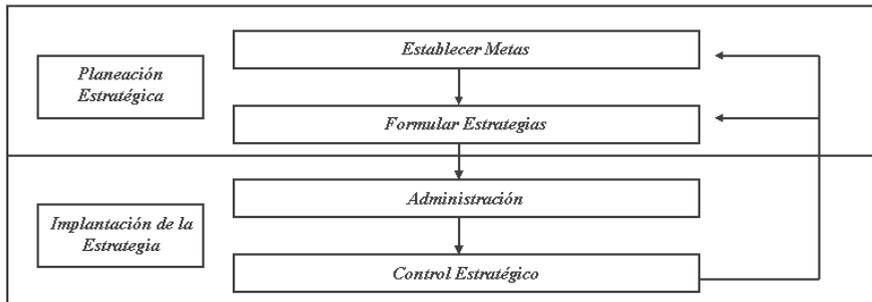
Hofer y Schandel (1998) manifiestan que la administración estratégica ofrece una forma disciplinada que permite a los gerentes comprender el ambiente en que opera su organización y, de ahí, pasar a la acción. En términos generales, el proceso consta de dos fases:

- *Planificación estratégica.* Incluye tanto el proceso para establecer metas como aquél para formular estrategias.
- *Implantación de la estrategia.* Incluye los pasos de administración y control estratégico.

En el modelo de Stephen P. Robbins (2002), el autor señala que el proceso de la administración estratégica está compuesto por ocho pasos contenidos dentro de la planeación estratégica; sin embargo, para ser utilizado en su totalidad el proceso por los restauranteros, éstos carecen

de un nivel de cultura organizacional, bajo lo cual resulta complicada su utilización (véase figura II.1).

*Figura II.1*  
Proceso de administración estratégica



Fuente: elaboración propia con base en: Stoner, Freeman, Gilbert, basado en: Hofer y Schandel, *Administración*, Prentice Hall, 6ta edición, México 1998, p. 295.

Para Fred R. David (2003), el modelo que presenta, aun cuando contiene el mismo número de pasos del modelo de Robbins, tiene más variantes; por ende, es más complicado para los restaurantes típicos, ya que si bien es cierto que seis empresas de las estudiadas aquí cuentan con misión, visión y las estrategias, sin embargo aún no se encuentran convencidos sus propietarios de realizar auditorías externas e internas, pues consideran que su negocio funciona bien sin la realización de esas fases (véase figura II.2). Además el autor menciona que el proceso de administración estratégica es dinámico y continuo, y nunca termina. Para las empresas mexicanas podría ser un modelo factible de utilizar; sin embargo, para el caso de la industria restaurantera sería necesario anexarle unas etapas más al modelo de David.

En 1997 Samuel C. Certo y J. Paul Peter presentaron su modelo de administración estratégica, el cual contiene sólo cinco etapas:

1. Elaborar un análisis ambiental (identificar amenazas, oportunidades presentes y futuras, valorar críticamente sus capacidades y debilidades). Esta etapa daría a los restaurantes típicos la noción de cómo está conformada su empresa y cuáles son sus retos para poder llegar a ser competitivos. Pues los empresarios deberán comprender que son un sistema abierto, lo cual los obliga a tener un contacto

con el exterior, adquirir insumos del exterior permitiendo también aportar los conocimientos para que este tipo de organizaciones respondan con exactitud al medio en que se desenvuelven los restaurantes típicos.

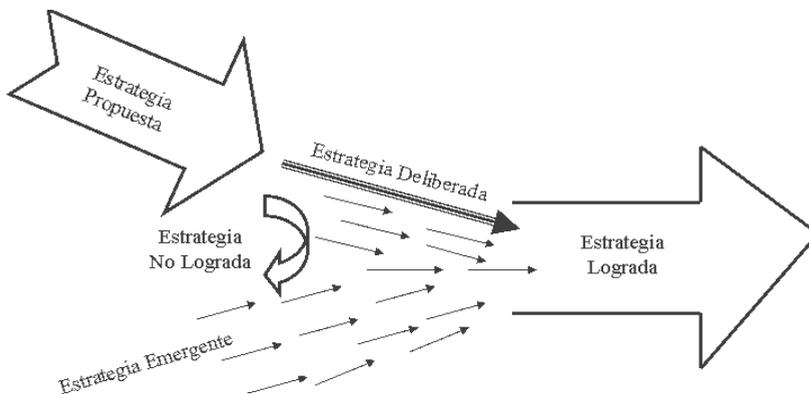
2. Fijar una dirección organizativa. Aquí básicamente se construirán la misión, la visión y los objetivos, elementos que pueden utilizar los restauranteros típicos para que tengan una mejor dirección; esto resulta difícil, pues debido a la cultura organizacional con la que cuentan, su aceptación se complica aún más.
3. Formular una estrategia organizativa. Si los restauranteros utilizaran este modelo, en esta etapa la estrategia planteada les daría lugar a una ventaja competitiva sostenible.
4. Ejecución de la estrategia de la organización. Aquí se da ejecución a las estrategias lógicamente desarrolladas que emanan de las etapas previas, las cuales pueden apoyar a los restauranteros típicos para lograr mejores relaciones entre el personal y los directivos en las funciones diseñadas por la dirección, las cuales se representan en el organigrama, siendo la etapa más relevante de esta fase.
5. Ejercer el control estratégico. La fase más difícil de llevar a cabo, sobre todo por el pensamiento cerrado que los empresarios restauranteros tienen de dar un seguimiento y realizar una evaluación del proceso con el fin de mejorarlo y asegurar su funcionamiento. Las cuatro fases anteriores son fáciles de adoptar; sin embargo, en esta última difícilmente se podría implementar este modelo en las empresas estudiadas (figura II.3).

En el modelo presentado por Hills y Jones (2005), el objetivo central de la administración estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito, mientras que otras fracasan. Este modelo es el que fue adaptado y utilizado por las grandes cadenas restauranteras, ya que ellas entienden que las raíces del éxito y el fracaso no son sólo un ejercicio académico. Tal entendimiento proporciona una mejor apreciación de las estrategias que pueden aumentar la posibilidad de éxito y reducir la probabilidad de fracaso. Sin embargo, éste, al igual que los modelos anteriores, consta de cinco componentes que son iguales, sólo que presentados en forma distinta, pero que finalmente analizan lo mismo. Modelo muy difícil de implantar debido a la complejidad de las fases y de las subfases (figura II.4).

Pero considerando lo mencionado por Mintzberg (1997), las estrategias emergentes surgen del interior de la organización sin planeación previa; sin embargo, la alta gerencia puede evaluar estas estrategias mediante la comparación de cada estrategia emergente con las metas, las oportunidades y amenazas ambientales externas de la organización, además de sus fortalezas y debilidades internas.

El objetivo consiste en evaluar si la estrategia emergente se adecua a las necesidades y capacidades de la organización. La diferencia entre unas y otras es que las que se han intentado constituyen un proceso hacia abajo, y las emergentes hacia arriba. Esto se puede apreciar de manera más clara en la figura II.2.

*Figura II.2*  
Estrategias deliberadas y emergentes

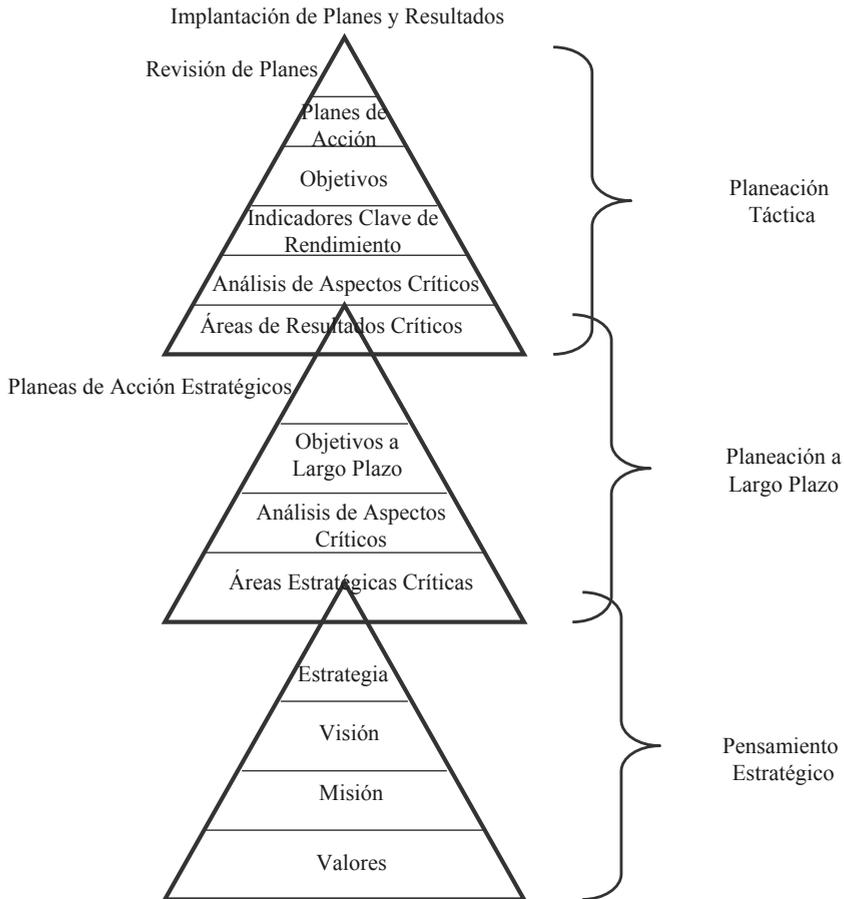


Fuente: elaboración propia con base en: Mintzberg H., Brian Q. J., Voyer J., *El proceso estratégico (conceptos, contextos y casos)*, Prentice Hall, México, 1997, p. 17.

George Morrisey, en su libro *Pensamiento estratégico* (1995), afirma que el pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras.

El proceso de planeación de acuerdo con Morrisey (1995) expresa cómo en tres etapas las empresas pueden implementar toda la planeación estratégica. En la figura II.3 se aprecia de manera más explícita la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. Así, el fin del pensamiento estratégico es ayudar al

*Figura II.3*  
El proceso de planeación



Fuente: elaboración propia con base en: Morrisey George L., *Pensamiento estratégico. (construya los cimientos de su planeación)*, Prentice Hall, México, 1995, p. 2-5.

empresario a explotar muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararlo para un probable mañana único.

Stufflebeam (1960) creó el modelo CIPP (contexto, insumo, proceso y producto). Este modelo es de evaluación sistemática y no de adminis-

tracción estratégica; sin embargo, es factible su utilización en la presente investigación, ya que Stufflebeam afirma que

La evaluación es el proceso de identificar, obtener y proporcionar información útil y descriptiva acerca del valor y mérito de las metas, la planificación, la realización y el impacto de un objeto determinado, con el fin de servir de guía para la toma de decisiones, solucionar los problemas de responsabilidad y promover la comprensión de los fenómenos implicados.

El modelo CIPP está concebido para promover el desarrollo y ayudar a los directivos y al personal responsable de la institución a obtener y utilizar una información continua y sistemática. Los contenidos a evaluar son:

- Evaluación de contexto (C): contexto institucional, población objeto de estudio, diagnosticar necesidades y problemas, entre otros.
- Evaluación de insumo (*input*) (I): identificar la capacidad del sistema, estrategias, planificación de procedimientos, presupuestos y programas.
- Evaluación de proceso (P): identifica o pronostica durante el proceso los defectos de la planificación y de su realización, entre otros.
- Evaluación de producto (P): recopilar descripciones y juicios acerca de los resultados y relacionarlos con los objetivos y la información de las otras evaluaciones anteriores.

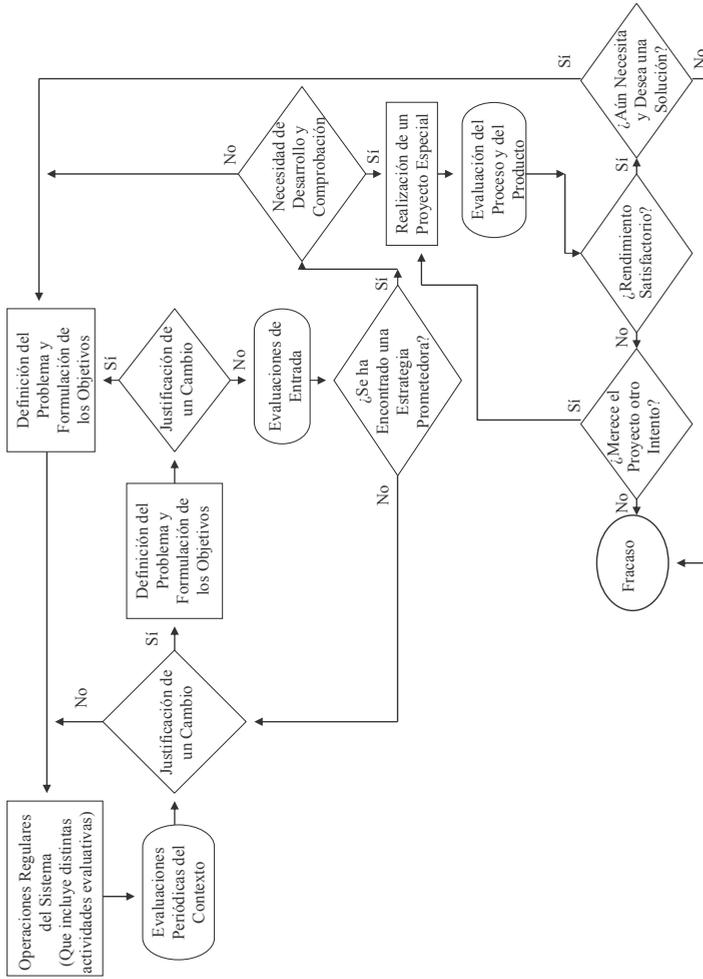
En la figura II.6 se describe el diagrama de flujo descriptivo de la evaluación que se realiza entre el CIPP y un perfeccionamiento de sistemas. Afirma Stufflebeam (1987) que este modelo ayuda a mantener y mejorar la calidad de las operaciones institucionales.

## **Planeación**

Para G. Steiner (1990) “La planeación estratégica se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes a seguir para la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados”.

Los puntos que se señalan a continuación se refieren a lo que los directores de las empresas restauranteras deberán tomar en conside-

**Figura II.4**  
**Diagrama descriptivo de papel de la evaluación CIPP en el perfeccionamiento de un sistema**



Fuente: elaboración propia con base en: Stufflebeam, Daniel L., *Evaluación Sistemática (guía teórica y práctica)*, Paidós/M.E.C., España, 1987, p. 192.

ración con la finalidad de contar con los conocimientos teóricos más extensos. Estos elementos son los siguientes:

1. *Establecimiento de objetivos.* Decidir a qué se va a dedicar el negocio, así como señalar otros factores que guíen y caractericen al negocio. Un objetivo generalmente es de naturaleza permanente y no tiene límite de tiempo.
2. *Estrategia de planeación.* Consiste en el desarrollo de ideas, conceptos y planes para el logro de los objetivos con éxito y enfrentarse a la competencia y vencerla. La planeación estratégica es parte del proceso completo de planeación, el cual incluye la planeación directiva y la operacional.
3. *Establecimiento de metas.* Decidir sobre metas a lograr en un corto plazo y de menor alcance que los objetivos, pero diseñados como objetivos secundarios específicos al elaborar los planes operacionales para llevar a cabo la estrategia.
4. *Desarrollar la filosofía de la compañía.* Establecer las creencias, valores, actitudes y lineamientos que pueden agregarse al cómo se hacen las cosas en esta compañía o empresa.
5. *Establecer las políticas.* Decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales y llevar a cabo la estrategia de acuerdo con la filosofía de la empresa.
6. *Planear la estructura de la organización.* Consiste en desarrollar el plan de organización que ayude a desempeñar las actividades de acuerdo con la estrategia, la filosofía y la política.
7. *Proporcionar el personal.* Se refiere a la contratación, selección y desarrollo de personas para ocupar los puestos determinados en el plan de la organización.
8. *Establecer los procedimientos.* Determinar y prescribir cómo se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.
9. *Proporcionar instalaciones.* Suministrar la planta, el equipo y otras instalaciones físicas necesarias para llevar a cabo el proyecto.
10. *Proporcionar el capital.* Se refiere al asegurarse de que el negocio disponga de fondos y créditos necesarios para las instalaciones físicas y el capital de trabajo.
11. *Establecimiento de normas.* Consiste en fijar las medidas del desempeño que permitan de la mejor manera al negocio lograr sus objetivos con éxito a largo plazo.

12. *Establecer los programas directivos y los planes operacionales.* Desarrollar programas y planes que dirijan las actividades y el uso de los recursos que permitirán que las personas realicen sus objetivos particulares.

Las siguientes son las fases del proceso completo de planeación que incluye la planeación estratégica:

13. *Proporcionar información controlada.* Proveer hechos y números para que las personas puedan seguir la estrategia, políticas, procedimientos y programas, así como medir su propio desempeño contra los planes establecidos y las normas.
14. *Motivar a las personas.* Sensibilizar al personal de manera que actúe de acuerdo con la filosofía, políticas, procedimientos y normas para realizar los planes de la compañía.

### **Control de la productividad**

Hoy una de las preocupaciones de países y empresas se centra en el aumento de la competitividad como forma de inserción en la economía global. En la base de la competencia se asienta el concepto de productividad y, muy estrechamente ligado a éste, el de la formación.

El vertiginoso avance de las comunicaciones y de las tecnologías somete a las empresas a una constante adaptación a las mismas, tornando al conocimiento en un activo clave que deben poseer las empresas para poder ser competitivas. El conocimiento desempeña un papel cada vez más importante en el desarrollo de países y de sus sociedades; las economías no están basadas únicamente en la acumulación de capital, hace falta un sólido cimiento de información, aprendizaje y adaptación. Con el conocimiento se logra el desarrollo de la capacidad de inventiva mediante la inversión en investigación y desarrollo. La investigación se traduce en nuevos productos, técnicas de producción, insumos nuevos, mejora continua de la calidad, aspectos que permiten optimizar recursos y reducir costos, con la consiguiente ganancia de competitividad.

Es en este marco que la formación aparece como un componente central dentro de las estrategias de competitividad de países y empresas. Este concepto es casi un sinónimo de medición: relaciona el resultado con el insumo. Refiere a la transferencia de conocimientos, des-

trezas y habilidades vinculadas al manejo de tecnologías en permanente cambio.

Las empresas, en tanto organizaciones, deben estar en un proceso de aprendizaje continuo; la formación no atañe sólo a la generación de nuevas competencias en el trabajador, sino a todas las jerarquías de la empresa. El uso adecuado de la información para la toma de decisiones en tiempo y forma, el uso y gestión eficiente de los recursos, son elementos clave para la competitividad.

La formación atañe a todos los agentes involucrados: gobiernos, empresarios, trabajadores, así como a las instituciones que brindan formación. Los beneficios que ésta reporta se traducen en mayores ganancias para la empresa, debido al aumento genuino de la productividad; ganancias para los trabajadores que participan en el proceso, ya que es un instrumento para lograr la empleabilidad, empleos de buena calidad y mejor remunerados; para la sociedad en su conjunto, ya que se alcanza mejor nivel y calidad de vida.

Parece obvio que la única preocupación de los empleadores a la hora de implementar programas de capacitación para el personal, es aumentar la productividad y la competitividad de la empresa.

Bajo este punto de vista, seguramente el hecho de que la formación resulte acordada por convenio colectivo, no varía sustancialmente este primer y natural impulso y connota, por otra parte, en buena medida el contenido curricular sustantivo de la capacitación.

Sin embargo, si bien seguramente esta finalidad cuente con el favor del trabajador individualmente considerado, en razón de que tiene como objetivo primario la conservación del empleo y eventualmente la mejora de las condiciones de trabajo, es posible que en determinado momento entre en cierta contradicción con las expectativas de la persona, en la medida:

- Que la formación no se tradujo en una mejora inmediata en el empleo.
- Que el trabajador tiene intereses diversos a los contemplados en la formación que se le impone, y en este sentido puede incluso predisponerse con el sindicato que acordó el programa de formación a desarrollar.

La atención a las expectativas individuales del trabajador en tanto tal y en tanto persona con intereses muchas veces diversificados, debe ser un aspecto que los sindicatos no deberían soslayar.

En este sentido, debe advertirse que estos aspectos rara vez cobran relevancia, puesto que constituyen subjetivismos difíciles de visualizar en asambleas multitudinarias que optan por las grandes líneas de los acuerdos colectivos.

La formación cumple, entonces, un papel activo en el desarrollo de un país, debido a la fuerte relación que existe entre formación y trabajo docente, por un lado, y en una mayor competitividad a través de la productividad, por otro. La productividad forma parte también del control; para Koonz (2004) es: “La medición y corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes creados para alcanzarlos”.

J. Stoner (1998) menciona lo que realmente es el control adaptado de Robert J. Moclker (1998):

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con esos niveles predeterminados, para establecer si hay desviaciones y medir su importancia, y para tomar las medidas tendentes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales.

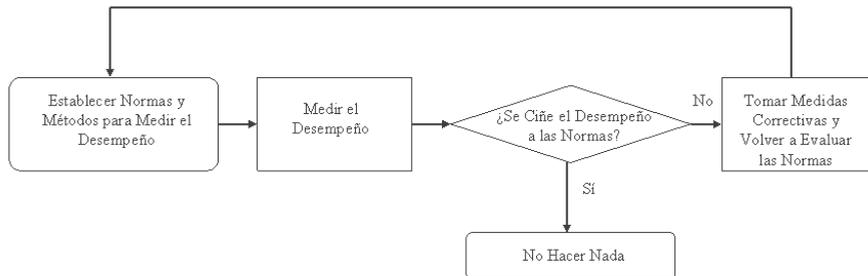
Como se puede apreciar en la definición anterior, el control es importante en cada una de las fases del proceso, por lo que se puede decir que el control inicia cuando termina la planeación. Permite el seguimiento de cada una de las fases y puede modificar, cambiar o corregir alguna actividad, proceso o meta que se haya desviado o no haya funcionado dentro del proceso.

Los pasos para el *control administrativo* que plantea Robert J. Moclker (en J. Stoner, 1998), son los siguientes:

1. Establecimiento de parámetros para medir el rendimiento.
2. Medir el desempeño.
3. Determinar si el rendimiento concuerda con el estándar.
4. Tomar medidas correctivas.

En la figura II.3 se visualiza cómo la administración realiza un seguimiento de los cambios ambientales y de las repercusiones de estos cambios en el avance de la organización.

*Figura II.5*  
Pasos básicos del proceso de control



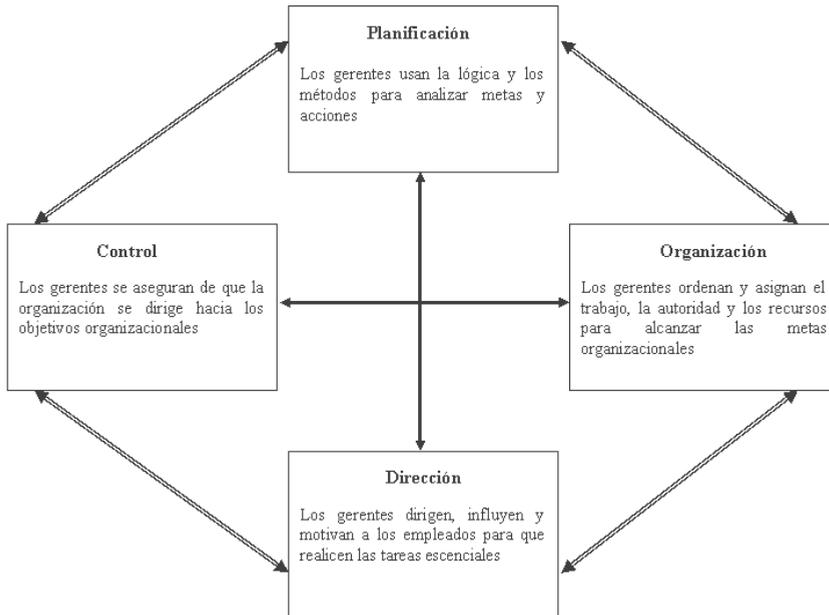
Fuente: elaboración propia con base en: Stoner James, A.F., *Administración*, Pearson, 6ta. edición, México, 1998, p. 612.

El control es un sistema de retroalimentación, ya que se puede medir el desempeño real con los estándares establecidos, identificando, analizando y corrigiendo las desviaciones y convirtiéndolas en acciones correctivas que permitan llegar al desempeño deseado.

Para que el control funcione correctamente se requiere vigilar el avance del proceso y corregir errores. El control puede ser útil a los administradores al hacer el seguimiento de los cambios ambientales y de las repercusiones de estos cambios en la organización.

Se puede concluir que los subprocesos del proceso administrativo no son bloques aislados, ya que la planificación, la organización, la dirección y el control tienen relación entre sí y componen un conjunto de interrelaciones que dependen de diversos factores, tanto internos, propios de la organización, o externos como el medio ambiente en el que está involucrada la empresa. El proceso administrativo se puede ejemplificar en la figura II.4; se puede apreciar donde se señala la forma cómo se interrelacionan las fases de la administración; en este esquema las líneas continuas muestran la secuencia ideal del proceso y las líneas discontinuas indican la forma en que este proceso se presenta en la práctica, en donde actividades diferentes funcionan de manera simul-

*Figura II.6*  
La naturaleza interactiva del proceso administrativo



Fuente: elaboración propia con base en Stoner James, A.F., *Administración*, Pearson, 6ta. edición, México, 1998, p. 14.

tánea; es decir existe una constante interacción en todas y cada una de las fases y no son etapas aisladas.

### **Tipos de estrategias**

Todas y cada una de las empresas se manejan por medio de estrategias, ya sean éstas explícitas o implícitas. Para Henry Mintzberg, la similar de la estrategia implícita de su ensayo podría ser la emergente, ya que ésta sólo surge como apoyo de la estrategia elaborada formalmente y no necesariamente es planeada, ya que éstas nunca son previstas.

Una empresa con una estrategia explícita se rige con un plan, el cual formalmente establece la manera en que la organización define sus objetivos y cómo pretende alcanzarlos e implementarlos. En el caso de las empresas restauranteras, los gerentes adoptan una participación activa

y deliberada en la formulación de la estrategia organizacional, aun con el desconocimiento que tienen sobre administración estratégica.

Por el contrario, las firmas que utilizan una estrategia implícita operan de manera informal y reactiva a las presiones externas; los gerentes se dedican a ajustar el ambiente de la empresa a las cambiantes necesidades del mercado.

Es importante señalar que aun las empresas que manejan estrategias explícitas, de alguna u otra manera también reflejan el uso de estrategias implícitas. Es decir, cuando existen estrategias explícitas también se evoca la existencia de las implícitas debido a cuestiones de manejo. No se le resta importancia a las implícitas, puesto que no dejan de ser cursos de acción de alto valor, sólo que no son definidos tan evidentemente como en las explícitas. Sin embargo, para el presente trabajo sólo atañen las estrategias explícitas.

Para comprender mejor la diferencia entre estrategias explícitas e implícitas, hay que conocer que las estrategias se formulan en diferentes niveles jerárquicos.

En el capítulo siguiente se tratan dos temas sumamente importantes: lo referente a la competitividad y el posicionamiento que los restaurantes típicos tienen, así como la productividad y la calidad que este tipo de empresas tienen.

### III

## La competitividad y el posicionamiento de restaurantes típicos

En México se ha discutido durante años el tema de la competitividad de la economía mexicana y de las reformas estructurales que permitirían elevar la productividad y competitividad de sus empresas. Esas reformas se han estancado en el proceso político, y la competitividad del país declina, junto con las posibilidades de crecer, generar riqueza, empleos y un mejor nivel de vida para los mexicanos.

La competitividad es lo que permite a una empresa ser exitosa en el mundo en que se desenvuelve. Una empresa es competitiva cuando logra desarrollar productos y servicios cuyos costos y calidades son comparables o superiores a los de sus competidores en el resto del mundo. A partir de esto se puede concluir que la competitividad es un asunto que sólo interesa y debe interesar a las empresas; sin embargo, es necesario destacar que esto debe ser fundamental para todas las organizaciones privadas, públicas o gubernamentales.

