



UTM
Universidad Tecnológica de la Mixteca
Labor et Sapientia Libertas

**“PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN EL
DIAGNÓSTICO DE LAS MICROEMPRESAS
DEL SECTOR RESTAURANTERO DEL MUNICIPIO
DE HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA”**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

PRESENTA:

PERLA SANDOVAL FLORES

DIRECTOR DE TESIS

MTRO. PERSEO ROSALES REYES

HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA, MÉXICO, DICIEMBRE DE 2016.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mi esposo Armando, que con su apoyo, comprensión y amor en todo momento ha respaldado cada uno de los proyectos que he realizado,

gracias por compartir amor, experiencia, amistad, cariño,

me recuerda cada día lo verdaderamente importante de la vida.

A mis hijos, que con su tiempo, sonrisas, ingenio y amor han sabido ser unos hermosos hijos, Valeria Constanza y Diego Armando, me siento bendecida de tenerlos.

AGRADECIMIENTOS

Mi vida ha sido un constante aprendizaje, de experiencias positivas, en ocasiones, no como las esperaba o deseaba, sin embargo mi actitud determina la manera de afrontarlas.

Agradezco a Dios, por esta oportunidad de vivir, servir, aprender, mejorar, colaborar e interactuar con diversos intelectos presentes y extintos, virtuales o bibliográficos que han aportado a mi vida.

Gracias a mi madre y padre, por su cariño que siempre me acompaña, por su apoyo constante, con su esfuerzo han logrado cumplir su misión de padres.

Los mejores amigos que no tuve que escoger, gracias a mis hermanos, fue maravilloso crecer con ellos y seguir gozando de su cariño.

A mis suegros por su amistad, optimismo, alegría y fortaleza la cual admiro.

Agradezco a las personas que han compartido conmigo un instante de su vida, experiencia, proyectos, preocupaciones, tristezas y alegrías, a ellas simplemente gracias por coincidir en este breve espacio que se llama vida.

A todos los empresarios que día a día conservan, fortalecen y hacen crecer sus empresas, generando empleos, a ellos mi reconocimiento, porque al ser empleadores afrontan la responsabilidad de generar un ingreso, compartir, permanecer y dirigir la

actividad económica, principalmente el agradecimiento a los que permitieron entrevistarlos y participaron en la prueba piloto.

Un reconocimiento a la persona que tuvo el sueño, la visión, de crear y dirigir la Universidad Tecnológica de la Mixteca, Dr. Modesto Seara Vázquez, así mismo a las personas partícipes de este sueño hecho realidad.

Agradezco a los maestros y doctores, que aportaron su conocimiento durante la maestría, en mi formación.

Gracias a los revisores de tesis: Dra. Mónica Teresa Espinosa Espíndola, M.A. María Guadalupe Juana Noriega Gómez, M.M. Karina Isabel Flores Cortés, M.A.T. Uziel Flores Ilhuicatzi, por su tiempo, observaciones y valiosas contribuciones, que realizaron a este trabajo de investigación. Especialmente a mi director de tesis M.M. Perseo Rosales Reyes, gracias por el interés en el tema, por sus comentarios, por confiar en este proyecto.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICAS	xi
ABREVIATURAS	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. METODOLOGÍA	5
1.1. Planteamiento del Problema.....	5
1.2. Justificación.....	6
<i>1.2.1. Pertinencia de la investigación.....</i>	<i>8</i>
<i>1.2.2. Relevancia de la investigación</i>	<i>9</i>
1.3. Hipótesis de la investigación.....	11
1.4. Objetivos de la investigación.....	11
<i>1.4.1. Objetivo general</i>	<i>11</i>
<i>1.4.2. Objetivos específicos.....</i>	<i>11</i>
1.5. Preguntas de investigación	12
1.6. Tipo de investigación	12
1.7. Investigación de campo	13
1.8. Método de investigación.....	14
1.9. Alcances y limitaciones de la investigación.....	15

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	17
2.1. Diagnóstico.....	17
2.1.1. Tipos de diagnóstico empresarial.....	18
2.2. Microempresa.....	19
2.3. Definición de restaurante.....	20
2.3.1. Clasificación de restaurantes	21
2.4. Importancia de planear	23
2.5. Acerca de la planeación estratégica.....	26
2.6. Definición de planeación estratégica.....	28
2.7. Objetivos del plan estratégico	32
2.8. Elementos del plan estratégico	34
2.8.1. La misión.....	36
2.8.2. La visión.....	37
2.8.3. Las premisas	38
2.8.4. Los objetivos	39
2.8.5. Las estrategias	40
2.8.6. Las reglas y políticas.....	40
2.8.7. Los procedimientos.....	42
2.8.8. Los programas	42
2.8.9. Los presupuestos.....	43
2.9. Conocimiento del panorama interno	44
2.9.1. La producción	44
2.9.2. El personal.....	45
2.9.3. La comercialización.....	46

2.9.4. <i>Las finanzas</i>	46
2.10. Conocimiento del panorama externo.....	46
2.10.1. <i>El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter</i>	47
2.11. Componentes que contribuyen al éxito del plan estratégico.....	50
2.11.1. <i>La implantación</i>	50
2.11.2. <i>La evaluación y seguimiento</i>	50
CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	51
3.1. Proceso de muestreo y recolección de datos	51
3.2. Resultados de las entrevistas aplicadas a restauranteros	53
3.3. Análisis de los resultados, planeación interna.....	59
3.3.1. <i>Factor de producción</i>	60
3.3.2. <i>Factor de personal</i>	61
3.3.3. <i>Factor comercialización</i>	62
3.3.4. <i>Factor finanzas</i>	63
3.4. Análisis de resultados de las cinco fuerzas de Porter.....	64
3.4.1. <i>La amenaza de nuevos competidores</i>	64
3.4.2. <i>Los compradores</i>	65
3.4.3. <i>Los bienes y servicios sustitutos</i>	67
3.4.4. <i>Los proveedores</i>	67
3.4.5. <i>La rivalidad entre empresas</i>	68
3.5. Diagnóstico de las microempresas del sector restaurantero	69
3.6. Recomendaciones de la investigación	76

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO APLICABLE A LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR RESTAURANTERO	80
4.1. Objetivos de la propuesta	81
4.2. Aplicación de prueba piloto.....	81
4.3. Guía para la planeación estratégica de las microempresas del sector restaurantero	83
4.4. Conclusiones de la guía	148
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	150
REFERENCIAS	156
Apéndice 1	164
Apéndice 2	170
Apéndice 3	177
Apéndice 4	179
Apéndice 5	190
Apéndice 6	191
Apéndice 7	192

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Estratificación por número de trabajadores	7
Tabla 3.1. Resultados factor de producción	54
Tabla 3.2. Resultados factor de personal	55
Tabla 3.3. Resultados factor de comercialización	56
Tabla 3.4. Resultados factor de comercialización	56
Tabla 3.5. Resultados factor de finanzas	57
Tabla 3.6. Resultados factor de finanzas	58
Tabla 3.7. Resultados factor finanzas	58
Tabla 3.8. Resultados de diagnóstico externo.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Áreas básicas de la empresa	24
Figura 2.2. Elementos que integran un plan estratégico	35
Figura 2.3. Sistema de producción de un restaurante	44
Figura 2.4 Las cinco fuerzas de Porter	48
Figura 4.1. Modelo de planeación estratégica para las microempresas	91
Figura 4.2. Áreas básicas de la empresa	93
Figura 4.3. Sistema de producción de un restaurante	98
Figura 4.4. Las cinco fuerzas de Porter	100

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 3.1. Falta de misión y visión	60
Gráfica 3.2. Existencia de recetario de platillos y bebidas	60
Gráfica 3.3. Programa de capacitación anual al trabajador	61
Gráfica 3.4. Otorgan prestaciones de Ley	61
Gráfica 3.5. Existe base de datos de clientes	62
Gráfica 3.6. Perfil de cliente	63
Gráfica 3.7. Informe que permita tomar decisiones	64
Gráfica 3.8. Estrategia ante el establecimiento de franquicias	65
Gráfica 3.9. Razones por las que pierde clientes	66
Gráfica 3.10. Necesidades de los compradores	66
Gráfica 3.11. Algún restaurante le puede sustituir	67
Gráfica 3.12. Expectativas hacia el proveedor	67
Gráfica 3.13. Principales competidores	68
Gráfica 3.14. Principales cualidades de los competidores	68
Gráfica 3.15. Nivel de posicionamiento de los factores de acuerdo a la planeación estratégica	71
Gráfica 3.16. Nivel de conocimiento del panorama externo de acuerdo a las 5 fuerzas de Michael Porter	74
Gráfica 3.17. Nivel de planeación estratégica.....	76

ABREVIATURAS

CANIRAC: Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos

Condimentados

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas

MyPES: Micro y pequeñas empresas

NORMEX: Norma mexicana

RFC: Registro Federal de Contribuyentes

LDCMIPYME. Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

SECTUR: Secretaria de Turismo.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación se realizó con la finalidad de obtener un diagnóstico de la situación actual de las microempresas, a través de una muestra de ellas, del sector restaurantero en el Municipio de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, a través de investigar los factores de la planeación estratégica y cumplir con el objetivo de realizar una propuesta de guía para elaborar el plan estratégico. El diagnóstico se define como: *la herramienta que sirve para conocer, analizar y valorar lo interior o exterior que puede afectar nuestros intereses, toda actividad empresarial depende de factores internos y externos más difíciles de controlar, factores que varían constantemente y obligan a evolucionar* (Barba, 2013, p.1).

Referente a esta investigación microempresa es la organización de negocios que cuenta de 1 a 10 trabajadores en su lista de integrantes de acuerdo con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, LDCMIPYME, sin embargo, toda investigación es delimitada, acotamos a microempresas del sector restaurantero, entendiendo como restaurante *“la unidad económica de servicio de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato”* de acuerdo con la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos, CANIRAC, (2013).

Pinto (2000), indica la necesidad indiscutible de conocer el ambiente interno y externo de las empresas antes de establecer el curso de acción a seguir; donde se analice su capacidad de respuesta, la necesidad de implantar mecanismos que permitan integrar y sistematizar la valiosa información que poseen las empresas. En esta investigación se obtuvieron datos de doce microempresas del sector restaurantero, aplicando una entrevista personal a cada propietario, la cual estuvo dividida en tres partes:

- I. Ficha técnica de la empresa.
- II. Diagnóstico interno de la empresa, que incluye preguntas de los factores internos: finanzas, producción, personal y comercialización.
- III. Diagnóstico externo.

Se obtuvieron datos mediante entrevistas con los propietarios de las microempresas restauranteras investigando cuatro factores internos:

1. Producción,
2. personal,
3. comercialización y
4. finanzas.

Para estudiar el ámbito externo se empleó el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Michael Porter:

1. Amenaza de nuevos aspirantes o competidores.
2. Poder de negociación de compradores.
3. Amenaza de productos o servicios sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Rivalidad entre los competidores existentes.

Aplicando estos elementos del modelo como una herramienta de análisis general del sector restaurantero.

La muestra utilizada en este estudio es deliberada, de tipo no probabilístico y sujeta al criterio del investigador porque solo se eligió un conjunto de doce de empresas restauranteras que cuentan con licencia de funcionamiento expedida por la Regiduría de Salud del Municipio y que además fueran microempresas. Fue de gran aporte visitar y entrevistar a los propietarios de los restaurantes del Municipio in situ, debido a que se obtuvo información de fuentes primarias que detallan la necesidad por parte de los propietarios de conocer e implementar herramientas de planeación a largo plazo que se deben emprender y fortalecer en este sector.

Considerando que el objetivo general de esta investigación consiste en elaborar una propuesta de guía para la planeación estratégica basado en el diagnóstico de una muestra de microempresas del sector restaurantero del Municipio ya mencionado, a priori suponemos que la planeación estratégica presenta un bajo nivel en el sector restaurantero; se define como un plan estratégico: *“el documento donde se establecen*

planes integrales de una organización, que normarán el comportamiento futuro de la misma” (Rodríguez, 2001, p.98). Considerando para la unificación de los planes integrales la delimitación de la misión, visión, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y presupuestos. Así mismo que la planeación estratégica es esencial porque ayuda en la administración de la empresa, de tres maneras:

1. A decidir la dirección.
2. A trabajar certeramente estableciendo objetivos, evaluarlos, controlarlos.
3. A enfocarse en los resultados deseados.

Para lograr el objetivo, la tesis está dividida en cinco capítulos: en el capítulo I, se explica la metodología que se utilizó para efectuar esta investigación, en el capítulo II se desarrolló el marco teórico bajo el cual se fundamentó la investigación, en el capítulo III se presentan los resultados de la investigación, en el capítulo IV se elabora la propuesta de guía de planeación estratégica con base a los resultados obtenidos del diagnóstico del sector restaurantero y por último, en el capítulo V se realizaron las conclusiones.

CAPÍTULO I. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la metodología mediante la cual se realizó la investigación, de tal forma que contiene el planteamiento del problema, la justificación y la pertinencia de la investigación, los objetivos específicos y generales, el diseño de la muestra y el tipo de investigación que se realizó.

1.1. Planteamiento del Problema

Los autores que recientemente han investigado la situación de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, (Barradas, Espinosa & Reyes, 2011; Espinosa & Rosales, 2011; Tobón, 2006 & Sandoval, 2002) (Citados en Pacheco, 2013), afirman principalmente:

1. Es necesario que los directivos adquieran los conocimientos y habilidades referentes a la planeación estratégica.
2. Las empresas no planean sus actividades y muestran falta de crecimiento comercial.
3. Las empresas utilizan las mismas estrategias por muchos años, en lugar de verificar su aceptación por parte del mercado e introducir otras nuevas, acorde a las necesidades de los clientes.
4. Falta planeación, en particular en lo referente a los planes de venta.

De acuerdo a sus investigaciones los citados autores coinciden en que la falta de planeación en las empresas de este Municipio es evidente.

Debido a que los restaurantes son establecimientos importantes para poder proveer los productos y servicios gastronómicos de una localidad, (Restaurantes de México, 2013), y dado que los establecimientos existentes en esta ciudad son básicamente Micro y pequeñas empresas (MyPES), es vital y significativo diseñar las estrategias empresariales que faciliten su participación en los mercados, la capacidad de competir, asegurar las condiciones de calidad en que ofrecen sus productos y su rentabilidad a largo plazo. Considerando que los restaurantes del Municipio, a priori presentan bajo nivel de planeación estratégica, es necesario implementar acciones de mejora a este sector a través de una herramienta que les permita planear a futuro.

1.2. Justificación

La planeación estratégica incluye una serie de acciones que pueden ayudar al cambio de la cultura de las organizaciones, los cambios tardan en ser aceptados y siempre hay demasiados intereses en juego para modificar muchas cosas, sin embargo lo importante es el proceso de reflexionar antes de actuar, saber cuál es el rumbo, tener definidos los objetivos. (Roche, 2005).

Es difícil imaginar el futuro de cualquier empresa si no se piensa en términos estratégicos, sin considerar un plan de acción que establezca los lineamientos para alcanzar sus objetivos motivo por el cual es imprescindible utilizar una herramienta de gestión como la planeación estratégica que le permita desarrollar la capacidad y la potencialidad de conocer dónde quiere invertir y poner sus esfuerzos para construir, paso a paso su propio futuro. (Lehmann, 2011).

De acuerdo con la siguiente clasificación, las empresas del sector restaurantero de esta ciudad y considerando los datos aportados por la CANIRAC Delegación Huajuapán, son MyPES.

Con base en la argumentación establecida por la LDCMIPYME, se definen como MIPYMES: Micro, pequeñas y medianas empresas, legalmente constituidas y se estratifican por el número de trabajadores como se describe en la siguiente tabla:

Tabla 1.1. *Estratificación de empresas por número de trabajadores*

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Fuente: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión (2002)

En esta investigación se empleará la clasificación de micro, que por número de empleados no es mayor a 10 personas, independientemente del giro de la empresa (comercio, industria o servicios). Considerando que el mayor porcentaje de empresas restauranteras existentes en este Municipio son microempresas, lo anterior de acuerdo a los datos emitidos por el presidente de la CANIRAC Huajuapán.

Analizando los datos del INEGI (2011), las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera

fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; en el contexto internacional se puede afirmar que el 90% o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas; en México el 94% son microempresas y contribuyen con el 43.7% de personal ocupado generando ingresos de 14.8%, entendiendo como ingresos, el monto que obtuvo la unidad económica por todas aquellas actividades de producción de bienes y servicios.

De acuerdo con cifras de CANIRAC, los restaurantes en México durante el 2013, gastaron en promedio 27% de sus ingresos en el pago de nómina, 21% en la adquisición de alimentos frescos, 17% en pago de renta y servicios, 14% en insumos de cocina, 13% en alimentos procesados y 7% en otros gastos. Con estos datos es importante preguntarse si los restaurantes están gastando lo que planearon o situaciones externas provocan que sus gastos sean no controlados o planeados. Considerando que las micro empresas son de vital importancia en el desarrollo económico del país, del estado y del municipio en cuestión, es importante incidir en acciones que guíen su dirección, establezcan objetivo, se enfoquen en resultados a fin de lograr permanecer y crecer a través del tiempo.