A raíz de esto se fundaron el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) y el Centro de Investigación para el Desarrollo (CIDAC), ambas instituciones independientes, sin fines de lucro. Su objetivo es contribuir con análisis, estudios y recomendaciones para una mejor formulación de políticas públicas y programas de desarrollo, así como la aportación de los elementos de análisis que enriquezcan el debate e informen a la opinión pública en general sobre temas relevantes para el desarrollo del país, sobre todo aquellos que a las organizaciones les afecte de manera más directa.

## **La competitividad en las empresas**

En un mundo globalizado, la capacidad de competir lo es todo, pues de esa capacidad se derivan la creación de riqueza, el crecimiento económico y, por lo tanto, los empleos y la mejoría en los niveles de vida de una población.

De aquí que la competitividad sea una característica de las empresas y que en un sector industrial o país puedan coexistir distintos grados de competitividad. A partir de esto se podría llegar a la conclusión de que la competitividad es un asunto que sólo interesa y debe interesar a las empresas. Sin embargo, la realidad difícilmente podría ser más contrastante. Aun cuando las empresas compiten en función de los productos o servicios que elaboran y el éxito depende de la eficiencia de sus procesos productivos (lo que incluye tecnología, personal y capital), de la calidad de sus productos y del precio de los mismos, hay una infinidad de factores externos que determinan su capacidad de competir. Una empresa puede ser la más productiva y tecnológicamente exitosa en lo interno, pero si las condiciones externas le imponen diversos costos, su competitividad acaba siendo limitada.

Para competir, las empresas tienen que contar con un entorno físico, legal y regulatorio que contribuya a reducir costos y elevar la productividad. Y es, en el ámbito externo, donde la influencia del gobierno es determinante. Un gobierno influye en las relaciones laborales, crea y hace cumplir el marco jurídico que permite o impide que las empresas inviertan, vendan y establezcan contratos con otras personas y empresas, y determina la disponibilidad de infraestructura y energía para el desarrollo de las empresas. Cuando existe un marco propicio para el desarrollo de las empresas, éstas van a prosperar junto con los individuos y los consumidores.

Desde el momento en que las personas empezaron a integrarse en grupos, se hizo presente una actividad que los apoyara para alcanzar metas colectivas, más fáciles de lograr que haciéndolo individualmente, y a esta actividad se le llamó trabajo. La administración logró la coordinación de los esfuerzos individuales para desarrollarlos en conjunto y así poder alcanzar metas con un menor esfuerzo y en un menor plazo.

## **La importancia de la productividad en las empresas**

El crecimiento de la productividad de México también ha sido decepcionante y el país ha ido perdiendo su participación en el mercado de exportaciones a Estados Unidos, en especial frente a China. Adicionalmente y según diversos métodos para medir la competitividad, el país está retrasado sobre todo en relación con su nivel de ingreso per cápita.

Todos estos datos indican la urgente necesidad de aumentar la competitividad de México, en especial si el país quiere avanzar en la lucha contra la pobreza. Con este fin, el Banco Mundial respalda el “préstamo programático de tres fases para fines de políticas de desarrollo de la competitividad”.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) (2006), México es uno de los países de la OCDE con menor productividad laboral. Las comparaciones internacionales del crecimiento de la productividad pueden ofrecer información útil para entender el proceso del crecimiento; sin embargo, éstas deben ser complementadas idóneamente con comparaciones internacionales de los niveles de ingreso y de la productividad laboral. La OCDE realizó un estudio sobre productividad laboral, con el resultado antes mencionado.

## **La calidad en las empresas resturanteras**

Las condiciones socioeconómicas que predominan en el *tercer mundo* han determinado que la mayor parte de las empresas especializadas en la prestación de los servicios son en su mayoría las pequeñas y medianas. Como lo afirma Boullón (2003), lo antes comentado no quiere decir que las grandes brillen por su ausencia; al contrario, existen pero sólo en las capitales y en grandes ciudades, y en los pocos centros turísticos que tienen mayor jerarquía en el país como Cancún, Playa del Carmen, Huatulco, Acapulco, por mencionar sólo algunos de ellos.

La calidad tiene tres etapas a las cuales en 2003 Boullón nombró “tres caras de la calidad”:

1. *Componente humano*: ya que son personas (cara humana) las encargadas de satisfacer o controlar el suministro de los diferentes servicios que se van escalonando a lo largo de la atención de los consumidores. La *cara humana* muestra a los meseros cuidando los

últimos detalles antes de comenzar el servicio del comedor, y luego a un mesero muy atildado sirviendo una de las especialidades preparadas por el chef ejecutivo, a los comensales muy bien vestidos, quienes coinciden con la vestimenta del mesero, es decir con lo que se vende en el restaurante: “caras humanas”.

2. Ahora bien, como todos los servicios se desenvuelven en algún lugar preciso, las características de éste actúan como una especie de envolvente integrado por todos los elementos físicos que rodean o enmarcan el lugar en el cual se desenvuelve cada una de las actividades correspondientes, llamándosele a esto *cara física*.
3. Finalmente la *cara ambiental*, la cual se refiere a la clase de gente que utiliza los servicios de cualquier tipo de equipamiento que facilite la vida de los consumidores.

Las tres caras con las que se presentan los componentes que integran el *mix* de servicios son igualmente importantes porque la atención recibida, el ambiente físico y la clase de público que lo ocupa siempre están presentes en la experiencia del consumidor. De esta forma, tanto el pasajero de un avión, el huésped de un hotel y el comensal de un restaurante pueden manifestar su conformidad o desagrado respecto del uso de cada uno de esos servicios y de todos los otros que se escalonan a lo largo de la prestación del mismo. Lo antes expuesto se ejemplifica en la figura III.1.

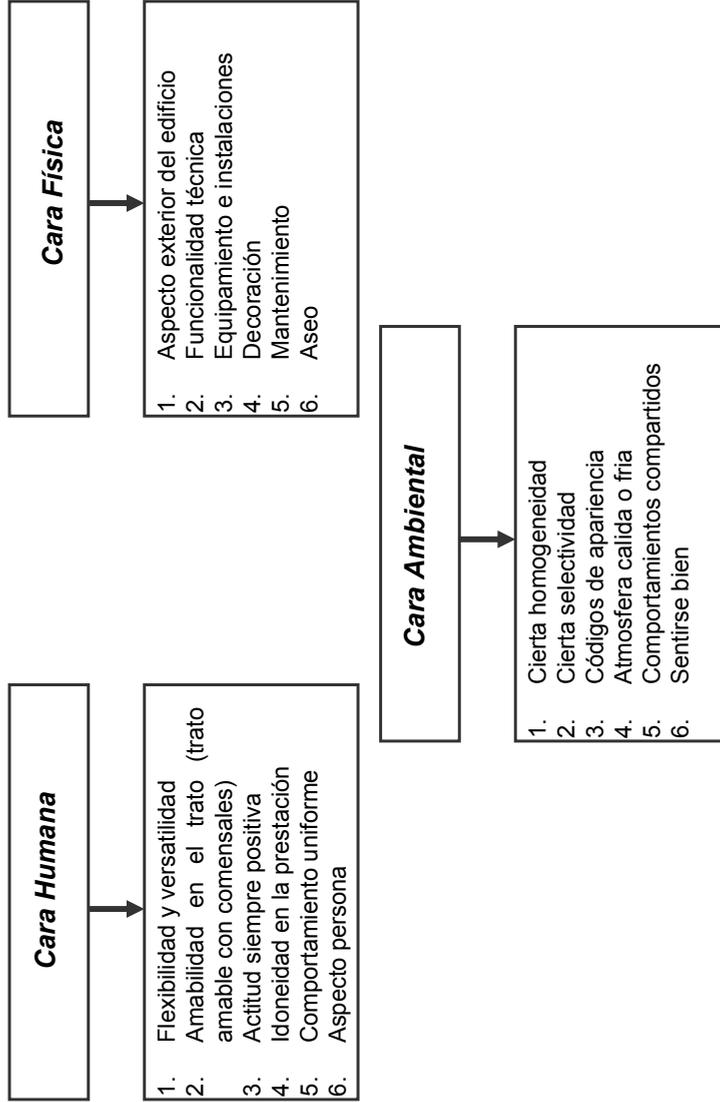
### **El desarrollo tecnológico aplicado en las empresas restauranteras**

Actualmente es conocida la importancia que tienen las tecnologías de información y comunicación (TIC) y el uso que se hace de ellas en todas las organizaciones, independientemente de que sean éstas pequeñas, medianas o grandes empresas. La importancia trasciende en la medida en que las organizaciones, por su tamaño, giro y sector son capaces de incorporar a su estrategia competitiva, TIC como *e-commerce* y *e-business*. El propósito es proponer líneas generales de investigación sobre la adopción de las TIC por parte de las pequeñas y medianas empresas (pymes), específicamente hacia el *e-commerce* y el *e-business*.

En México la brecha digital en el sector empresarial es grande. Menos de 25% de las pymes utilizan una computadora para sistematizar sus procesos, y menos de 10% de éstas realizan transacciones electró-

*Figura III.1*

Las tres caras de la calidad



Fuente: elaboración propia con base en: Boullón, Roberto, *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*, Ediciones Turísticas, Argentina, 2003, p. 80.

nicas entre empresas (Oportunidades de negocios electrónicos para las pymes, 2005).

Martínez Cruz (2005) afirma que 4% de las grandes empresas cuentan con sistemas administrativos para restaurantes basados en las más recientes tecnologías, ya sea que se trate de desarrollos a la medida o soluciones comerciales. Prácticamente tienen automatizada toda su operación y pueden tener acceso a información del día de cómo va el negocio y, lo más importante, permite planear un crecimiento en forma organizada.

Asimismo Sergio Larraguivel, presidente de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC) (2005) comenta: “En la actualidad estas grandes empresas tienen acceso a toda la tecnología tanto de comunicaciones como de procesamiento de datos. Por esta razón, vemos que en este segmento realmente hay poco por hacer, pues cada empresa tiene sus propios desarrollos”.

Según estimaciones de la CANIRAC, entre 15 y 20% del total de negocios restauranteros en el país, incluyendo pymes, ya trabajan por lo menos con una PC, lo cual resulta un número muy bajo dada la importancia de esta industria para la economía del país.

Con el fin de conocer en qué consiste un sistema administrativo para restaurantes, podemos decir que éste se compone básicamente de dos partes: el FrontOffice y el BackOffice.

El FrontOffice abarca desde el punto de venta, el manejo de cobro del servicio, el control, la preparación de alimentos, hasta la salida de la cocina a través de terminales punto de venta. El presidente de la CANIRAC señala: “Es la parte del sistema que ofrece al restaurantero acceso a la información de lo que se vende en el establecimiento y cómo se vende; asimismo permite el manejo eficiente de los inventarios”.

Por otro lado, el BackOffice se enfoca en la contabilidad, el manejo de activos fijos, la nómina y todo lo relacionado con el control administrativo del restaurante. Compañías como IBM y Telmex crearon el proyecto “Sinergia”, que tiene como objetivo ofrecer una solución FrontOffice, que va desde la operación de la caja registradora, manejo de inventarios, hasta la venta al público.

“Sinergia surge con el propósito de ayudar a los afiliados de esta asociación. Estos negocios podrán tener esta solución a un precio menor y en muchos de los casos estamos obteniendo financiamiento que se obtiene directamente de los proveedores.”

Es importante mencionar de qué manera la automatización de los sistemas beneficia a los consumidores, ya que el tiempo de espera para recibir los clientes sus alimentos se reduce significativamente.

En 2005 Martínez Cruz aseguró que:

Al momento de pedir y pagar la orden, el cliente recibe una ficha electrónica, se la lleva a su mesa y en dos o tres minutos mandamos una alerta para que vaya a recoger sus alimentos. Anteriormente este proceso tomaba un promedio de ocho a 10 minutos desde que se hace la orden hasta la entrega.

Esto se logra gracias a que ahora en el momento en que se termina de tomar la comanda, se imprime en la impresora remota de la cocina e inmediatamente se empiezan a preparar los alimentos, incluso antes de que el cliente pague.

Otro aspecto es la flexibilidad del programa; “como responsable de este negocio, el sistema me permite manejarlo a mi gusto, es decir a la gente de cajas la dejo entrar únicamente a determinadas funciones”.

Una de las principales prioridades de este negocio al buscar una solución que les ayudara a administrar sus procesos, fue el aspecto económico.

Buscábamos el ahorro, y aunque había soluciones en el mercado ya probadas con clientes muy grandes, los costos de esos *software* era de entre 1,200 y 2,000 dólares más el *hardware*. Con el sistema que compramos la inversión inicial más o menos fue de 1,200 dólares entre *hardware* y *software* —una PC, una impresora remota de matriz de punto para *ticket* y la aplicación.

Por su parte Sergio Larraguivel, presidente de la CANIRAC, comenta que es redituable la implantación de un sistema administrativo para restaurantes porque proporciona elementos suficientes para administrar eficientemente el negocio, sobre todo en la parte financiera. Esta parte se vuelve clave debido a que hoy en día para los restaurantes grandes es fundamental el uso de la tecnología, pero para las pymes restauranteras se convierte en una necesidad básica, ya que requieren ser más competitivas y estar a la altura de las grandes cadenas de restaurantes.

## **La cultura organizacional que poseen las empresas**

Los valores de las organizaciones y en especial los de las empresas restauranteras, son aquellos que son influidos a través de los gerentes hacia el resto de la organización para alcanzar los propósitos; es decir, los valores representan las convicciones filosóficas con las cuales las organizaciones formularán su misión; estos valores permiten observar los puntos clave, éticos, en los que los directores a cargo observarán para dirigir a la empresa hacia el éxito. Algunos de estos valores ya estarán establecidos, como sus posiciones sobre ética, calidad y seguridad.

Otros valores, como la comprensión de los clientes, la diversidad del producto/servicio y la productividad, pueden variar con el tiempo, dependiendo del giro o negocio. Los valores no son las directrices en las cuales se tengan que poner los esfuerzos, sino que éstos permiten ser bases para formular metas u objetivos.

Para Morrissey G. (1996) los valores en los que puede girar una organización son:

1. Importancia de los clientes y del servicio a clientes.
2. Compromiso con la calidad.
3. Compromiso con la innovación.
4. Respeto a los empleados como individuos y el deber que tiene la compañía con ellos.
5. Importancia de la honestidad, la integridad y los principios éticos.
6. Obligación ante los accionistas.
7. Compromiso ante los proveedores.
8. Ciudadanía corporativa.
9. Importancia de la protección al ambiente.
10. Honestidad y cumplimiento de la ley.
11. Conflictos de intereses.
12. Prácticas de corrupción.
13. Información confidencial.

### *La cultura organizacional en las empresas restauranteras*

En 1996 Morrissey definió la misión como una afirmación que describe el concepto de la empresa, naturaleza del negocio, el porqué están en él, a quién sirve el negocio, y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

Una declaración de la misión efectiva servirá como fundamento para todas las decisiones fundamentales que los directores y el equipo administrativo deben tomar. De acuerdo con la definición de misión anterior, difiere de una declaración de la visión en que es más completa.

Elementos integrados en la formulación de la misión:

- El concepto de la empresa.
- La naturaleza del negocio.
- La razón para que exista la empresa.
- La gente a la que sirve.
- Los principios y los valores bajo los que se pretende operar.

La visión es una breve representación filosófica de cómo se desea que se vea a los clientes, empleados, propietarios y otras personas importantes. En 1996 George Morrissey señaló que la visión se plantea para inspirar y motivar a quienes tienen un interés marcado en el futuro de la empresa, y que la declaración de misión se plantea para proporcionar una firme guía en la toma de decisiones administrativas importantes. En muchos casos la visión será una breve adaptación de una parte de la declaración de la misión.

### *Importancia de la misión*

Continuando con la opinión de Morrissey (1996), la aplicación de la declaración de la misión es una guía interna para quienes toman las decisiones importantes dentro de la empresa, para que todos los planes decididos puedan ser puestos a prueba en su compatibilidad con la misión total de la empresa. Con la carencia de una declaración clara del propósito de la empresa entera es fácil que los recursos se vuelvan difusos y que las unidades operen con propósitos cruzados. En otras palabras, la declaración de la misión debe ser un documento visible que pueda permitir a todos enfocar sus esfuerzos de manera que sustenten el propósito general de la empresa.

En lo externo, la declaración de la misión de la empresa proporcionará una comunicación a grupos de clientes mayoritarios, proveedores y comunidad mundial financiera, así como al consejo de administración, accionistas y a la casa matriz de cualquier empresa restaurantera. Aunque su propósito principal no es el de un documento de relaciones

públicas, la declaración de la misión puede servir con ese fin si ha sido preparado adecuadamente.

Conforme al enfoque de Morrisey, es importante conocer las aportaciones que proporciona la creación de la misión, ya que ésta establece y mantiene la consistencia y claridad del propósito en toda la empresa. Es decir:

- Proporciona un marco de referencia para todas las decisiones de planeación importantes que tomarán los directores y el equipo administrativo, así como otras unidades de la empresa.
- Obtiene el compromiso de todos a través de una comunicación clara de la naturaleza y el concepto del negocio de su empresa.
- Atrae la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la empresa.

### **La capacitación laboral en las empresas restauranteras**

De acuerdo con Boullón (2003), es muy poco práctico y por demás engorroso tratar de laborar un manual único de capacitación del personal, que abarque todos los servicios destinados a atender las diferentes necesidades de los comensales.

Es importante en la realización de los programas de capacitación en las empresas restauranteras conocer e inculcar, en primer lugar, el “trabajo en equipo”, ya que la calidad de los servicios de las pymes que son realizadas por los empleados o familiares, depende de las actitudes, conocimiento y capacidad de cada uno de ellos para obtener que la experiencia del consumo que ofrecen satisfaga plenamente las expectativas de los usuarios.

La primera barrera a salvar por el personal de contacto directo con el usuario es el acostumbrarse a repetir sin mayores variantes el modo de cumplir con las tareas asignadas. La rutina y el mecanicismo son dos enemigos excesivamente peligrosos de la calidad, porque aquellos que caen en estas conductas terminan actuando como autómatas; insensibles a los deseos y expectativas de quienes están atendiendo.

Si uno apunta a la esencia de la prestación de servicios, aparece con toda claridad la repetición de los mismos conceptos en la fundamentación, explicación de los contenidos y habilidades pertinentes a cualquier área de trabajo en las empresas restauranteras, como pueden ser:

- a) *Requisitos del usuario*. Es uno de los primeros elementos que se deben tomar en consideración, puesto que el usuario solicita la calidad de los servicios que contrató. Cuando los comensales solicitan ayuda es porque desean que otros los atiendan o les resuelvan su necesidad, porque no saben hacerlo o porque no quieren hacerlo. Así, el usuario siempre quiere que le “presten atención”, y si nota que esto no se cumple, entonces se siente “mal atendido”. El segundo requisito se da cuando el mesero tarda en acercarse; el comensal se siente fastidiado, ya que cuando los usuarios ocupan una mesa, desean que se les atienda rápido y con cortesía, es decir “cada cosa a su debido tiempo”. Finalmente, el último de los requisitos es uno derivado que completa el primero al agregarle la condición de ser atendido y servido con eficiencia, en el sentido de que la cara humana del servicio los trate con cortesía y responda eficientemente a todos sus requerimientos.
- b) *Espíritu de servicio*. Actualmente un importante número de trabajadores “se gana la vida” haciendo cosas que asume como una carga inevitable, porque no está conforme con el trabajo que desempeña. El espíritu de servicio ayuda a los meseros a revalorar sus tareas y a abandonar el complejo de quienes piensan que el personal de contacto que actúa en la prestación de servicios está condenado a realizar un trabajo denigrante.
- c) *Trabajo personal*. Mucho más que el primer día de trabajo, donde como todo nuevo empleado se perdonan los errores, los verdaderos exámenes se dan después de que terminó el periodo a prueba; a partir de ese momento es cuando un empleado (mesero, cantinero, chef) puede descender al limbo de la mediocridad o llegar a ser destacado. Así, de acuerdo con el tipo de tarea a desempeñar, el trabajo puede ser interno (cocinero, secretaria), de contacto casual o efímero con el comensal (mesero, *hostess*). Una buena cantidad de conocimientos, instrucciones y habilidades a lograr son comunes a las tres categorías antes expuestas.

Las actitudes tocan distintos aspectos que hacen al comportamiento profesional del empleado, y se refieren a una serie de detalles —aparentemente menores— que, en su conjunto, completan su capacitación.

Si el encuentro incluye un diálogo, corresponde instruir al personal del restaurante sobre el lenguaje y las expresiones verbales a utilizar, así como el control de los gestos corporales y faciales que acompañan

a sus respuestas o preguntas. Deben aprender a escuchar, a desarrollar su capacidad de respuesta y a no desmerecer las fórmulas de saludo o agradecimiento, rebajándolas al nivel de respuestas mecánicas.

Ahora bien, esto es sólo lo básico que los empleados deben saber y por supuesto deben los empresarios restauranteros dar la capacitación mínima requerida, la cual está avalada por la Ley Federal del Trabajo, en el artículo 153 de la fracción A a la Z, en donde se habla precisamente del derecho que tiene el trabajador a que los patrones les proporcionen capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo entre el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la propia Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

### **El posicionamiento de los restaurantes típicos**

De acuerdo con Barrilete (2006), Guadalajara es la segunda ciudad en importancia en México; sigue inmediatamente después del Distrito Federal, la capital nacional; pero lejos de parecerse a esa gran ciudad, Guadalajara posee todos los encantos y los tesoros de las culturas nativas mexicanas a flor de piel. Lo mejor es que aun siendo una gran urbe, ha conservado un aire particular que se aleja visiblemente de los problemas que poseen la mayor parte de las megaciudades latinoamericanas.

La amplia gama de comidas de esta ciudad es uno de sus atractivos fundamentales. Así, diferentes comidas de orígenes diversos inundan los restaurantes y las calles de Guadalajara con sus aromas peculiares.

La comida típica prehispánica, influida notablemente por los ingredientes traídos por los conquistadores, dieron como resultado la comida que hoy se conoce como “de Guadalajara” y que ha dado renombre a la ciudad en cualquier parte del mundo. El cordero guisado en una salsa picantísima, con chiles, jengibre y especias variadas se presenta en un plato que se conoce como birria y que va acompañado de limón y tortillas con sabor a cebolla. Éste es el plato más pedido por los viajeros. Para acompañar otros platos por lo general se elige el pipián, una salsa de cacahuete, calabaza y ajonjolí que aporta un sabor increíble a las carnes, las famosas enchiladas o un riquísimo pozole con su trompita y su cachetito.

## Las franquicias en México

Aun cuando la temática de la investigación no son las franquicias, es importante mencionarlas debido a que algunos de los empresarios restauranteros desean convertirse en franquicia por considerar que con este tipo de empresas conseguirán ser más competitivos y, por ende, productivos.

Este nuevo formato de negocios se ha convertido en una importante opción para poner a pensar a los actuales empresarios en llevar a sus empresas este nuevo formato de negocio. En 1985, cuando las primeras franquicias de comida rápida como KFC, McDonald's y Helados Bing ingresaron a México, encontraron problemas para su instalación, esto primero por desconocimiento de empresarios y público en general sobre la operación de este tipo de negocios, aun cuando a nivel mundial ya se tenía un conocimiento bastante amplio de ellos.

El crecimiento fue impresionante, pues tan sólo en 19 años según Ferenz Free, presidente de la Asociación Mexicana de Franquicias (2004), asegura la existencia de más de 550 marcas que se franquiciaban en México, de las cuales 64% son mexicanas y el restante 36% extranjeras. La creencia de que la franquicia “americanizaría”, es totalmente falsa; generó para este año unos 400 mil empleos en poco más de 35 mil puntos de venta. Éstas se desarrollan en 65 giros de negocios de los 67 que existen. Cifras que los restaurantes típicos mexicanos no han generado en los últimos 10 años.

Verónica Baz (2005), en su artículo “Las franquicias a la mexicana” expone que a más de 15 años de que se instauró formalmente el sistema de franquicias en México, el saldo nacional ha sido positivo: los establecimientos “clon” generan empleos, consumen insumos nacionales y transfieren conocimientos a nuevos empresarios. No obstante, las adversidades del entorno, como la falta de crédito para establecer un negocio de este tipo, las grandes inversiones que a menudo se necesitan, junto con la falta de información y los mitos que se han generado en torno a este esquema, han obstaculizado el aprovechamiento del modelo de franquicias en suelo mexicano.

Asimismo es necesario señalar que el término franquicia se integra a la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial a partir del año 1994, que aparece en el *Diario Oficial de la Federación*, cuando el número de estos negocios se incrementaba y se veía la necesidad de realizar una reglamentación particular para este giro de negocios. Dentro de esta ley se encuentran los artículos del 142 al 150, los cuales

reglamentan la instalación. El artículo que habla sobre las franquicias en México especifica lo siguiente:

*Artículo 142.* Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendentes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretenda conceder, por lo menos con 30 días previos a la celebración del contrato respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta Ley.

La falta de veracidad en la información a que se refiere el párrafo anterior dará derecho al franquiciatario, además de exigir la nulidad del contrato, a demandar el pago de los daños y perjuicios que se le hayan ocasionado por el incumplimiento. Este derecho podrá ejercerlo el franquiciatario durante un año a partir de la celebración del contrato. Después de transcurrido este plazo sólo tendrá derecho a demandar la nulidad del contrato.

Es frecuente que a las franquicias se les confunda con una simple relación comercial en la que sólo existe un contrato de distribución de marca de un bien o servicio. De igual forma, es importante hacer notar que existe una relación integral entre las dos partes que la integran. Las franquicias están normadas jurídicamente y comercialmente por la Ley de Transferencia de Tecnología.

### **Ventajas y desventajas de las franquicias**

Contrario a lo que sucede con los restaurantes típicos mexicanos, en los cuales no tienen la seguridad del éxito, en el formato de franquicias se pueden apreciar ventajas que para los empresarios se conviertan en una utilidad mayor. De acuerdo con M. Juárez (1996) el contar con una franquicia ofrece las siguientes ventajas:

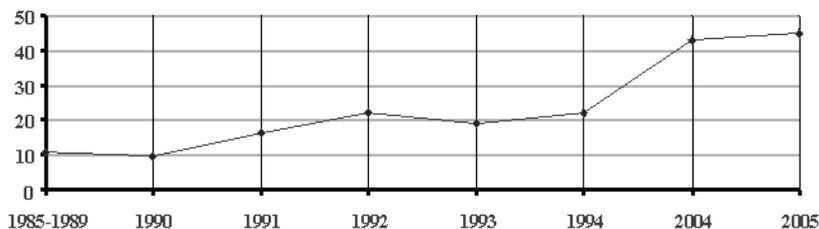
- Menor riesgo.
- Procedimientos de operación.
- Compras en común.
- Minimización de costos de publicidad.
- Supervisión y asesoría.

De igual forma éstas también tienen sus desventajas, las cuales según Juárez los empresarios no las visualizan y caen en el juego de quien ofrece este tipo de negocios sin verificar los contrapuntos de contar con una franquicia. Éstas son:

- Menor control.
- Costo elevado.
- Contratos obligatorios.
- Problemas comunes.

En México, en comparación con países más desarrollados se pueden encontrar retrasos en materia comercial y económica; por lo tanto, en materia de franquicias durante mucho tiempo México se mantuvo ajeno al desarrollo de éstas a nivel mundial; en 1991 se consideró como uno de los sectores de mayor crecimiento en el país; de hecho, desde su inicio y hasta el término de 1996, que su comportamiento en términos de desarrollo fue ascendente. Basta decir que desde 1990 a 1997, según el presidente en ese momento de la Asociación de Franquicias, Juan Manuel Gallasteguí, se incrementaron considerablemente al pasar de seis a casi 500 franquicias establecidas, y que a pesar de las crisis económicas en años anteriores, las inversiones realizadas para la compra de franquicias después del primer semestre de 1996 fue superior a los 60 millones de dólares; además, a esto es necesario agregar la incorporación de más de 23 mil empleos (figura III.2).

*Figura III.2*  
Crecimiento de las franquicias



Fuente: elaboración propia con base en: Basañez, Verónica, “Las franquicias en México un panorama estadístico”, *Entrepreneur*, núm.1, volumen 3, México, 1995, pp. 34-51. Actualizado con la información de: <http://www.caniracnacional.com.mx/>, consultado el 04 de mayo de 2006.

En lo que respecta a la diversificación, es cierto que las franquicias en el área de bebidas y alimentos son las más visibles: McDonald's y Burger King, o las mexicanas El Farolito, Pollo Loco, 100% Natural o Bisquets Obregón son buenos ejemplos; este último, ganador del premio nacional de la calidad 2002. Sin embargo, éstas tan sólo representan poco más de 20% del total de la población de franquicias. Existen, pues, más de 60 giros de negocio diferentes bajo el sistema de franquicias, y al estudiarlos se observa una tendencia hacia el área de servicios, un área de enorme interés y potencial para los empresarios. Cada vez hay más franquicias en áreas como las farmacias, tintorerías, casas de empeño, panaderías, mueblerías, reparaciones domésticas y servicios de Internet. En el país por ejemplo se prevé que, dada la distribución de la pirámide poblacional y la incorporación de la mujer al mercado laboral, habrá cada vez más oportunidades para franquicias que ofrezcan servicios confiables y de calidad en el cuidado de personas de edad avanzada y de niños. No se deben pasar por alto estos nuevos sectores.

*Cuadro III.1*  
Principales franquicias mexicanas que operan en México

<i>FRANQUICIA</i>	<i>ACTIVIDAD</i>	<i>FRANQUICIADAS</i>
Subway	Restaurantes	289
Pinta Prisa	Pinturas	45
Suzuky	Motocicletas	26
ReMaxMéxico	Bienes Raíces	57
El Globo	Panadería	192
Blue Bell	Paletas y helados	80
Yogen Fruz de México	Helados de fruta natural	16
Diversiones Moy	Centros de diversión familiar	81
El Farolito	Tacos al Carbón	26
Pollo Loco	Pollo al Carbón	333
100% Natural	Comida Nutritiva	20
Bisquets Obregón	Cafetería Restaurante con Venta y Elaboración de Pan	53

Fuente: elaboración propia con base en: <http://www.soyentrepreneur.com/1000oportunidades/>, consultado el: 15 de Mayo del 2006.

## **Problemática de los servicios restauranteros**

Para Larraguível Cuervo, presidente de la CANIRAC a nivel nacional, afirma (2005) que existen diversos factores que frenan el desarrollo de estos negocios. Principalmente selecciona cuatro problemas:

1. Debido a la carga tributaria que se les aplica a los restaurantes, tanto en los impuestos estatales, municipales como en los federales y en la regulación de diferentes giros y permisos como: anuncios espectaculares, permisos para restaurante-bar, permiso de restaurante con venta de cerveza, permiso de vinos generosos, por mencionar algunos.  
La suma de impuestos municipales y estatales así como el pago de derechos y permisos dan un total promedio de 20 a 30% que paga un restaurantero anualmente, lo cual ha creado la necesidad de que este grupo tienda más a defenderse ante los ayuntamientos, ante el gobierno estatal, federal y ante las diferentes instituciones como el IMSS, el Infonavit, el SAR, y alguno otro tipo de prestaciones.
2. El ambulante o comercio informal y desleal cada vez mayor, los cuales sólo pagan un mínimo de impuestos, lo que les permite a éstos ofrecer a los clientes menores precios que un negocio establecido, que desafortunadamente en algunos casos logran ventas mayores que estos últimos.
3. Desde 1990 el gobierno ha promulgado en alguna medida la desaparición referente a la deducibilidad de impuestos en las cuentas de restaurantes, motivo por el cual bajaron las ventas. Para esta problemática existen propuestas que no se han podido implementar; ejemplo de ello es la propuesta del presidente de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC), Delegación Jalisco, a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público al finalizar 1996, para que entrara en vigor en 1997, donde se proponían tres líneas de acción: desregulación, deducibilidad y comercio informal; en contenido pretenden que se cobre un impuesto al comercio informal y que se incluya la deducibilidad para reactivar el sector, condicionando los recibos a ciertos clientes y por determinada cantidad; en la actualidad si el restaurante se encuentra registrado con un régimen amplio ante la Secretaría de Hacienda, la deducción de las facturas emitidas por estos restaurantes son factibles de deducir (Rivera, 1996).

4. Otro de los factores importantes es la mala administración que llevan en las organizaciones.

La evolución de la Cámara a sido paulatina e importante; cuando inició contaba con dos o tres servicios de asesoría al socio; hoy en día cuenta con 22 servicios de esta índole. Estos servicios se han aumentado de acuerdo con las necesidades que han tenido los restauranteros. Año con año la Cámara se ha esforzado por tener un número mayor de socios. Actualmente cuenta con 5,000 socios a nivel estado, de los cuales considera que 25% son de categoría turística, que pueden atender a turismo nacionales e internacionales.<sup>1</sup>

Los servicios que ofrece esta Cámara a sus agremiados son básicamente los siguientes:

- Gestoría.
- Departamento jurídico.
- Departamento fiscal.
- Departamento de comunicación social.
- Departamento de ferias y exposiciones.
- Departamento de promoción.
- Departamento de trabajo.
- Departamento de capacitación.
- Departamento de relaciones públicas.
- Departamento de bolsa de trabajo.
- Departamento de registro.
- Convenios de prácticas profesionales.
- Asesoría en franquicias.
- Servicios de guardería.
- Propiedad industrial, patentes y marcas.
- Seguro empresarial de cobertura amplia.

Es importante señalar que las franquicias constituyen un tema sumamente amplio y sólo se tocó una pequeña parte de esta temática, al igual que los servicios y apoyo que la CANIRAC ofrece a sus agremiados. En el capítulo siguiente se abordan los aspectos metodológicos que se utilizaron en la presente investigación.

---

1. Cifras aportadas por L. Olvera Chávez (2004).

## IV

# Metodología de la investigación

En relación con el presente capítulo, el propósito es mostrar los principales aspectos generales y relevantes que tienen que ver con el tema de investigación sobre el modelo de administración estratégica más idóneo para los restaurantes típicos y así poder elevar su competitividad.

### *Planteamiento del problema*

La gestión administrativa no es nueva, pues desde el imperio chino (500 años a. C.), cuando Confucio sentó las bases de la administración china, se ha dado una gama de definiciones, pasando por los egipcios, los romanos —que desarrollaron un excelente sistema tanto en la agricultura, la minería y el comercio, además de la guerra—; sin embargo, es necesario mencionar que no existe un modelo exclusivo para ser utilizado en los servicios de alimentos y bebidas, y menos aún como un medio de reposicionamiento para la misma.

Los restaurantes denominados “típicos” no cuentan —con razones que se pueden considerar casi obvias— con herramientas de carácter administrativo y mucho menos de administración estratégica que les permita permanecer en el mercado con relativa eficiencia y posibilidad de competencia. La amenaza insoslayable que enfrentan este tipo de servicios de alimentos, de baja y mediana inversión denominados “típicos”, consiste en que se encuentran cerca de su desaparición definitiva gracias a la invasión de cadenas de restaurantes que producen, expenden y venden comidas industrializadas procedentes de capitales nacionales y extranjeros, que ponen en riesgo la desaparición definitiva de los restaurantes típicos. De aquí surge el siguiente cuestionamiento que permitirá definir el diseño del modelo de gestión; dicho cuestiona-

miento es: ¿cuál modelo de administración estratégica es el más idóneo para que los restaurantes típicos eleven su competitividad?

De este planteamiento surgen las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles elementos de la administración estratégica son los más aplicables a los restaurantes típicos?
2. ¿Cuáles son las características de los restaurantes típicos en la competitividad del sector?
3. ¿Cuáles son los factores de competitividad que tienen mayor impacto en los restaurantes típicos?
4. ¿Qué mecanismos deben implementarse para responder a las exigencias de competitividad, servicio, calidad e higiene que los consumidores empiezan a demandar?

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo de administración estratégica para los restaurantes típicos que ayude a mejorar su competitividad.

### *Objetivos específicos*

1. Analizar las características teóricas y prácticas de un modelo de administración estratégica orientado a la industria restaurantera típica.
2. Estudiar la cultura empresarial predominante en los empresarios restauranteros, con la finalidad de implementar mecanismos para el cambio de una cultura tradicional hacia un enfoque de gestión integral de negocios, en donde se satisfagan las expectativas de los propietarios y de los comensales (calidad, competitividad, servicio, higiene e imagen).
3. Describir las características ambientales tendentes a la definición de las acciones y políticas a implementar para garantizar la permanencia y posicionamiento a mediano y largo plazos de los restaurantes típicos en cuestión.

## **Hipótesis**

Con un modelo de administración estratégica pertinente se mejoraría la competitividad de los restaurantes típicos.

## **Justificación**

Según Boullón (2003) se cometen una serie de errores frecuentes en la atención a los clientes en los lugares en donde se expenden alimentos y bebidas, tales como ambientación, armonía, servicio, distribución, mala presentación del menú, procesos y manejo inadecuados en la elaboración de alimentos, falta de personal capacitado para atender a los clientes, lo cual origina pérdida de competitividad y posicionamiento a este tipo de negocios; estos errores son atribuidos en gran medida a la cultura, la actuación y el manejo administrativo de los propietarios de los restaurantes.

Esto está motivado en gran medida por la cultura empresarial y la idiosincrasia que permea de los dueños hacia los familiares y empleados en todos los niveles del negocio.

El éxito que proveen las compañías que ofertan sus franquicias está sustentado en el *know-how*, es decir el conocimiento de cómo hacer el negocio; dicho en otras palabras, te venden el estudio de mercado en donde tendrás éxito, te describe sus procesos, su organización, el registro de las actividades tendientes a asegurar la calidad, la productividad, la imagen y la competitividad. La venta de una franquicia va acompañada de un estudio de mercado, de los manuales de políticas, de organización, de procedimientos operativos, de capacitación, de manejo de alimentos, etc. Lo cual les da una ventaja frente a los restaurantes típicos, que son negocios totalmente desestructurados, es decir que funcionan por el sentido común de los propietarios a partir de su propia óptica y no la de sus clientes; buscan cubrir sólo los criterios del dueño, pero no los deseos de los comensales y el equilibrio armónico entre el restaurante, la calidad, la calidez, el servicio que anhela recibir el usuario de este tipo de negocios. Bajo estas premisas se determina la viabilidad de este estudio de investigación, debido a que los restaurantes típicos desempeñan un papel importante en el desarrollo económico y en la preservación y difusión de la cultura y folclor del estado de Jalisco y de México en general.

La presente investigación traerá como beneficio a los restauranteros típicos un modelo de administración estratégica adaptado a las necesidades propias de la industria restaurantera, elevando con ello la competitividad de sus organizaciones.

## **Método y herramientas**

Para la presente investigación la metodología utilizada se dividió para su mejor comprensión de la forma siguiente:

*A. Método de investigación.* El método que se utilizó fue el analítico-sintético, ya que se analizó la problemática que tienen los restauranteros en áreas como la competitividad, la productividad, el posicionamiento, la calidad, la capacitación; es decir se partió de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis); luego ello permite integrar dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis) (Bernal, 2006). De esa forma se estableció una relación causa-efecto entre la administración estratégica utilizada por las grandes cadenas restauranteras y lo que sucede en los restaurantes típicos que no cuentan con un modelo adaptado a las necesidades de los mismos, de acuerdo con A. Méndez (1998). Primero se identificaron los restaurantes que intervienen en el estudio, así como también el conocimiento del posicionamiento que tienen éstos frente a las grandes cadenas restauranteras.

Por lo tanto, el análisis de los restaurantes típicos parte del estudio de las microempresas, de las grandes empresas nacionales tales como Sanborns, Vips, Toks, ya que éstas son las empresas que hoy en día cuentan con el posicionamiento del mercado en el gusto y preferencia del consumidor, según un estudio realizado por la CANIRAC en 1998, año en el que este tipo de restaurantes fue clasificado de acuerdo con los principios, los objetivos y los criterios para la evaluación de resultados, mismos que se aprecian en el cuadro IV.1.

*B. Tipo de investigación.* Fue el descriptivo, ya que se buscaron respuestas a interrogantes principalmente sobre el origen, maneras de administración y la supervivencia de los restaurantes típicos, siendo necesario conocer las características, tamaño, herramientas de planeación utiliza-

Cuadro IV.1  
Modelo de coordinación de principios, objetivos y criterios para la evaluación de resultados

<i>Principios</i>	<i>Objetivos</i>	<i>Criterios Para La Evaluación De Resultados</i>
<i>Igualdad</i>	Acceso para Sujetos en Desventaja	Porcentaje de comensales que asisten a los restaurantes típicos y a los considerados como grandes
<i>Calidad</i>	Mejorar la Calidad de los Alimentos	Resultados de la opinión del consumidor, evaluación comparada entre los restaurantes grandes y los típicos
<i>Desarrollo Económico-Social</i>	Promover el Crecimiento del Capital Humano	Niveles de educación del recurso humano que labora en la empresa

Fuente: elaboración propia adaptado de: González Ramírez, Teresa (coord.), *Evaluación y gestión de la calidad educativa, un enfoque que metodológico*, Ediciones Aljibe, Málaga, España, 2000.

das, así como el posicionamiento de mercado con el que cuentan este tipo de empresas restauranteras de Guadalajara.

C. *Unidad de estudio.* A este respecto se debe mencionar que existen 4,000 restaurantes registrados en la CANIRAC, delegación Jalisco, de los cuales 2,500 se encuentran en Guadalajara, así que es necesario mencionar que de este número la mayor parte son establecimientos informales y muy pocos de ellos son de economía formal, esto es, que se encuentran legalmente establecidos, y se habla de legal tomando en consideración que estos negocios se encuentran registrados ante la CANIRAC y la Secretaría de Economía, por mencionar sólo algunas de las instituciones reguladoras de este tipo de empresas.

El estudio se realizó principalmente con los restaurantes típicos instalados en el municipio de Guadalajara, Jalisco, debido a que en dicho municipio se encuentran las unidades denominadas “matriz” (llamadas así por haber sido la primera unidad instalada de la empresa). Son 18 restaurantes de esta categoría, mencionados en el cuadro I.2 del presente documento.

D. *Alcances.* Por lo que respecta al tiempo de duración e investigación del presente estudio, éste fue dividido en dos partes:

1. *Histórica:* consta de 20 restaurantes típicos (Kamilos, Carnes Garibaldi, La Chata, La Gorda, etc.), establecidos en Guadalajara a partir de la década de los cincuenta, por ser los de mayor tradición en Jalisco. Se estudian también aquellos restaurantes considerados como “empresas grandes de capital mexicano” (Sanborns, Toks, Vips) con la finalidad de conocer el o los modelos de administración estratégica utilizados por éstos, de tal forma que existen puntos de comparación entre estas cadenas y los micro y medianos negocios restauranteros.
2. *Temporal:* de 1995 a 2006.

E. *Herramientas de investigación.*

- *Investigación documental:* se utilizaron para realizar el marco teórico, en donde se incluyeron: bibliografía, revistas especializadas, documentos oficiales, estadísticas oficiales, así como información obtenida a través de diversas páginas Web, por mencionar sólo algunas.

- Estudio de campo (por muestreo): se realizaron y aplicaron dos tipos de cuestionarios, (véanse cuestionarios 1 y 2 en el anexo de la presente investigación), el primero a los empresarios restauranteros cuya finalidad fue identificar los conocimientos con los que cuentan respecto a administración básica, estratégica, misión, visión, políticas de crecimiento establecidas, entre otras, y el segundo dirigido a los clientes de este tipo de restaurantes, llamados también comensales, de donde se obtuvo información sobre calidad, higiene, servicio, posicionamiento, por mencionar sólo algunos, con el objeto de detectar los factores que tienen en común, los cuales perjudican o benefician a los mismos.

F. *Esquema de la investigación.* El proceso del método se define primero con la concepción de la idea, determinada ésta para la industria restaurantera, caso específico restaurantes típicos de Guadalajara, Jalisco; de igual forma se busca en este apartado lo correspondiente a las fuentes de inspiración para el desarrollo del presente documento, siendo ésta cuantitativa.

Por lo que respecta al planteamiento del problema, éste se realizó iniciando con la definición del objetivo general, el cual fue realizado buscando la factibilidad de un modelo de administración estratégica adecuado para que los restaurantes típicos eleven su competitividad. De igual manera se procedió a profundizar aún más en la temática a investigar. En una tercera fase se elaboró el marco teórico, revisando la literatura sobre administración básica, administración estratégica, posicionamiento, calidad, productividad, competitividad. De esta forma quedó entonces construido el marco teórico. En el quinto apartado quedó lo correspondiente a la hipótesis construida con base en la incógnita principal de conocer si con la utilización de la administración estratégica los restauranteros típicos elevarían su competitividad.

En lo referido al alcance de la presente investigación, se determinó utilizar el alcance descriptivo, aun cuando es considerado el más popular, debido principalmente a que éste soporta la observación, la revisión documental, la aplicación de cuestionarios, logrando con ello conocer la situación por la que pasan los restaurantes típicos, permitiendo diseñar un modelo de administración estratégica acorde con las necesidades de estas empresas. Asimismo, el diseño de la investigación fue el descriptivo, mismo que ayudó a elegir las variables a estudiar (com-

petitividad, productividad, posicionamiento, administración estratégica). En cuanto al diseño específico utilizado, fue el cuasi experimental, longitudinal y transeccional causal, existiendo las bases para observar las causas y los efectos de no contar con herramientas administrativas idóneas que permitan a los restaurantes típicos elevar la productividad de sus organizaciones.

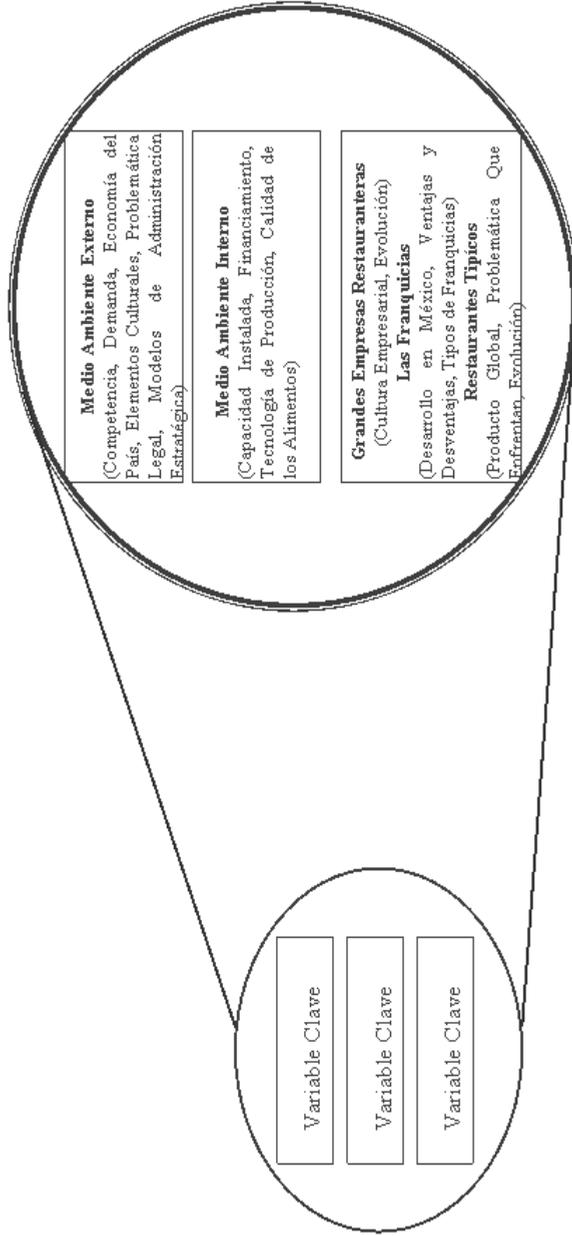
Asimismo se seleccionó el tamaño de la muestra; la recolección de información se efectuó con los directores de los restaurantes típicos y con los comensales que frecuentan este tipo de lugares; se realizó el análisis e interpretación de los datos y, finalmente, el reporte y publicación de la investigación.

Por lo que se refiere al alcance de la investigación, se determinó que algunos elementos se encuentran íntimamente ligados y que son factores que guiaron el estudio; estos elementos se muestran en la figura IV.1, en donde se aprecia que el alcance de la investigación fue *descriptivo*, ya que sirvió para analizar cómo es y cómo se manifiesta la no utilización de un proceso de gestión integral en la administración de los restaurantes típicos en Guadalajara. Es decir, esto permitió identificar las variables clave que se analizaron para poder determinar las características de un modelo administrativo más *ad-hoc* para este tipo de organizaciones. Las variables se mencionan a continuación:

- Evolución de las empresas restauranteras.
- Posicionamiento de los restaurantes típicos.
- La competitividad y la calidad de este tipo de restaurantes.
- Medio ambiente externo que afecta a la planeación (competencia, demanda, situación económica del país, elementos culturales, problemas legales).
- Perfil del empresario y su capacidad instalada (financiamiento, tecnología de producción, calidad, programas de mercadotecnia utilizados).

En el siguiente capítulo se presentan los resultados obtenidos de la investigación de campo realizada con los directores y comensales de los restaurantes típicos.

*Figura IV.1*  
Alcance inicial de la investigación  
(descriptiva)



Fuente: elaboración propia con base en: Hernández Sampien, Roberto, *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill, 4ta edición, México, 2006, pp. 99-116.



# V

## Presentación de resultados

Para establecer una línea teórica como parte fundamental del presente estudio, se definieron los concepto de franquicia, restaurantes típicos, restaurantes grandes y la administración estratégica. Por lo que concierne a la investigación de campo, se pretende conocer las variables que ayuden a determinar la no utilización de la administración en este tipo de restaurantes.

### **Estudio de campo**

En esta investigación se realizó el estudio de campo partiendo del análisis de los 18 restaurantes típicos que aún existen en Guadalajara, Jalisco, así como las sucursales con las que cuentan fuera de la zona metropolitana de Guadalajara (ZMG). En el cuadro V.1 se enumeran los restaurantes de comida mexicana, así como su fecha de apertura y las unidades que tienen fuera del área de estudio.

Ahora bien, en el estudio de campo se incluyen los aspectos siguientes:

- Alcance de la inferencia y marco de muestreo.
- Tipo de variables.
- Prueba y encuestas piloto.
- Determinación del tamaño de la muestra.
- Propuesta de tamaño de la muestra para el estudio.
- Selección de los elementos de la muestra.

*Cuadro VI*  
Primeros restaurante se comida mexicana en Guadalaajara

NOMBRE	AÑO DE INSTALACION	DOMICILIO	SUCURSALES
Restaurante Bar Los Itacates	1978	Av. Juárez 110 s/n, , Col. Juárez, C.P. 44600, Guadalaajara, Jalisco	1
Las Originales Carnes en su Jugo	1978	Av. Circunvalación 46, Col. Independencia, C.P. 44379, Guadalaajara, Jalisco	9 (1 fuera de Guadalaajara)
Birrería Las 9 Esquimas	1954	Colon 384, Col. Centro, C.P. 44100, Guadalaajara, Jalisco	
Carnes Asadas Ruben	1976	Pedro Loza 533, Col. Centro, C.P. 44100, Guadalaajara, Jalisco	1
El Abajeño	1970	Ferrocarril 54, Col. Centro, C.P. 44100, Guadalaajara, Jalisco	1
El Pollo Pepe	1979	Santa Beatriz 3723, Col. Jardines de San Ignacio, C.P. 44656, Guadalaajara, Jalisco	37 (11 fuera de Guadalaajara)
Kamilos 333	1975	Clemente Orozco 333, Col. Santa Teresita, C.P. 44600, Guadalaajara, Jalisco	1
Carne Garibaldi	1970	Garibaldi 1306 Col. Sta Teresita, C.P. 44600, Guadalaajara, Jalisco	5 (3 fuera de Guadalaajara)
La Chata de Guadalaajara	1942	Av. Corona 128, Col. Centro, C.P. 44100, Guadalaajara, Jalisco	3 (1 fuera de Guadalaajara)
La Fonda de San Miguel	1996	Donato Guerra 25, Col. Centro, C.P. 44100, Guadalaajara, Jalisco	
La Gordá	1956	Juan Álvarez 1336 Col. Sta Teresita, c.p. 44600, Guadalaajara, Jalisco	4
Taquería Sahuayo	1970	8 de Julio 1896, Col. Morelos, C.P. 44910, Guadalaajara, Jalisco	
La Pianola Restaurant- Bar	1982	Av. México 3220, Col. Monraz, C.P. 44670, Guadalaajara, Jalisco	
Carnes Asadas Piptolo	1975	Alhuzotl 846, Col. Ciudad del Sol, c.p. 45050, Guadalaajara, Jalisco	
Lonches Amparito	1957	Gerardo Suárez 5, col. centro, C.P. 44100, Guadalaajara, Jalisco	
Tortas Ahogadas Hector	1995	Francisco Vázquez Coronado s/n, Col. Jardines de la Cruz, C.P. 44950, Guadalaajara, Jalisco	
Mr. Pollo	1970	Lázaro Cárdenas 1291, Col. Morelos, C.P. 44910, Guadalaajara, Jalisco	
Fonda las Corajudas	1965	Mariano Otero 3565 La Calma Guadalaajara, Jalisco,	

Fuente: elaboración propia con base en: <http://www.acomer.com.mx/acomer/default.asp>, consultado el 04 de Mayo de 2006.

## **Marco de muestreo y alcance de la inferencia**

Para llevar a cabo el análisis de los restaurantes de la región, se optó por un estudio de opinión de los restaurantes típicos de la zona, investigándose a los 18 existentes, todos negocios del ramo restaurantero, en los cuales se buscaron las siguientes variables en común:

- Una presencia en el mercado por más de 10 años, que son considerados grandes, consolidados y tradicionales.
- Ser un negocio establecido formalmente.
- Capacidad de servicio para 100 o más comensales.
- Ofrecer dentro de sus menús un platillo típico mexicano.

## **Prueba y encuesta piloto**

La encuesta se dividió en dos apartados. El primero de ellos estuvo dirigido a los directores generales de los restaurantes típicos; el segundo de ellos dirigido a los comensales que asisten regularmente a este tipo de empresas restauranteras. Los reactivos de los cuestionarios aplicados en el estudio de campo fueron piloteados de la siguiente manera:

- Para el cuestionario de la investigación dirigido a los directores generales, la prueba piloto se aplicó a los gerentes de los restaurantes a entrevistar, cuyo fin fue detectar posibles errores en el planteamiento de las preguntas.
- Para el cuestionario 2, dirigido a los comensales, no se realizó una encuesta piloto debido a que la autora de la presente se puso en el papel de consumidor o comensal, corrigiendo los posibles errores y realizando las entrevistas pertinentes.
- Para el estudio fue necesario obtener el tamaño de muestra a partir de las variables “Número de comensales que asisten con regularidad mensualmente a los restaurantes estudiados”; asimismo se entrevistó a los directores de los 18 restaurantes.
- Para la obtención del tamaño de muestra para realizar la entrevista con comensales, fue empleado el criterio de poblaciones normalizadas; la fórmula para la determinación de la muestra  $n$  fue la que se presenta a continuación:

$$N = \frac{N p (1-p)}{\frac{(N-1) B^2}{Z^2 \text{ Conf.}} + p (1-p)}$$

Donde:

$n$  = tamaño de la muestra.

$N$  = tamaño de la población.

$p$  = proporción de ocurrencia de un evento.

$B^2$  = valor de precisión.

$Z^2 \text{ Conf.}$  = valor tipificado de la desviación estándar para una distribución normal.

De esta manera, la fórmula queda de la forma siguiente:

$$n = \frac{812 \cdot 0.50 (1-0.50)}{\frac{(812-1) \cdot 0.02^2}{1.96^2 \text{ Conf.}} + 1-0.50)}$$

$N = 185$  (siete encuestas de holgura)

### **Estudio de casos específicos**

*Antecedentes generales de los restaurantes típicos de Guadalajara*

Se seleccionaron para el estudio los siguientes restaurantes:

1. La Gorda.
2. Karnes Kamilo's 333.
3. Carnes Garibaldi.
4. La Chata.
5. Restaurante-Bar Los Itacates.
6. Las Originales Carnes en su Jugo.
7. Birriería Las 9 Esquinas.