1.2.1. Pertinencia de la investigación

Siendo el principal objeto de estudios de la Maestría en Administración de Negocios impartida en la Universidad Tecnológica de la Mixteca, los negocios y empresas, se consideró pertinente investigar, analizar y estudiar a las microempresas del sector restaurantero del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, a través

de una muestra deliberada, toda vez que las empresas del sector restaurantero son un campo de investigación en el cual se pueden observar y programar estrategias que fomenten un hábito de planeación estratégica, por lo tanto, es posible contribuir a incrementar la participación en el mercado, a fortalecer la rentabilidad de la inversión, aumentar la calidad y condiciones de entrega del producto, que de forma conjunta generan mayor actividad económica y por ende a favorecer la permanencia de empleo en el Municipio.

1.2.2. Relevancia de la investigación

Datos de primera fuente obtenidos del dirigente G. Martínez (entrevista personal, 02 de noviembre, 2013) nos indican que existen 20 restaurantes formales afiliados a la CANIRAC, en su opinión personal conoce la existencia de muchos más, sin embargo, no están afiliados. Por otra parte, datos de la Regiduría de Salud del Municipio, indican que existen 109 restaurantes registrados en la base de datos y que cuentan con una licencia de funcionamiento. Tomando en consideración tales datos se investigó a una muestra de 12 empresas que tienen la licencia de funcionamiento emitida por el Municipio que son microempresas y sus respectivos dueños aceptaron ser entrevistados.

La investigación es relevante para el Municipio, al ser cabecera del Distrito de Huajuapán y sede principal del grupo social dominante en la región, por ello es un Municipio concentrador de las actividades económicas y del comercio mismo de la región. Particularmente es importante destacar a la ciudad de Huajuapán de León que

dista de 194 km de la capital del Estado de Oaxaca y 350 km de la ciudad de México por la carretera panamericana llamada Cristóbal Colón. Su crecimiento poblacional y su importancia económica se denota por la construcción de dicha carretera convirtiéndose en un polo de atracción a nivel regional al concentrar en su radio urbano los establecimientos educacionales y de servicios en general (Steffen, 2001).

Hasta el año 2010 el Municipio tenía una población total de 69,839 habitantes (INEGI, 2010). Es un punto importante de referencia económica, comercial y de servicios; tan solo durante ese año 2010 se hospedaron en esta ciudad 10,801 personas, que equivale al 15.46% de la población, existen instituciones de banca comercial tales como: BANAMEX, SANTANDER SERFIN, BANCOMER, HSBC, BANORTE, BANCO AZTECA, COMPARTAMOS BANCO y otras instituciones financieras que ofertan créditos, por mencionar algunas: Caja Popular Mexicana, Caja Dos de Agosto, Financiera Rural, que hacen de este Municipio un punto económico dinámico; ante este entorno es imperante la necesidad de mejorar los servicios, en específico el sector restaurantero que recibe y atiende a la población del Municipio; así como personas que por diversas razones vienen de turismo o negocios, los cuales demandan servicios de alimentación.

Al estudiar las microempresas del sector restaurantero en México y para el caso de Huajuapán, se hace necesario investigar, analizar y describir cuáles son los factores que generan bajo nivel de planeación estratégica en estas empresas, a fin de proponer una forma de planear a futuro, desencadenando una serie de efectos que se traduzcan en el

mejoramiento de la calidad, del trabajo de las personas que laboran en dichos establecimientos, de la permanencia en el mercado, de las oportunidades para obtener beneficios y generar más empleos, en suma para dar mayor valor a los productos a través de la transformación y el servicio.

1.3. Hipótesis de la investigación

“Existe baja planeación estratégica en las microempresas del sector restaurantero, debido a la falta de conocimiento de conceptos elementales de administración, que les permitan planear a futuro”.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo general

Elaborar una propuesta de guía para planeación estratégica basado en el diagnóstico de una muestra de microempresas del sector restaurantero del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, que permita establecer un curso de acción en materia de planeación estratégica.

1.4.2. Objetivos específicos

1.4.2.1. Elaborar un diagnóstico con información obtenida de la muestra de microempresas del sector restaurantero.

1.4.2.2. Elaborar una guía para la planeación estratégica de las microempresas del sector restaurantero que les sea útil como herramienta administrativa.

1.5. Preguntas de investigación

1.5.1. ¿En qué nivel de planeación estratégica se encuentran las microempresas del sector restaurantero del Municipio de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca?

1.5.2. ¿Es necesaria una herramienta administrativa que impulse en los microempresarios el conocimiento de la planeación estratégica?

1.5.3. ¿Qué elementos deben integrarse y explicarse en la guía de planeación estratégica?

1.6. Tipo de investigación

La investigación se realizó in situ a doce microempresas del sector restaurantero elegidos aleatoriamente, las cuales representan el 11% del universo de restaurantes registrados en la Regiduría de Salud del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, en diciembre del año 2013, siendo de tipo cualitativa; tal afirmación es con base a las características que menciona Hernández, Fernández & Baptista (2010).

Los autores plantean como condición un problema de estudio delimitado y concreto, tal como se realizó al sector restaurantero del Municipio en mención. Específicamente se analizaron los factores: producción, comercialización personal y finanzas, de las microempresas del sector restaurantero dentro del contexto de la planeación estratégica.

De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2010) la investigación de manera inicial, fue exploratoria dado que se efectuó con el objetivo de examinar un tema de investigación poco estudiado, obteniendo información con la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real. Posteriormente se convirtió en una investigación de tipo descriptiva, considerando que este estudio integró mediciones de variables asociadas a la planeación estratégica, para indicar cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de nuestro interés.

1.7. Investigación de campo

La investigación de campo es de carácter no experimental transeccional, el período utilizado para entrevistar a los doce empresarios transcurrió entre los meses de febrero y marzo de 2014; sin considerar la dinámica o estacionalidad de su demanda a cada uno se les aplicó un cuestionario dividido en tres secciones:

- I.** Ficha técnica de la empresa: tiene como propósito obtener los datos de identificación de la empresa.
- II.** Diagnóstico interno de la empresa: tiene como propósito obtener datos de información relacionadas con la operatividad interna de la empresa vinculada a cuatro factores: producción, personal, comercialización y finanzas.
- III.** Diagnóstico externo, análisis del sector: tiene como propósito tener una perspectiva de la operatividad externa del sector restaurantero, vinculadas

con las fuerzas del sector: las amenazas de nuevos aspirantes, poder de negociación de los compradores, amenaza de productos o servicios sustitutos, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes.

Previamente al diseño final del cuestionario se aplicaron pruebas piloto con dos restauranteros elegidos por su mayor experiencia en el sector, que ayudó a dar el enfoque adecuado y poder afinar el perfil de información que se requiere en la investigación. Las preguntas fueron diseñadas de tres formas: 1) cerradas respondiendo Sí ó No; 2) de opción múltiple y 3) abierta. Fueron diseñadas de tal forma que la información pueda ser tabulada sin dificultad y se pueda realizar un informe descriptivo del sector restaurantero. Para mayor referencia ver el **apéndice 2**. Cuestionario.

1.8. Método de investigación

La Regiduría de Salud del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, indica que existen 109 restaurantes registrados en la base de datos cuya identidad corporativa, flexibilidad de horario, amplitud de la oferta, segmentación de mercado, actividad promocional, entre otros aspectos, es notablemente heterogénea, pero que cuentan con su licencia de funcionamiento y son MyPES. Para este caso de estudio se determinó un muestreo con fines especiales de microempresas del sector restaurantero; es un procedimiento calificado dentro de los métodos no probabilísticos de acuerdo a la metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. (Bernal, 2006). Así mismo Hernández, Fernández & Baptista, (2010) explican

que una muestra no probabilística no depende de la probabilidad sino de las características específicas de la investigación; con los fundamentos anteriores se eligió una muestra de 12 microempresas que tienen licencia de funcionamiento, empresas que poseen como características principales: 1) contar con Registro Federal de Contribuyentes (RFC), 2) pago de impuesto predial, 3) credencial de elector del propietario, 4) licencia de uso de suelo comercial, 5) pago del agua potable, 6) croquis de localización y 7) dictamen de la unidad de protección civil; todos ellos son requisitos indispensables para que el Municipio les expida una licencia de funcionamiento y operen en el marco de la legalidad, las microempresas son unidades heterogéneas elegidas dentro de una muestra no probabilística del sector restaurantero, los propietarios fueron informados de los objetivos de la investigación y aceptaron ser entrevistados.

1.9. Alcances y limitaciones de la investigación

Con esta investigación se realizó un diagnóstico, identificando la situación actual de las microempresas del sector restaurantero con base a los cuatro factores de la planeación estratégica: producción, personal, comercialización y finanzas; en el análisis externo se utilizaron los cinco factores de Michael Porter. Los resultados del diagnóstico alcanzan para realizar una propuesta de guía de planeación estratégica de acuerdo al nivel obtenido de factores internos y externos, evaluados en la muestra del sector restaurantero.

La guía puede ser aplicable a las MyPES, debido a que el proceso planeación sirve para orientar las actividades a largo plazo, en ella se establecieron los pasos y formatos

que apoyan al propietario en su aplicación. Es importante indicar que para la implementación y seguimiento es necesario la intervención de un asesor o especialista en el área que apoye en la implementación, control y seguimiento.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Con la finalidad de establecer un criterio bajo el cual se estudiará el planteamiento del problema, se construirá un marco teórico de cómo se desea estudiar este sector. *“La perspectiva teórica proporciona una visión de dónde se sitúa el planteamiento propuesto dentro del campo del conocimiento en el cual nos moveremos”*. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.52).

2.1. Diagnóstico

Belausteguigoita (2012), al escribir sobre las empresas familiares, ejemplifica diciendo que el diagnóstico de una enfermedad representa uno de los mayores retos para un médico. Cuando se sabe cuál es el padecimiento, se da un paso gigantesco a la curación, aunque también es preciso aplicar un tratamiento adecuado. De forma análoga, en esta fase corresponde precisar el estado actual de la empresa.

El diagnóstico, sirve para conocer, analizar y valorar todo aquello ya sea interior o exterior que puede afectar los intereses de la empresa. Se trate del ámbito que se trate, cualquier línea de actuación debería partir de un buen diagnóstico. Toda actividad empresarial depende de sus propios factores internos, pero también de otros externos más difíciles de controlar. Factores que varían constantemente y obligan a evolucionar. Nada permanece igual, cambian las circunstancias, las personas, las ideas y las

necesidades. Si queremos mantenernos en la senda del éxito, necesitamos ser dinámicos. (Barba, 2013).

La definición de diagnóstico que aplicaremos para esta investigación es el proceso de recopilar y analizar información que permite identificar la situación actual. (Belausteguigoita, 2012).

2.1.1. Tipos de diagnóstico empresarial

De los tipos de diagnósticos que nos encontramos, clasificamos a la gran mayoría en dos grandes grupos, éstos permiten diferenciar los unos de los otros en función de sus características y aplicaciones (Valda, 2013).

2.1.1.1. Diagnósticos integrales: Se caracterizan por la gran cantidad de variables empresariales a las que se puede aplicar. Para tener una idea clara podríamos definir el diagnóstico de competitividad: un estudio que permite conocer las oportunidades, debilidades, ventajas y amenazas de una empresa, todo ello en base a la evaluación y consideración de numerosas variables que el consultor en cuestión ha incluido y puntuado en el análisis.

2.1.1.2 Diagnósticos específicos: Se caracterizan por centrarse en aquellos procesos más concretos, es decir, estudia diferentes aspectos del mercado, estados financieros o procesos de gestión, y cualquier otro relacionado con la producción y su consumo.

2.2. Microempresa

Microempresa es la organización de negocios que cuenta con 1 a 10 trabajadores en su lista de integrantes, independientemente del giro de la empresa (comercio, industria o servicios), las microempresas representan uno de los motores de crecimiento económico más importantes del país de acuerdo con la LDCMIPYME.

De acuerdo con datos del INEGI (2011), las empresas micro, pequeñas y medianas representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales; en el contexto internacional se puede afirmar que el 90%, o un porcentaje superior de las unidades económicas totales, está conformado por las micro, pequeñas y medianas empresas; en México el 94% son microempresas y contribuyen con el 43.7% de personal ocupado generando ingresos de 14.8%, entendiendo como ingresos, el monto que obtuvo la unidad económica por todas aquellas actividades de producción de bienes y servicios.

Ante tal importancia en esta investigación emplearemos la clasificación de micro, que por número de empleados no es mayor a 10 personas, considerando que el mayor porcentaje de empresas restauranteras existentes en este Municipio son microempresas, lo anterior de acuerdo a los datos emitidos por el presidente de la CANIRAC Huajuapán.

2.3. Definición de restaurante

Existen diversas razones por las cuales los clientes acuden a los restaurantes: por celebrar algún evento, cerrar un negocio, cuestiones políticas, pero fundamentalmente es por ingerir un alimento que satisfaga su necesidad. En esta investigación se analizan los factores que influyen para que los restaurantes tengan elementos para una buena planeación estratégica debido a que analiza los factores internos y externos de la empresa que permiten tener un panorama general para tomar decisiones a futuro sobre la calidad de su servicio, permanencia y crecimiento.

Los restaurantes pertenecen a una actividad compleja llena de situaciones particulares, que han evolucionado muy rápido, requieren gente con experiencia, conocimientos y habilidades profesionales, fundamentados en un sistema de valores que hagan que sus empresas sean rentables, permanentes y competitivas. (Becerra, 2012). Los restaurantes son empresas que deben ser analizadas desde el panorama interno y externo con el objetivo de realizarles una propuesta de mejora y permanencia en el mercado en el largo plazo.

Históricamente en el año 1765, apareció el término de restaurante que significa alimento que restaura. Este concepto nació en París en un establecimiento que tenía la leyenda *“venid a mi todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados, que yo los restaure”*. (Becerra, 2011).

Se entiende como restaurante *“aquel establecimiento, cualquiera que sea su denominación que sirva al público, mediante precio, comidas y bebidas, para ser consumidas en el mismo local”* (Publicaciones Vértice, 2011, p.5).

CANIRAC (2013) *“define al restaurante como la unidad económica de servicio de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato”*. Para el caso de estudio de esta investigación utilizaremos esta definición, debido a la importancia que tiene la cámara de la industria restaurantera en México.

2.3.1. Clasificación de restaurantes

En la actualidad existen diversos tipos de clasificaciones de los restaurantes, por categoría pueden ser: gran turismo (5 tenedores), primera clase (4 tenedores), segunda clase (3 tenedores), tercera clase (2 tenedores), cuarta clase (1 tenedor); de acuerdo a las costumbres sociales: restaurante gourmet, restaurante de especialidades, restaurante familiar y restaurante conveniente; otra clasificación es por tipo de comida: restaurante de comida vegetariana, restaurante de pescados y mariscos, restaurante de carnes rojas, restaurantes de aves. Para efectos de esta investigación y de los restaurantes existentes en el mercado de este Municipio, es necesario precisar las siguientes clasificaciones:

2.3.1.1. Clasificación de restaurantes de acuerdo con CANIRAC

Los tipos de servicio de restaurantes se pueden presentar de diversas formas, dependiendo de factores como: el tipo de establecimiento, el segmento de clientes, el tiempo disponible para la comida, el tipo de menú, el costo de la comida, la localización del establecimiento y de acuerdo con ello el servicio puede ser estilo francés, ruso o

americano. De acuerdo al servicio los restaurantes de acuerdo a CANIRAC se clasifican de la siguiente manera:

- Restaurantes con servicio completo.
- Restaurantes de autoservicio.
- Restaurantes de comida para llevar.
- Otros restaurantes con servicio limitado.
- Servicios de comedor para empresas e instituciones.
- Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales.

2.3.1.2. Clasificación de restaurantes de acuerdo a la Regiduría de Salud

En el Municipio de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, México, el Honorable Ayuntamiento Constitucional está constituido por un presidente municipal y regidurías de elección popular, los cuales aplican la ordenanza municipal, para tal caso la regiduría de Salud, en el período (2011-2013), clasificó al sector restaurantero para el pago de licencias de funcionamiento de la siguiente forma:

- Restaurante sin venta de cerveza y licor.
- Restaurante con venta de cerveza con alimentos.
- Restaurante con venta de cerveza vinos y licores con alimentos.
- Restaurante bar menú de cinco alimentos (separado bar y restaurante).

Es importante destacar que para el estudio que nos ocupa, la clasificación que se utilizará es esta última, lo anterior debido a que son empresas debidamente formalizadas y que cuentan con su documentación en regla, (RFC, predial, credencial de elector,

licencia de uso de suelo comercial, pago del agua potable, croquis de localización, dictamen de la unidad de protección civil, entre otros requisitos), siendo entidades formales que tienen posibilidades de permanecer, tener continuidad, han invertido tiempo, dinero y esfuerzo, con inquietud de planear e interés por mejorar su empresa al formalizarse.