8. Carnes Asadas Rubén.
9. El Abajeño.
10. El Pollo Pepe.
11. La Fonda de San Miguel.
12. Taquería Azuayo.
13. La Pianola Restaurante-Bar.
14. Carnes Asadas Pipiolo.
15. Lonches Amparito.
16. Tortas Ahogadas Héctor.
17. Mr. Pollo.
18. Fonda Las Corajudas.

Los 18 restaurantes investigados cuentan con presencia por más de 10 años de fundación; algunos de ellos, por ejemplo “La Chata” y “La Gorda”, tuvieron sus inicios antes de la década de los cincuenta.

En este punto se puede mencionar que de los 18 negocios nacionales investigados, sólo cuatro de ellos cuentan con sucursales fuera del municipio de Guadalajara, incluso en otras poblaciones del estado de Jalisco: las originales carnes en su jugo, La Gorda con cinco unidades, La Chata con dos en Guadalajara y una sucursal en Puerto Vallarta, el Pollo Pepe con 11 sucursales fuera la zona metropolitana de Guadalajara, y Carnes Garibaldi con tres unidades foráneas.

#### *Proceso administrativo que utilizan los restaurantes típicos de Guadalajara*

Es de vital importancia mencionar que una buena administración es la base para el éxito en las empresas. En los restaurantes analizados se encontró en común que los actuales gerentes heredaron la administración de sus fundadores, en algunos casos de sus padres, adquiriendo algunas ventajas y desventajas para ellos, como: el asesoramiento directo de sus fundadores, la transmisión de sus experiencias pero centralizada la toma de decisiones; no queremos decir con esto que el sistema es malo, sino que el desarrollo que han tenido es más lento que en las grandes cadenas restauranteras.

A continuación se exponen los resultados obtenidos de una investigación donde se analizaron en forma breve la misión, visión y los valores de la organización. De los 18 negocios, sólo cuatro proporcionaron la misión y visión; es necesario recordar que la misión es la principal

guía para todo organismo, pues es donde se contemplan los principios y valores bajo los que se pretende funcionar. Aunque su propósito principal no es el de un documento de relaciones públicas, la declaración de la misión puede servir con ese fin si ha sido preparada adecuadamente.

### *Restaurante “La Gorda”*

#### *Misión:*

“Ser la mejor opción en antojitos mexicanos para el mercado local y turismo en general, ofreciendo un ambiente familiar y agradable, productos elaborados con recetas originales y un servicio de calidad a un precio justo.”

#### *Visión:*

“Consolidarnos y crecer en el mercado local, turístico nacional y extranjero, brindando a nuestros clientes la cultura y exquisita comida mexicana, con calidad total a un precio justo.”

Para La Gorda, en su visión menciona un crecimiento en el mercado local y este negocio cuenta con cuatro unidades distribuidas en la zona metropolitana de Guadalajara (ZMG); el principal factor que determina el crecimiento de cualquier negocio es una demanda insatisfecha (las franquicias establecidas de McDonalds y de Pizza Hut han podido observar esta situación, registrando nueve establecimientos las primeras, y Kentucky Fried Chicken con 16 negocios operando en la ZMG); se puede mencionar que “La Gorda” está cumpliendo con ese objetivo de crecimiento; sin embargo, al incorporar más establecimientos de este tipo se deben cuidar los siguientes aspectos:

- Uniformidad de operaciones. Esto en cuanto a: menú, decoración, insumos, promociones, teniendo por ejemplo el sabor distintivo de sus platillos en todas sus sucursales.
- El establecimiento de una sucursal debe responder a una ubicación estratégica.

Con los resultados aquí obtenidos no se pretende poner en evidencia las operaciones de los negocios investigados. Aunque éstos presentan un sistema de administración similar, tienen diferentes formas de llevar a cabo sus actividades.

### *Restaurante “Carnes Garibaldi”*

#### *Misión:*

“Ser el restaurante con el servicio más rápido y mejor atendido del mundo en todos sus sistemas, con el compromiso de satisfacer a nuestros clientes, que son la razón de nuestra existencia, con honestidad y confianza en nuestro personal.”

#### *Visión:*

“Ser un auténtico equipo, con gente positiva, excelente organización, con una alta rentabilidad, fomentando entre nuestro personal y nuestra comunidad el desarrollo sano.”

#### *Valores:*

Servicio, excelencia, rapidez, vanguardia, innovación, coraje, ideas, oportunidad, unidad.

Para el restaurante Carnes Garibaldi es importante ofrecer un servicio rápido, con la mejor atención hacia sus clientes en el mundo; pero existen bastantes restaurantes en el mundo en los cuales esta variable es una de las más trabajadas. Es importante mencionar que el 31 de agosto de 1996 este establecimiento obtuvo el récord Guinness, lo que ratifica que esta variable es abordada en la práctica: con el servicio de 13 y medio segundos para servir, registrado en los Guinness, es muy obvio que son los más rápidos en la región.

### *Restaurante “La Chata de Guadalajara”*

#### *Misión:*

“Permanecer en el gusto y preferencias del consumidor con el sazón, la calidad, la higiene y el buen servicio que lo caracteriza, importante para poder seguir siendo los pioneros de la cocina tapatía.”

#### *Visión:*

“Saborear los diferentes platillos preparados con esmero y deliciosos ingredientes secretos, marcan la pauta de la mejor comida tradicional de nuestra ciudad, logrando la permanencia en el gusto del consumidor local, nacional y extranjero, todo a un precio justo.”

*Valores:*

Servicio, rapidez, coraje, ideas, oportunidad, unidad, trabajo en equipo.

*Restaurante “Karnes Kamilos 333”*

*Misión:*

“Seguir siendo una gran familia y personas amables: meseros, cocine-  
ras, personal de mantenimiento, supervisores, gerentes y todo aquel  
que integra el grupo, para servir y satisfacer a los consumidores más  
exigentes que visitan las instalaciones.”

*Visión:*

“Seguir ofreciendo las mejores platillos del estado, ser reconocidos por  
el entusiasmo y la sazón de sus fundadores y servir con orgullo las mejo-  
res Karnez en zu jugo, todos los días del año.”

*Valores:*

Perseverancia, sabiduría y paciencia.

*Restaurante “La Pianola”*

*Misión:*

“Dar un excelente servicio a los consumidores mexicanos principal-  
mente para que no pierdan el gusto por nuestra comida, que no se  
pierdan las recetas y que tengan la oportunidad de degustar nuestras  
deliciosas tradiciones llenas de olores y sabores que conquistarán tu  
paladar y tu corazón.”

*Visión:*

“La Pianola busca que los comensales nos sintamos cómodos, como si  
estuviéramos en la casa de la abuelita disfrutando de deliciosos platillos  
en un ambiente familiar.”

*Valores:*

Perseverancia, sabiduría y paciencia.

Los 13 restaurantes típicos restantes no proporcionaron la información.  
A pesar de que algunos de ellos ya cuentan con un sitio en Internet,

todavía no han desarrollado su manual, y por lo tanto no cuentan con estos elementos básicos para conocer más sobre las empresas.

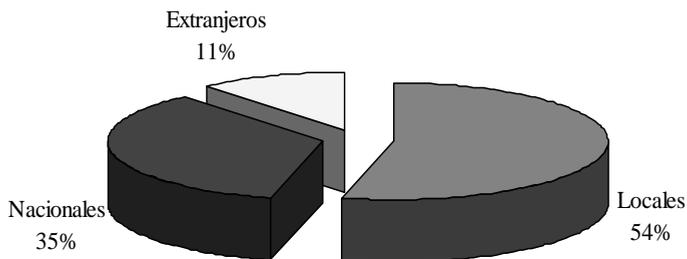
## Selección de los elementos de la muestra

### *Análisis de la oferta*

A continuación se presenta el estudio realizado con los 18 directores de los restaurantes típicos antes mencionados de Guadalajara: La Chata, La Gorda, Carnes Garibaldi, Kamilos 333, etcétera.

Todos estos establecimientos cuentan cada uno con más de 20 mesas para satisfacer a los comensales, en donde aproximadamente reciben más de 800 consumidores mensuales. El origen de los consumidores se encuentra distribuido principalmente en los locales con 54%, clientes nacionales 35% del total de comensales atendidos mensualmente, y sólo 11% corresponde a los consumidores extranjeros.

*Figura V.1*  
Porcentaje del origen de los clientes

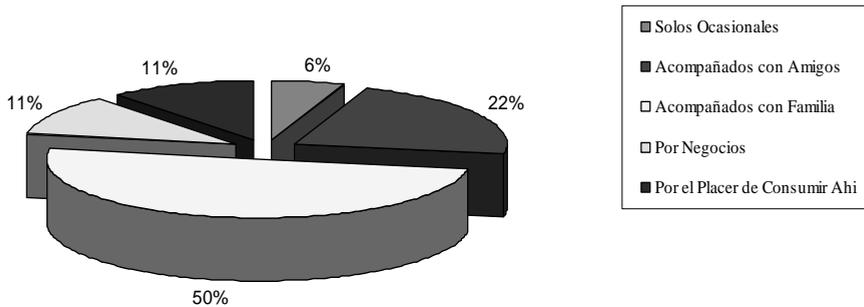


Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

En estos negocios, la forma en que los clientes que frecuentan estos restaurantes lo hacen en un mayor porcentaje (50%) con la familia, 22% acompañados por amigos, 11% realizan el consumo para efectuar negocios y por el placer del consumir en este tipo de restaurantes, y 6% acuden solos y de manera ocasional.

*Figura V.2*

Forma en que los clientes frecuentan los restaurantes típicos

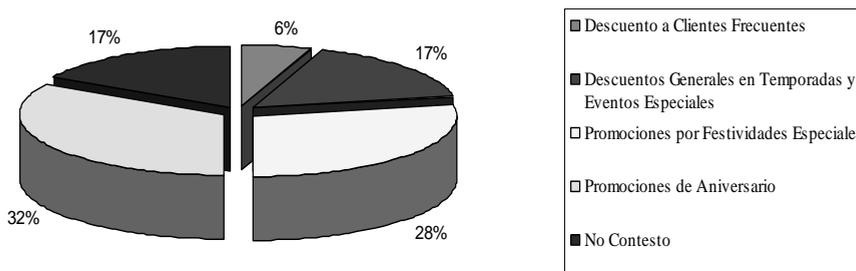


Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

Por lo que respecta a los medios de publicidad que las empresas utilizan, ésta debe obedecer a razones para comprar un producto o un servicio; la promoción de ventas ofrece razones para comprarlos ahora, con objetivos desde atraer nuevos clientes o alejar a otros de la competencia. Se puede pensar en la promoción como una comunicación vinculada a un incentivo, que a menudo asume la forma de reducción en el precio. Para H. Lovelock Christopher (1997), el término “promoción” se deriva de un vocablo latino que significa “avanzar”. Y para eso precisamente están diseñadas las promociones: para avanzar las ventas (en especial durante los periodos en que de otra manera la demanda sería débil), para apresurar la introducción de nuevos servicios, para acelerar la aceptación de nuevos sistemas de prestación de servicios, y en general para lograr que los clientes actúen con mayor rapidez de lo que harían en ausencia de cualquier incentivo promocional.

Así, los restauranteros entrevistados utilizan las promociones como medio de permanencia en la mente del consumidor; sin embargo y de acuerdo con la opinión de los directores, sólo realizan promociones por festividades especiales en 28%, promociones por aniversario de restaurante en 33%. Por lo que respecta a los descuentos que realizan, 17% lo hacen en temporadas y eventos especiales, y con sólo 5% los restauranteros premian a los clientes frecuentes con descuentos.

*Figura V.3*  
Promociones o descuentos implementados para los clientes



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

Sin embargo, los restauranteros no utilizan todas las formas de promociones que teóricamente existen, las cuales son:

1. *Muestras.* Ofrecen a los clientes una oportunidad de hacer la prueba con el servicio, sin cargo alguno. Es muy notable cuando una unidad es inaugurada. Este tipo de promoción es más utilizada en el caso de bienes empacados, que en el de servicios. Por ejemplo, en el servicio de aerolíneas o en un hotel es muy difícil que den una muestra de vuelo gratuito por 10 minutos.
2. *Promociones de precio/cantidad.* Se deben ofrecer sólo durante un tiempo limitado si se quiere que se considere como promociones, no como descuentos percibidos por volumen. Ejemplo de ellos es si se compra un servicio dentro de cierto marco de tiempo o número.
3. *Cupones.* Por lo común asumen una de tres formas: una reducción directa en el precio, un descuento o la cancelación de una tarifa para uno o más clientes que acompañan al comprador original (como boletos de cine al dos por uno, o un aumento gratuito), o un descuento de los servicios básicos (como un encerado gratuito en un lavado de automóvil).
4. *Rebajas de suscripción.* Se cobra una tarifa preliminar de inscripción. Este tipo de promoción es muy utilizada en clubes privados, sistema de cable para televisión, teléfono.
5. *Descuentos futuros.* Los hoteles, aerolíneas y agencias de renta de automóviles utilizan este sistema para estimular la lealtad a la marca entre viajeros frecuentes, debiendo firmar para participar en ese programa.

6. *Premios*. Obsequios; se emplean con frecuencia para agregar un elemento tangible a servicios que de otra manera son efímeros, y para proporcionar una imagen distintiva a las organizaciones patrocinadoras.

7. *Promociones de premios*. Se introduce un elemento de azar, como una lotería o un sorteo. Esto para fomentar el creciente empleo de servicio.

Asimismo, los restauranteros afirman que existen factores que influyen en su decisión de no utilizar más promociones o alguna otra publicidad.

*Cuadro V.2*  
Factores que influyen en el uso de las promociones

<i>Internos</i>	<i>Externos</i>
1. La gerencia acepta más la promoción como un instrumento eficaz	1. El número de restaurantes (grandes y franquicias) va en aumento
2. Existe mayor información que facilita el uso de la promoción de ventas	2. La competencia le da más importancia a la publicidad y a las promociones
3. Los gerentes se encuentran bajo presión para acrecentar sus ventas	3. El aumento de la inflación en nuestro país ha provocado que los consumidores se interesen por calidad, higiene y precio
	4. La eficiencia de la publicidad ha disminuido debido a su elevado costo, así como al desorden de los medios y a las restricciones legales que México ha impuesto en los últimos años

Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

De acuerdo con cifras del *Anuario estadístico 2005* del INEGI, la población total del estado de Jalisco se estimó en 6'652,232 habitantes, de los cuales 3'227,290 son hombres y 3'424,942 mujeres, representando 6.45% de la población total; la población de 10 a 14 años de edad es de 708,813 habitantes, a quienes se considera que son también clientes. Por esta razón se cuestionó a los entrevistados: ¿cuántas familias asisten con integrantes menores a estos restaurantes? ¿Hay mobiliario especial para ellos? Esto es en cuanto a sillas, mesas, comida y demás inmobiliario que ocupen estos clientes; mientras los menores disfrutan del área

de juegos, los adultos pueden prolongar su estancia, lo que influiría en mayor consumo.

Es común observar que la familia se hace presente como un cliente potencial, y que un alto promedio de estas familias tienen integrantes menores; sin embargo, de los 18 restaurantes estudiados sólo 56% tienen instalaciones especiales; esto se debe a que las instalaciones físicas de estas empresas son de mayor dimensión. Pero el 44% restante deben pensar en crecer e instalar este tipo de servicios, pues no cuentan con ninguna en sus instalaciones y los consumidores buscan este tipo de áreas especiales, ya que en un negocio de este tipo los menores pueden disfrutar de un área de juegos mientras los integrantes adultos disfrutan del ambiente y pueden hacer más consumo al estar por más tiempo en el local. En muchos negocios, identificar el mercado meta permite enfocar esfuerzos coordinadamente y abarcar estrategias hacia ese fin.

*Cuadro V.3*  
Tipos de instalaciones especiales para niños

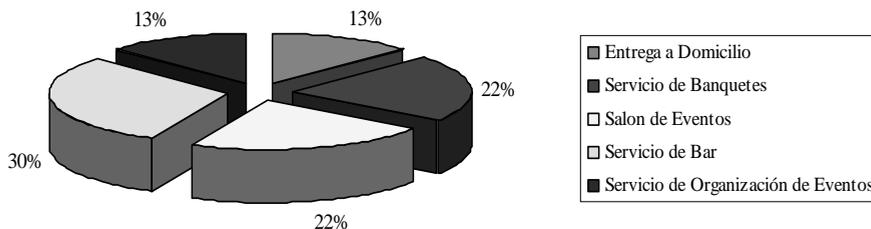
<i>Opciones</i>	<i>Núm. de respuestas</i>	<i>%</i>
Ninguna	8	44.0
Sección especial para niños	10	56.0
Total	18	100.0

Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

Los restauranteros han incursionado en la prestación de otro tipo de servicios extra que están relacionados con su labor principal, que es la comida y la atención. El 30% de los restaurantes entrevistados cuentan con servicio de bar; 22% con servicio de banquetes y servicio de salón de eventos, en donde se pueden llevar a cabo eventos privados (juntas ejecutivas, bautizos, primeras comuniones, bodas, posadas, entre otras), con paquetes promocionales según las personas que asistan a dicho evento, pudiéndose ajustar según las necesidades y presupuesto; esto permite lograr un mejor acercamiento con clientes al ofrecerles más servicios; ejemplo de ello también sucedió cuando las personas no tenían tiempo de disfrutar de la comida en el restaurante o ni siquiera de ir por el platillo; los empresarios, al observar dicha necesidad, agregan una nueva prestación: “servicio para llevar” o “servicio a domicilio”, el cual registró 13%; igual porcentaje presentó el último de los servicios:

la organización de eventos, servicio que puede incluir la comida y el salón propio, o bien la organización para realizar los eventos en otras instalaciones y con platillos no de comida típica (figura V.4).

*Figura V.4*  
Servicios extra ofrecidos por los restaurantes típicos



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

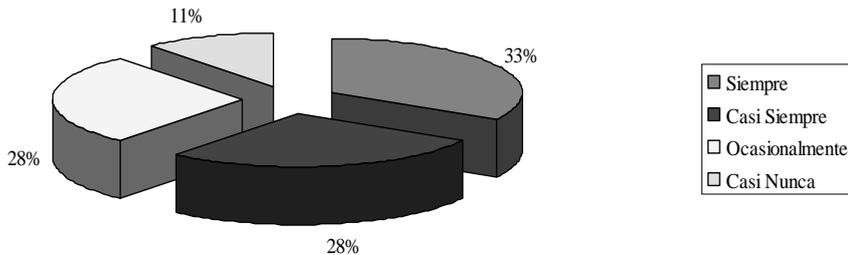
Una ventaja que comparten los 18 restaurantes que se visitaron, es la atención que se tiene para los clientes, al ser ésta muy alta; como ejemplo: el buzón de quejas, atención personalizada por el gerente, análisis y respuesta según importancia.

M. Romero (1995) afirma que las quejas son aspectos que sólo se conocerían mediante estudios de mercado, los cuales suelen ser muy costosos y que estos negocios carecen de capital y financiamiento para llevarlos a cabo. Los estudiosos de mercado observan que uno de cada cuatro clientes enfrenta un conflicto (problema de atención y/o servicio), y de éstos sólo 20% se quejan; el 80% restante no lo hacen debido a que piensan que no habrá alguien que en verdad los escuche y ayude al respecto, o bien no conocen los canales adecuados para hacer llegar su queja o inconformidad.

Los resultados del presente estudio arrojan que 33% de los restauranteros toman siempre en cuenta las sugerencias por parte de los clientes; los rubros de “casi siempre” y “ocasionalmente” están representados por 28% cada uno, y sólo 11% no toman en cuenta las observaciones que los consumidores realizan a sus servicios (figura V.5).

*Figura V.5*

Frecuencia de atención de dudas, sugerencias y quejas de los clientes



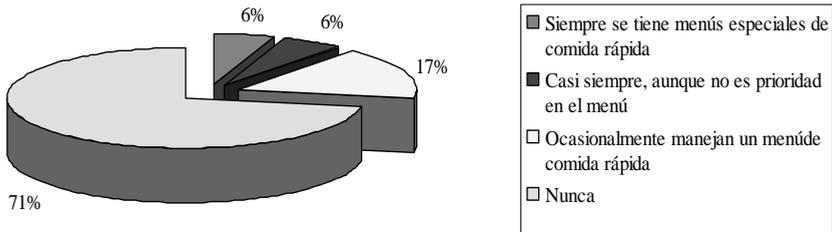
Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

El siguiente rubro es el servicio de comida rápida, considerado éste como un servicio de procesamiento de personas en el cual el producto fundamental de alimentos y bebidas se prepara en el sitio mismo y en el que los clientes desempeñen ellos mismos las actividades de servicio adicionales, en vez de que los atiendan como en un restaurante normal. De los 18 restaurantes investigados, 72% nunca han manejado el concepto de comida rápida, afirmando que por el tipo de preparación de los alimentos que ahí venden no es posible contar con este concepto. Un 17% manejan de manera ocasional el menú de comida rápida, sobre todo en fechas especiales (día de las madres, día del padre o día del niño).

Los ritmos acelerados en que se viven en las ciudades, la dificultad de las personas de disfrutar de más minutos en la hora comida, han permitido el desarrollo del concepto de comida rápida; en los restaurantes investigados 5.5% están integrando actividades para ese fin, como el servicio a domicilio y comida para llevar, aun cuando no son su prioridad (figura V.6).

El tiempo de atención por parte de los meseros hacia los comensales se encuentra en dos rangos: 33% afirman que el tiempo de atención está entre los cinco y los 10 minutos, mientras que 39% afirman que lo realizan entre 11 y 15 minutos; esto permite que los clientes observen un esfuerzo y sientan que son atendidos; el tiempo es un factor clave no sólo para los servicios restauranteros, sino también para los bancarios, pagos telefónicos, entre otros más; éste es un factor importante pero no el único donde se tenga que trabajar, pues es necesario lograr una

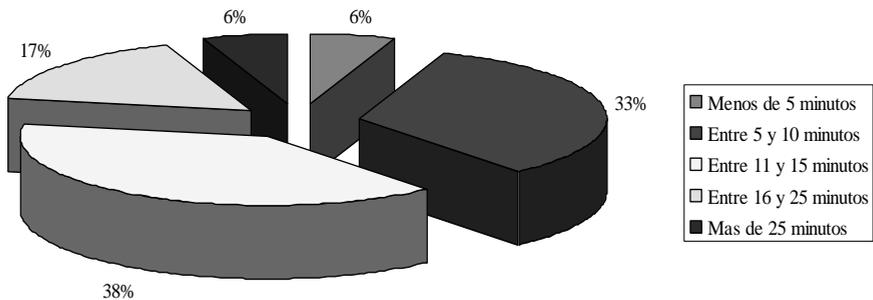
*Figura V.6*  
Manejo del concepto de comida rápida



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

combinación entre el tiempo y los servicios para el cliente, pudiendo decir que es una variable a favor de los negocios locales. Es importante mencionar que de los restaurantes típicos entrevistados, 5.5% atienden a los comensales en un tiempo récord de menos de cinco minutos, esto debido a que está inscrito a nivel mundial en los famosos récord Guinness, mismo que fue obtenido por los 13.5 segundos, tiempo en el cual atienden a los clientes, el cual fue obtenido en el año 2000 (figura V.7).

*Figura V.7*  
Tiempo promedio de atención para los clientes



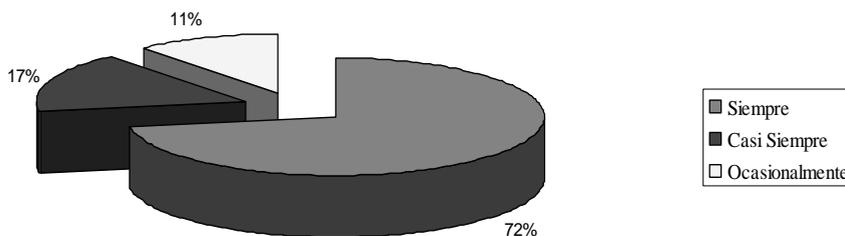
Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

Cuando los insumos de un negocio son nacionales o locales, ello permite conocer de cerca a sus proveedores y lograr fácilmente acuerdos o

contratos de consumo; si a esto le agregamos que contribuye al consumo de productos nacionales frenando un poco la importación de insumos, que desequilibra ya de por sí la balanza comercial, cuando los insumos son de origen extranjero éstos están sujetos a procedimientos y a tarifas arancelarias, según sea el caso, aunque los tratados que actualmente existen han liberado de impuestos a algunos de ellos, es posible encontrar todavía a otros muy vigilados. El insumo extranjero también está sujeto a posibles retrasos y siniestros en su trayecto de destino.

Los restaurantes locales obtienen, pues, una ventaja al encontrar a la mayoría de sus insumos en el mercado local, debido a que la mayoría de los productos cuentan con una calidad excelente, permitiendo, según palabras de los propietarios de los restaurantes, no incrementar el costo de los platillos ofrecidos a sus clientes. Ahora bien, en cuanto a si las empresas restauranteras estudiadas utilizan políticas de inspecciones al momento de la compra de sus insumos, 72% siempre lo realizan, 17% casi siempre utilizan sus políticas de selecciones de insumos, y sólo 11% rara vez los utilizan. Es decir ahora seleccionan los mejores insumos para ofrecer por supuesto los mejores platillos a los comensales que acuden al restaurante por la sazón que tienen ahí (figura V.8).

*Figura V.8*  
Lineamientos, requerimientos, políticas e inspecciones de compra de insumos básicos

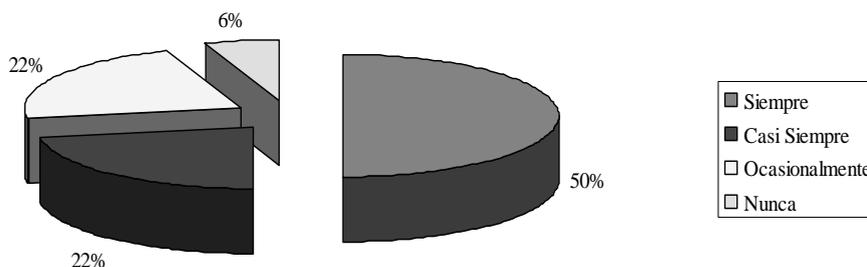


Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

En lo referente a las relaciones que los restauranteros tienen con los bancos o con las cámaras gremiales en donde se encuentran inscritos, o bien con proveedores y contratistas, 50% de los encuestados siempre mantienen acuerdos, consistiendo éstos principalmente en: formas

de pago, especificaciones del producto, tiempo de compra, entre otras; existen dos apartados con 22%, aquellos que casi siempre tienen acuerdos, y los que de forma ocasional realizan algún convenio (figura V.9).

*Figura V.9*  
Mantienen relaciones o acuerdos con bancos, cámaras gremiales, proveedores y contratistas



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

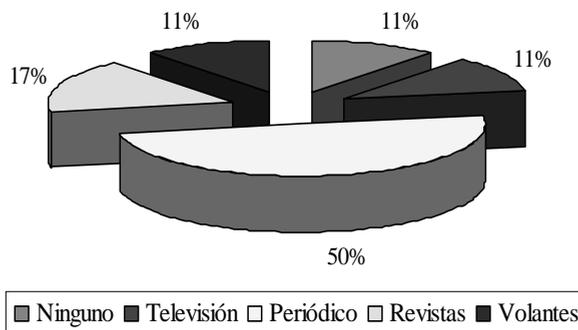
Las compañías no sólo deben limitarse a producir bienes y servicios, deben informar a los consumidores acerca de los beneficios, posicionar con cuidado sus productos en la mente de los consumidores. Kotler Philip (1998), en su libro *Fundamentos de la mercadotecnia*, define que el origen de la publicidad data desde los comienzos mismos de los anales de la historia. Los romanos pintaban los muros para anunciar las luchas de gladiadores y los fenicios pintaban imágenes para promover sus mercancías.

Lejos de tener planes publicitarios las unidades de estudio, donde se abarquen los propósitos de informar, persuadir, comparar, recordar; de analizar las ventajas de los diferentes medios publicitarios en la zona, de integrar algún enfoque para la asignación del presupuesto acorde con la organización (permisible, porcentaje de ventas, paridad competitiva, objetivo y tarea), este rubro puede ser el área donde los gerentes tengan que comenzar a trabajar para el bienestar de sus organizaciones.