Debido a que los restaurantes son establecimientos importantes para poder proveer los productos y servicios gastronómicos de una localidad, (Restaurantes de México, 2013), y dado que los establecimientos existentes en este Municipio son básicamente MyPES, es vital y significativo diseñar las estrategias empresariales que faciliten su participación en los mercados, la capacidad de competir, asegurar las condiciones de calidad en que ofrecen sus productos y su rentabilidad a largo plazo.

2.4. Importancia de planear

Álvarez (2006), señala que la planeación incrementa significativamente la posibilidad de gran parte de las actividades y recursos de la organización para transformarse en utilidades del negocio, disminuyendo también el nivel de vulnerabilidad. Además que es importante planear para:

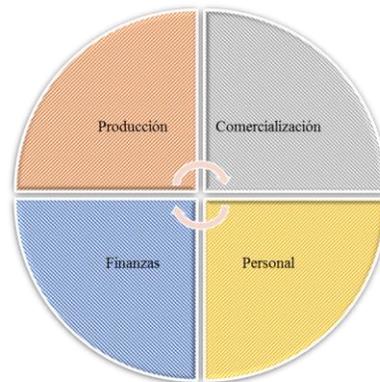
1. Preparar estrategias.
2. Prevenir amenazas.
3. Obtener resultados vitales.
4. Actuar con mayor efectividad.
5. Ser líderes en el mercado.

6. Minimizar la incertidumbre.
7. Saber qué hacer.

Elaborar un plan estratégico equivale a prever lo que se va hacer en los próximos meses, años, visualizar escenarios futuros, preparar alternativas para conducir el negocio y fijar objetivos agresivos pero realistas.

Anzola (1993), indica que la planeación es la más importante de las funciones administrativas, porque tratará de decir: ¿Qué hacer?, ¿Cómo hacerlo?, ¿Dónde hacerlo?, ¿Quién lo va hacer?, ¿Cuándo lo va hacer? En sí, la planeación es una actividad que da previamente respuestas a las interrogantes anteriores, relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa que se describen en la siguiente figura:

Figura 2.1. *Áreas básicas de la empresa*



Fuente: Elaboración propia, con base a Anzola (1993).

La planeación es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad que se debe realizar, enfocada a las tareas de producción, administración de personal, de comercialización y de finanzas, ayuda a responder preguntas esenciales:

- Planeación de la producción.
 - ¿Qué es lo que se va a producir?
 - ¿Cuánto se va a producir?
 - ¿En qué tiempo lo va a producir? y muchas otras actividades.
- Planeación de personal.
 - ¿Qué cantidad de empleados necesita la empresa?
 - ¿Cómo determina el pago de sueldos?
 - Describe, ¿qué actividades va a realizar cada uno de los trabajadores? y
 - ¿verifica que realmente se lleven a cabo las actividades correspondientes?
- Comercialización.
 - ¿Cómo va hacer llegar los productos a sus clientes?
 - ¿A qué precio los va a vender?
 - ¿Qué va a hacer para que el cliente acepte su producto y lo compre?
 - ¿Considera a las personas a las que les va a vender?
- Finanzas.
 - ¿De cuánto serán sus ingresos anuales?
 - ¿Cómo lleva el de control los gastos?
 - ¿Cuenta con algún plan de financiamiento?
 - ¿Cuáles son sus inversiones a un plazo de cinco años?

Para esta investigación se analizaron estos cuatro factores como aspectos fundamentales en el diagnóstico de las microempresas del sector restaurantero del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, considerando que además son áreas claves para guiar a las empresas en la importancia de planear estratégicamente ya que como señala Chávez (2005) la planeación estratégica se dirige:

- Al cumplimiento de un conjunto específico y definido de objetivos.
- Examina maneras optativas de realizar el trabajo y proporciona una estimación de los recursos que se requieren.
- Proporciona un patrón con el cual puede medirse lo que se ha realizado.
- Determina lo que una empresa en su conjunto está tratando de lograr; en que intenta convertirse.

Estudiando estos cuatro factores de producción, personal, comercialización y finanzas, relacionados para alcanzar un objetivo general de la empresa en un futuro, se diagnóstica y planea a largo plazo para hacer la empresa exitosa.

2.5. Acerca de la planeación estratégica

Los ejercicios de planeación estratégica dan claridad al rumbo que las organizaciones deben seguir, para obtener resultados satisfactorios en el largo plazo. Su ejecución reduce la toma de decisiones improvisadas y sin sentido estratégico y permite ver más allá de la operación cotidiana. (Belauasteguigoitia, 2012). Contar con un plan, que permita guiar las acciones y a los colaboradores hará posible que los objetivos sean alcanzados en el corto y en el largo plazo. Tener la visión a futuro de a dónde se quiere llevar al restaurante y contagiar ese entusiasmo utilizando un plan estratégico, fortalecerá y facilitará el objetivo a alcanzar.

El empresario, en su mayoría, vive en el presente sin pensar en el futuro; son excepciones las empresas que planean y monitorean previamente las diferentes situaciones que les impiden crecer (Pacheco, 2010). Para coadyuvar a la planeación es necesario analizar el contexto externo e interno que rodea la misión de la empresa, unificar los objetivos con la misión y visión, establecer objetivos reales y alcanzables que hagan que las empresas permanezcan a través del tiempo adelantándose al cambio.

Las empresas que tienden a crecer y tener éxito con base en una planeación estratégica, responsabilidad social, calidad de sus productos y servicios, innovación y competitividad, establecen planes, estrategias, acciones e iniciativas que producen resultados y mejoras.

El secreto de la planeación estratégica es buscar los mejores cursos de acción, estableciendo mejores planes, estrategias e iniciativas para la empresa. La adecuada implementación de una estrategia puede determinar el futuro y el éxito de la empresa, su desempeño en el mercado, considerando la capacidad y disponibilidad del personal para lograr los objetivos. La planeación estratégica, da lugar a definir primero la proposición actual y enseguida proyectarla a futuro, en otras palabras primero realizamos un diagnóstico y segundo elaboramos un pronóstico que nos indica hacia dónde es necesario conducirla. (Flores & Vega, 2010). Con este marco teórico relativo a la importancia de la planeación estratégica a continuación se puntualizan definiciones que fundamentan los objetivos de esta investigación.

2.6. Definición de planeación estratégica

Existen dos elementos que definen la planeación estratégica: 1) la planeación y 2) la estrategia; iniciaremos por definir que es la planeación. Según (Gómez, 1994, p.3)

“Planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. La planeación requiere esfuerzo mental que debe preceder al esfuerzo físico”.

El propósito de las estrategias, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos, son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa. Gómez (1994) define estrategia como: *“La determinación de propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar a cabo estos propósitos”.*

Se puede decir entonces, que la estrategia serán los cursos de acción que se implantan después de haber tomado en consideración contingencias imprevisibles respecto de las cuales se dispone de información fragmentada y sobre todo de la conducta de los demás.

Por otra parte Chávez (2005), define como estrategia como:

“La declaración de la manera en que los objetivos deberán alcanzarse. Las estrategias deberán subordinarse a los objetivos; es decir sólo tendrán importancia en la medida en que ayuden a alcanzar los objetivos. Para que la estrategia sea posible, es necesario poder imaginarse y evaluar las posibles

consecuencias de los cursos opcionales de acción, pero la imaginación y el poder de razonamiento no bastan; también debe de existir el conocimiento de la competencia, la competencia estratégica requiere la capacidad de comprender la dinámica del entorno” (p.13).

Las estrategias serán entonces los cursos de acción que nos guiarán de forma coordinada con los objetivos a futuro.

La planeación estratégica es una planeación de largo plazo, Acle (1990), sugiere que de cinco a diez años, considerando a la organización como un todo, sin embargo el horizonte de un plan estratégico varía de acuerdo a las circunstancias de cada empresa; el aspecto fundamental no es tanto el lapso que se establezca, si no mantener un concepto de planeación flexible que permita adecuarse oportunamente al cambio de escenarios.

Investigando referente a la planeación estratégica, encontramos la definición de Rodríguez (2001):

“Es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma. Es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrollo de planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. La planeación es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida” (p.100).

Por otra parte Chávez (2005), refiere “*que la planeación estratégica se concibe como un conjunto de acciones y programas que deben comprenderse en el presente*” (p.14). Un buen plan implica acciones que son la respuesta a las oportunidades y a los riesgos que se han identificado como consecuencia del análisis del ambiente y de los pronósticos. Desarrollar planes o estrategias opcionales con los cuales hacer frente a las

posibilidades, en servir de guía para la asignación de los recursos. Así que el plan estratégico es el documento donde se establecen los planes o estrategias donde y se crean los cursos de acción a seguir en el presente, para alcanzar el objetivo futuro.

La estrategia indica a todos los colaboradores hacia dónde se encamina la empresa y qué es lo que necesita para tener éxito. La planeación estratégica es una actitud, una forma de organizar; requiere de dedicación para actuar en base a la observación del futuro y una determinación para planear constantemente. Para lograr mejores resultados, los directivos y el personal de una empresa deben creer en el valor de la planeación estratégica, deben tratar de realizar sus actividades lo mejor posible. (Rodríguez, 2001).

Al desempeñar sus actividades lo mejor posible logran permanecer de forma constante y trascender pero para poder realizar un plan a largo plazo y permanecer de un año a otro es importante que las empresas consideren cuatro elementos (Roche, 2005):

1. La planeación es un proceso que puede ser formal o informal.
2. La planeación exige reflexión sobre nuestro entorno, sobre lo que ha pasado y pasa ahora a nuestro alrededor, sobre cuál es la situación actual en relación al tema que nos ocupa.
3. Supone la previsión de qué es lo que va a pasar en el futuro, es siempre anterior en el tiempo a la planeación, aun cuando forma parte de ésta de la misma forma que la planeación es un proceso que precede a la acción. Todo el mundo antes de planificar es decir antes de decidir qué va hacer, hace previsiones de futuro. Y

aquel que dice que nunca hace suposiciones está previendo que todo va a ser igual y que no va haber cambios.

4. La planeación es una toma de decisiones sobre lo que se quiere hacer. Exige pues optar, elegir, por una acción o conjunto de acciones, por una actitud, por un proyecto, por unos caminos. La planeación siempre será un proceso incierto, con un gran componente humano, por muchos criterios y modelos que se apliquen a la hora de elegir, el futuro siempre es cambiante y las empresas requieren adaptabilidad.

Continuando con todo el entorno que rodea la planeación estratégica, Rodríguez (2011), indica que la estrategia que se implante debe tomar en cuenta tres características de la situación estratégica: el ciclo de vida de la empresa, el nivel de flexibilidad estratégica y la posición de la empresa.

1. Ciclo de vida de la empresa. el tiempo y los ingresos como parte fundamental de la evolución y crecimiento de la empresa.
2. Nivel de flexibilidad estratégica. Consiste en el nivel de flexibilidad que los objetivos pueden ser ante las situaciones externas e internas de la empresa.
3. La posición de la empresa. Molina (2003) sugiere que para elaborar estrategias de éxito las empresas deben de entender su entorno competitivo. Para hacerlo, han de entender el sector al que pertenecen, es decir, que tienen que entender los factores que determinan la rentabilidad del sector a corto y a largo plazo. El

marco más utilizado para valorar lo atractivo de un sector fue elaborado por Michael Porter.

Dado que la planeación estratégica de la empresa tiene dos panoramas, Rodríguez (2001):

1. Panorama externo: Éste exige un análisis del medio exterior en que compite la organización para aprovechar oportunidades y prevenir amenazas.
2. Panorama interno: Éste presupone un análisis al interior de la organización para evaluar los puntos débiles y las fortalezas.

Esta investigación para el caso interno se fundamentará en el reconocimiento de las fortalezas; para el caso externo se realizará un análisis general a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

2.7. Objetivos del plan estratégico

Existen varios autores que presentan numerosos objetivos de la planeación estratégica, de acuerdo a su perspectiva, a continuación bajo el supuesto de Álvarez (2006), los objetivos de un plan estratégico son los siguientes:

1. Contar con una metodología práctica que le permita a la empresa formular y redefinir periódicamente objetivos y estrategias.
2. Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su visión, misión, objetivos y posición competitiva.

3. Desarrollar los objetivos específicos de cada área (producción, personal, comercialización y finanzas) congruentes con la misión y visión de la empresa.
4. Desarrollar procedimientos de mejora que aceleren el nivel de planeación.
5. Garantizar mediante el seguimiento, el cumplimiento de objetivos.
6. Garantizar mediante el control el desarrollo organizacional en los próximos años.

Desde el punto de vista de Roche (2005) los objetivos de la planeación estratégica son:

1. Reflexionar sobre los objetivos a medio y largo plazo de la organización, sobre las estrategias, los caminos más adecuados para alcanzarlos.
2. Establecer y fijar, para toda la organización esos objetivos y estrategias de tal manera que si la planeación es formal constituye una guía para la gestión diaria del conjunto de las personas que colaboran o trabajan en la entidad.
3. Implicar y motivar a los trabajadores de la empresa en relación a las metas a alcanzar por sí misma.
4. Estar preparado para el futuro. El establecimiento de un sistema de seguimiento, control y de una adaptación permanente de los planes; cuando las cosas van bien permite aprovechar al máximo los recursos y las oportunidades, cuando las épocas son difíciles, minimizar los riesgos, reaccionar a tiempo, establecer prioridades con más precisión.

Como se observa ambos autores coinciden en que deben establecerse objetivos, estrategias, misión y estar preparados para el futuro; es importante tener el conocimiento general del plan estratégico a fin de realizar acciones que influyan en las empresas, dar a conocer los elementos que integran el plan estratégico, que sirva de guía en la elaboración de un plan acorde a las necesidades de las microempresas.

2.8. Elementos del plan estratégico

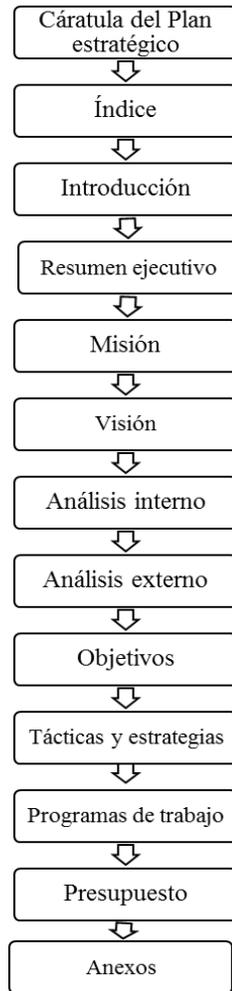
Con la finalidad de conocer la estructura de un plan estratégico a continuación se detallan las perspectivas de diversos autores.

Para Herrera M. & Gabriel L. (2007) los principales elementos de un plan estratégico son los siguientes:

1. Propósito o misión
2. Visión
3. Premisas
4. Objetivos y metas
5. Estrategias
6. Reglas y políticas
7. Procedimientos
8. Programas
9. Presupuestos

Para Lerma & Bárcena (2012, p.173) los elementos de planeación estratégica deben ir interconectados y establecidos de forma secuencial, como se detallan a continuación.

Figura 2.2. *Elementos del plan estratégico*



Fuente: (Lerma & Bárcena, 2012).

Álvarez (2006) indica que gracias al plan estratégico una organización sabe de manera clara, qué resultados debe alcanzar (objetivos), cómo los va alcanzar (estrategias), qué actividades va a desarrollar a lo largo del período de la planeación (programa de trabajo), quién y cuándo se van a desarrollar dichas actividades

(responsables). De esta forma rescatamos la importancia de contar con un plan estratégico en la empresa que sirva de guía en las acciones de la misma.

Atendiendo a los autores anteriores, es necesario definir los elementos más importantes que integran un plan estratégico detallando: la misión, la visión, premisas, objetivos, estrategias, reglas y políticas, procedimientos, programas, presupuesto y seguimiento.

2.8.1. La misión

El término declaración de la misión, tal como se suele utilizar, se refiere a la actual esfera de acción de la empresa, quiénes somos y qué hacemos. Las declaraciones de la misión que la mayoría de las empresas realiza están relacionadas con: los tipos de clientes a los que sirve, las capacidades tecnológicas y los negocios con que cuenta, casi no comunican nada respecto hacia donde se dirige la empresa, a su futura esfera de acción y a sus planes por venir. La misión dice más sobre lo que es ahora la empresa, describe de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de su empresa. (Thompson & Strickland, 2004).

Paralelo al proceso de planeación es de vital importancia realizar, si aún no cuenta con ello, la declaración de misión. La misión describe de manera concisa, por escrito, la estrategia que se pretende seguir y la filosofía de negocios para convertir en realidad la visión de un empresario, debe transmitir la forma en que los esfuerzos combinados de todas las áreas del negocio la harán dirigirse hacia su meta, es esencial que una declaración de misión sea simple, creíble y alcanzable. (Belleza, 2012).

La misión, es en detalle, decir quiénes somos y qué hacemos, concepto básico para definir hacia dónde queremos ir, identificar primero quienes somos cómo empresa. Vargas (2007, p.82) sugiere que en el establecimiento de la misión organizacional se deben incorporar los valores fundamentales para que sean transmitidos e identificados por todos los miembros para que lo incorporen a sus actividades, así como a todos los interesados en tener algún trato con la organización.