Aunque todos los restaurantes utilizan la publicidad, la mayoría de ellos no contratan una agencia publicitaria, pues consideran el costo muy elevado, por lo que deciden ellos mismos elegir el medio publicitario que más se adecue a sus necesidades y presupuestos, informando

aspectos básicos del negocio como: menú, dirección o promoción del día. En lo que se refiere a los medios publicitarios más utilizados por este tipo de empresas, 50% utilizan la prensa (en los suplementos que semana a semana aparecen en sus páginas centrales tales como: ocio y tentaciones); 17% se publicitan en revistas y en la sección amarilla; con 11% existen tres rubros: aquellos que se anuncian en televisión local (como patrocinadores de algún programa), quienes utilizan los volantes para promocionarse, y quienes no acuden a ningún medio publicitario (figura V.10).

*Figura V.10*  
Medios de publicidad que utilizan para promocionar su restaurante típico



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

Al caracterizarse la pequeña empresa por la falta de capital para invertir en todas sus áreas de operación, la publicidad además tiene por parte de los gerentes poco interés para inversión, al considerarla muy costosa y alejada de traer beneficios importantes para el negocio. Para esto es necesario por parte de los directores tomar cinco decisiones importantes cuando se desarrolla un programa publicitario.

Para las unidades de estudio incluidas en la pequeña empresa, las posibilidades de encontrar sistemas financieros que permitan el apoyo de crédito para inversiones es muy alejado, permitiendo sólo a las grandes organizaciones tener acceso a este tipo de créditos; el apoyo por parte de instituciones gubernamentales, así como sus programas de

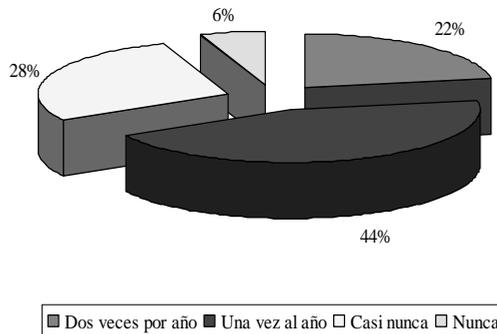
*Cuadro V.4*  
Decisiones a considerar en un programa publicitario

Establecimiento de Objetivos	Decisiones del Presupuesto	Decisiones del Mensaje	Decisiones de Medios	Evaluación de Campaña
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤Objetivos de Comunicación</li> <li>➤Objetivos de Ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤Enfoque Permisible</li> <li>➤Porcentaje de Ventas</li> <li>➤Paridad Competitiva</li> <li>➤Objetivos y Tarea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤Estrategia del Mensaje</li> <li>➤Ejecución del Mensaje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤Alcance, Frecuencia, Impacto</li> <li>➤Tipos Principales de los Medios</li> <li>➤Vehículos Especificos de los Medios</li> <li>➤Oportunidades de Medios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤Impacto de la Comunicación</li> <li>➤Impacto de las Ventas</li> </ul>

Fuente: Kotler, Philip, *Fundamentos de mercadotecnia*, Prentice Hall, 8ª edición 1998, p. 461.

apoyo a la pequeña y mediana empresa, se muestran lejos de sus objetivos principales. La industria restaurantera no se muestra alejada de esta situación; sin embargo, 94% de los entrevistados solicitan créditos en bancos principalmente; una vez obtenidos los recursos, los propietarios restauranteros llevan a cabo las siguientes actividades: 44% realizan mejoras a sus instalaciones una vez al año, 22% lo hacen dos veces por año, 28% casi nunca realizan cambios, y 6% nunca los han realizado (figura V.11).

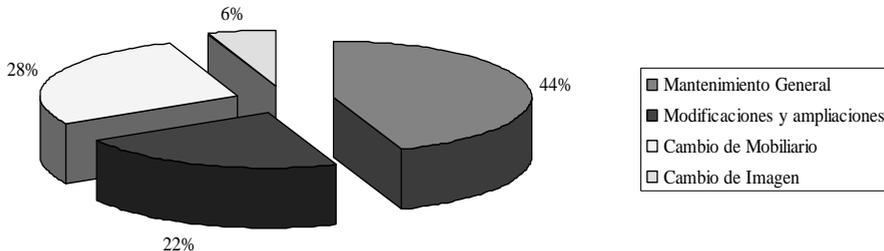
*Figura V.11*  
Realización de inversiones en sus instalaciones e infraestructura



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

En lo referente a las áreas de mejora, 44% de los restauranteros aplican los recursos obtenidos en el mantenimiento general de la empresa, 28% lo utilizan en el cambio de mobiliario (sillas, mesas, mantelería). En lo que respecta al apartado de modificaciones y ampliaciones, cuatro propietarios de restaurantes (22%) invierten su capital en este apartado y para un cambio en la imagen de la empresa; con la finalidad de ser más competitivos esto sólo 6% lo realizan, es decir en un solo restaurante se piensa en la modificación de su logotipo y colores para lograr que el consumidor los siga prefiriendo (figura V.12).

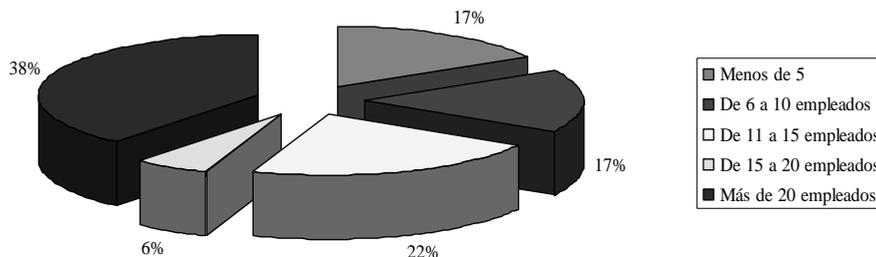
*Figura V.12*  
Áreas de aplicación de la inversión en su infraestructura



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

Para satisfacer las exigencias que los comensales realizan al ingresar a las empresas restauranteras estudiadas, se requiere contar con personal suficiente que les permita cubrir esas necesidades; es decir, en cualquier situación el empleado debe recordar que su deber es estar siempre atento a lo que diga y solicite el usuario, además de que deberá estar capacitado para leer el estado de humor en el momento que se realice el encuentro con el cliente. Los restaurantes típicos son compañías consideradas como micro y pequeñas, por lo cual el número de empleados no es muy elevado. Siete de los restaurantes entrevistados tienen más de 20 empleados (39%); entre los 11 y los 15 empleados corresponde a un 22%; dos opciones concuerdan en cuanto a porcentajes, con 17% respectivamente se encuentran aquellas empresa que tienen menos de cinco empleados, seguidas por aquellos restaurantes cuyo rango se encuentra entre los seis y los 10 empleados, con igual porcentaje (figura V.13).

*Figura V.13*  
Total de empleados que laboran en el restaurante

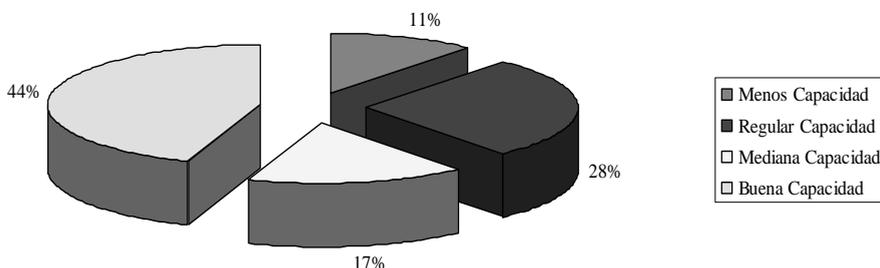


Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

El personal debe, ante a situaciones de enojo, controlar las reacciones y aprender a escuchar atentamente lo que el consumidor le está diciendo y a clasificar inmediatamente el tema entre el comensal y el mesero, para que esto pueda darse de la mejor manera y tratando de no ser ofensivo en sus respuestas o explicaciones; los meseros deben estar calificados para poder atender al cliente.

El 44% de los restaurantes típicos afirman que su personal tiene la mejor capacidad para atender como se merece al comensal que los visita con frecuencia, o bien a los que son la primera vez que asisten a consumir al lugar. Una regular capacidad está representada por 28% de los restaurantes entrevistados; 17% se encuentran en el rango de regular capacidad, y sólo 11% opinan que sus empleados tienen la capacidad mínima para poder satisfacer a los clientes (figura V.14).

*Figura V.14*  
El personal está calificado para la atención de los clientes



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

El actual presidente de México Felipe Calderón lanzó el 15 de enero de 2007 un programa para incentivar la contratación de jóvenes que ingresan al mercado laboral, en un intento por enfrentar uno de los principales retos de los años recientes: la creación de empleos. El mandatario firmó el denominado Decreto del Programa por la Generación del Primer Empleo, a través del cual el gobierno cubrirá las cuotas de seguridad social por un año de jóvenes que sean empleados por empresas privadas.

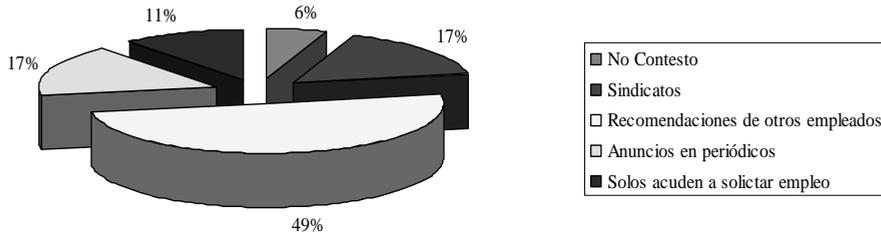
El gobierno federal se ha comprometido con un fondo de 3,000 millones de pesos (unos 273 millones de dólares) para el financiamiento del programa. Calderón (2007) afirma que “El empleo es la puerta más grande para salir de la pobreza, es el único camino para elevar de manera sustancial la calidad de vida de las familias”. Calderón ha dicho que la generación de empleo será su prioridad de gobierno, junto con el combate a la delincuencia y la reducción de la pobreza que padecen cerca de la mitad de los 104 millones de mexicanos. Sin embargo, es importante mencionar que no sólo se requiere de generar empleos sino que éstos se encuentren bien remunerados, con la finalidad de evitar las altas tasas de rotación de personal que existen, sobre todo en las empresas restauranteras, en donde abandonan el trabajo actual por 10 pesos que le ofrecen en otro restaurante.

En las 18 empresas estudiadas su principal fuente de reclutamiento es aquella en la que los propios empleados recomiendan a otros compañeros que ya tienen cierta experiencia en el ramo (50%); sólo tres restaurantes (17%) solicitan personal a través de anuncios en los periódicos locales; en igual número (17%) lo hacen a través de los sindicatos en donde se encuentran inscritos, y sólo en 11% acuden los futuros empleados a solicitar trabajo (figura V.15).

Es importante mencionar que el gobierno no sólo se preocupa por incrementar los índices de empleo en el país, también ha forzado a las empresas a proporcionar capacitación a sus empleados, pudiendo ser a través de la propia Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la cual no sólo coordina y dirige la Procuraduría de la Defensa del Trabajo, sino que además vigila que la capacitación se proporcione.

De las empresas encuestadas, 45% proporcionan capacitación a sus trabajadores a través de los sindicatos; 22% la realizan en la propia Secretaría del Trabajo con los cursos que ésta ofrece a lo largo del año y a través de las delegaciones en los estados. El 11% de los restauranteros recurren a impartir la capacitación por medio de universidades; otro

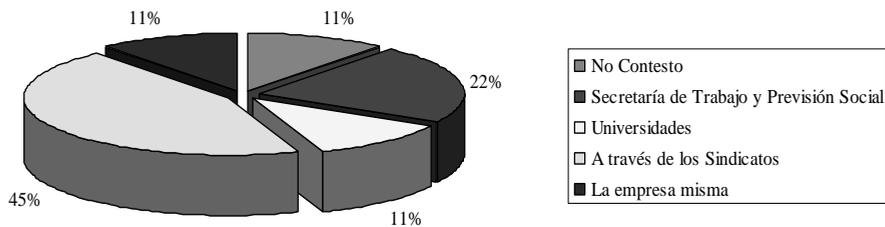
*Figura V.15*  
Fuentes de reclutamiento utilizadas por los restauranteros



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

11% imparten cursos los propios directivos de las empresas que cuentan con los conocimientos necesarios para que sus empleados otorguen los mejores servicios a los comensales; y finalmente, el 11% restante evadieron la pregunta argumentando que no se les da capacitación porque son familiares y no la requieren; todos los directores de los restaurantes típicos opinaron que la capacitación es proporcionada sólo cuando se requiere, independientemente de que las autoridades se los exijan (figura V.16).

*Figura V.16*  
Medios por los cuales proporcionan capacitación

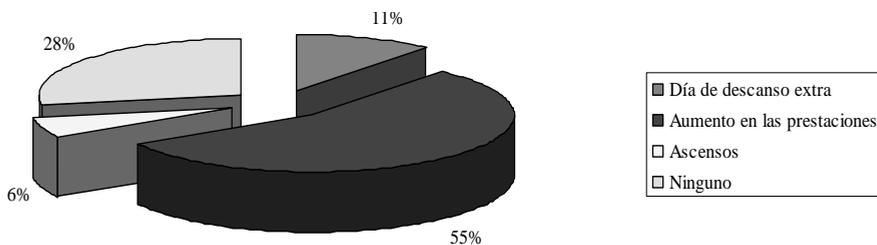


Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

Los propietarios deben entender que las empresas, sean grandes o micro deben funcionar como una organización formal cuyo objetivo sea producir un bien o un servicio, pero también es importante que entiendan que su personal requiere de incentivos como forma de eva-

luación de su desempeño. De los restaurantes entrevistados, 56% dan como incentivo un aumento en las prestaciones; 11% otorgan un día de descanso extra; 5% otorgan ascensos; sin embargo, es preocupante que 28% (cinco) de los restauranteros no ofrezcan a sus empleados ninguna forma de evaluación, razón por la cual su rotación de personal es más alta (figura V.17).

*Figura V.17*  
Formas de evaluar el desempeño de los empleados de los restaurantes típicos



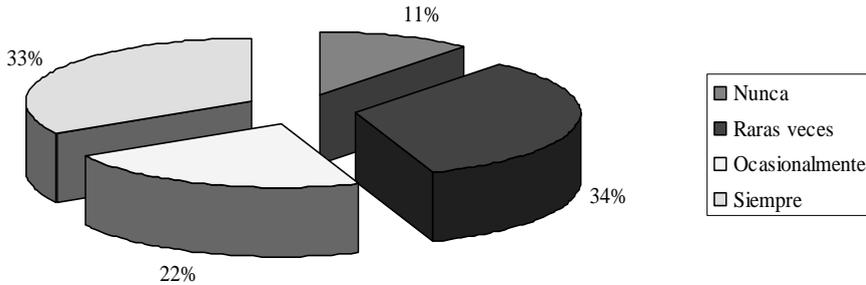
Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

En un negocio micro o pequeño la mejor forma de medir la evolución y situación de sus niveles de eficiencia consiste en que su propietario no sólo se mantenga atento a las quejas o sugerencias, no sólo de los comensales sino también deben tomar en consideración las emitidas por parte de los empleados. Sin embargo, para el caso de los directores de los 18 restaurantes entrevistados, 33% afirman que siempre se toman en consideración las sugerencias de sus empleados; otro 33% expusieron que raras veces las toman en consideración debido a que son opiniones que nada tienen que ver con el ámbito laboral; 23% explican que ocasionalmente se toman en cuenta, sobre todo cuando se trata de mejoras en las instalaciones del negocio; y sólo 11% de los directores contestaron que nunca se toman en consideración, que normalmente el patrón es quien ve su desempeño y él realiza las mejoras (figura V.18).

Para poder lograr la calidad que los consumidores solicitan cuando entran en los establecimientos de alimentos y bebidas, se requiere de varios factores clave: meseros capacitados con aptitudes de servicio, buenos platillos y bebidas, infraestructura idónea, entre otros. Sin embargo, también es importante que exista una comunicación de calidad

*Figura V.18*

Sugerencias de los empleados hacia la empresa son tomadas en cuenta



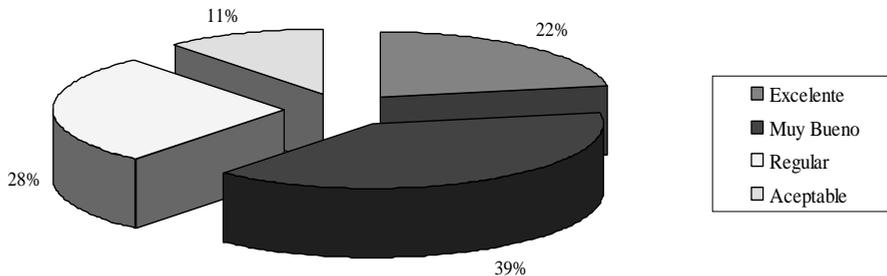
Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

entre los empleados y los patrones; si esto sucede, la atención hacia los consumidores será de mejor calidad.

En los restaurantes típicos esa comunicación es considerada por un 39% como muy buena; la categoría de excelente se encuentra representada por 22%, es decir cuatro restaurantes de 18 entrevistados; 28% opinan que la calidad de la comunicación es regular, y 11% consideran que ésta es aceptable; con este mismo porcentaje comentan que actualmente están los directivos capacitándose para poder lograr una mejor relación con sus empleados (figura V.19).

*Figura V.19*

Calidad de la comunicación de los empresarios  
restauranteros con su personal



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. Es decir, en los restaurantes la motivación se utiliza como fuente de mejora; sin embargo, sólo para siete directores (39%) es muy importante porque gracias a ella no sólo se mejoran las relaciones con los propietarios sino con los consumidores; y 61% opinan que son importantes, pero que la mejor motivación no depende de los restauranteros sino más bien de las propinas que los clientes les otorgan por los buenos servicios que los empleados les ofrecen (cuadro V.5).

*Cuadro V.5*  
La motivación es una fuente de mejora para su restaurante

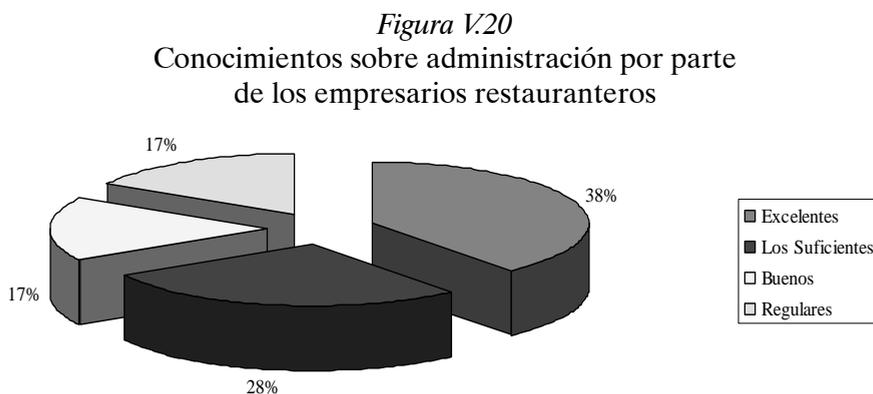
<i>Opciones</i>	<i>Núm. de respuestas</i>	<i>%</i>
Muy importante	7	39
Importante	11	61
Total	18	100

Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

Las cuestiones administrativas son rituales en cualquier empresa, pues exigen una atención que requiere de paciencia, persistencia, orden y dedicación diaria. Así, es importante que los empresarios restauranteros sepan determinar los precios de los platillos tomando en consideración las dos variables más importantes, es decir los costos de producción y lo que cobra la competencia; otros conocimientos administrativos que deben tener es lo concerniente a los sueldos y salarios que, deben respetar el nivel de una retribución justa, porque eso permite seleccionar a los mejores empleados y llevar adelante los programas de calidad. Otro elemento a tomar en cuenta en la conducción del negocio es la promoción y la publicidad de la empresa, tareas que prácticamente brillan por su ausencia en la mayor parte de las empresas restauranteras estudiadas; finalmente, contar con los conocimientos de administración estratégica que les permitan lograr ser competitivos, logrando la permanencia y el crecimiento deseado.

De acuerdo con las entrevistas realizadas, 39% de los empresarios afirman que sus conocimientos sobre administración son excelentes; 28% opinan que lo que conocen sobre procesos administrativos son los suficientes y que con ellos han logrado crecer y permanecer en el gusto de los consumidores. Las siguientes opciones son aquellas en las que sus conocimientos son buenos, con 16.5%, y regulares, con igual porcentaje.

Sin embargo, es importante mencionar que los empresarios no saben de estrategias; consideran que todo es proceso administrativo y que lo que desarrollan es lo mejor para sus empresas (figura V.20).



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

### *Análisis de la demanda*

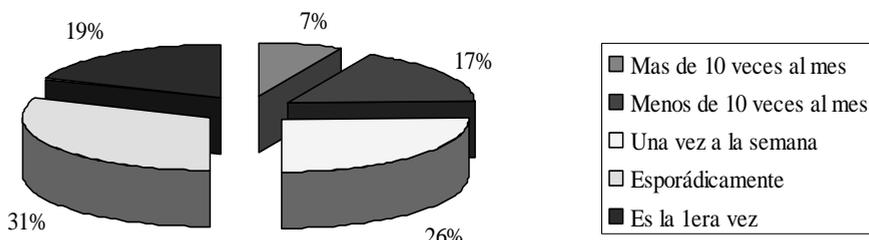
Jan Carlzon, presidente de la línea aérea SAS (2003), explica a sus empleados y gerentes que cada contacto entre el cliente y un buen empleado de la compañía constituye un momento clave; cualquier error en esos breves momentos de acercamiento puede influir en la calidad que los consumidores esperan recibir por parte de los empleados.

Al igual que en una línea aérea, en un restaurante sucede lo mismo: es importante conocer la opinión que los comensales tienen respecto del restaurante, de los meseros, de sus instalaciones, razón por la cual a continuación se presentan los resultados del estudio realizado con los consumidores.

En relación con la frecuencia con la que los comensales acuden a consumir alimentos a los restaurantes entrevistados, el mayor porcentaje se encuentra en el consumo de forma esporádica, con 31%; les siguen aquellos consumidores que acuden una vez a la semana, con 26%; un 17% está compuesto por aquellos consumidores que acuden menos de 10 veces al mes; otro rubro importante es aquellos consumidores que acuden más de 10 veces al mes, es decir casi dos veces por semana (7%); de los consumidores entrevistados, en 19% era su primera ocasión en que consumían en ese establecimiento (figura V.21).

*Figura V.21*

Cuál es la frecuencia con la que asiste a consumir comida típica



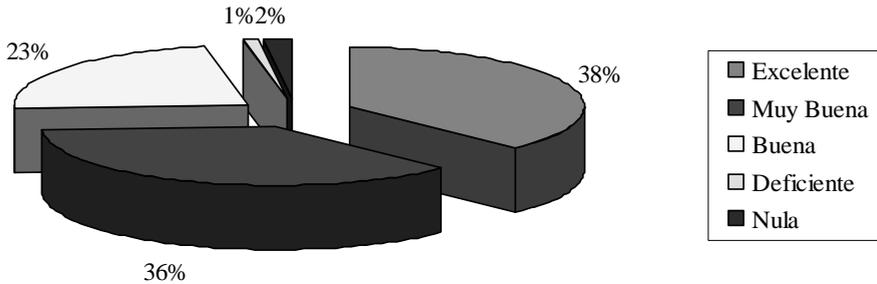
Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

En lo que respecta a la atención que los clientes reciben por parte de los meseros, 38% de los propios comensales consideran que la atención es excelente; 36% de los consumidores opinan que es muy buena la atención y los meseros se esfuerzan por superar las expectativas de los clientes; en tercer sitio (23%) se encuentran aquellos meseros que atienden a los clientes de buena manera, pero sin ofrecer un servicio extra; pocos son los comensales que opinan que la atención es deficiente (1%), y nula (2%).

Está comprobado que si después de cada encuentro entre los meseros y clientes, éstos salen contentos, se lo dirán a cinco amigos; pero si quedan insatisfechos se lo contarán a 15; de aquí la importancia de ofrecer un excelente servicio con el propósito de que los clientes hablen bien de sus empresas (figura V.22).

Al tratar de profundizar en la idea de calidad de tal o cual servicio, se comprueba que la calidad es una fuente inagotable de malos entendidos o de contradicciones. Es por eso que los consumidores normal-

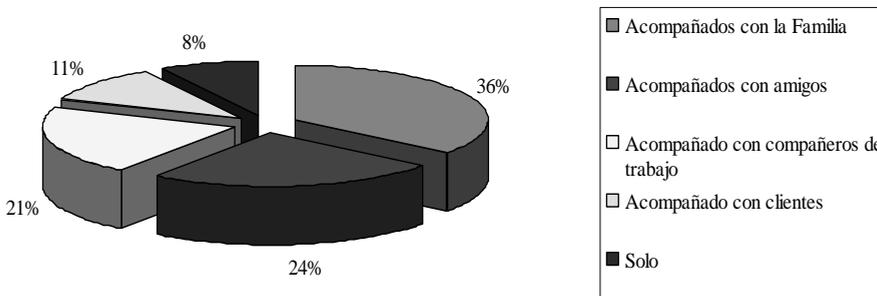
*Figura V.22*  
 Qué tipo de atención recibe por parte de los meseros



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

mente regresan a los restaurantes que tienen calidad y ese regreso lo realizan principalmente acompañados por su familia. Un 35% de los encuestados lo realizan de esta manera; 25% acuden a los restaurantes típicos acompañados por amigos; 21% asisten a degustar de los alimentos típicos de Guadalajara con compañeros de trabajo; 11% visitan estos servicios de alimentos para el cierre de negocios o la apertura de los mismos; y 8% acuden solos (figura V.23).

*Figura V.23*  
 Con quién asisten regularmente a consumir comida típica

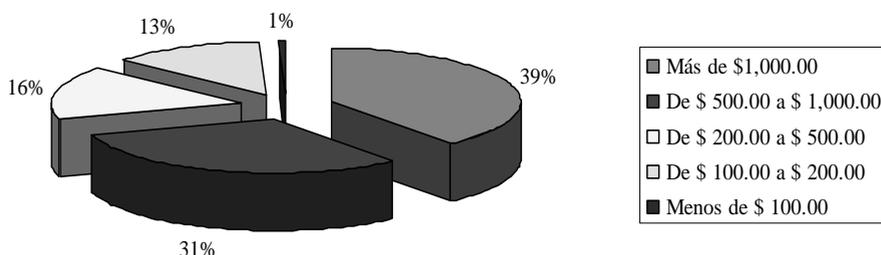


Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

Por lo que respecta al gasto que los consumidores realizan en las empresas entrevistadas, éste varía de acuerdo con el número de clientes que asisten a este tipo de lugares; también varía el precio de acuerdo con los platillos seleccionados por los comensales. De los 192 entrevistados, 39% pagan más de 1,000 pesos en su consumo; en el rango de 500 a 1,000 pesos 31% gastan esta cantidad. Existen algunos lugares en donde los precios de los platillos son considerados por los clientes como económicos, ya que su gasto se encuentra entre los 200 a 500 pesos (16%); un 13% gastan entre 100 y 200 pesos (en restaurantes como Los Itacates y Lonches Amparito); lo más económico son las Famosas Tortas Ahogadas Héctor's, en donde 1% realizan un gasto menor a los 100 pesos (figura V.24).

*Figura V.24*

Gasto que los comensales realizan en los restaurantes típicos



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

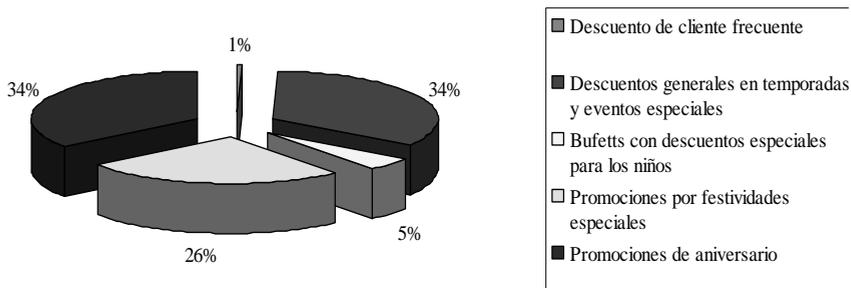
Cualquier empresa, del giro que sea, en las últimas décadas ha buscado premiar de alguna forma a los clientes que son leales. El 34% de los clientes asientan que las empresas restauranteras les ofrecen descuentos en temporadas y eventos especiales (día de la madre, del padre, cumpleaños de los consumidores); 35% opinan que cuando la empresa tiene promociones, éstas son en fechas de aniversario de la organización; 25.5% acuden a degustar de los alimentos típicos cuando existen promociones por festividades especiales (fiestas patrias, Fiestas de Octubre); 5% asisten a este tipo de lugares porque todo el tiempo tienen bufetes para niños a precios especiales, y finalmente sólo a 0.5% las organizaciones les dan las famosas tarjetas de cliente frecuente.

Se vuelve necesario que las organizaciones apliquen este tipo de descuentos, ya que es una forma de atracción para los consumidores.

Y en un momento también puede ser utilizada como promoción para estos establecimientos (figura V.25).

*Figura V.25*

Descuentos o promociones aplicados en los consumos a los clientes



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

En lo referido a las instalaciones de recreo infantiles, 54% de los entrevistados afirmaron que los restaurantes típicos cuentan con una sección especial de juegos para sus hijos, mediante los cuales aseguran el esparcimiento de los niños y su entretenimiento durante el tiempo que permanecen en el restaurante; con ello se genera, por ende, un servicio extra para beneficio de los clientes. Sin embargo, cabe señalar que 46% de los comensales afirman que los restaurantes a los que acuden carecen de dichos servicios, siendo este porcentaje representativo ya que indica que no todos los restaurantes consideran que el contar con este tipo de instalaciones le generará una diferenciación en comparación con la competencia.

*Cuadro V.6*

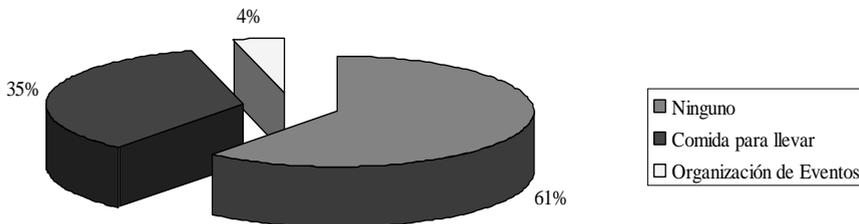
Instalaciones de recreo infantiles

Opciones	Núm. de respuestas	%
Ninguna	89	46
Sección especial para niños	103	54
Total	192	100

Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

Asimismo, la encuesta arrojó la siguiente información sobre los servicios extra que son ofrecidos por los restaurantes típicos de Guadalajara. Estos servicios son tales como: salón para banquetes, servicio a domicilio, comida para llevar y organización de eventos, entre otros. El 39% de los encuestados han hecho uso de dichos servicios; de este porcentaje, 35% han utilizado el servicio de comida para llevar y 4% el servicio de organización de eventos. Para los restauranteros que cuentan con servicios extra, es significativo el ingreso económico que se genera por la utilización de dichos servicios, pues facilitan a los usuarios el acceder a sus servicios a través de otras opciones (figura V.26).

*Figura V.26*  
Servicio extra utilizado por los comensales

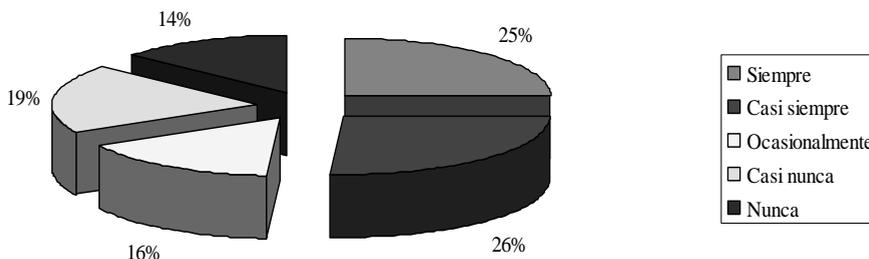


Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

Una costumbre vigente en los restaurantes típicos es el llamado “libro de quejas”; estos libros tienen una doble finalidad: primero, ayuda a los consumidores para que descarguen su fastidio, y segundo, a la empresa para tener una constancia de las etapas de servicio en las que se producen los errores y que frecuentemente los meseros o empleados no corrigen, a pesar de que los consumidores emiten su opinión de manera constante. Sin embargo, 26% de los comensales afirman que las sugerencias que realizan son tomadas en consideración casi siempre; 25% de los encuestados visualizan que sus comentarios o quejas siempre son tomadas en cuenta, bien sea para identificar áreas de oportunidad o para la mejora en la prestación de sus servicios; asimismo, 19, 16 y 14% opinan que casi nunca, ocasionalmente y nunca son tomadas en cuenta sus opiniones, respectivamente. Sin embargo, no sólo es importante que los clientes opinen respecto al servicio que prestan los meseros, también es importante que esas quejas se vean reflejadas en la mejora de

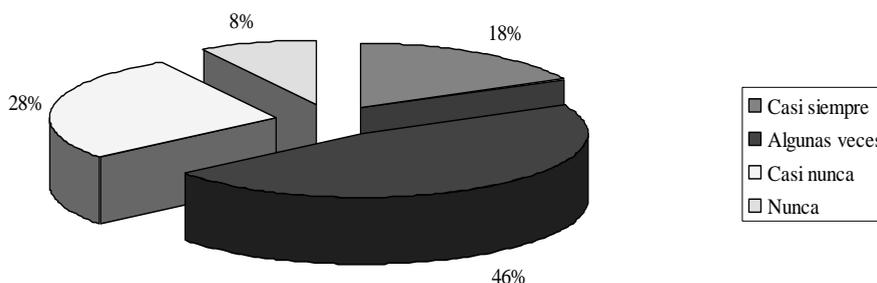
la calidad y del servicio que les ofrecen. Así, 46% opinaron que sólo en algunas ocasiones sí se mejora el servicio; 36% consideran que nunca o casi nunca se notan los cambios de actitud hacia ellos, y 18% dicen que siempre que asisten al restaurante a consumir alimentos se ven reflejados los cambios sugeridos en las visitas anteriores (figuras V.27 y V.28).

*Figura V.27*  
Utilización de los comensales del buzón de sugerencias en los restaurantes típicos



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

*Figura V.28*  
A partir de las quejas y sugerencias de los comensales, la calidad y el servicio mejora en los restaurantes

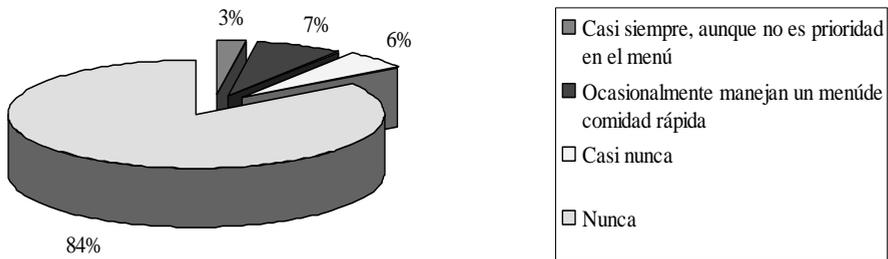


Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

Aun cuando el objetivo de este tipo de establecimientos no es la venta de comida considerada rápida, 3% de los comensales entrevistados

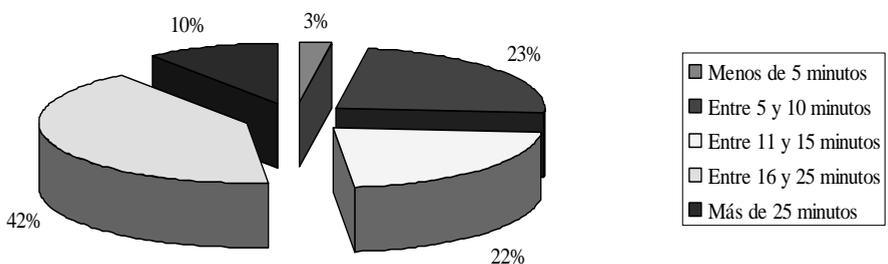
opinaron que casi siempre existe esta opción, aun cuando no es prioridad en el menú; asimismo, 7% afirman que ocasionalmente manejan en el menú el concepto de comida rápida; finalmente, 84% de los clientes encuestados comentaron que los restaurantes de comida típica nunca han ofrecido este servicio, al considerar que este tipo de comida requiere un tiempo de preparación de entre 11 y 25 minutos, por ser platillos artesanales (figuras V.29 y V.30).

*Figura V.29*  
El restaurante típico que usted visita maneja el concepto de comida rápida



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

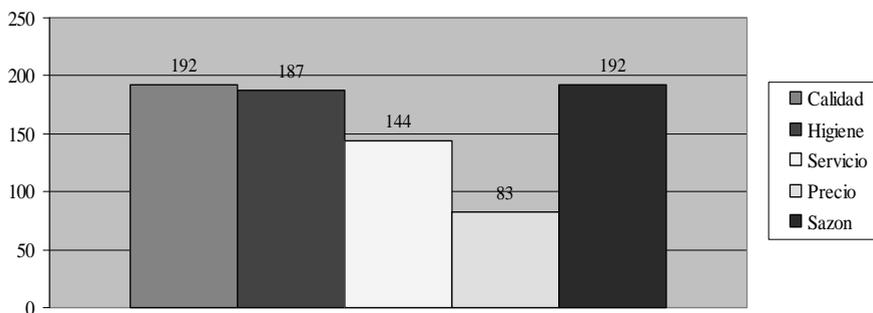
*Figura V.30*  
Tiempo promedio de atención a los comensales de los restaurantes típicos



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

En relación con la pregunta en donde se hace referencia a las variables que influyen en la decisión de consumir en los restaurantes de comida típica de Guadalajara, los 192 comensales opinaron que acuden con regularidad a consumir los alimentos que ofrecen los restaurantes típicos, principalmente por la calidad en los insumos utilizados y su preparación; y en igual número de respuestas, por la sazón que tiene quien prepara los alimentos y que les es un sabor muy familiar. También opinaron 187 de estos mismos encuestados que la higiene observada en los establecimientos es fundamental para que concurran de manera frecuente a degustar de los alimentos ahí ofrecidos; 144 opiniones son para el servicio ofrecido por los meseros, y 83 clientes aseguran que acuden a este tipo de empresas por los precios en el menú (figura V.31).

*Figura V.31*  
Variables que influyen en la decisión de consumo en los restaurantes típicos

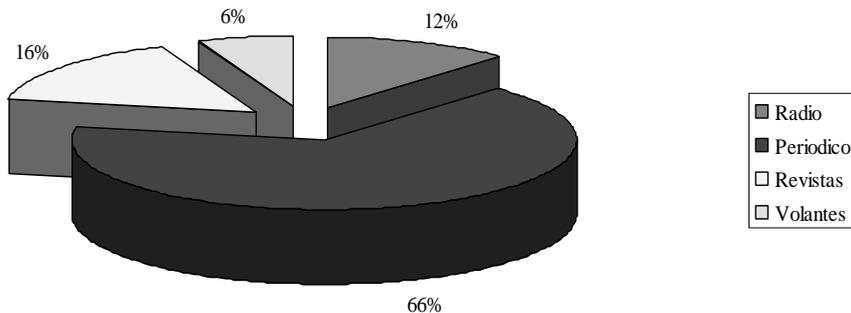


Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

Por lo que respecta a la pregunta efectuada a los comensales, referente a los medios publicitarios por los cuales conocen a los restaurantes típicos, 66% de los 192 encuestados opinaron que por medio de la prensa escrita (periódico); 16% se han enterado del lugar por medio de revistas turísticas; 12% lo han hecho cuando los establecimientos patrocinan algunos eventos a través de la radio, y finalmente 6% los conocen por medio de volantes. Cabe señalar que del total de encuestados, ninguno recuerda haber visto algún comercial en televisión, bien sea abierta o por cable. El objetivo y el esfuerzo promocional que los restaurantes típicos realizan anualmente está orientado a permanecer en la mente

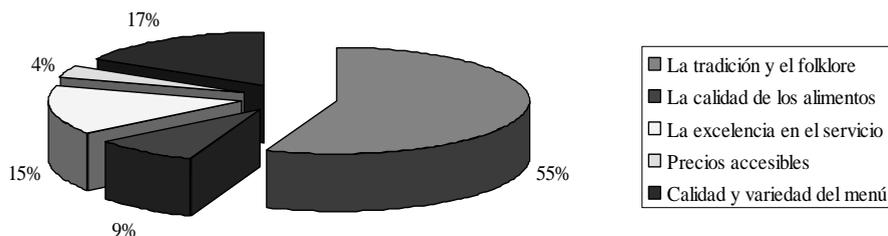
de los consumidores, mediante el apego a la tradición y al folclor de la comida típica de nuestra cultura (figuras V.32 y V.33).

*Figura V.32*  
Medio publicitario por el cual el comensal conoce el restaurante típico



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

*Figura V.33*  
Mensaje publicitario que cumple con las expectativas de los comensales

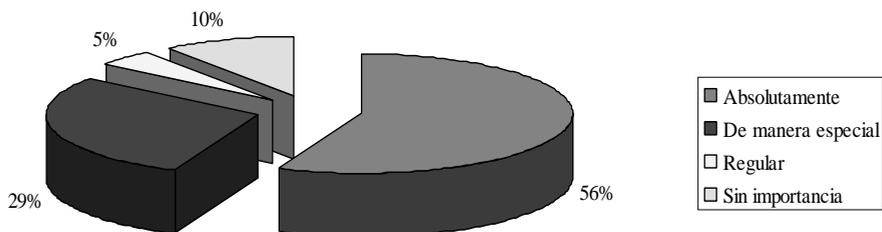


Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

Para los comensales que asisten con regularidad a consumir productos de calidad, con una higiene excelente, en donde la tradición y el folclor son características predominantes de los restaurantes típicos, el acondicionamiento del establecimiento también es base fundamental, pues no sólo esperan buenos alimentos sino un lugar agradable y placentero. A

este cuestionamiento, 56% de los entrevistados opinaron que es absolutamente importante que el lugar sea cómodo; 29% afirman que para ellos es muy especial que el ambiente físico sea especial; y en 15% (28 clientes) su opinión respecto al lugar va de regular a sin importancia.

*Figura V.34*  
El acondicionamiento del restaurante típico es del gusto de los comensales



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

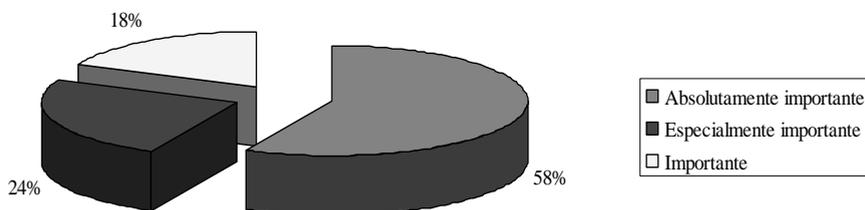
Cuando las personas se integran a cualquier empresa no sólo lo hacen por necesidad, sino que buscan también autorrealización, compartiendo sus experiencias y gozando las vivencias cotidianas que les proporcione la organización. Si la empresa, los jefes o gerentes del negocio no los involucran en la misión de la organización, buscarán su identidad en las relaciones informales, tratando de pertenecer a un grupo humano en la organización, y si no la encuentran, tampoco buscarán otra organización. Es imposible que un trabajador sea productivo sin antes haberlo sensibilizado acerca del fin que busca la empresa.

En la selección de personal todos los directivos de restaurantes afirmaron tener programas para la selección de personal y programas de capacitación interna; un programa de selección contiene infraestructura técnico-administrativa abarcando manuales de organización, políticas y procedimientos de selección de personal; análisis y descripción de puestos de trabajo; metodologías adecuadas para el diagnóstico de necesidades, lo cual no es cualquier documento de especificaciones de sexo, edad etc. Hay que recordar que como respuesta a las necesidades y adiestramiento que se observan en la fuerza de trabajo del país, en 1978 se adicionó al artículo 123 constitucional, en su fracción XII, la obliga-

ción de los empresarios de formar profesionalmente a sus trabajadores, estableciéndose en ese mismo año en la Ley Federal de Trabajo.

Esta afirmación por parte de los empresarios restauranteros, por ende tiene que verse reflejada en la opinión que los clientes tienen respecto a la capacitación. Para los clientes entrevistados en los 18 restaurantes típicos, 58% opinaron que la capacitación de los empleados es absolutamente importante, 24% afirmaron que es especialmente importante, y para 18% sólo es importante; sin embargo, a mayor capacitación mejor se realiza el servicio y la permanencia en el mercado se verá reflejada en mayor medida.

*Figura V.35*  
Es importante que el personal que atiende al comensal esté capacitado

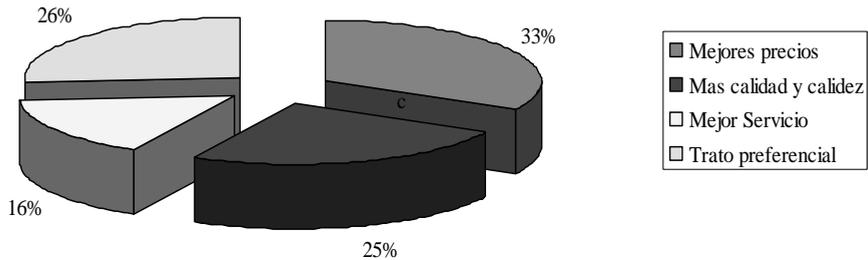


Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

Los comensales también buscan que los restaurantes los vean no sólo como clientes o consumidores, sino que los premien por asistir de manera asidua a sus empresas. Un 33% opinaron que las empresas restauranteras los deben premiar otorgándoles una mejora en sus precios; 26% esperan encontrar un trato preferencia, es decir no sólo que los recuerden por su nombre o apellido sino porque conozcan los platillos que les agradan; 25% desean que aumente la calidad y la calidez de la empresa, y 16% solicitan un mejor servicio, no sólo por parte de los meseros sino de toda la organización (figura V.36).

Finalmente, el último cuestionamiento realizado a los comensales fue el relacionado con la calidad de la comunicación que debe existir entre los empleados de cualquier organización y los clientes, a lo que respondieron los entrevistados de la forma siguiente: 17% opinan que la comunicación existente se da de manera excelente; sin embargo, el porcentaje más alto (40%) afirmaron que se da de forma regular esa

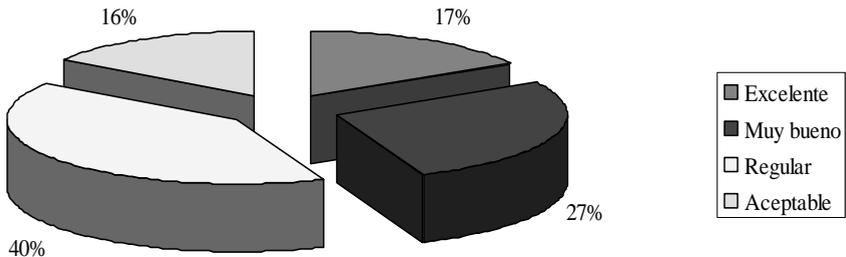
*Figura V.36*  
 Los restaurantes típicos premian la lealtad de los comensales



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

relación, porcentaje bastante alto si se piensa que en la medida que las relaciones sean mejores con los clientes, éstos hablarán mejor de la organización y su competitividad aumentará (figura V.37).

*Figura V.37*  
 Calidad de comunicación del restaurante con sus comensales



Fuente: investigación directa, octubre-noviembre de 2009.

En el capítulo siguiente se presenta nuestra propuesta de modelo de administración estratégica para ser aplicado en los restaurantes típicos, el cual se ha denominado “modelo de administración estratégica para empresas resturanteras” (MAEER), mismo en el que se presentan las etapas.

# VI

## Propuesta del modelo de administración estratégica para las empresas restauranteras

Para lograr llegar a la propuesta del presente modelo se estudiaron varios autores sobre administración estratégica, mismos que fueron estudiados en el segundo capítulo de este documento, tomando en cuenta, de algunos de esos modelos, los elementos más adecuados para las características de los restaurantes típicos, ya que no existe un modelo exclusivo para cada tipo de organizaciones; además no se consideró el modelo con el que cuentan las grandes cadenas restauranteras, por ser modelo exclusivo y adaptado única y exclusivamente para ellas.

### **Modelo MAEER**

Una vez que se analizaron los modelos de administración estratégica de los autores antes expuestos, surge el modelo adaptado a partir de dos autores, siendo esta adaptación del modelo CIPP de Daniel L. Stufflebeam (1987) y del modelo de Hill Jones (2005) denominado “componentes del proceso de planeación estratégica”. Así, surge el “modelo propuesto de administración estratégica para las empresas restauranteras” (figura VI.1), el cual queda explicado de la forma siguiente:

#### *Etapa 1. Contexto:*

La principal actividad de esta etapa consistirá en analizar e identificar la problemática que enfrentan los restauranteros, e iniciar una guía para su mejora. En esta etapa se incluyen otras dos áreas de apoyo: el

análisis de los ambientes externo e interno, con la finalidad de conocer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades.

Para conocer éstas, el punto de partida más común será entrevistar a los clientes con la finalidad de conocer su punto de vista respecto a: calidad de los alimentos y bebidas, atención, calidez, ambiente, publicidad de la organización, competencia, mercado al que satisfacen.

### *Etapa 2. Insumo o entrada (input):*

La principal orientación de una evaluación de entrada es ayudar a prescribir un programa mediante el cual se efectúen los cambios necesarios.

Esta etapa ayuda a identificar la capacidad de los restaurantes en atención, operación, recursos humanos, presupuestación, así como buscar las limitaciones y los recursos potencialmente utilizables para poder poner en práctica las mejoras a los problemas encontrados.

Asimismo ayudará a realizar el análisis de la empresa para conocer los programas de capacitación, manuales de procedimientos, planeación estratégica. Y así desarrollar la tercera etapa del modelo, la cual servirá para conocer los propósitos de las organizaciones restauranteras, persiguiendo las innovaciones que los clientes solicitan en todas las áreas, y con esto definir si tendrán éxito las propuestas o fracasarán.

### *Etapa 3. Proceso:*

En esta etapa se realiza una evaluación del proceso, comprobando si el modelo propuesto ha sido el más viable. Además, proporcionará información continua a los administradores o directores generales de los restaurantes o al personal encargado del trabajo con el modelo, acerca de las actividades de planificación, pronóstico de crecimiento, contabilidad de acuerdo con las necesidades de información financiera de la empresa, que sirva de base para adoptar el régimen fiscal acorde con la organización.

Ahora bien, si no se logró lo planeado se realizarán reuniones de trabajo con los administradores, directivos o el personal encargado y se analizará la documentación, esto es, si es suficiente o se requiere de una mayor cantidad de información para evaluar lo que se realiza en esta etapa o en cualquiera de las anteriores fases.

#### *Etapa 4. Producto:*

En esta última etapa se valora, interpreta y se analizan los logros de todo el modelo. Aquí se averiguará hasta qué punto el modelo ha satisfecho las necesidades del restaurante.

La evaluación del producto debe recoger y analizar los juicios acerca del éxito del modelo, los cuales provienen de una amplia gama de personas que están íntimamente relacionadas con éste. Ya que el cliente con frecuencia realiza comparaciones entre las mejoras de los restaurantes que visita con regularidad.

En esta etapa se podrá utilizar una combinación de técnicas para poder obtener la información por parte del consumidor. Se les puede interrogar *in situ*, de manera telefónica o por correo para enterarse de las opiniones acerca de las mejoras, y sus puntos de vista sobre los resultados tanto positivos como negativos.

Es importante mencionar que a lo largo de cada una de las etapas se podrán realizar informes intermedios y se podrán efectuar las mejoras pertinentes, ya que el modelo no es cerrado sino que es un sistema abierto para poder lograr los objetivos planteados por los dirigentes de los restaurantes.

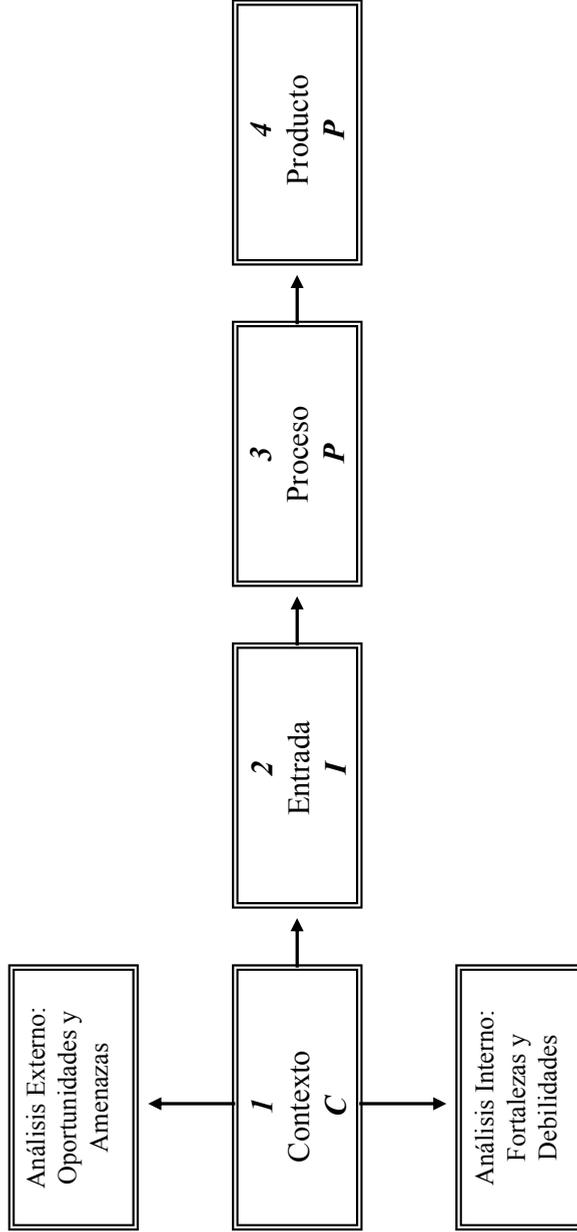
Finalmente, en el modelo propuesto de administración estratégica para las empresas restauranteras (MAEER) deberá existir una evaluación del contexto; de entrada, del proceso y del producto, ya que si bien es cierto desempeñan funciones únicas, también existe una relación simbiótica entre ellas.

Estas etapas son resultado de la investigación teórica respecto a la administración estratégica y a los diversos autores que la han desarrollado, y por supuesto de la investigación de campo realizada a los empresarios y a los comensales para adecuar un modelo de los existentes a las necesidades de los restauranteros típicos.

### **Conclusiones**

El MAEER es un modelo adecuado para elevar la competitividad de dichas empresas; este modelo está basado en cuatro elementos y dos fases. Los elementos son: a) el *contexto* en el que se desarrollan las organizaciones de estudio; b) la *entrada*, donde se consideran los com-

*Figura VI.1*  
 Modelo de administración estratégica para las empresas restauranteras (MAEER)



Fuente: elaboración propia con base en: Stufflebeam, Daniel L. *Evaluación sistemática (guía teórica y práctica)*, Paidós/M.E.C., España, 1987, y Hill Charles y G. Jones, *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*, McGraw-Hill, 6ta ed., México, 2005.

ponentes de la administración estratégica y de la evaluación sistemática de operación; c) el *proceso*, que toma en cuenta la productividad y la calidad requeridos por este tipo de establecimientos, y d) el *producto*, como principal factor de la competitividad. La primera fase consiste en el análisis del medio ambiente externo, donde se determinan las principales amenazas: las franquicias y las grandes cadenas restauranteras; en la segunda fase se contempla lo correspondiente al medio ambiente interno, donde son importantes la capacitación, la remuneración y motivación del personal, así como la calidad del servicio al cliente que determina su preferencia por dichos establecimientos.

Con esto se cumple el objetivo principal de esta investigación, que pretendía el diseño de un modelo pertinente de competitividad para los restaurantes típicos de la ciudad de Guadalajara.