Los valores principales gobiernan el comportamiento de la cultura, por lo tanto son aceptados y compartidos más ampliamente por las personas. Los valores por lo tanto aceptan o rechazan lo que es correcto o lo que es erróneo, lo que es deseable y lo que es indeseable en el comportamiento de un grupo, los valores pueden ser aprendidos, en consecuencia, es preciso aclarar los valores que prevalecerán en la empresa enunciando explícitamente los valores que guiarán el comportamiento del personal (Vargas, 2007).

2.8.2. La visión

Thompson & Strickland (2004), señalan que una visión es un mapa del futuro de la empresa, que proporciona detalles específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de empresa que la administración está tratando de crear.

Una visión estratégica por lo general posee un valor mucho más grande relacionada con la determinación de la dirección y a la elaboración de la estrategia, también existe una necesidad de la administración de ver más allá del presente, pensar de manera estratégica respecto a las necesidades y expectativas de los clientes, se requiere para

superar o vencer a los competidores. Contar con una visión proporciona un curso de negocios claro y bien concebido que puede seguir la empresa, con la cual se puede elaborar una estrategia que coloque a la empresa en el rumbo que quiere seguir.

Para Belleza (2012), visión es la aspiración máxima a la que se desea llegar, es el propósito a largo plazo de la organización, es imaginar cómo será la empresa. La visión debe ser integradora, amplia y detallada, alentadora, consistente, realista al interior y exterior. Se concluye que la visión es una forma de planear a futuro de manera general lo que la empresa quiere y hacia dónde va.

2.8.3. Las premisas

Las premisas de la planeación se definen como el ambiente anticipado en el que se espera que los planes operen. Incluyen suposiciones o pronósticos de las condiciones futuras y conocidas que afectarán la operación de los planes. (Kontz, Weihrich & Cannice, 2012).

Las premisas son consideradas en la elaboración del plan estratégico debido a que prevén las condiciones en las que se encontrará el ambiente interno y externo de la empresa, con la finalidad de ir adaptando los planes a las posibles condiciones del entorno.

2.8.4. Los objetivos

Los objetivos son los resultados que la empresa desea lograr. Tomando como base estos objetivos, el pequeño empresario realiza la planeación de sus actividades. (Anzola, 1993).

Álvarez (2006), define como los objetivos de negocio al conjunto de resultados cuantitativos más importantes de la organización, ¿Qué resultados quiere alcanzar?, cada objetivo tiene una meta anual que obliga a la organización a trabajar unidos para su cumplimiento. La redacción de los objetivos de negocio se debe realizar empleando un verbo de acción en infinitivo. Un objetivo se caracteriza por ser medible, cuantificable, retador, realista y alcanzable en un período de tiempo. Cada propietario de empresa diseña los objetivos más relevantes previo análisis de información y teniendo en mente qué pretende alcanzar.

El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos administrativos de la visión y de la misión de la empresa en indicadores de desempeño específico, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. El establecimiento de los objetivos y la medición de su éxito o fracaso obliga a los administradores a tener un seguimiento del progreso de su empresa. Cada empresa necesita objetivos concretos y mensurables, que contribuyan de una manera significativa al logro de los objetivos generales de la empresa.

2.8.5. Las estrategias

La estrategia de una empresa consiste en los esfuerzos competitivos, los enfoques de negocio que se utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la empresa. La estrategia de una empresa representa las respuestas de la dirección a diversos aspectos cómo ampliar una gama de clientes o enfocarse en un nicho de mercados, si debe desarrollar una línea de productos, cómo responder a las preferencias cambiantes del comprador, cómo lograr el crecimiento a largo plazo.

Por consiguiente, una estrategia refleja las elecciones administrativas entre las diversas opciones, es una señal de compromiso empresarial con productos, mercados, enfoques competitivos y formas de operar de la empresa. Los objetivos son los fines y la estrategia es el medio para lograrlos. (Thompson & Strickland, 2004).

Álvarez (2006), señala que las estrategias de negocio son el conjunto de conceptos generales que le ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos de negocio, ¿cómo quiere alcanzar los resultados?, las estrategias son parte inherente de la forma de hacer negocios en la organización, no son solamente actividades temporales de moda o aisladas, una estrategia engloba un conjunto de actividades.

2.8.6. Las reglas y políticas

En todas las empresas existen reglas que norman los procedimientos y conductas que se realizan dentro de la misma, se establecen con el fin de regular lo que se debe y no debe hacer en beneficio de la empresa.

Las reglas establecen las acciones específicas necesarias, o su ausencia, para evitar que existan desviaciones; casi siempre son el tipo de plan más simple: no fumar, es una regla que no permite la desviación de un curso de acción establecido. La finalidad de una regla es manifestar una decisión gerencial sobre si cierta acción debe seguirse. (Kontz et al., 2012, p.112).

Las políticas son los lineamientos o criterios diseñadas por el empresario que conducirán al personal a llevar el plan estratégico hacia el éxito, son las pautas que orientan cómo hacer cada actividad para alcanzar un objetivo general.

Como afirma Ariansen (2008) la política es una de las vías para hacer operativa la estrategia, suponen un compromiso de la empresa, al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal, suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, proporciona la orientación precisa, por lo que ha de ser ampliamente difundida. La política debe ser muy simple, de fácil comprensión para que sea comunicada y entendida sin dificultad.

Las políticas son las reglas de conducta más general o de mayor nivel donde se establecen las normas o patrones de conducta y producción que deben seguirse dentro de la organización. (Lerma & Bárcena, 2012, p.13). Las políticas también son criterios que deben fijarse por escrito, ser claras y difundidas entre todo el personal, dado que reflejan la imagen de la empresa y guían su proceder.

2.8.7. *Los procedimientos*

Los procedimientos son planes que establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar, más que para pensar, que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades. (Kontz et al. 2012, p.112).

Rodríguez (2002) el procedimiento consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

Finalmente un procedimiento se elabora con el objetivo de que se presenten por escrito y en orden: ¿a quién?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde? se debe realizar una actividad a fin de mejorar destrezas, solucionar actividades repetitivas y brindar mejor calidad obteniendo resultados óptimos.

2.8.8. *Los programas*

Los programas son una guía de las actividades que enlista una empresa a realizar en un plazo determinado. Lerma & Bárcena (2012, p.14) *indican que programa es un listado secuencial de las acciones que deberán ser ejecutadas para el logro de algo, determinan los tiempos de realización de las diversas acciones, calendarización para organizar tiempo de las acciones e instrucciones.*

Kontz et al. (2012, p.113) Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros

elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado.

Principalmente en el programa se establecen respuestas a ¿Qué se va hacer?, ¿Cuándo se va hacer? ¿Dónde se va hacer? ¿En qué lapso de tiempo? ¿Quién es el responsable? ¿Quién va a supervisar la actividad? ¿Cuánto dinero tengo que invertir en esta actividad?

2.8.9. Los presupuestos

En los presupuestos se pormenorizan las erogaciones que se tendrán que hacer para que se opere el plan estratégico, es decir los probables gastos, su estimación en la aplicación del plan a mediano y largo plazo.

En un presupuesto se precisan o al menos se hace una estimación sistemática de cómo, en qué cantidades y hacia donde se destinarán los recursos financieros y humanos, es una forma de cuantificar los objetivos. (Lerma & Bárcena, 2012, p.14).

El presupuesto es la cantidad de dinero que se espera utilizar para la realización de las actividades del área, es decir, la asignación de recursos a actividades específicas. (Fernández, 2007, p.158).

Un presupuesto es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados, puede llamarse plan cuantificado; de hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidades; asimismo, puede ocuparse en la operación, como el presupuesto de gastos; mostrar el flujo de efectivo. (Kontz et al., 2012).

2.9. Conocimiento del panorama interno

Es importante tener conocimiento de los factores que inciden en la empresa, tanto internos como externos, los puntos fuertes y débiles, conocer cómo está estructurada, su funcionamiento, saber cómo mejorar los procesos existentes; por tal motivo es importante conocer las partes internas, analizarlas y mejorarlas. Para el caso interno, el estudio considera los siguientes factores: producción, personal, comercialización y finanzas.

2.9.1. La producción

Es el acto intencional de producir bienes o elaborar servicios que resulten útiles para los clientes o usuarios. Ningún producto o servicio es útil si no cumple con las especificaciones, requisitos o expectativas de los clientes o usuarios.

Los bienes son productos tangibles que se pueden almacenar, transportar, distribuir y ser comprados por los clientes. Los servicios son bienes o productos intangibles que no se almacenan, se consumen en cuanto son producidos o elaborados.

Figura 2.3. *Sistema de producción de un restaurante*



Fuente: Chase (2004).

2.9.2. *El personal*

Para Dessler (2001) administrar al personal es decidir qué tipo de empleados se habrá de contratar, reclutar, seleccionar, establecer normas para su desempeño, compensarles, evaluar su desempeño, brindarles asesoramiento, capacitación y desarrollo. Las funciones que se deben de realizar en materia de personal son:

- Realizar análisis de puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos.
- Seleccionar a los candidatos para los puestos.
- Orientar y capacitar a los nuevos empleados.
- Administrar los sueldos y salarios.
- Brindar incentivos y prestaciones.
- Evaluar el desempeño.
- Comunicar (entrevistar, asesorar, disciplinar).
- Capacitar y desarrollar.
- Fomentar el compromiso con los empleados.
- Fomentar la igualdad de oportunidades.
- La salud y seguridad de los empleados.
- Los fundamentos legales en materia laboral.

2.9.3. La comercialización

Comercialización como el conjunto de actividades realizadas por la empresa para lograr que el bien o servicio que ofrece, esté al alcance de los consumidores (Emprendedores, 2011). En el plan de comercialización se esbozan las acciones enfocadas a productos, mercado, precio y promoción, que deberán implementarse en busca del éxito, también describe cuáles son los objetivos comerciales, incluyendo la estrategia y los recursos que deben ser asignados para alcanzarlo (Lerma & Bárcena).

2.9.4. Las finanzas

Las finanzas de una empresa se refiere a la manera de balancear y asignar los recursos financieros por medio una unidad común llamada dinero, las finanzas serán efectivas si se tiene la habilidad para tomar decisiones adecuadas que mantengan el equilibrio de la empresa (Rodríguez, 2001). La planeación financiera es una forma de presupuestación general de la empresa, tomando en cuenta los objetivos tácticos y estratégicos que incluyen la previsión de situaciones específicas como, por ejemplo, la ampliación del restaurante, la apertura de una nueva sucursal o adquisición de nuevo mobiliario.

2.10. Conocimiento del panorama externo

El conocimiento del ambiente externo en que se desempeña la empresa permite detectar oportunidades o amenazas que en el futuro pueden beneficiar o perjudicar; existen diferentes elementos que afectan las decisiones, por ejemplo las leyes, políticas gubernamentales, los indicadores económicos, la política social y cultural, el medio

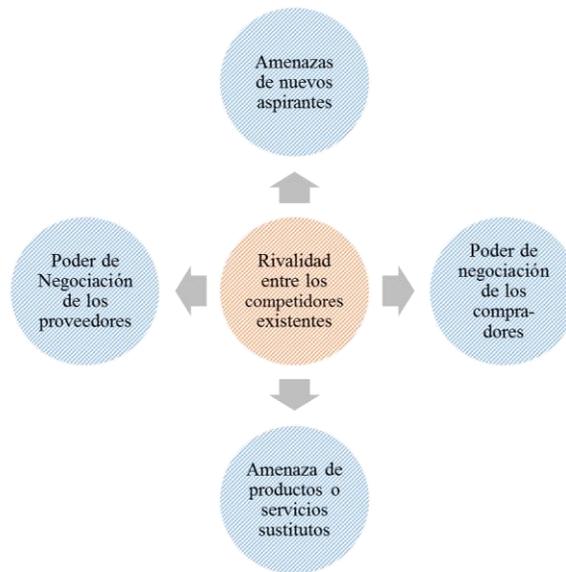
tecnológico, el medio ambiente, entre otros, que son de importancia de acuerdo a los objetivos y sector en que se desarrolle la empresa. Para efectos de esta investigación se plantea el modelo de las cinco fuerzas.

2.10.1. El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

Las empresas que se dedican a actividades similares e intentan vender sus bienes con los mismos clientes compiten en el mismo sector: ofrecen la misma gama de productos, satisfacen necesidades similares de los clientes, tienen el mismo mercado meta, etc. Al elaborar estrategias de éxito, las empresas deben entender su entorno competitivo. Para hacerlo, deben analizar el sector al que pertenecen o están a punto de pertenecer, es decir, entender los factores que determinan la rentabilidad del sector a corto y a largo plazo. (Molina, 2003). Una herramienta útil para analizar dónde se ubican es el modelo de Michael Porter, el cual establece las cinco fuerzas: 1) amenaza de nuevos aspirantes, 2) poder de negociación de compradores, 3) amenaza de productos o servicios sustitutos, 4) poder de negociación de los proveedores y 5) rivalidad entre competidores existentes, analizando los factores que determinan la intensidad de dichas fuerzas y que afecta el desempeño de la empresa.

Las fuerzas competitivas predominantes determinan la rentabilidad del sector, se convierten en piezas clave de análisis y formulación estratégica; comprender las fuerzas de Porter, revela los orígenes de las utilidades actuales, al tiempo que ofrece un marco para anticipar e influenciar la competencia y la rentabilidad a lo largo del tiempo.

Figura 2.4. *Las cinco fuerzas de Porter*



Fuente: Porter (2009, p.32)

Las fuerzas están directamente vinculadas a las cuentas de resultados y el balance contable de los participantes en la industria, es decir, la estructura de la industria define la brecha entre ingresos y gastos. Por ejemplo, la rivalidad intensa entre los competidores hace descender los precios y eleva los costos de mercadotecnia, lo cual reduce los márgenes de utilidad. Las escasas barreras de entrada o la cercanía de los productos sustitutos limitan el nivel de los precios sostenibles. (Porter, 2009).

Para efectos prácticos de aplicación del modelo de Michael Porter, (Raghavendra P., s.f) sugiere considerar los siguientes puntos en la valoración de las cinco fuerzas:

1. Amenazas de entrada. Revisa las políticas gubernamentales para la incursión en un mercado específico. Conoce las políticas y leyes que el gobierno plantea para

la operatividad y a la entrada de nuevos actores en el mercado, determina si la empresa cumple con los requisitos existentes.

2. Compradores. Analiza la sensibilidad de los clientes a los cambios de precio, se busca predecir los efectos potenciales en caso de ajustar el precio del producto. Investiga a los clientes y los clasifica.
3. Bienes y servicios sustitutos. Estudia minuciosamente los clientes y mide la propensión a encontrar bienes o servicios sustitutos para los productos básicos. Evalúa la calidad de los productos que pueden ser sustituidos por su producto.
4. Proveedores. Analiza las relaciones existentes con los proveedores de materias primas, el escenario esperado en caso de que aumenten los precios de sus productos o se nieguen a suministrarlos. Determina los costos asociados con el cambio de nuevos proveedores y finalmente determina el nivel de control que tus proveedores tienen sobre las redes de distribución.
5. Rivalidad entre empresas. La rivalidad entre empresas determina la posición de la empresa en comparación con sus competidores, mide la competitividad por el grado de penetración del mercado y la concentración de la industria; compara los precios de los productos, la tecnología, la innovación y la calidad con respecto a los competidores. Posteriormente desarrolla estrategias de mercadeo y publicidad, ello asegurará que más personas los conozcan y ayudan a definir una ventaja competitiva.

Como se observa, las cinco fuerzas evalúan la parte externa del contexto de la empresa, lo cual es fundamental considerar en la elaboración de un plan estratégico.

2.11. Componentes que contribuyen al éxito del plan estratégico

Es substancial contar con el plan estratégico en un documento escrito, sin embargo es más relevante llevarlo a cabo y evaluar que lo que se escribió en el documento sea ejecutado, por ello dos elementos que contribuyen a alcanzar el éxito del plan estratégico son los que a continuación se detallan:

2.11.1. La implantación

Una vez que se establecieron los objetivos, la misión, la visión, las estrategias y políticas, es necesario llevar a cabo lo planeado es decir el programa de actividades, pero no solo implantar, también establecer medidas de control.

El verdadero grado de participación depende del superior y del subordinado, pero principalmente de la comunicación que se establezca entre ambos, los subordinados deben ser capacitados y estar dispuestos a participar en la implantación (Steiner, 1998).

2.11.2. La evaluación y seguimiento

Es un proceso que consiste en analizar, estudiar y considerar lo planeado, dándoles un valor, apoyando así la toma de decisiones. (Rodríguez, 2001, p.286). La acción de evaluar hechos o fenómenos administrativos es el primer paso para el mejoramiento, la evaluación es la respuesta a la pregunta: ¿dónde puedo hacer mejoras?

CAPÍTULO III. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Proceso de muestreo y recolección de datos

En la Regiduría de Salud del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, (trienio 2010-2013), al mes de diciembre de 2013, constaba en los archivos estudiados, un listado de 109 restaurantes registrados que cuentan con licencia de funcionamiento (**ver apéndice 1**), tal cuantía representó el universo de las unidades de análisis para realizar la investigación de campo.

Hernández, Fernández & Baptista, (2010) mencionan que una muestra no probabilística no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación; tomando en consideración estos datos, se trabajó con una muestra de 12 empresarios que cuentan con licencia de funcionamiento y son microempresas, teniendo como características principal: 1) contar con menos de diez trabajadores, 2) contar con RFC, 3) pago de recibo predial, 4) credencial de elector, 5) licencia de uso de suelo comercial, 6) pago del agua potable, 7) croquis de localización y 8) dictamen de la unidad de protección civil, los cuales son requisitos indispensables para que el Municipio les expida la licencia de funcionamiento.

La investigación que se realizó fue de carácter no experimental transeccional, el período utilizado para entrevistar a los 12 empresarios transcurrió del 06 al 13 de marzo de 2014, aplicando un cuestionario dividido en tres apartados:

- I. Ficha técnica de la empresa. La cual tiene como objetivo obtener los datos de identificación de la empresa.
- II. Diagnóstico interno de la empresa. Se diseñaron preguntas relacionadas con la operatividad interna de la empresa vinculada a cuatro factores: producción, personal, comercialización y finanzas.
- III. Diagnóstico externo, análisis del sector. Con el objetivo de tener una perspectiva de la operatividad externa del sector restaurantero, se solicitó a los empresarios respondieran preguntas relacionadas con las amenazas, compradores, sustitutos, proveedores y rivalidad entre empresas.

Previó al diseño final del cuestionario se aplicaron pruebas piloto a dos restauranteros con el objetivo de dar el enfoque adecuado y comprobar que el instrumento puede obtener la información necesaria. Las preguntas fueron diseñadas de la siguiente manera: 1) cerradas respondiendo SI ó No, 2) de opción múltiple y 3) abiertas; diseñadas de tal forma que la información lograra ser tabulada y realizar un informe descriptivo del sector restaurantero. Para mayor referencia ver **apéndice 2**.

Se agendaron citas con los propietarios y se realizaron las entrevistas, en el **apéndice 3**, se detalla la lista de empresarios entrevistados del sector restaurantero.

La técnica para la recolección de datos utilizada fue la entrevista, esta técnica implica una pauta de interacción verbal, inmediata y personal. En específico la entrevista dirigida sigue un procedimiento establecido por un cuestionario, es decir, por una serie

de preguntas que el investigador prepara de antemano, las preguntas son presentadas exactamente como figuran en el cuestionario y en su mismo orden. (Plomé A. s.f.).

3.2. Resultados de las entrevistas aplicadas a restauranteros

De las entrevistas realizadas a los 12 empresarios del sector restaurantero del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se detallan cifras y datos que describiremos a continuación. Para más detalle se pueden consultar los resultados en el **apéndice 4**.

En el apartado I. Ficha técnica de la empresa, se identificaron los datos correspondientes a cada empresa, los cuales varían de acuerdo al entrevistado. El 100% de los entrevistados son personas físicas y de acuerdo con la LDCMIPYME son microempresas, que tienen 10 o menos de 10 trabajadores; el 75% de los entrevistados respondieron que su empresa fue fundada después del año 2000 y el 25% antes del año 2000; la antigüedad en el ramo varía desde un año hasta 34 años de vida; los días de servicio en un 91% son los siete días de la semana; el 91% cuenta con correo electrónico, 50% es decir 6 personas de los entrevistados cuentan con correo electrónico personal, sin embargo lo utilizan para actividades comerciales y particulares; 5 personas respondieron que su empresa cuenta con correo electrónico y solo una persona indica no contar con correo electrónico y no le interesa tenerlo. El 100% cuenta con la licencia de funcionamiento del año 2013, la licencia de 2014 aún no la tramitan esperando que la CANIRAC gestione el descuento correspondiente, el 75% de los entrevistados no pertenecen a la CANIRAC, sin embargo se benefician con este descuento. El promedio

de antigüedad en el ramo es de 11 años, 9 de los 12 entrevistados no están afiliados a CANIRAC y 9 refieren ser empresas familiares.

En el apartado II. De diagnóstico interno de la empresa, se obtuvieron datos relevantes referentes al funcionamiento interno de la empresa, relacionados a los factores de producción, personal, comercialización y finanzas. Se diseñaron preguntas relativas a producción, entendiendo como producción el acto intencional de producir bienes o elaborar servicios que resulten útiles para los clientes o usuarios. (Mastretta, 2008), iniciando con una pregunta principal de acuerdo al sector restaurantero: ¿cuentan con un plan de preparación de los alimentos y la limpieza que debe prevalecer al realizarlos?

Tabla 3.1. *Resultados factor producción*

No. de pregunta	Factor producción	No existe	Existe	Docu-mentado
8.	¿Cuenta con un recetario para sus platillos y bebidas?	25%	33%	42%
24.	¿Se identifica orden y limpieza en sus áreas de preparación?	0%	100%	
47.	¿Cuál de sus productos considera que prepara y tiene mayor demanda? Indique: Carne asada, michelada, lengua en almendrado, pechuga al ajonjolí, mediterráneo, pancita, arrachera, chilaquiles, camarones al mojo de ajo, mojitos, molcajete y chileajo.			

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente factor a identificar fue el de personal, considerando que en un restaurante como en cualquier empresa se hace necesario e indispensable contar con recursos humanos que faciliten las operaciones y alcancen los resultados.

Tabla 3.2. *Resultados factor personal*

No. de pregunta	Factor personal	No existe	Existe	En proceso de documentación	Documentado
2.	¿Al contratar personal indica adecuadamente las funciones a realizar al nuevo trabajador?	0%	83%	0%	17%
3.	¿Están definidos horarios de entrada, salida y hora de comida para el personal?	8%	92%	0%	0%
4.	¿Se les da el equipo y herramienta necesaria a los trabajadores para realizar sus actividades?	0%	92%	0%	8%
5.	¿La empresa cuenta con un programa anual de capacitación para el personal?	83%	17%	0%	0%
6.	¿Da a conocer las medidas de Seguridad a sus trabajadores?	25%	75%	0%	0%
7.	¿El personal conoce las normas de calidad e higiene en la preparación para los platillos?	8%	75%	0%	17%

Fuente: elaboración propia.

Se observa en la tabla anterior que el 83 % de las microempresas no cuentan con un programa anual de capacitación lo que denota falta de planeación. En materia de seguridad, falta planeación en la difusión de las medidas de seguridad, 25% no cuenta con el manual de seguridad en el restaurante.

A continuación se presentan los resultados referentes al factor de comercialización, entendiendo al factor de la comercialización como el conjunto de actividades realizadas por la empresa para lograr que el bien o servicio que ofrece esté al alcance de los consumidores (Emprendedores, 2011).

Tabla 3.3. *Resultados factor comercialización*

No. de pregunta	Factor comercialización	Frecuencia
26.	Se muestra la identidad de la empresa: nombre, logotipos, colores.	92%
48.	Defina su perfil de cliente	
	Familias	4
	Médicos y funcionarios	3
	Empresarios, profesionistas y clase media	2
	Maestros, maestros UTM , deportistas, estudiantes	1
	Comerciantes, agentes viajeros	1
	Turistas, arqueólogos	1
	Adultos mayores	1
	Personas mayores de 35 años	1
	Personas mayores de 30 años	1

Fuente: elaboración propia.

Se observa que los empresarios del sector restaurantero no tienen claramente definido su perfil del cliente, situación primordial en el proceso de comercialización para definir el cliente objetivo.

Tabla 3.4. *Resultados factor comercialización*

No. de pregunta	¿Cuenta con algún medio de promoción? Indique:	
49.		
	Volantes	3
	Radio	3
	Televisión RIHER	2
	Facebook	2
	Tarjetas de presentación	2
	Recomendación de boca a boca, descuentos en fechas especiales, perifoneo, anuncios electrónicos y ninguno.	1

Fuente: elaboración propia.

Con la pregunta número 49, se denota la falta de planeación en materia de promoción de las empresas del sector restaurantero, indicando baja frecuencia en cada uno de los conceptos.

Las finanzas, se refiere a la manera de balancear y asignar los recursos financieros de la empresa por medio una unidad común llamada dinero, las finanzas serán efectivas si se cuenta con la habilidad para tomar decisiones adecuadas que mantengan el equilibrio de la empresa (Rodríguez, 2001), con este antecedente y con la finalidad de detectar en qué nivel se encuentra este factor se diseñaron las siguientes preguntas:

Tabla 3.5. *Resultados factor finanzas*

No. de pregunta	Factor finanzas	SI	NO
27.	¿Un despacho o un contador, le lleva su contabilidad?	100%	0%
28.	¿Realiza algún informe mensual de gastos y actividades, que le permita tomar decisiones?	58%	42%
29.	¿Compara anualmente sus estados financieros?	67%	33%
30.	Otorga prestaciones de Ley (Seguridad Social, aguinaldo, prima vacacional, etc.).	8%	92%

Fuente: elaboración propia.

Como se observa los resultados no son muy favorables en materia de finanzas, principalmente por que menos del 58% realiza un control de sus gastos. Continuando con la planeación de los recursos se observa que el 42% tienen su empresa en un local rentado, generando gastos fijos.

Tabla 3.6. *Resultados factor finanzas*

No. de pregunta 40.	El terreno y edificio en que está ubicada su empresa es:	Porcentaje
	a) Propio	50%
	b) Rentado	42%
	c) Prestado	8%
	d) Otro, indique: _____	0%
		100%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3.7. *Resultados factor finanzas*

No. de pregunta 41.	¿De dónde obtuvo los recursos para la creación de la empresa?	Porcentaje
	a) Recursos personales (ahorro, herencia, otros)	50%
	b) Crédito bancario	17%
	c) Préstamo de amigos y familiares	17%
	d) Otros, indique: caja de crédito	17%
		100%

Fuente: elaboración propia.

La forma de financiamiento para el inicio de la empresa fundamentalmente fue obtenida de recursos personales. En el apartado III, de diagnóstico externo, enfocado al análisis del sector, se detectaron datos que son de importancia, entendiéndose como sector, el sector terciario de la economía, donde las personas trabajan para transformar o intercambiar los productos elaborados en el sector secundario para su venta (INEGI, 2014). En específico para el modelo de las cinco fuerzas de Porter, sector es el conjunto de empresas que se dedican a actividades similares e intentan vender sus bienes a los mismos clientes y compiten en el mismo espacio: ofreciendo la misma gama de productos, satisfacen necesidades similares de los clientes, etc. (Molina, 2003).

Tabla 3.8. *Resultados de diagnóstico externo*

No. de pregunta	Pregunta	SI	NO
54.	¿Sabe cuántos restaurantes existen en el Municipio?	0%	100%
57.	Al planear, ¿Hace un análisis externo del sector donde se desarrolla la empresa?	58%	42%
58.	La empresa dispone de información de sus competidores (nivel de ventas, productos y precios).	50%	50%
65.	La empresa conoce los segmentos de mercado en que compete.	33%	67%

Elaboración: fuente propia.

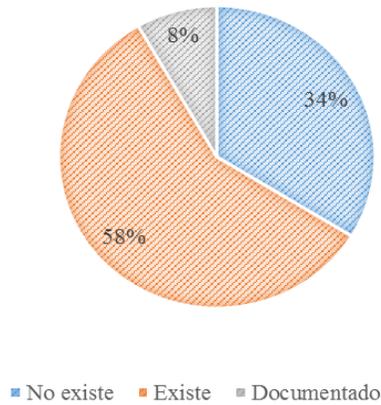
Los datos indican la falta de análisis y planeación, afectando la dinámica de los restaurantes en el sector, en el que encuentran inmersos, tal situación no les permite realizar acciones a largo plazo considerando el exterior.

3.3. Análisis de los resultados, planeación interna

Considerando que la planeación estratégica es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. (Gómez, 1994).

De acuerdo a las entrevistas realizadas se observa que el 34% de los entrevistados no tienen establecido el principio fundamental que habrá de guiarlos a través del tiempo, la visión, así mismo se observa que el 58% tiene conocimiento de la misión y la visión, la conocen, saben lo que quieren como objetivos para su empresa, sin embargo, no la tienen de manera impresa y tampoco la difunden entre su personal. (Gráfica 3.1).

Gráfica 3.1. *Falta de misión y visión*

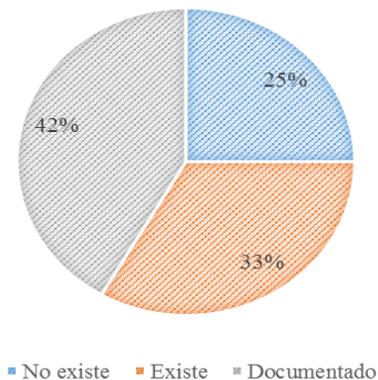


Fuente: Elaboración propia.

3.3.1. *Factor de producción*

La planeación es un proceso que señala anticipadamente cada acción o actividad que se debe realizar. En materia de planeación de la producción, deberá preguntarse ¿qué es lo que se va a producir? Anzola (1993). Considerando tal afirmación se aplicó la siguiente pregunta ¿Cuenta con un recetario para sus platillos y bebidas?

Gráfica 3.2. *Existencia de recetario de platillos y bebidas*

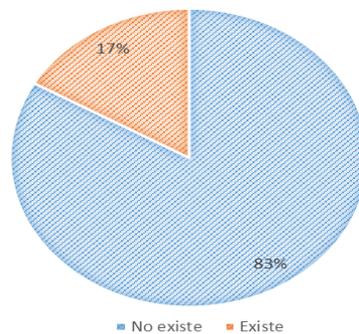


Fuente: Elaboración propia.

3.3.2. Factor de personal

En materia de personal se incluyeron aspectos tales como capacitación, horarios, medidas de seguridad, uniforme, entre otros. En relación con la capacitación se observa que los empresarios del sector restaurantero no planean la capacitación para su personal, 83%, no cuentan con un programa de capacitación anual que fortalezca el desarrollo personal.

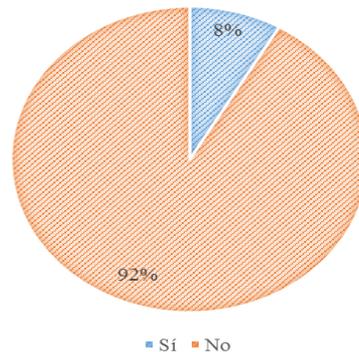
Gráfica 3.3. Programa de capacitación anual al trabajador



Fuente: Elaboración propia.

Bajo el argumento que existe alta rotación de personal, los empresarios del sector restaurantero no otorgan prestaciones de Ley a sus trabajadores.

Gráfica 3.4. Otorgan prestaciones de Ley



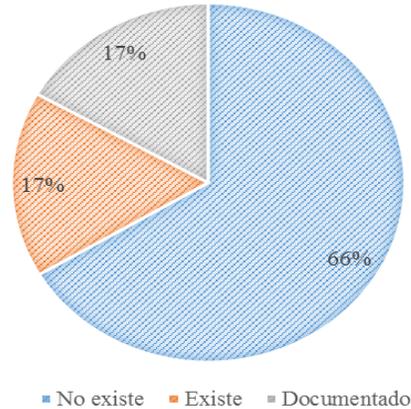
Fuente: Elaboración propia.

Lo anterior indica una falta de planeación en los recursos humanos que se integran a la empresa.

3.3.3. Factor comercialización

En materia de planeación del mercado se observa que no se cuenta con una base de datos de clientes y aún no están debidamente identificados. Al preguntar a los entrevistados si contaban con una base de datos de sus clientes que les permita aplicar alguna promoción o invitación a visitar nuevamente su restaurante, el 66% indicó que no cuenta con una base de datos, un 17% que si sabe los datos de sus clientes y que cuando es necesario él los visita personalmente pero no lo tiene por escrito, solo un 17% si cuenta con una base de datos de sus clientes de forma impresa.

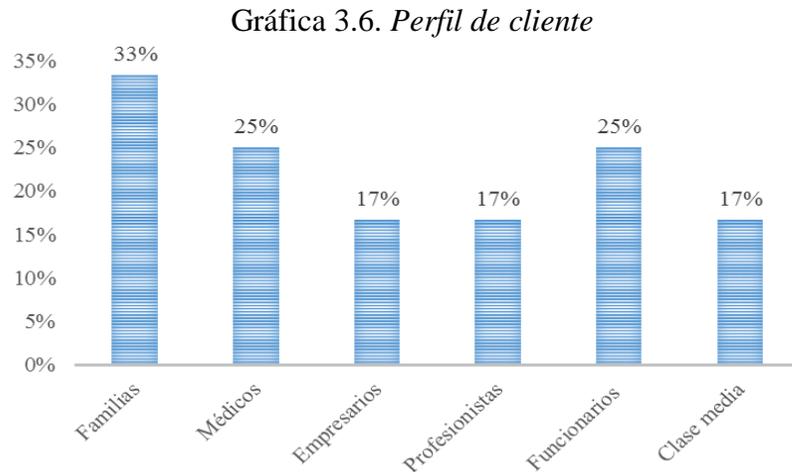
Gráfica 3.5. *Existe base de datos de clientes*



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, al preguntar si conocen a sus clientes, es decir si los tienen definidos, el 33% de los entrevistados, respondieron que sus clientes principalmente son familias, 25% opinó que principalmente atienden a médicos, asimismo otro 25% de los

entrevistados respondió que son funcionarios (principalmente del gobierno estatal y federal), y son las personas que solicitan de facturación.