En este trabajo se pudo constatar que los restaurantes típicos de la ciudad de Guadalajara se desarrollan en un contexto que tiene como características: que son netamente familiares, carecen de una conceptualización clara de lo que es la administración ya que la mayoría de quienes manejan estos establecimientos lo hacen de manera empírica. Estos restauranteros basan su fortaleza en la forma tradicional con la que preparan sus platillos considerados típicos, que aun cuando ello constituye una fortaleza, para los efectos de mercado común provoca a veces molestia en los clientes y se convierte en un problema que es aprovechado por las grandes cadenas de restaurantes, así como por las franquicias de comida rápida.

Con base en el problema que enfrentan los restaurantes típicos de estudio, se consideró que la aplicación de un modelo de administración estratégica sería lo más conveniente, apoyado en modelos de sistema de evaluación adaptados a las características y operaciones de este tipo de empresas. Se encontró que la utilización del modelo por parte de las grandes cadenas les ha sido beneficioso y que es posible que las empresas de estudio lo puedan aplicar, haciendo las adecuaciones que se proponen con el modelo.

Dentro de la competitividad a la que se enfrentan los restaurantes, se encontró que el aumento en las franquicias y la expansión de las grandes cadenas de restaurantes van afectando su mercado de consumo, debido a que cada cuatro horas en México se apertura una franquicia, y cada 30 días 10 nuevas unidades de esas grandes cadenas restauranteras abren sus puertas, provocando el cierre de algunas de las sucursales de los restaurantes típicos. Esto, sin embargo, ha inducido a las empresas

de estudio ha incursionar en otros negocios, utilizando las instalaciones para eventos sociales y ofreciendo otros servicios como el suministro de comida común apoyada en sus platillos típicos, que siguen considerando como su mayor fortaleza.

En cuanto al uso de las tecnologías, los establecimientos de estudio se niegan a incursionar en su utilización, aun sabiendo que su competencia las usa con eficiencia. Mientras que en la productividad influyen el medio ambiente de los locales y el contacto directo con los clientes de quienes reciben los incentivos necesarios para su buen desempeño. Como síntomas de la buena calidad que percibe el cliente en este tipo de negocios, se encuentra la utilización de los insumos locales, tratando de evitar el consumo de materia prima importada, la cual resulta más cara, de menor calidad y requiere de un mayor tiempo de entrega. Todo esto se determinó dentro de la investigación de campo realizada.

Para la investigación, entonces, fue necesario efectuar una descripción completa de la forma en la que operan los restaurantes típicos, para conocer sus fuerzas y debilidades, investigación que abarcó el análisis de 18 restaurantes típicos, de los cuales seis tuvieron un inicio de operaciones mayor a los 50 años, una capacidad de atención de más de 800 comensales en promedio mensual, una capacidad instalada de más de 20 mesas, y uno de estos restaurantes ganó un premio Guinness debido al tiempo récord de atención al consumidor, que es de 13.4 segundos. También se realizaron encuestas con 192 clientes que asisten con regularidad y cuya opinión derivó en comentarios como del porqué de su preferencia y lealtad a los establecimientos, en donde destacan la calidad, la higiene, el servicio y el sazón de los platillos. Se determinó además que el principal medio publicitario por el cual quieren seguir presentes en la mente de los consumidores es a través de la prensa escrita, con el mensaje de la calidad de la comida y el folclor.

Otros de los hallazgos en la investigación de campo, fueron la utilización de las fuentes de financiamiento (bancos y personales), que las utilizan para realizar remozamientos pero no cambios de imagen, y poco para capacitación formal del personal; y que no utilizan instalaciones especiales para niños, como lo hacen las grandes cadenas, a las cuales esto les ha resultado de gran beneficio.

Todas estas fuerzas y debilidades es lo que se contempló para el diseño del modelo mediante la utilización de una administración estratégica adecuada y una evaluación sistemática de las operaciones, que

permitieron encontrar factores pertinentes para incrementar la competitividad de las empresas estudiadas. Por lo que respecta a las limitaciones que se tuvieron al momento de realizar la investigación, éstas fueron principalmente los tiempos para realizar las entrevistas, por el tiempo disponible por parte de los propietarios de los restaurantes o de los gerentes de los mismos. Otra problemática fue la reticencia a proporcionar información por parte de los entrevistados, debido al temor de hacer mal uso de la misma.

En cuanto a las recomendaciones, es importante pensar en la implementación del modelo en algunos de los restaurantes típicos estudiados, sobre todo en aquéllos donde les interesa aplicar el modelo pensando en mejorar y ser más competitivos.

Actualmente se están realizando dos investigaciones que surgieron a raíz de la presente; son tesis de maestría, una en un restaurante de mariscos ubicado en Melaque, Jalisco, y la otra en una empresa denominada “Grúas Ayón”, localizada en Puerto Vallarta, Jalisco, cumpliendo lo que se solicita muchas veces acerca de no dejar las investigaciones guardadas y que trasciendan las mismas.



# Bibliografía

- Ackoff Russell, L. (2000) *Planificación de la empresa a futuro*, Limusa/Noriega Editores
- American Psychological Association (APA) (1998) *Manual de estilo de publicaciones*, 4ª ed. México: El Manual Moderno.
- Ansoff, Igor H. (1998) *La dirección estratégica en la práctica empresarial*, 2ª ed., Pearson/Addison Wesley Longman.
- Arroyo M., Carlos M. (1994) “La planeación”, *Adminístrate Hoy*, año 1, núm. 7, México.
- Bateman, Thomas S., y A. Snell Scott (2005) *Administración, un nuevo panorama competitivo*. México: McGraw-Hill.
- Bernal, César Augusto (2006) *Metodología de la investigación*. México: Pearson/Prentice Hall.
- Bohlander, Snell, y Sherman (2001) *Administración de recursos humanos*, 12ª ed. México: Thomson Editores.
- Boullón, Roberto (2003) *Calidad turística en la pequeña y mediana empresa*. Argentina: Ediciones Turísticas.
- Bowman, Cliff (1996) *La esencia de la administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados (CANIRAC) (2004) *Censo de agosto de 2004*, México.
- Cárdenas Cutiño, Gustavo A. (2004) *Diccionario de ciencias económico-administrativas*, 4ª ed. Guadalajara: Universidad de Guadalajara.
- Castillo de la Peña, José Filiberto (2000) *Elaboración de trabajo científico (filosofía y método)*, mayo. México: IPN.
- Certo, Samuel C., y Paul Peter J. (1997) *Dirección estratégica*, 3ª ed. España: McGraw-Hill/Irwin.
- Crozby, Paul C. (2005) *Métodos de investigación del comportamiento*, 8ª ed. México: McGraw-Hill.
- Daft, Richard L. (2000) *Teoría y diseño organizacional*, 6ª ed. México: Thomson Editores.
- David, Fred R. (1997) *Conceptos de administración estratégica*, 5ª ed. México: Prentice Hall.

- (2003) *Conceptos de administración estratégica*, 9ª ed. México: Prentice Hall.
- Davis, Keith, y John W. Newstrom (2003) *Comportamiento humano en el trabajo*, 11ª ed. México: McGraw-Hill.
- De la Mora, Maurice E. (1998) *Metodología de la investigación (desarrollo de la inteligencia)*, 3ª ed. México: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales.
- Dessler, Gary, y Ricardo Varela (2004) *Administración de recursos humanos (enfoque latinoamericano)*, 2ª ed. México: Pearson.
- Di Constanzo, Juan, Alejandra Vilalta, y Donato Cárdenas (2000) *Desarrollo de sistemas de franquicias*. México: McGraw-Hill.
- Durón García, Carlos (1993) *El restaurante como empresa*. México: Trillas.
- Dussel Peters, Enrique, Michael Piore, y Enrique Ruiz Duran (1997) *Pensar globalmente y actuar regionalmente (hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI)*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Feher Tocatli, Ferenz (1999) *Franquicias a la mexicana (hablemos de franquicias con franqueza)*, 1ª edición en español. México: McGraw-Hill.
- Feher Tocatli, Ferenz, y Juan Manuel Gallástegui (2003) *Las franquicias, un efecto de la globalización*. México: McGraw-Hill.
- Fernández Valiñas, Ricardo (2001) *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia (un enfoque latinoamericano)*. México: ECAFSA/Thomson Learning.
- Gallástegui, Juan Manuel (1998) “Franquicias de las experiencias se aprende”, *Alto Nivel*, núm. 102, febrero, México.
- Gómez Mejía, Luis R., David B. Balkin, y Robert L. Cardy (2002) *Dirección y gestión de recursos humanos*, 3ª ed. España: Prentice Hall.
- Gómez Mejía, Luis R., y David B. Balkin (2002) *Administración*. España: McGraw-Hill.
- González Guzmán, Roberto (1999) “Estrategias para la generación de valor en el sector turismo”, *Memorias*, ponencia presentada en el 12º Congreso Internacional de Calidad Total, noviembre 14 y 15, México.
- González Ramírez, Teresa (coord.) (2000) *Evaluación y gestión de la calidad educativa* (un enfoque metodológico). Sevilla: EIA.
- Gutiérrez Pantoja, Gabriel (1995) *Metodología de las ciencias sociales*. México: Harla.
- Harmon, Roy L. (1996) *La nueva era de los negocios (la visión de las empresas hacia la tecnología del siglo XXI)*. México: Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, Roberto, y Fernández Collado (2006) *Metodología de la investigación*, 4ª ed. México: McGraw-Hill.
- Hill Charles. W. L. (2005) *Administración estratégica (un enfoque integrado)*, 6ª ed. México: McGraw-Hill.
- Hill, Charles W. L., y Gareth R. Jones (1997) *Administración estratégica*, 3ª ed. México: McGraw-Hill.

- Hitt, Michael A., A. Duane Ireland, y Robert E. Hoskisson (2003) *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización*, 5ª ed. México: Thomson Editores.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2005) *XI Censo General de Población y Vivienda*. México: INEGI.
- Jonson, Ferry, y Kevan Scholes (1997) *Dirección estratégica: Análisis de las estrategias de las organizaciones*, 3ª ed. España: Prentice Hall.
- Juárez Mancilla, Judith (1996) “Las empresas bajo el sistema de franquicia en México: Ventajas y desventajas”, *Carta Económica Regional*, núm. 51, México.
- Kerlinger, Fred N., y Howard B. Lee, (2002) *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en las ciencias sociales*, 4ª ed. México: McGraw-Hill.
- Koontz, Harold, y Heinz Weihrich (1991) *Elementos de administración*, 4ª ed. México: McGraw-Hill.
- (2004) *Administración: Una perspectiva global*, 12ª ed. México: McGraw-Hill.
- Kotler, Philip (2001) *Dirección de mercadotecnia*, 10ª ed. México: Prentice Hall/La Edición del Milenio.
- Kotler, Philip, Gary Armstrong, Dionisio Cámara Ibáñez, e Ignacio Cruz Roche (2004) *Marketing*, 10ª ed. España: Prentice Hall.
- Krass, Eva (1991) *La administración mexicana en transición*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Longenecker, Justin G., Carlos W. Moore, y William Petty J. (2001) *Administración de pequeñas empresas: Un enfoque emprendedor*, 11ª ed. México: Thomson Editores.
- Lovelock, Christopher H. (1997) *Mercadotecnia de servicios*, 3ª ed. México: Prentice Hall.
- Méndez A., Carlos E. (1998) *Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas*, 2ª ed. Colombia: McGraw-Hill.
- Michaelson, Gerald A., y Steven W. Michaelson (2004) *Sun Tzu, estrategias para las ventas*. México: McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand, y Joseph Lampel (1997) *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. México: Prentice Hall (edición breve).
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, y John Voyer (1997) *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall (edición breve).
- Mondy, R. Wayne, y Robert M. Noe (2005) *Administración de recursos humanos*, 9ª ed. México: Prentice Hall.
- Morrisey, George L. (1996a) *Planeando con Morrisey, pensamiento estratégico: Construya los cimientos de su planeación*. México: Prentice Hall.

- (1996b) *Planeando con Morrisey, planeación a largo plazo: Creando su propia estrategia*. México: Prentice Hall.
- (1996c) *Planeando con Morrisey, planeación táctica: Produciendo resultados en corto plazo*. México: Prentice Hall.
- Muñoz Zepeda, Amparo (1996) *Implantación de la metodología del modelo de calidad total en una empresa restaurantera*, tesis de Maestría en Ciencias con Especialidad en Planificación Turística. México: IPN.
- Namakforoosh, Mohammad Naghi (1996) *Metodología de la investigación*, 9ª reimp. México: Limusa.
- Pacheco Espejel, Arturo, y Ma. Cristina Cruz Estrada (2005) *Metodología crítica de la investigación: Lógica, procedimientos y técnicas*. México: CECSA.
- Pelayo Martínez, Angélica (1994) *Aplicación de un modelo de planeación estratégica en una empresa comercial*, tesis profesional, División de Gestión Empresarial, núm. 5.
- Porter, Michael E. (1997) *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Raciman, David J., y otros (1996) *Introducción a los negocios: Enfoque mexicano*, 8ª ed. México: McGraw-Hill.
- Reyes Ponce, Agustín (1990) *Administración de empresas*, primera parte, Noriega Limusa.
- Richarson, Hill, y Roy Richarson (1996) *Planeación de los negocios: Un enfoque de administración estratégica*. México: CECSA.
- Rivera, Gabriela (1996) “Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados (CANIRAC) insiste en reglamentar deducibilidad y comercio informal”, *Siglo XXI*, 6 de junio, México.
- Robbins, Stephen P. (1994) *Comportamiento organizacional: Conceptos, controversias y aplicaciones*, 6ª ed. México: Prentice Hall.
- (1998) *La administración en el mundo de hoy*. México: Prentice Hall.
- Robbins, Stephen P., y Mary Coulter (2000) *Administración*, 6ª ed. México: Prentice Hall.
- (2005) *Administración*, 8ª ed. México: Prentice Hall.
- Romero M., Dolores (1995) “Manejo de quejas y aclaraciones”, *Adminístrate Hoy*, año 1, núm. 10, febrero, México.
- Salkind, Neil. J. (1998) *Métodos de investigación*, 3ª ed. México: Prentice Hall.
- Sánchez Soto, Armando (1994) “Franquicias y generalidades”, *Adminístrate Hoy*, núm. 4, México.
- Senge, Peter M., Charlotte Roberts, Richard B. Ross, Bryan Bryan, y Art Kleiner (1996) *La quinta disciplina en la práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. España: Garnica.
- (1998) *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. México: Garnica.

- Siembieda, William J. (1995) "Plan estratégico en el sector público", *Carta Económica Regional*, año 8, núm. 44, México.
- Steiner, A. George (1992) *Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber. Una guía paso a paso*. México: CECSA.
- Stoner, James A. F., Edward Freeman A., y Daniel R. Gilbert (1998) *Administración*, 6ª ed. México: Prentice Hall.
- Stufflebeam, Daniel L., y Anthony J. Shinkfield (1987) *Evaluación sistemática: Guía teórica y práctica*. Madrid: Paidós/MEC.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2006) *Metodología formal de la investigación científica*, 2ª ed., Limusa.
- Tenorio, y otros (1996) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Terry, George R. (1980) *Principios de administración*, 7ª reimp. México: CECSA.
- Thompson, Arthur A. Jr., y A. J. Strickland III (2001) *Administración estratégica: Conceptos y casos*, 11ª ed. México: McGraw-Hill.
- Vallsmadella, Josep María (2002) *Técnicas de marketing y estrategias para restaurantes*. España: Prentice Hall.
- Werther, William B. Jr., y Keith Davis (2000) *Administración de personal y recursos humanos*, 5ª ed. México: McGraw-Hill.

## Revistas

- Adminístrate Hoy*, núm. 1-65, México, 1992-1998.
- Contaduría y Administración*, núm. 187, IPN, publicación trimestral, México, 1997.
- Investigación Administrativa*, núm. 76, IPN, publicación trimestral, México, 1987.
- Libre Empresa (Su inversión informativa)*, Empresa Libre S. A. de C. V., publicación semanal, México, 1999.
- Restaurantes Ejecutivos y Turísticos*, Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados (CANIRAC), México, 1996-1998, 1998-2005.
- Vinculación*, núm. 2, 3 y 5, Universidad de Guadalajara, publicación bimestral, Guadalajara, 1994.

## Páginas Web

- <http://dof.terra.com.mx>, artículo reformado *DOF* 25-01-2006, artículos 142 a 150. Consultada el 4 de mayo de 2006.
- <http://dof.terra.com.mx>, Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, artículos 140 y 141, México, 1990. Consultada el 4 de mayo de 2006.
- <http://legal.terra.com.mx/Legal/EnLinea/Articulos/articulos/346default.asp?tipoArt=346>. Consultada el 15 de diciembre de 2009.
- <http://www.acomer.com.mx/acomer/default.asp>. Consultada el 12 de febrero de 2006.
- <http://www.acomer.com.mx/acomer/default.asp>. Consultada el 7 de febrero de 2010.
- <http://www.camaranacionaldelaindustriarestauranterayalimentoscondimentados.nacional.com.mx/>. Consultada el 2 de junio de 2009.
- <http://www.diputados.gob.mx/leyinfo/pdf/50.pdf>. Consultada el 23 de mayo de 2006.
- <http://www.franquiciasdemexico.org/index-htm.htm>. Consultada el 25 de mayo de 2006.
- <http://www.geocities.com/eureka/office/4595/index.html>. Consultada el 2 de junio de 2009.
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%201/evolucionadmon.htm>. Consultada el 15 de mayo de 2006.
- [http://www.inegi.gob.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/biblioteca/Default.asp?accion=1&upc=702825001336](http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/biblioteca/Default.asp?accion=1&upc=702825001336). Consultada el 2 de junio de 2006.
- [http://www.inegi.gob.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/biblioteca/Default.asp?accion=1&upc=702825001336](http://www.inegi.gob.mx/prod_serv/contenidos/espanol/biblioteca/Default.asp?accion=1&upc=702825001336). Consultada el 12 de febrero de 2010.
- <http://www.pcworld.com.mx/pcwcompletoarticulo.asp?pcwid=1062>. Consultada el 15 de mayo de 2006.
- [http://www.tapatios.com/guadalajara/com\\_americana.shtml](http://www.tapatios.com/guadalajara/com_americana.shtml). Consultada el 2 de junio de 2009.
- [www.cidac.org/vnm/db/modules.php?name=news&file=article&sid=3096-25k](http://www.cidac.org/vnm/db/modules.php?name=news&file=article&sid=3096-25k). Consultada el 4 de mayo de 2006.
- [www.economia.gob.mx/index.jsp?P=2113](http://www.economia.gob.mx/index.jsp?P=2113). Consultada el 10 de febrero de 2010.
- [www.feherandfeher.com/](http://www.feherandfeher.com/). Consultada el 10 de febrero de 2010.
- [www.franquiciasdemexico.org/index-htm.htm](http://www.franquiciasdemexico.org/index-htm.htm). Consultada el 10 de febrero de 2010.
- [www.gallastegui.com.mx/orgempreyfranqui.html](http://www.gallastegui.com.mx/orgempreyfranqui.html). Consultada el 15 de diciembre de 2005.
- [www.marketing-xxi.com/fmgfmgdps/ventajas-e-inconvenientes-para-franquiciadores-y-franquiciados-75.htm](http://www.marketing-xxi.com/fmgfmgdps/ventajas-e-inconvenientes-para-franquiciadores-y-franquiciados-75.htm). Consultada el 10 de febrero de 2006.

[www.tormo.com.mx/franquiados/aspectos/introduccion.asp](http://www.tormo.com.mx/franquiados/aspectos/introduccion.asp). Consultada el 15 de diciembre de 2005.

## **Entrevistas**

Sergio Mario Larraguível Cuervo, presidente de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC) a nivel nacional, México, 2009.

Luis David González González, presidente de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC), Delegación Jalisco, septiembre 2009.

Nicolás Salcedo Castorena, director general del restaurante “La Chata” de Guadalajara, abril de 2009.

Josefina García, directora general del restaurante “La Gorda”, febrero de 2009.

Lic. Camarena, director general del restaurante “Karnes Kamilos 333”, diciembre de 2009.

Salvador Díaz Santana, gerente de Recursos Humanos del restaurante “Carnes Garibaldi”, mayo de 2009.



# Glosario

- Administración estratégica:* el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los “objetivos” se agrega a las “políticas” y a la estrategia como uno de los factores clave en el proceso de la administración estratégica.
- Calidad total:* compromiso de los miembros de la organización, quienes, junto con los proveedores, distribuidores y clientes buscan constantemente la mejora.
- CANIRAC:* Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados.
- Capacitación:* fondos para programas de capacitación, desarrollo, investigación y de tecnología.
- Competitividad:* capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
- Control:* elemento del sistema administrativo en que se comparan los estándares de trabajo establecidos contra los desempeños que se han logrado o se están logrando.
- CUCEA:* Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.
- Cultura de servicio:* sistema de valores y creencias de las empresa que fomenta la idea de que proporcionar al cliente un servicio de calidad es el principal interés de la empresa.
- Cultura organizacional:* conjunto de valores, creencias y normas compartidas por los miembros de una organización.
- Desarrollo organizacional:* actividad estructurada en la que los individuos, los grupos y las unidades objetivo participan en la obtención de las metas de trabajo relacionadas con el desarrollo organizacional; se abrevia DO.

E-business: estrategias de negocios.

*Estrategias*: disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales; si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos; además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de ciertos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

*Franquicias*: método de cooperación entre dos empresas, por medio del cual una de ellas (el franquiciador) cede a la otra parte (el franquiciado), a cambio de una compensación económica, el derecho a fabricar o utilizar una marca comercial, servicio o productos ya acreditados.

*Heterogeneidad del servicio*: característica importante de los servicios; la calidad de los servicios puede variar en forma importante, dependiendo de quién los ofrece así como cuándo, cómo y dónde se proporcionan.

*IMSS*: Instituto Mexicano del Seguro Social.

*Infonavit*: Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores.

*Inteparabilidad del servicio*: servicios que se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores, ya sean éstos personas o máquinas.

*Intangibilidad del servicio*: características importantes de los servicios: no se pueden ver, degustar, sentir, oír u oler antes de comprarlos.

*MAEER*: modelo de administración estratégica para empresas restauranteras.

*Mipymes*: micro, pequeñas y medianas empresas.

*Modelo CIPP*: modelo de Stufflebeam en donde las siglas significan: *context, input, process and product*.

*Modelo*: representación de un sistema que debe ser experimentado y que, por sus características, es imposible realizarlo en forma directa.

*Planeación estratégica*: enfoque más preciso de la identificación de las estrategias, dará como resultado un significado más preciso del atractivo y potencial del mercado. Las empresas deberían identificar esas características del atractivo y potencial, que son las más importantes para ellas y sus productos.

*Planeación táctica:* planeación detallada de corto basada en las decisiones de la planeación estratégica.

*Planeación:* proceso para la determinación de un curso de acción que lleva al logro de las metas fijadas.

*Posicionamiento de mercado:* se logra mediante la orientación del negocio hacia la determinación y satisfacción de necesidades de los clientes, y el conocimiento profundo de las estrategias y acciones utilizadas por los competidores en la disputa por la participación en el mercado.

*Posicionamiento estratégico:* proceso en el que la misión define qué somos como organización; la medición de sus cumplimiento permite conocer cómo estamos; la visión marca el rumbo hacia donde deseamos dirigirnos, y los valores corporativos imponen líneas en ese camino.

*Posicionamiento:* forma en que un producto o servicio es percibido en el mercado por los consumidores.

*Proceso administrativo:* consiste en la sucesión de actividades racionales que se encadenan y coordinan para lograr un propósito de una institución.

*Productividad:* medición y evaluación de recursos financieros. Producir de manera eficiente bienes o servicios.

*Restaurante típico:* lugar en donde se procesa y se vende comida de la ciudad de origen.

*SAR:* Sistema de Ahorro para el Retiro.

*TAAE:* Tratado de Libre Comercio entre México y Japón.

*TLC México-AELC:* Tratado de Libre Comercio entre México, Islandia, Noruega, Liechtenstein y Suiza.

*TLC México-TN:* Tratado de Libre Comercio entre México, El Salvador, Guatemala y Honduras.

*TLC:* Tratado de Libre Comercio entre México y Bolivia.

*TLC:* Tratado de Libre Comercio entre México y Costa Rica.

*TLC:* Tratado de Libre Comercio entre México y Nicaragua.

*TLCAN:* Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá.

*TLC-G3:* Tratado de Libre Comercio entre México, Colombia y Venezuela.

*TLCMC:* Tratado de Libre Comercio entre México y Chile.

*TLCMI:* Tratado de Libre Comercio entre México e Israel.

*TLCMU*: Tratado de Libre Comercio entre México y Uruguay.  
*TLCUEM*: Tratado de Libre Comercio entre México y la Unión Europea.  
*ZMG*: zona metropolitana de Guadalajara.

# Anexo I

## Formatos de cuestionarios

### **Cuestionario 1. Directores generales**

Cuestionario dirigido a los *directores generales* de restaurantes típicos. Los objetivos del presente cuestionario son:

1. Identificar los aspectos generales de la administración y funcionamiento de los restaurantes típicos.
2. Conocer los aspectos de valor agregado que hacen atractivo el restaurante para los comensales y clientes en general.
3. Conocer los orígenes y trayectoria del restaurante, así como la definición del concepto e imagen del negocio de comida.
4. Indagar respecto a la misión, visión, políticas, estrategias y tácticas para posicionar el restaurante.
5. Identificar cuáles son los esfuerzos realizados en cuanto a estrategias de mercadotecnia, selección de personal, capacitación, inversión y posicionamiento del restaurante típico.

Se agradece de antemano la veracidad de sus repuestas, asegurándoles siempre que se guardará completa confidencialidad de la información aquí obtenida.

## Cuestionario 1. Directores generales

“Modelo de administración estratégica como factor de competitividad para restaurantes típicos”

1. ¿Cuál es la capacidad de atención del restaurante? (mesas)

Menos de 5	6 a 10	11 a 15	15 a 20	Más de 20
------------	--------	---------	---------	-----------

2. ¿Cuál cree que sea la distribución de los clientes que lo visitan? (%)

Locales	Nacionales	Extranjeros
---------	------------	-------------

3. ¿Cuál es la forma en que los clientes que frecuentan el restaurante se presentan?

Solos ocasionales	Acompañados con amigos	Acompañados con familia	Por negocios	Por el placer de consumir ahí
-------------------	------------------------	-------------------------	--------------	-------------------------------

4. ¿Qué tipo de promociones o descuentos son implementados para los clientes?

Descuento a cliente frecuente	Descuentos generales en temporadas y eventos especiales	Bufetes con descuentos especiales para los niños	Promociones por festividades especiales	Promociones de aniversario
-------------------------------	---	--	---	----------------------------

5. ¿Cuál es el tipo de instalaciones especiales para niños?

Ninguna	Juegos para fortalecer las actividades psicomotrices	Actividades guiadas por un animador (payasitos)	Juegos de video y televisión con programas para los niños	Sección especial para niños
---------	--	---	---	-----------------------------

6. ¿Además de la preparación de comida tienen otros servicios?

Entrega a domicilio	Servicio de banquetes para eventos	Salón de eventos	Servicio de bebidas y de bar	Servicio para organización de eventos
---------------------	------------------------------------	------------------	------------------------------	---------------------------------------

7. ¿Con qué frecuencia se realiza la atención de dudas, sugerencias y quejas a los clientes?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	----------------	------------	-------

8. ¿Es manejado el concepto de comida rápida?

Siempre se tienen menús especiales de comida rápida	Casi siempre, aunque no es prioridad en el menú	Ocasionalmente manejamos un menú de comida rápida	Casi nunca	Nunca
---	---	---	------------	-------

9. ¿Cuál es el tiempo promedio de atención a la orden del cliente?

Menos de 5 minutos	Entre 5 a 10 minutos	Entre 11 a 15 minutos	Entre 16 a 25 minutos	Más de 25 minutos
--------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

10. La mayoría de los insumos básicos ¿de qué origen son?

Locales	Regionales	Nacionales	Extranjeros	Propios
---------	------------	------------	-------------	---------

11. ¿Existen lineamientos, requerimientos, políticas, inspecciones para la compra de estos insumos?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	----------------	------------	-------

12. ¿Mantienen relaciones o acuerdos con algunas empresas, bancos, cámaras gremiales, proveedores y contratistas?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	----------------	------------	-------

13. ¿Cuáles es el medio publicitario que utiliza principalmente para promocionar el negocio?