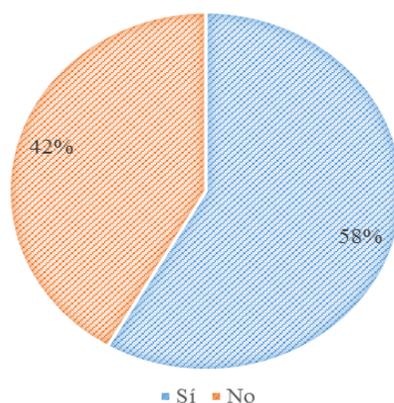
Fuente: Elaboración propia.

3.3.4. Factor finanzas

En este factor se analiza qué es lo que hace con los recursos financieros, con que cuenta la empresa, que le permitan tomar decisiones en el futuro. A los entrevistados se les preguntó si contaban con informe mensual que les permitiera tomar decisiones, el 58% de los entrevistados respondió que sí cuenta con un reporte mensual de sus ingresos y el 42% que no cuentan con un informe que les permita tomar decisiones, que sólo su contador sabe cómo quedó finalmente la empresa.

En materia de adquisición de propiedad para construcción de su empresa o de otra sucursal, indicaron que el 64% no cuenta con un plan ni a corto ni a largo plazo para adquisición de propiedad, debido principalmente a la situación económica que se vive, la cual sólo le permite a su empresa sobrevivir.

Gráfica 3.7. Informe que permita tomar decisiones



Fuente: Elaboración propia.

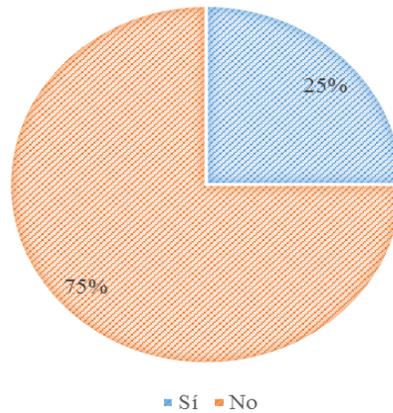
3.4. Análisis de resultados de las cinco fuerzas de Porter

El análisis realizado con base en el modelo de Porter, se utilizará para desarrollar estrategias, analizando la intensidad de la competencia entre empresas, considerando que la rivalidad entre empresas es severa, motivo por el cual una empresa debe identificar los elementos que permanecen en la industria, evaluar qué tan fuerte es como participante de esa industria y decidir si vale la pena permanecer en el sector. (Fred, 2013).

3.4.1. La amenaza de nuevos competidores

Respecto a este punto se preguntó a los entrevistados si han considerado alguna estrategia ante la llegada y establecimiento de una cadena o franquicias de restaurantes. El 75% no ha considerado ninguna estrategia ante el establecimiento de franquicias en este Municipio y manifiestan que son únicos y aunque se instalen franquicias, cada quien tiene características propias.

Gráfica 3.8. Estrategia ante el establecimiento de franquicias



Fuente: Elaboración propia.

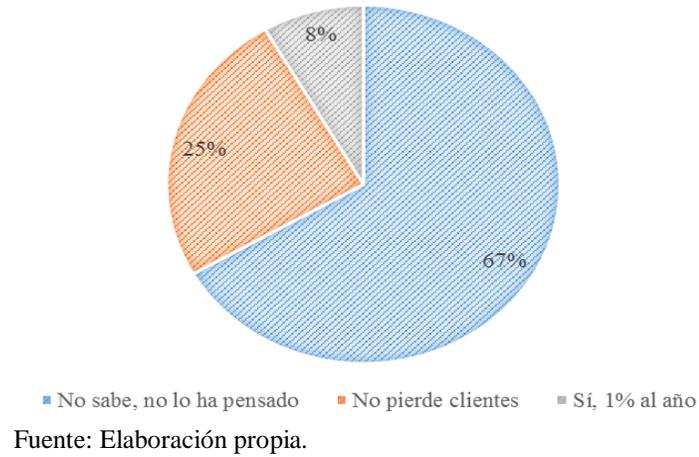
3.4.2. Los compradores

Al realizar preguntas de conocimiento de los compradores, se observó que los restauranteros no cuentan con conocimiento del perfil del cliente al que están dirigidos.

Referente a este factor, desconocen los motivos por los cuales pierden a sus clientes y no regresen a su restaurante, manifestando el 67% que no ha pensado por qué motivo o razón pierde clientes, considerando poco relevante tal situación.

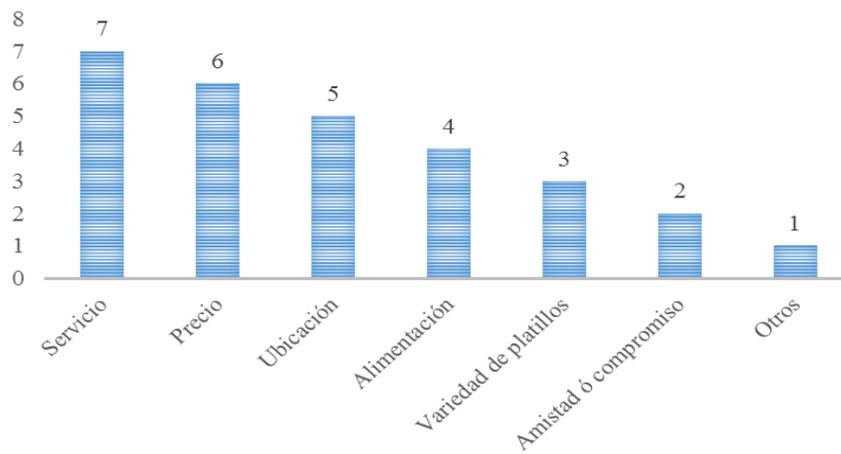
Sin embargo como punto favorable el 100% reconoce que deben mejorar la atención que ofrecen, la infraestructura del restaurante, la presentación de los meseros y la calidad de sus platillos.

Gráfica 3.9. Razones porque pierde clientes



Por otra parte tienen presente cuáles son las necesidades de los clientes, detectando como principal necesidad el servicio, seguido del precio, la ubicación y la variedad de platillos.

Gráfica 3.10. Necesidades de los compradores

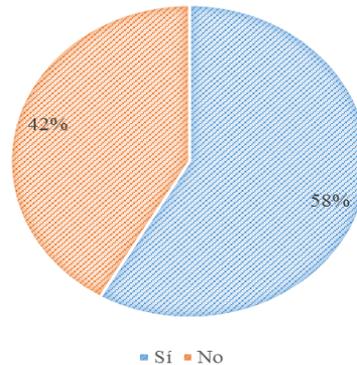


Fuente: Elaboración propia.

3.4.3. Los bienes y servicios sustitutos

Los posibles sustitutos se refieren a quién o quiénes pueden sustituir la actividad que la empresa realiza, buscando la diferenciación; el 58% de los entrevistados considera que son sustituibles y de no existir, alguna empresa más en el mercado ocuparía su lugar.

Gráfica 3.11 *Algún restaurante le puede sustituir*

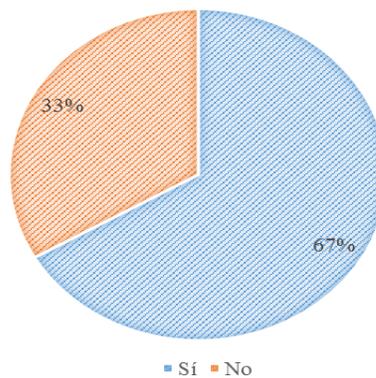


Fuente: Elaboración propia.

3.4.4. Los proveedores

Referente al punto de los proveedores el 67% respondió que si cumplen con las expectativas de calidad, precio y oportunidad y un 33% que no cumplen con estos requisitos, así mismo se observa que existe una estrecha relación con los proveedores.

Gráfica 3.12. *Expectativas hacia el proveedor*

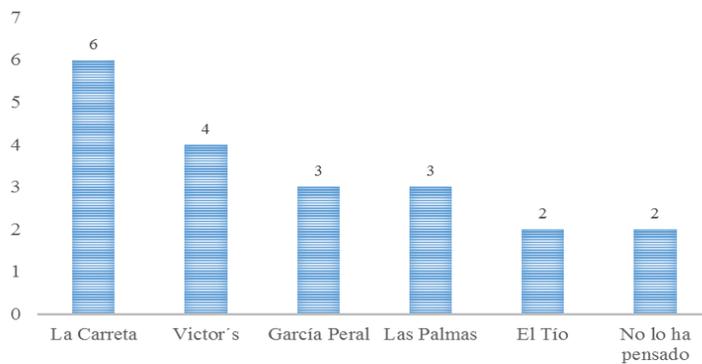


Fuente: Elaboración propia.

3.4.5. La rivalidad entre empresas

En relación a las empresas que reconocen como su competencia directa, el 50% de los entrevistados respondieron que el restaurante La Carreta es su principal rival, un 33% considera que el restaurante Victor's es directamente su competencia y un 25% de los entrevistados aseguraron que los restaurantes las Palmas y el García Peral son considerados como sus rivales.

Gráfica 3.13. Principales competidores



Fuente: Elaboración propia.

Al preguntar cuáles son las principales cualidades de su competencia directa, se mencionó en primer lugar: la atención, seguido de la antigüedad en el ramo, los precios, el espacio y la ubicación son los principales factores de competencia de sus rivales.

Gráfica 3.14. Principales cualidades de los competidores



Fuente: Elaboración propia.

3.5. Diagnóstico de las microempresas del sector restaurantero

Este diagnóstico está dividido en tres secciones, la primera sección que estudia los resultados de la parte interna de la empresa, la segunda que analiza el panorama externo considerando los factores de las cinco fuerzas de Michael Porter y la tercera analiza la planeación estratégica considerando los factores internos y externos.

En el diagnóstico del panorama interno se evaluaron los cuatro factores: 1) producción, 2) personal, 3) comercialización y 4) finanzas, explicados, en el apartado 2.9. En la valoración del factor producción los resultados obtenidos indican que este factor sea evaluado con 92 puntos de 100 puntos posibles, el 75% asegura que cuenta con un recetario para la elaboración de sus platillos y bebidas; 100% Observó orden y limpieza en sus áreas de preparación y 100% produce un platillo que los hace diferentes a los demás restaurantes.

En materia de comercialización, el 34% cuenta con una base de datos de sus clientes y de sus necesidades; 92 % muestra su logotipo e identidad y evalúa la aceptación del cliente; 33% considera que su perfil del cliente son las familias y 25% de los entrevistados utiliza la radio y los volantes como medio de promoción. Con estas aseveraciones, el puntaje que alcanza este factor es de 55 puntos de 100 puntos posibles.

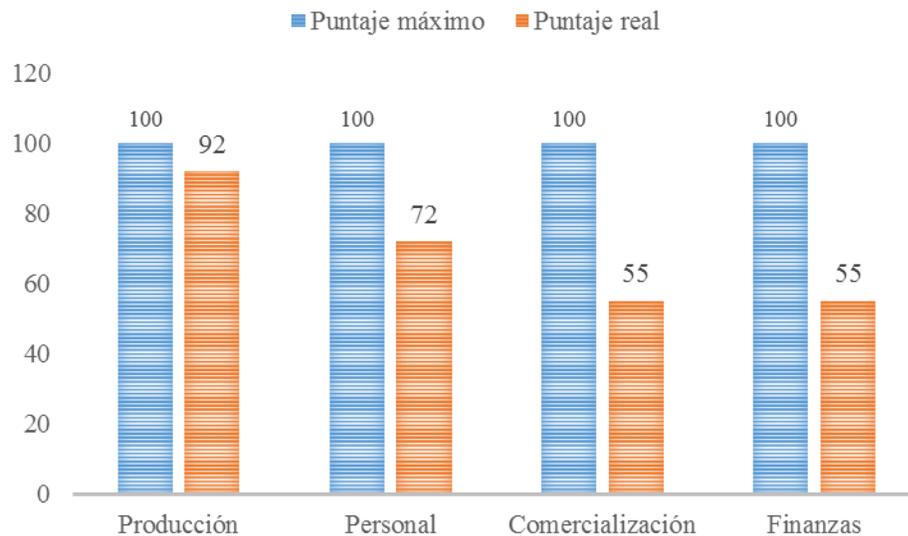
En lo que concierne al factor de personal se observó que el 83% al contratar, indica al personal las funciones a realizar; 92% tiene establecido los horarios de entrada, toma de alimentos y salida del personal, así mismo proporcionan el equipo y herramienta necesaria a los trabajadores para realizar las actividades; 17% cuenta con un programa

anual de capacitación para el personal; 75% conoce las medidas de seguridad para los trabajadores; 75% afirmó que conoce las normas de calidad e higiene en la preparación de platillos; 75% demostró que su personal cuenta con uniforme; 100% respondió que el personal está capacitado para una adecuada atención al cliente; 25% conoce las políticas y manuales de procedimiento de la empresa; 92% asegura que existe buena relación interpersonal en su empresa, así mismo, que su personal se presenta a laborar con puntualidad y también que solicitan documentación de referencia para contratar al personal; 42% recibió un curso de manejo higiénico de los alimentos y atención a comensales; 83% señaló que otorga equipo de seguridad e higiene a su personal, 50% de los empresarios entrevistados advirtió que se auto asigna un salario por su trabajo en el restaurante. Con tales afirmaciones positivas, el factor de producción se posicionó con 92 puntos, siendo el factor de mayor fortalecimiento en las empresas del sector restaurantero.

Referente a las finanzas, 100% de los entrevistados contratan los servicios de un contador para llevar su contabilidad; 58% realiza un informe mensual de gastos y actividades que le permite tomar decisiones; 67% compara anualmente sus estados financieros; 8% otorgar prestaciones de Ley; 100% están constituidos legalmente como persona física; 83% realiza el pago a sus trabajadores de forma semanal; 58% disminuye gastos realizando compras al mayoreo; 42% establece su meta de ingreso de forma mensual y diaria; 50% indica que el terreno donde se ubica su empresa es propio; 50% mencionó que el recurso obtenido para la creación de su empresa fue de origen personal, principalmente ahorros; 50% afirmó que utiliza el crédito para apertura de otra sucursal

y para adquisición de materia prima; 42% aseguró que realiza compra de equipo y mobiliario cada dos años; 33% señaló que evalúa sus inversiones por los montos de ingresos obtenidos por las ventas; 34% cuenta con planes de invertir en la compra de un terreno para la construcción de su empresa, con los resultados anteriores el factor de finanzas se ubica con 55 puntos de 100 puntos posibles.

Gráfica 3.15. Nivel de posicionamiento de los factores de acuerdo a la planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia.

En relación al panorama externo, se evaluaron las cinco fuerzas de Michael Porter: la amenaza de nuevos competidores, compradores, los bienes y servicios sustitutos, proveedores y rivalidad entre empresas, desde la opinión de los empresarios del sector restaurantero entrevistados.

El conocimiento de la fuerza de compradores obtiene 76 puntos de 100 puntos posibles, destacando que 33% de los propietarios y directivos del sector restaurantero conocen el segmento de mercado en donde compiten; 100% toma en cuenta las quejas, sugerencias y observaciones de mejora proporcionada por los clientes; 100% conoce las

necesidades de los compradores, identificando como principales necesidades: servicio, precio, ubicación, alimentación, variedad de platillos, amistad o compromiso. El 25% considera que no pierde clientes; 100% de los entrevistados ofrecen a sus clientes servicios adicionales: la atención, el ambiente familiar, el paisaje, la tranquilidad, el internet, la música variada, la ubicación, la sazón y el concepto del lugar. El 100% de los entrevistados reconoce que debe mejorar en la atención que ofrecen, la infraestructura del restaurante, la presentación de los meseros, la publicidad, el precio y la calidad de sus productos.

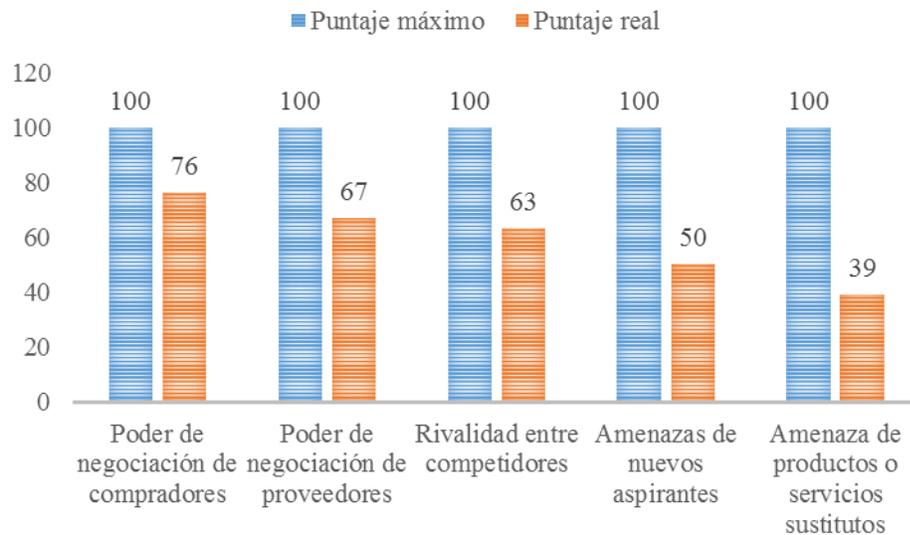
En materia de proveedores, el puntaje obtenido es de 67 puntos de 100 posibles, los cuales fueron definidos por los siguientes porcentajes; 50% cuenta con una base de datos de sus proveedores; 58% considera que los proveedores tienen la capacidad de crecer al ritmo de la empresa; 67% afirman que manejan normas de calidad en el suministro de sus insumos; 67% de acuerdo a la opinión de los entrevistados, sus proveedores cumplen con las expectativas de calidad, precio y oportunidad. Un 75% afirma que establece comunicación directa con sus proveedores y un 17% realiza reuniones para expresar sus necesidades. Por otra parte, el 100% utiliza diversos criterios para elegir a sus proveedores tales como: calidad, servicio, precio, suficiencia, condiciones de pago y amistad o compromiso, y por último, un 100% respondió que cuentan con un proveedor principal del giro de carnicerías, proveedores de bebidas, materias primas, abarrotes, verdura y fruta.

Respecto a la fuerza de rivalidad entre empresas obtienen 63 puntos, integrado por los siguientes resultados, ningún empresario del área restaurantera de los entrevistados sabe cuántos restaurantes existen en el Municipio; 42% compara lo que otros restaurantes están haciendo como mejores prácticas; 83% considera que su empresa es importante para la competencia; 58% afirma que la empresa dispone de información de sus competidores; 100% reconoce que tiene restaurantes competidores, destacándose entre ellos: La Carreta, García Peral, Victor's y Las Palmas. 83%; reconoce que los competidores tienen cualidades como: la atención, los precios, la antigüedad en el ramo, el espacio y la ubicación; 67% identifica como los defectos de sus competidores principalmente: que no tienen buen sazón y la falta de higiene; 67% opinaron que a su empresa la ven como competencia, con envidia, como empresa fuerte y con respeto.

Considerando las amenazas de entrada de nuevos competidores que ofrezcan un servicio superior, se obtiene un puntaje de 50 puntos, para este sector el 25% ha estimado alguna estrategia ante el establecimiento de cadenas o restaurantes, aunque desde su opinión aún no es tiempo de que lleguen franquicias de restaurantes al Municipio; sólo consideran como competencia a los que ya están establecidos, a los que posiblemente quieren abrir un restaurante; sin embargo abren y cierran restaurantes de forma constante, sin permanecer por mucho tiempo en el mercado. Por otra parte 75% está pendiente de la regulación en materia restaurantera, asistiendo a cursos que ofrecen el Municipio o la CANIRAC.

Relativo a la fuerza de sustitutos posibles, se obtienen 39 puntos; el 58% considera que en caso de no existir cómo restaurante, algún otro le puede sustituir, tal afirmación la hacen bajo el supuesto de que aparecen y desaparecen restaurantes en el Municipio y que el cliente en su afán de satisfacer una necesidad siempre buscará nuevas alternativas, sin embargo, en su opinión, el cliente regresa nuevamente por diversas razones. Además el 50% asegura que la proliferación de vendedores ambulantes de comida rápida, afecta sus ventas debido a que por la oferta y la demanda de alimentos, los ambulantes venden a menor precio, pero sin medidas de higiene ni calidad en el servicio; ante esta situación de generar un producto o servicio único que los haga diferentes, solo un 8% realiza investigación y desarrollo para su restaurante.

Gráfica 3.16. Nivel de conocimiento del panorama externo de acuerdo a las 5 fuerzas de Michael Porter



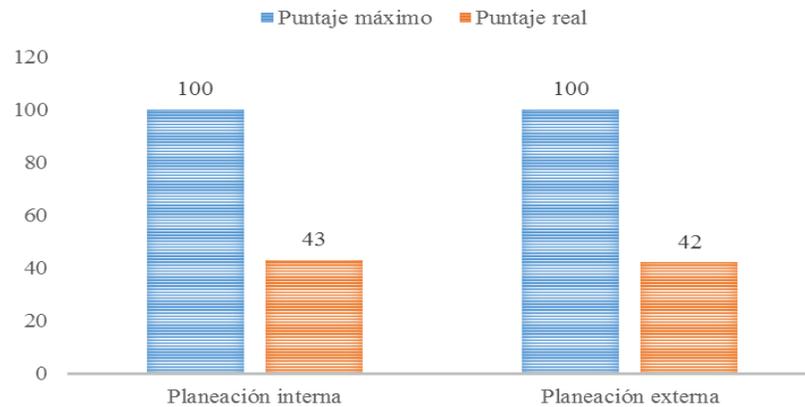
Fuente: Elaboración propia.

Considerando que ésta es una investigación de planeación estratégica, es importante señalar qué aspectos son representativos en este sector; en materia de planeación interna

se detectó que el 58% de los restaurantes cuenta con misión y visión, que están de manera visible; 75% de los empresarios entrevistados realizan reuniones frecuentes para analizar a su empresa; 42% dice contar con un organigrama; 25% dan a conocer a sus trabajadores la estructura organizacional; 58% hacen del conocimiento los objetivos de la empresa; 33% establecen objetivos medibles y cuantificables; el 17% de los entrevistados dicen tener una estrategia de negocios, contar con un plan escrito, un manual de políticas y procedimientos; 50% ha aplicado Moderniza o Distintivo “H”; 83% tienen planes a futuro en materia de producción, personal, comercialización y finanzas, aunque no lo hacen por escrito; lo cual coincide con la diferencia del porcentaje que indica que cuenta con un plan por escrito. Más del 50% cuenta con iluminación, botiquín de primeros auxilios, extintor y directorio de teléfonos de emergencias. Por otra parte, más del 50% cuentan con cocina, área de comensales, bar y baños divididos por género; más del 50% coinciden con los valores de: honradez y responsabilidad y el 41% planea administrar más de 5 años de vida a su empresa. El puntaje obtenido para la planeación interna es de 43 puntos de 100 posibles como máximo.

Respecto a la parte externa de la planeación el 58% al planear realiza algún análisis externo del sector donde se desarrolla la empresa; 25% cuenta con un plan de contingencia en caso de algún siniestro o emergencia y 42% desea encontrarse entre los primeros cinco mejores restaurantes del Municipio. El puntaje obtenido para la planeación interna es de 43 puntos, de los 100 puntos como máximo, lo anterior nos hace comprobar que existe baja planeación estratégica

Gráfica 3.17. Nivel de planeación estratégica



Fuente: Elaboración propia.

Obtenidos y analizados los resultados del diagnóstico realizado al sector restaurantero, se detecta bajo puntaje principalmente en los factores de finanzas y comercialización, debiendo reforzar el factor de personal y mantener el estándar en el área de producción. Respecto al Modelo de Michael Porter, se observa a detalle una debilidad en las fuerzas de sustitutos posibles, amenazas de entrada, rivalidad entre empresas, sin dejar de lado la fuerza de proveedores y compradores; a continuación se detallan algunas recomendaciones, finalmente en la parte de planeación interna y externa se observa baja planeación estratégica de parte de los empresarios del sector restaurantero lo cual impacta en los factores de finanzas y comercialización.

3.6. Recomendaciones de la investigación

Esta investigación permitió obtener un diagnóstico de la situación actual de la industria restaurantera en el Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, a través de factores diseñados en base a la Planeación estratégica en el panorama interno

de la empresa y considerando los factores de las cinco fuerzas de Michael Porter en el panorama externo.

Después del análisis de resultados se realizan las siguientes recomendaciones relativas a la situación interna, indicadas por orden de importancia:

1. Establecer una guía que muestre paso a paso la elaboración del plan estratégico aplicable a los restaurantes definiendo: análisis interno y externo de sus recursos, misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, presupuestos y programa de trabajo.
2. Realizar una estrategia basada en la planeación financiera considerando: presupuesto de ventas, cuentas por cobrar, compras, pagos, gastos administrativos, gastos de ventas, depreciación, flujo de efectivo, utilidades, la cual dependerá del autodiagnóstico de cada restaurante.
3. Elaborar una estrategia fortaleciendo la planeación en el área de comercialización. Considerando siete puntos fundamentales de la mezcla de mercadotecnia como: producto, precio, plaza, promoción y las 3 p's más propuestas por (Bernard Booms & Mary Bitner) (Citados en Comercio Digital Internacional, 2014) que extendieran el modelo tradicional de las 4 p's a las 7 p's de la mercadotecnia, con la incorporación de 3p nuevas: people (personas), process (procesos) y physical evidence (evidencia física). El modelo ampliado de las 7ps se adapta mejor al sector de servicios y a los entornos intensivos del conocimiento, cada microempresa tiene diagnósticos diferentes, sin embargo, estos son los puntos básicos a considerar para reforzar la comercialización.

4. Reforzar la estrategia de planeación de personal. En los siguientes aspectos: reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación, sueldos, incentivos, profesiograma, organigrama e inventario de competencias del capital humano.
5. Mantener la estrategia de planeación en el área de producción. Planeando el diseño del producto (platos), procesos (calidad del servicio), insumos, inventario de materia prima, requerimiento anual de materia prima, manejo higiénico de los alimentos y equipamiento.

Respecto al análisis del panorama externo, se realizan las siguientes recomendaciones, también por orden de importancia:

1. Investigar, analizar y evaluar los posibles sustitutos del restaurante, encontrar la ventaja competitiva que haga al restaurante original y diferente.
2. Tener conocimiento de las políticas gubernamentales, así como del marco jurídico y fiscal en materia restaurantera para reforzar la defensa ante la amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Investigar y establecer el posicionamiento de la empresa en comparación con sus competidores, examinar las fortalezas y debilidades de su competencia, buscar la mejor estrategia de posicionamiento para disminuir la rivalidad entre empresas.
4. Reforzar la buena relación que existe con los proveedores de insumos, verificando normas de calidad, oportunidad, precio. El sector restaurantera tiene más conocimiento de esta fuerza, además de ejercer el poder y la decisión de cambiar de acuerdo a sus necesidades y la oferta.

5. Determinar el perfil del cliente utilizando datos demográficos y psicográficos, es importante conocer y satisfacer los deseos del cliente manteniendo el conocimiento de los compradores.

Se llegan a estas recomendaciones con base a los resultados obtenidos de la investigación del sector restaurantero, aunque el estudio es transeccional, sirve de referente para mejorar y fortalecer al sector restaurantero del Municipio, esperando que el aporte y seguimiento de las recomendaciones hechas, se considere en la planeación presente y futura de las microempresas del sector restaurantero.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO APLICABLE A LAS MICROEMPRESAS DEL SECTOR RESTAURANTERO

El acto de planear implica tener una visión del futuro, ¿cómo se imagina en el largo plazo su empresa? ¿Cómo desea que sea su empresa en cinco, diez ó veinte años?, para hacer la visión real, es necesario contar con la voluntad de los propietarios y la disposición de hacer que las cosas sucedan, por supuesto esto se logra en el uso de una herramienta llamada planeación estratégica que sirve de guía para que con el paso del tiempo y el diario acontecer, permanezca de forma constante recordando y motivando a realizar acciones que le lleven a alcanzar ese futuro.

Es necesario contar con un documento que guie las actividades del restaurante, que cuente con un plan estratégico que oriente al propietario y colaboradores, acerca del rumbo que la microempresa debe tomar a fin de lograr la permanencia, una mayor participación del mercado e incremento de su rentabilidad.

Esta propuesta tiene como objetivo establecer un esquema en el cual el empresario del sector restaurantero del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, pueda planear y aplicarlo a su empresa, se trata de un conjunto de pasos planteados de acuerdo al diagnóstico realizado a las microempresas del sector restaurantero; en este estudio se observó bajo conocimiento del panorama interno debido a la falta de estrategias, políticas, reglas que normen el orden interno de la empresa. También falta conocimiento para realizar estrategias principalmente en materia financiera, que considere la elaboración de presupuestos que sirvan en el análisis, aplicación efectiva del recurso y de medidas de control, en materia comercial falta aplicar estrategias de mercadotecnia;

referente al orden externo falta considerar puntos relevantes como: el producto sustituto, cómo enfrentarlo y generar una ventaja competitiva, falta conocimiento de la rivalidad de los competidores, analizar e investigar las normas, reglamentos y procedimientos que pauten su sector e incidir en el orden municipal para regular la entrada de nuevos aspirantes y finalmente, falta determinar el perfil del cliente al que están dirigidos. Con tales antecedentes es importante detallar a continuación los objetivos que llevan a plantear la presente propuesta.

4.1. Objetivos de la propuesta

- Servir de guía en la planeación estratégica de las microempresas del sector restaurantero del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
- Acercar los conocimientos y conceptos de la planeación estratégica a los empresarios del sector restaurantero.
- Estimular la investigación entre los empresarios del sector restaurantero acerca de los conceptos de planeación estratégica.

4.2. Aplicación de prueba piloto

Se realizó la guía de planeación estratégica basada en el diagnóstico de las microempresas del sector restaurantero y a fin de verificar que sea de utilidad al sector, se realizó una prueba piloto aplicada el día 04 de noviembre de 2016 a las 9:00 en las instalaciones del Centro de Estudios Estratégicos de la Empresa (CEESEM), ubicado al interior de la Universidad Tecnológica de la Mixteca. La invitación para acudir a la presentación de la “Guía para la planeación estratégica de las microempresas del sector restaurantero del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca” fue

entregada a los doce microempresarios que participaron en la realización del diagnóstico, así mismo se giró la invitación al presidente de la CANIRAC, Delegación Huajuapán, a fin de que difundiera en sus agremiados la invitación y participaran en la prueba piloto. El día del evento acudieron seis personas en representación de seis diferentes empresas restauranteras, los datos los pueden verificar en el **apéndice 5**. Se realizó una breve presentación entregándose la guía fin de que se auto diagnosticarán y pusieran en práctica los conocimientos que se proporcionan, así mismo, se les entregó un cuestionario de evaluación de la guía **apéndice 6**.

Los resultados de la evaluación se detallan a grandes rasgos en el **apéndice 7**, el 100% de los participantes indicó que el tema de la planeación estratégica fue de su interés, el 67% considera como buena y de utilidad la información que se encuentra en la guía, el resto lo considera como excelente; en relación a la comprensión de los términos 50% los consideró como buenos y 50% como excelentes; 67% calificó como excelente que los ejemplos son claros, el resto los calificó como buenos. El 100% opinó que sí aplicaría planeación estratégica a su empresa y recomendaría el uso de esta guía a otro empresario. Sugirieron incluir los términos: segmento de mercado, distintivo H y punto limpio en la guía. Opinaron que para realizar el proceso de planeación estratégica con el apoyo de esta guía lo podrían realizar solos, pero también reconocieron que para la implementación es necesario el apoyo de un asesor que los guíe, oriente y dé seguimiento en el plan estratégico, más que nada les dé seguimiento en el cumplimiento de sus actividades.

**4.3. Guía para la planeación estratégica de las microempresas del sector
restauranero**

**Guía para la
Planeación Estratégica**
de las Microempresas del Sector Restauranero

Perla Sandoval Flores
Maestría en Administración de Negocios

Universidad Tecnológica de la Mixteca

ÍNDICE

Presentación	86
Objetivo de la guía	87
¿A quién está dirigida la guía?	87
1. ACERCA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	88
1.1. Antecedentes	88
1.2. ¿Qué es la planeación?	88
1.3. ¿Por qué es importante planear?	89
1.4. ¿Qué es un plan estratégico?	89
1.5. Modelo de planeación estratégica	90
2. DIAGNÓSTICO	92
2.1. Panorama interno	92
2.2. Panorama externo	100
2.3. Evaluación	107
3. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	109
3.1. La misión	109
3.2. La visión	111
3.3. Los valores	112
3.4. Los objetivos	114
3.5. Las estrategias	117
3.5.1. Las estrategias genéricas	119
3.5.2. Estrategias del panorama interno	121
3.5.3. Estrategias del panorama externo	126

3.6. Las políticas	131
3.7. Los procedimientos	133
3.8. El programa de trabajo	135
3.9. Los presupuestos	138
4. RECOMENDACIONES	140
Anexos	142
Referencias	143
Glosario	146

Presentación

Esta guía tiene la finalidad de ser una herramienta para los microempresarios del sector restaurantero, interesados en elaborar un plan estratégico, que sirva para generar y establecer las directrices que orienten a su empresa a largo plazo. Se elaboró de forma sencilla y práctica, a fin de lograr un mejor entendimiento y comprensión de los temas. Resaltando la importancia que tiene la empresa de permanecer, crecer y trascender, pero esencialmente, porque las microempresas del sector restaurantero son un motor de la economía que genera empleos, da vida y servicio al entorno del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. De forma constante, los empresarios se encuentran desempeñando actividades rutinarias, dejan de transformarse y mejorarse con nuevas ideas y procesos retomando los patrones del pasado, olvidando que nada permanece estático, que todo está en constante movimiento, que deben actuar a fin de lograr la continuidad de la empresa.