Televisión	Radio	Periódico	Revistas	Volantes
------------	-------	-----------	----------	----------

14. ¿Realizan inversiones en sus instalaciones e infraestructura?

Más de dos veces por año	Dos veces por año	Una vez al año	Casi nunca	Nunca
--------------------------	-------------------	----------------	------------	-------

15. ¿En qué consiste la aplicación de la inversión en la infraestructura?

Mantenimiento general	Modificaciones y ampliaciones	Cambio de mobiliario	Cambio de imagen	Actualización de tecnología
-----------------------	-------------------------------	----------------------	------------------	-----------------------------

16. ¿Cuál es la fuente para hacerse llegar dinero para las inversiones de la empresa?

Aportaciones de los accionistas	Retención de utilidades	Solicitud de créditos	Mediante proyectos institucionales	Nuevos socios
---------------------------------	-------------------------	-----------------------	------------------------------------	---------------

17 ¿Cuántos empleados laboran actualmente en la empresa?

Menos de 5	6 a 10	11 a 15	15 a 20	Más de 20
------------	--------	---------	---------	-----------

18 ¿El personal con que cuenta está calificado para atender a los comensales?

Menos capacidad	Regular capacidad	Mediana capacidad	Buena capacidad	Excelente capacidad
-----------------	-------------------	-------------------	-----------------	---------------------

19. ¿Cuál es la fuente de reclutamiento que utiliza?

Agencias de colocación	Sindicatos	Recomendaciones de otros empleados	Anuncios en periódicos	Solos acuden a solicitar empleo
------------------------	------------	------------------------------------	------------------------	---------------------------------

20. ¿Cuáles son los medios por los cuales proporciona capacitación?

Secretaría de Trabajo y Previsión Social	Universidades	A través de los sindicatos	Empresas especialistas en capacitación	La empresa misma
--	---------------	----------------------------	--	------------------

21. ¿Cuántos cursos, diplomados se imparten al año como forma de capacitación para sus empleados?

Conforme se requieran	2 veces al año	4 veces por año	6 veces al año	12 veces al año
-----------------------	----------------	-----------------	----------------	-----------------

22. ¿Cuales son las formas de evaluar el desempeño de los empleados?

Aumento de salario	Día de descanso extra	Aumento en las prestaciones	Ascensos	Ninguno
--------------------	-----------------------	-----------------------------	----------	---------

23. ¿Son tomadas en cuenta las sugerencias que los empleados realizan a la empresa, cuya finalidad es la mejora de la organización?

Nunca	Raras veces	Ocasionalmente	Diariamente	Siempre
-------	-------------	----------------	-------------	---------

24. ¿Cuáles son las formas de recompensar a los empleados por el excelente desempeño mostrado al realizar la evaluación del desempeño de los empleados?

Aumento de salario	Día de descanso extra	Aumento en las prestaciones	Ascensos	Ninguno
--------------------	-----------------------	-----------------------------	----------	---------

25. ¿Cuál es la calidad de comunicación que tiene Usted con el personal que labora en su empresa?

Excelente	Muy buena	Regular	Aceptable	Deficiente
-----------	-----------	---------	-----------	------------

26. ¿En qué grado considera la motivación como fuente de mejora para su empresa?

Muy Importante	Importante	Ordinario	Sin importancia	Indiferente
----------------	------------	-----------	-----------------	-------------

27. ¿Cuenta Usted con conocimientos sobre administración?

Excelentes	Los suficientes	Buenos	Regulares	Desconocimiento total
------------	-----------------	--------	-----------	-----------------------

28. ¿Asiste Usted regularmente a conferencias, diplomados, seminarios?

Mas de 5 al año	Entre 3 y 5 anuales	A más de 1	Casi nunca	Nunca
-----------------	---------------------	------------	------------	-------

29. ¿Cómo determina Usted las conferencias, diplomados o seminarios a los que asiste?

Por contenidos temáticos	Por extensión de redes sociales	Por el expositor	Por la institución que convoque	Por intereses personales
--------------------------	---------------------------------	------------------	---------------------------------	--------------------------

## Cuestionario 2. Comensales

Cuestionario dirigido a los *comensales* que asisten regularmente a comer.

“Modelo de administración estratégica como factor de competitividad para restaurantes típicos”

1. ¿Cuál es la frecuencia con la que asiste a consumir comida típica?

Más de 10 veces al mes	Menos de 10 veces mensuales	1 vez a la semana	Esporádicamente	Es la 1era vez
------------------------	-----------------------------	-------------------	-----------------	----------------

2. ¿Cuál es la atención que recibe por parte de los meseros?

Excelente	Muy buena	Buena	Deficiente	Nula
-----------	-----------	-------	------------	------

3. ¿Con quién asiste a consumir comida típica?

Acompañado con la familia	Acompañado con amigos	Con compañeros de trabajo	Con clientes	Solo
---------------------------	-----------------------	---------------------------	--------------	------

4. ¿Cuál es el gasto que realiza cuando acude a este tipo de restaurantes típicos?

Más de \$1,000.00	De \$500 a 1,000	De \$200 a 500	De \$100 a 200	Menos de \$100
-------------------	------------------	----------------	----------------	----------------

5. ¿Le son aplicados algunos descuentos o promociones en sus consumos?

Descuento a cliente frecuente	Descuentos generales en temporadas y eventos especiales	Bufetes con descuentos especiales para los niños	Promociones por festividades especiales	Promociones de aniversario
-------------------------------	---	--	---	----------------------------

6. ¿Cuenta el restaurante con instalaciones de recreo para los niños?

Ninguna	Juegos para fortalecer las actividades psicomotrices	Actividades guiadas por un animador (payasitos)	Juegos de video y televisión con programas para los niños	Sección especial para niños
---------	--	---	---	-----------------------------

7. ¿Ha utilizado alguno de los servicios extra que tienen los restaurantes típicos a los que asiste?

Sí	No
----	----

8. Si contestó afirmativamente, ¿cuál es el servicio que utiliza con mayor frecuencia?

Salón para banquetes	Servicio a domicilio	Comida para llevar	Organización de eventos
----------------------	----------------------	--------------------	-------------------------

9. ¿Utiliza usted el buzón de sugerencias del restaurante típico al que asiste?

Siempre	Casi siempre	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	----------------	------------	-------

10. ¿Es manejado el concepto de comida rápida?

Siempre se tienen menús especiales de comida rápida	Casi siempre, aunque no es prioridad en el menú	Ocasionalmente manejamos un menú de comida rápida	Casi nunca	Nunca
---	---	---	------------	-------

11. ¿Cuál es el tiempo promedio que tardan en atenderlo y darle el servicio?

Menos de 5 minutos	Entre 5 a 10 minutos	Entre 11 a 15 minutos	Entre 16 a 25 minutos	Más de 25 minutos
--------------------	----------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------

12. ¿Cuál de las siguientes variables influye en la decisión para consumir en un restaurante de comida típica?

Calidad	Higiene	Servicio	Precio	Sazón
---------	---------	----------	--------	-------

13. ¿Cuál es el medio publicitario por el cual conoce a los restaurantes típicos a los que asiste con frecuencia?

Televisión	Radio	Periódico	Revistas	Volantes
------------	-------	-----------	----------	----------

14. ¿Qué mensaje o concepto publicitario posee el esfuerzo promocional del restaurante de su preferencia?

La tradición y el folclor	La calidad de los alimentos	La excelencia en el servicio	Precios accesibles	Calidad y variedad del menú
---------------------------	-----------------------------	------------------------------	--------------------	-----------------------------

15. ¿Es decisivo para usted el acondicionamiento del local para su preferencia?

Absolutamente	De manera especial	Regular	Superficialmente	Sin importancia
---------------	--------------------	---------	------------------	-----------------

16. ¿Qué tan importante es que el personal que lo atiende esté altamente capacitado?

Absolutamente importante	Especialmente importante	Importante	Ordinario	Indiferente
--------------------------	--------------------------	------------	-----------	-------------

17. ¿Se ven reflejados la calidad y el mejoramiento del servicio a partir de las sugerencias hechas por los clientes?

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
---------	--------------	---------------	------------	-------

18. ¿Cómo percibe usted que el restaurante premie su lealtad y frecuencia como cliente?

Mejores precios	Más calidad y calidez	Mejor servicio	Trato preferencial	Ninguno
-----------------	-----------------------	----------------	--------------------	---------

19. ¿Cuál es la calidad de comunicación que el restaurante tiene con usted?

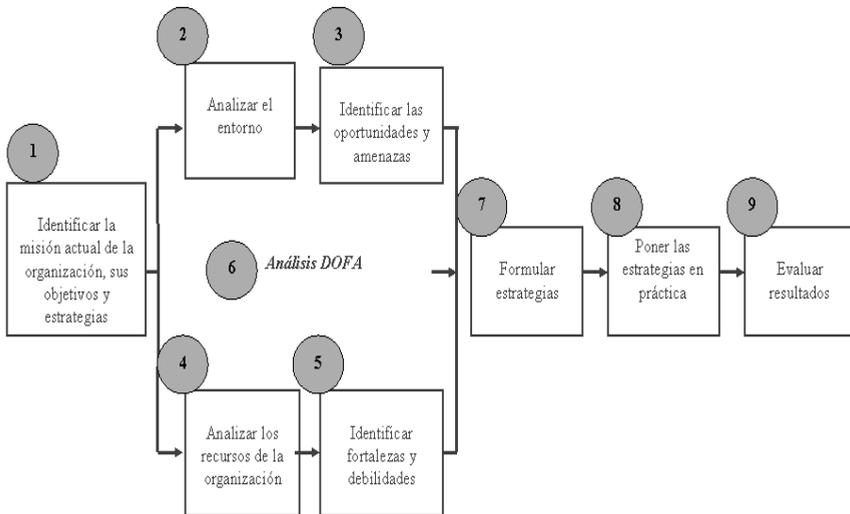
Excelente	Muy buena	Regular	Aceptable	Deficiente
-----------	-----------	---------	-----------	------------



# Anexo II

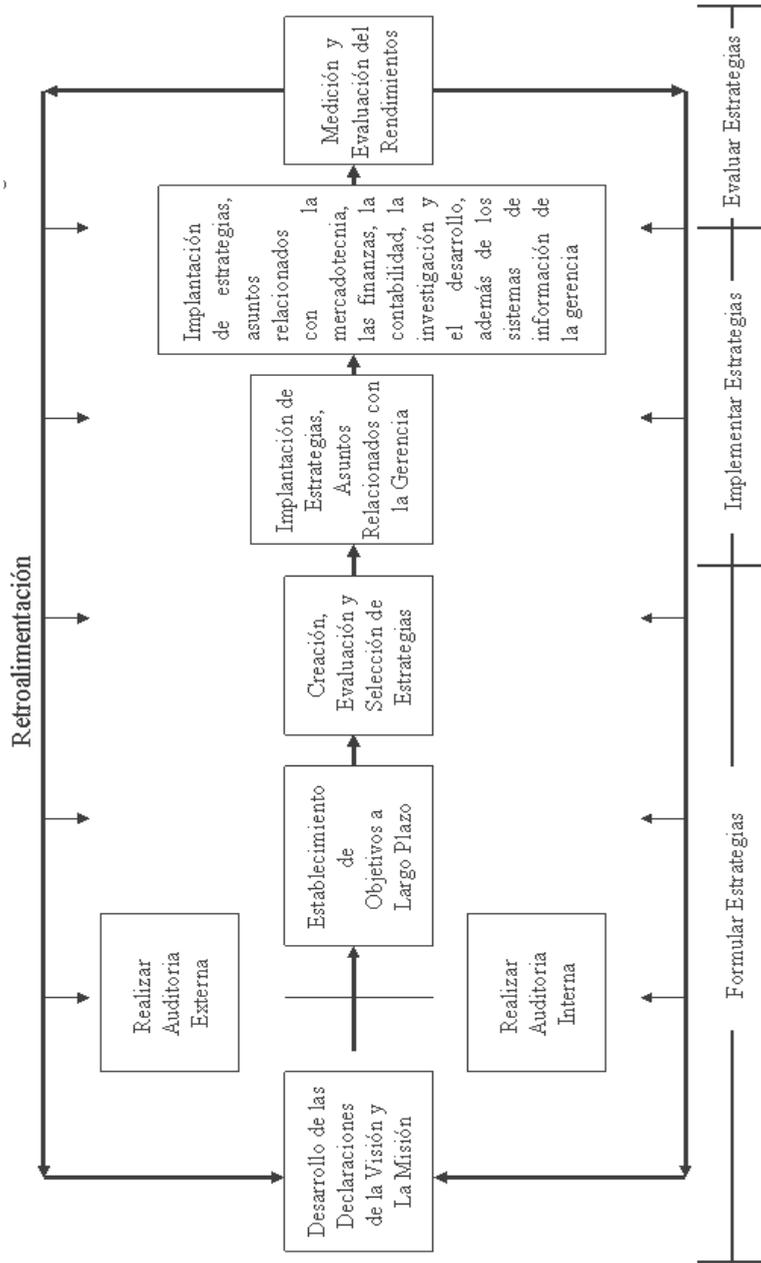
## Figuras

*Figura AII.1*  
El proceso de administración estratégica



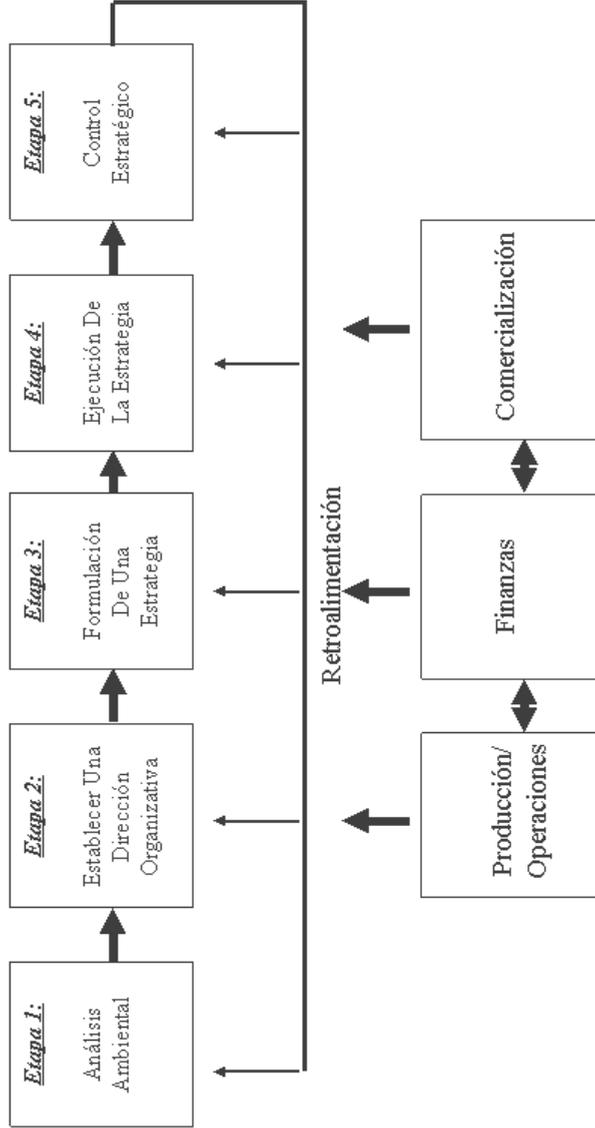
Robbins, Stephen P., *Administración*, Prentice Hall, 7ª ed., México, 2002, p. 59.

*Figura AII.2*  
Modelo general de la administración estratégica



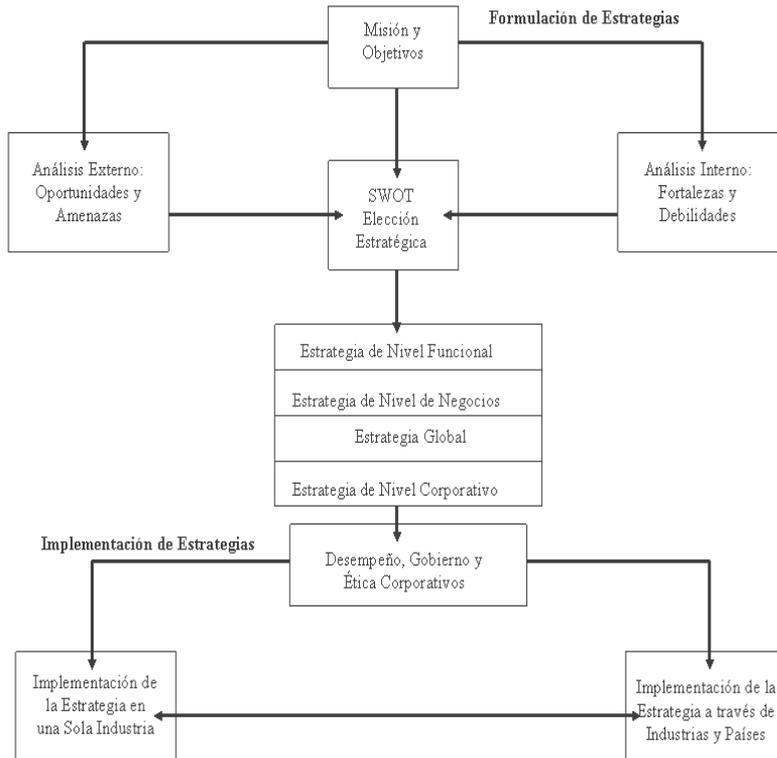
David, Fred. R., *Conceptos de administración estratégica*, Prentice Hall, 9ª ed., México, 2003.

*Figura AII.3*  
 Marco de referencia para la administración estratégica



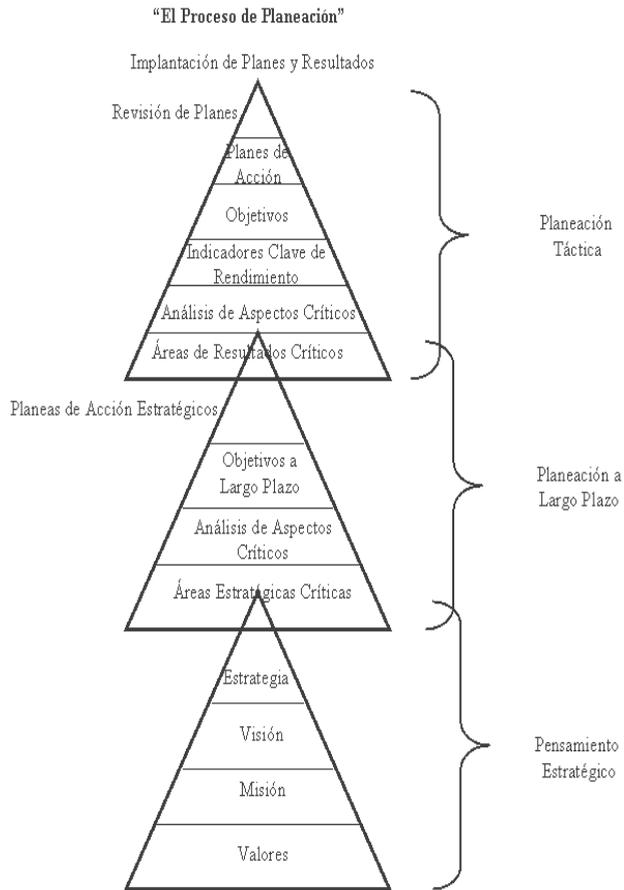
Certo, Samuel C. y Paul J. Peter, *Dirección estratégica*, McGraw-Hill/IRWIN, España, 2003, p. 24.

**Figura AII.4**  
**Principales competencias del proceso de planeación estratégica**



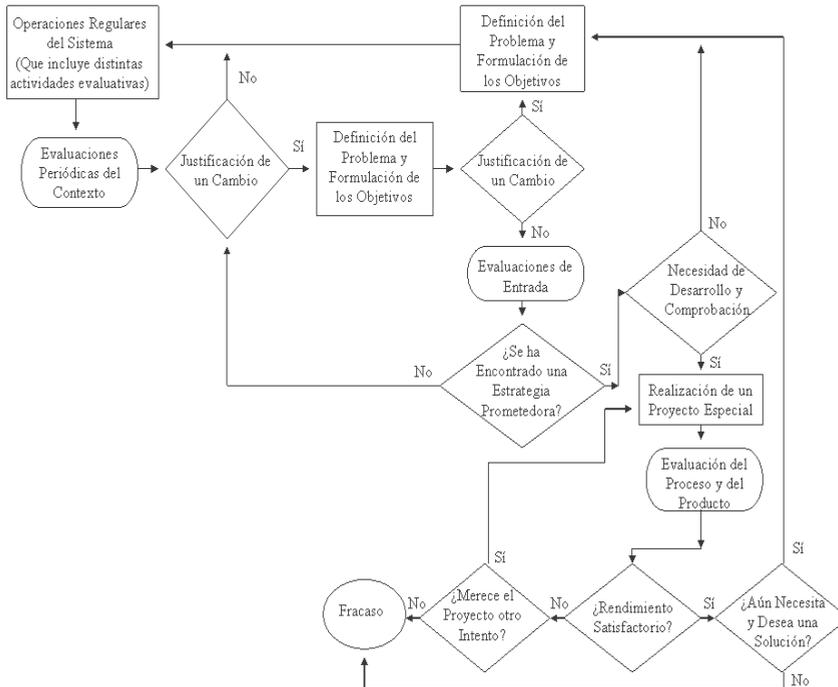
Hill, Charles y G. Jones, *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, McGraw-Hill, 6ª ed. México, 2005, p.11.

**Figura AII.5**  
**El proceso de planeación**



Morrisey, George L., *Pensamiento estratégico (construya los cimientos de su planeación)*, Prentice Hall, México, 1995, p. 25.

**Figura AII.6**  
**Diagrama descriptivo del papel de la evaluación CIPP**  
**en el perfeccionamiento de un sistema**



Stufflebeam, Daniel L., *Evaluación sistemática (guía teórica y práctica)*, Paidós/M.E.C., España, 1987, p. 192.

# Índice de cuadros y figuras

## Cuadros

Cuadro I.1	Indicadores de la Industria Restaurantera en el 2006 . . . . .	21
Cuadro I.2	Primeros restaurantes de comida mexicana en Guadalajara . . . . .	28
Cuadro III.1	Principales franquicias mexicanas que operan en México . . . . .	58
Cuadro IV.1	Modelo de coordinación de principios, objetivos y criterios para la evaluación de resultados . . . . .	65
Cuadro V.1	Primeros restaurante se comida mexicana en Guadalajara . . . . .	72
Cuadro V.2	Factores que influyen en el uso de las promociones. . . . .	82
Cuadro V.3	Tipos de instalaciones especiales para niños . . . . .	83
Cuadro V.4	Decisiones a considerar en un programa publicitario . . . . .	90
Cuadro V.5	La motivación es una fuente de mejora para su restaurante . . . . .	97
Cuadro V.6	Instalaciones de recreo infantiles . . . . .	102

## Figuras

Figura I.1	Problemática general de las empresas . . . . .	22
Figura II.1	Proceso de administración estratégica . . . . .	30
Figura II.2	Estrategias deliberadas y emergentes . . . . .	32
Figura II.3	El proceso de planeación . . . . .	33
Figura II.4	Diagrama descriptivo de papel de la evaluación CIPP en el perfeccionamiento de un sistema . . . . .	35
Figura II.5	Pasos básicos del proceso de control. . . . .	40
Figura II.6	La naturaleza interactiva del proceso administrativo . . . . .	41
Figura III.1	Las tres caras de la calidad . . . . .	47
Figura III.2	Crecimiento de las franquicias. . . . .	57
Figura IV.1	Alcance inicial de la investigación (descriptiva) . . . . .	69

Figura V.1	Porcentaje del origen de los clientes . . . . .	79
Figura V.2	Forma en que los clientes frecuentan los restaurantes típicos . . . . .	80
Figura V.3	Promociones o descuentos implementados para los clientes . . . . .	81
Figura V.4	Servicios extra ofrecidos por los restaurantes típicos . . . . .	84
Figura V.5	Frecuencia de atención de dudas, sugerencias y quejas de los clientes . . . . .	85
Figura V.6	Manejo del concepto de comida rápida. . . . .	86
Figura V.7	Tiempo promedio de atención para los clientes . . . . .	86
Figura V.8	Lineamientos, requerimientos, políticas e inspecciones de compra de insumos básicos. . . . .	87
Figura V.9	Mantienen relaciones o acuerdos con bancos, cámaras gremiales, proveedores y contratistas . . . . .	88
Figura V.10	Medios de publicidad que utilizan para promocionar su restaurante típico . . . . .	89
Figura V.11	Realización de inversiones en sus instalaciones e infraestructura . . . . .	90
Figura V.12	Áreas de aplicación de la inversión en su infraestructura . . . . .	91
Figura V.13	Total de empleados que laboran en el restaurante . . . . .	92
Figura V.14	El personal está calificado para la atención de los clientes . . . . .	92
Figura V.15	Fuentes de reclutamiento utilizadas por los restauranteros . . . . .	94
Figura V.16	Medios por los cuales proporcionan capacitación . . . . .	94
Figura V.17	Formas de evaluar el desempeño de los empleados de los restaurantes típicos . . . . .	95
Figura V.18	Sugerencias de los empleados hacia la empresa son tomadas en cuenta . . . . .	96
Figura V.19	Calidad de la comunicación de los empresarios restauranteros con su personal . . . . .	96
Figura V.20	Conocimientos sobre administración por parte de los empresarios restauranteros . . . . .	98
Figura V.21	Cuál es la frecuencia con la que asiste a consumir comida típica . . . . .	99
Figura V.22	Qué tipo de atención recibe por parte de los meseros . . . . .	100
Figura V.23	Con quién asisten regularmente a consumir comida típica . . . . .	100
Figura V.24	Gasto que los comensales realizan en los restaurantes típicos . . . . .	101
Figura V.25	Descuentos o promociones aplicados en los consumos a los clientes. . . . .	102

Figura V.26	Servicio extra utilizado por los comensales . . . . .	103
Figura V.27	Utilización de los comensales del buzón de sugerencias en los restaurantes típicos . . . . .	104
Figura V.28	A partir de las quejas y sugerencias de los comensales, la calidad y el servicio mejora en los restaurantes . . . . .	104
Figura V.29	El restaurante típico que usted visita maneja el concepto de comida rápida . . . . .	105
Figura V.30	Tiempo promedio de atención a los comensales de los restaurantes típicos . . . . .	105
Figura V.31	Variables que influyen en la decisión de consumo en los restaurantes típicos . . . . .	106
Figura V.32	Medio publicitario por el cual el comensal conoce el restaurante típico . . . . .	107
Figura V.33	Mensaje publicitario que cumple con las expectativas de los comensales . . . . .	107
Figura V.34	El acondicionamiento del restaurante típico es del gusto de los comensales. . . . .	108
Figura V.35	Es importante que el personal que atiende al comensal esté capacitado . . . . .	109
Figura V.36	Los restaurantes típicos premian la lealtad de los comensales . . . . .	110
Figura V.37	Calidad de comunicación del restaurante con sus comensales . . . . .	110
Figura VI.1	Modelo de administración estratégica para las empresas restauranteras (MAEER) . . . . .	114
Figura AII.1	El proceso de administración estratégica . . . . .	141
Figura AII.2	Modelo general de la administración estratégica . . . . .	142
Figura AII.3	Marco de referencia para la administración estratégica . . . . .	143
Figura AII.4	Principales competencias del proceso de planeación estratégica . . . . .	144
Figura AII.5	El proceso de planeación . . . . .	145
Figura AII.6	Diagrama descriptivo del papel de la evaluación CIPP en el perfeccionamiento de un sistema . . . . .	146





*Modelo de administración estratégica como  
factor de competitividad para restaurantes típicos*  
se terminó de imprimir en noviembre de 2010  
en los talleres de Ediciones de la Noche  
Madero 687, Colonia Centro,  
44100, Guadalajara, Jalisco  
El tiraje fue de 1,000 ejemplares.

[www.edicionesdelanoche.com](http://www.edicionesdelanoche.com)