Se encuentra dividida en cuatro capítulos, en el capítulo 1 se definen los conceptos básicos de la planeación estratégica a fin de que tenga un conocimiento general sobre el tema. En el capítulo 2 se integraron cuestionarios con preguntas de diagnóstico interno y externo que le ayudaran a determinar y evaluar el panorama general de su empresa. El capítulo 3 está basado en la formulación del plan estratégico, se establecen ejemplos de un restaurante ficticio nombrado “Puerto del sol” a fin de ejemplificar los conceptos de planeación estratégica. En el capítulo 4 se establecen algunas recomendaciones, al final de la guía encontrará unas hojas de trabajo que le servirán como recordatorio del plan que ha elaborado para su empresa. La información vertida en este documento es una

recopilación de información extraída de diversos autores, textos, citas, páginas web y experiencia personal, integrados de forma práctica y sencilla a fin de que sean conocimientos llevados a la acción.

Objetivo de la guía

Ser una herramienta para los microempresarios del sector restaurantero en la elaboración del plan estratégico de su empresa. Este documento le servirá para tener un mejor desempeño administrativo, aplicando la experiencia y habilidades acumuladas.

¿A quién está dirigida la guía?

A las personas que tienen microempresas del sector restaurantero del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, que tienen como características principales: 1) contar con Registro Federal de Contribuyentes (RFC), 2) pago de impuesto predial al corriente, 3) credencial de elector del propietario, 4) licencia de uso de suelo comercial, 5) pago del agua potable, 6) croquis de localización y 7) dictamen de la unidad de protección civil; todos ellos son requisitos indispensables para que el Municipio les expida una licencia de funcionamiento y operen en el marco de la legalidad.

Esta guía está dirigida principalmente a las personas que tienen el propósito de mejorar su empresa, son líderes, toman riesgos, están alerta de los cambios que suceden en su entorno, que tienen la capacidad de absorber los conocimientos y ponerlos en práctica, es decir, toman acción para generar un cambio.

1. ACERCA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1. Antecedentes

El acto de planear implica tener una visión del futuro, ¿Cómo se imagina en el largo plazo su empresa? ¿Cómo desea que sea su empresa en cinco, diez ó veinte años?, para hacer la visión real es necesario contar con la voluntad de los propietarios y la disposición de hacer que las cosas sucedan, por supuesto, esto se logra en el uso de una herramienta llamada planeación estratégica que sirve de guía para que con el paso del tiempo y el diario acontecer permanezca de forma constante recordando y motivando a realizar acciones que le lleven a alcanzar ese futuro. Con base en los resultados de diagnóstico realizado a una muestra de microempresas del sector restaurantero del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se sabe que el 83% de los microempresas del sector restaurantero no cuenta con un plan, lo cual es un indicador de la baja planeación que contribuye a la vulnerabilidad y afecta el desempeño de las microempresas restauranteras, es decir solo el 17% de las empresas del sector restaurantero, cuentan con sus planes por escrito, ante tales circunstancias, se elabora esta guía. Se iniciará por definir conceptos básicos de planeación.

1.2. ¿Qué es la planeación?

La planeación es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de

operaciones para realizarlo, las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. (Gómez, 2004).

1.3. ¿Por qué es importante planear?

¿Es importante tener un plan? La respuesta es “sí” debido a que es un documento que guía el actuar de la empresa, ¿pero por qué redactar un plan, si todo lo tengo en la mente? La mente es voluble a mediano y largo plazo, lo que hoy parece una decisión mañana se convierte en intención y pasado mañana desaparece, es importante redactar porque así una idea permanece constante, puede convertirse en decisión y acción. Al establecer un curso de acción, por escrito, incrementa significativamente la posibilidad de que gran parte de las actividades y recursos de la organización sean transformadas en utilidades para el negocio, Álvarez (2006) destaca que existen al menos 7 razones para planear:

1. Saber qué hacer
2. Preparar estrategias
3. Prevenir amenazas
4. Obtener resultados vitales
5. Actuar con mayor efectividad
6. Ser líderes en el mercado
7. Minimizar la incertidumbre.

1.4. ¿Qué es un plan estratégico?

Es un documento formal elaborado por escrito que sigue un proceso lógico, progresivo, realista, coherente, orientado a las acciones futuras que habrán de ejecutarse en una

empresa, utilizando los recursos disponibles, procurando el logro de los objetivos y que al mismo tiempo establezca los mecanismos de control de dichos logros. (Rodríguez, 2002).

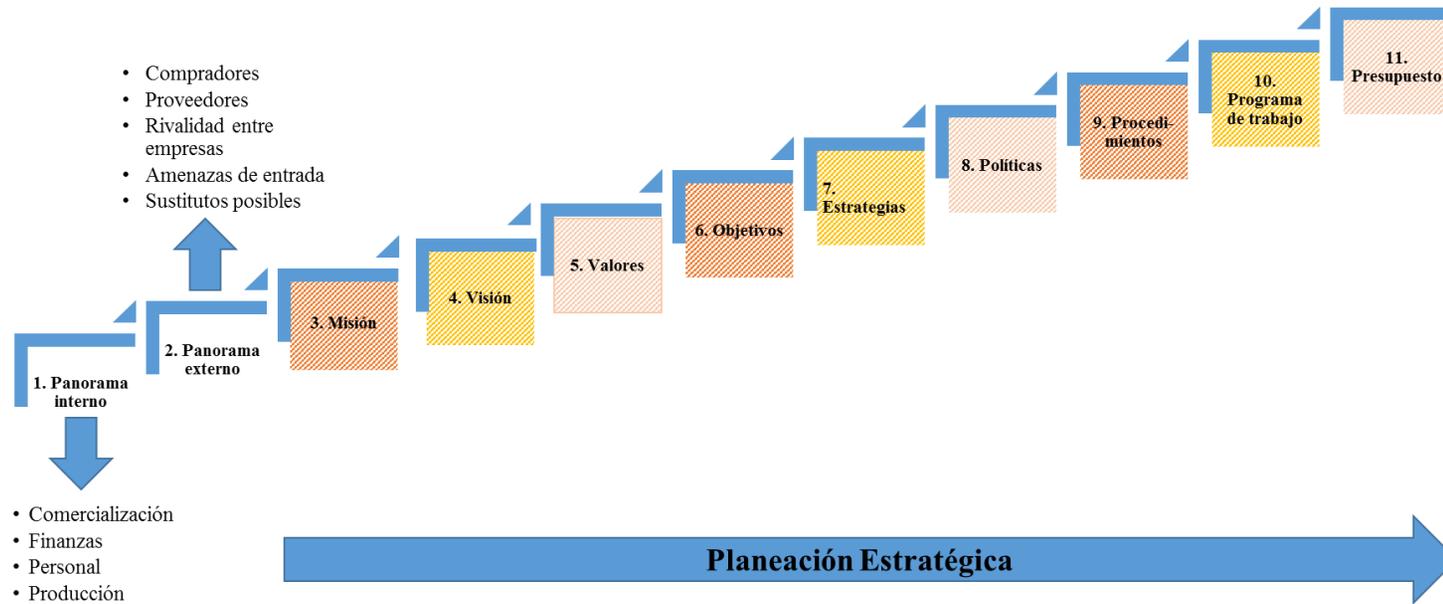
Un plan estratégico es un documento escrito que genera el compromiso del empresario restaurantero así como de los involucrados, es decir: de los trabajadores, cocineras, ayudantes de cocina y meseros, del tal forma que una vez aprobado todos sepan lo que se va hacer; en particular que hará cada quien. Debido a que ninguna persona puede tener en mente docena de detalles mientras resuelve asuntos de diario y diferentes; habrá que recordar que un empresario está compitiendo, sin perder de vista que sus competidores también tienen planes y que hay que adelantarse a lo que ellos hagan.

A continuación se muestra el modelo del proceso de planeación estratégica a fin de que lleven paso a paso el proceso y logren concretar un plan a largo plazo a 5, 10, 15, 20 ó 25 años o más, que les permita permanecer, crecer, trascender a través de la continuidad y obtener rendimientos.

1.5. Modelo de planeación estratégica

La planeación estratégica está integrada por varios elementos que de forma conjunta crean el plan estratégico, en la figura 4.1 se muestra de forma organizada, paso a paso, qué elementos y pasos se deben seguir para elaborar el plan a largo plazo.

Figura 4.1. Modelo de planeación estratégica para microempresas



Fuente: Elaboración propia, en base a (Lerma & Bárcena, 2012).

2. DIAGNÓSTICO

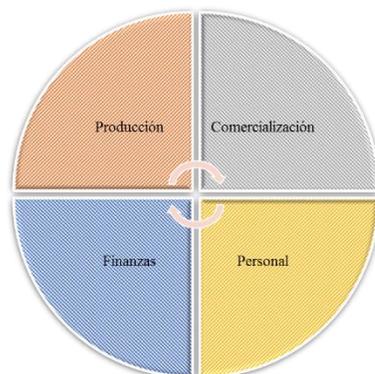
A fin de dar inicio al proceso de planeación estratégica, es importante diagnosticar el panorama interno y panorama externo, es decir, cómo se encuentra la empresa al interior en materia de producción, finanzas, comercialización y personal; cómo se encuentra en exterior con relación a los competidores, clientes y proveedores, este análisis permitirá conocer a su empresa, formular o replantear los objetivos, tomar decisiones en el corto y largo plazo, y finalmente, iniciar el proceso de planeación estratégica como un direccionamiento hacia el futuro, considerando los resultados obtenidos en el análisis interno y externo.

La definición de diagnóstico que se aplica para esta investigación es el proceso de recopilar y analizar información que permite identificar la situación actual. (Belausteguigoita, 2012). Para identificar la realidad que vive su empresa se aplicarán unos cuestionarios que integran preguntas que afectan el panorama interno y externo, se solicita sea franco al responder, debido a que los resultados le darán una evaluación de su situación actual y de ello dependerá la planeación a futuro que usted decida realizar.

2.1. Panorama interno

Es importante conocer las áreas internas de su empresa, analizarlas y mejorarlas. El panorama interno se integra de las siguientes áreas: producción, personal, comercialización y finanzas, a continuación se detallan:

Figura 4.2. Áreas básicas de la empresa



Fuente: Elaboración propia, con base a Anzola (1993).

Para obtener el total de puntos de las preguntas de diagnóstico se asignará el siguiente puntaje por cada respuesta SÍ=1 NO=0, al sumar cada cuestionario habrá un puntaje máximo de 10 y un mínimo de 0. Nota: Aplicar esta indicación en las preguntas de diagnóstico de los siguientes factores.

2.1.1. La comercialización

La comercialización se define como el conjunto de actividades realizadas por la empresa para lograr que el bien o servicio que ofrece, esté al alcance de los consumidores, en el plan de comercialización se proyectan las acciones en relación a productos, mercado, precio y promoción, que deberán implementarse en busca del éxito, incluyendo la estrategia y los recursos que deben ser asignados para alcanzarlo. (Belleza, 2012).

Al elaborar el plan estratégico es importante revisar o verificar cómo se encuentra su empresa en esta área. Para tal efecto es necesario responder las siguientes preguntas:

Pregunta de diagnóstico ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN	SÍ	NO	¿Por qué?
1. ¿Considera que la presentación de su producto es buena?			
2. ¿Considera que su producto es único y diferente a los demás?			
3. ¿Evalúa la calidad en el servicio brindada al cliente?			
4. ¿Realiza algún tipo de promoción?			
5. ¿Se muestra la identidad de la empresa: Nombre, logotipos, uniforme, colores?			
6. ¿La empresa cuenta con una base de datos de clientes?			
7. ¿Tiene definido el perfil de cliente de su empresa?			
8. ¿La empresa conoce las necesidades de sus clientes?			
9. ¿Los clientes aceptan los precios de acuerdo al valor del producto?			
10. ¿Los precios están afines a la competencia?			
Total de puntos			

Deberá considerar cuantas veces respondió SÍ y cuantas NO, y qué necesita saber y hacer para transformar cada NO en un SÍ, de manera que su comercialización sea más conveniente a través del uso de las estrategias usuales de comercialización.

2.1.2. Las finanzas

El termino finanzas en una empresa se refiere a la manera de balancear y asignar los recursos financieros por medio de una unidad común llamada dinero; las finanzas serán

efectivas si se tiene la habilidad para tomar decisiones adecuadas que mantengan el equilibrio de la empresa. (Rodríguez, 2001).

Las finanzas también implican una planeación, que consiste en una forma de presupuestación general de la empresa, tomando en cuenta los objetivos y estrategias que incluyen la previsión de situaciones específicas como, por ejemplo: el abasto de insumos, el pago de servicios u otras como la ampliación del restaurante, la apertura de una nueva sucursal o adquisición de nuevo mobiliario. Para tal efecto es necesario realizarse y responder las siguientes preguntas:

Pregunta de diagnóstico	SÍ	NO	¿Por qué?
ÁREA DE FINANZAS			
1. ¿Cuenta con un presupuesto de ventas anual?			
2. ¿Elabora un presupuesto de sus compras anuales?			
3. ¿Realiza algún informe mensual de gastos y actividades, que le permita tomar decisiones?			
4. ¿Cuenta con una estrategia para disminuir gastos?			
5. ¿Compara anualmente sus estados financieros?			
6. ¿Utiliza algún tipo de crédito para inversión?			
7. ¿Evalúa las inversiones que realiza en la empresa?			
8. ¿Realiza con frecuencia compra de equipos y mobiliario para su restaurante?			
9. ¿El terreno y edificio en que está ubicada su empresa es propio?			
10. ¿Cuenta con algún plan para remodelación, ampliación o adquisición de terreno para construcción de su edificio?			
Total de puntos			

Al responder la parte de finanzas debe ser honesto consigo mismo, debido a que en la mayoría de las ocasiones al tener la asesoría de un contador damos por hecho que no hay ningún problema en el tema de la parte contable y no analizamos, mucho menos planeamos a futuro, sin embargo, el planear es la parte más importante de la administración de una empresa, quien planea tiene el 60% resuelto, solo le falta el otro 40% que es aplicarlo o hacerlo.

Una vez que haya respondido el apartado de finanzas, deberá considerar cuantas veces respondió SÍ, cuantas NO, qué necesita saber y hacer para administrar las finanzas de la mejor manera. Las estrategias para mejorar sus resultados en este factor las presentamos más adelante.

2.1.3. El personal

Esta tercer área consiste en administrar al personal, es decidir, qué tipo de colaboradores se habrá de contratar, reclutar, seleccionar, establecer normas para su desempeño, compensarles, evaluar su desempeño, brindarles asesoramiento, capacitación y desarrollo. (Dessler, 2001).

Para entender la situación de esta área es necesario atender los siguientes cuestionamientos:

Pregunta de diagnóstico	SÍ	NO	¿Por qué?
ÁREA DE PERSONAL			
1. ¿Realiza algún tipo de reclutamiento y selección de personal?			
2. ¿Al contratar personal indica adecuadamente las funciones a realizar al nuevo trabajador?			
3. ¿Cuentan con profesigramas?			
4. ¿Determina los sueldos e incentivos de forma equitativa?			
5. ¿Otorga prestaciones de Ley (Seguridad Social, aguinaldo, prima vacacional, etc.?)			
6. ¿Cómo está organizada la estructura de su empresa?			
7. ¿La empresa cuenta con un programa anual de capacitación para el personal?			
8. ¿El personal conoce la misión, visión, valores y políticas de la empresa?			
9. ¿Da a conocer las medidas de seguridad a sus trabajadores?			
10. ¿El personal conoce las normas de calidad e higiene en la preparación para los platillos?			
Total de puntos			

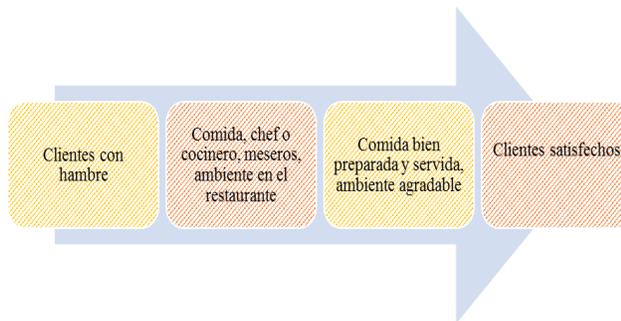
Este apartado es uno de los más críticos porque de forma constante hay quejas por la alta rotación de personal, esta situación se genera principalmente por la falta de una adecuada selección, inducción y capacitación del personal al puesto. En ocasiones se da por hecho que el trabajador ya sabe cierta información, este supuesto se concibe debido a que como empresarios del sector restaurantero lo consideramos básico; sin embargo, en ocasiones para salir del paso, se contrata al primero que se presenta y no tiene el conocimiento ni la experiencia necesaria para el área. Aquí también deberá considerar cuantas veces respondió SÍ, cuántas NO, qué necesita saber y hacer para mejorar el

desempeño de su personal, por favor sea realista, recuerde que este ejercicio le va a servir para saber cómo está en realidad su empresa y poder mejorar en el futuro. Las recomendaciones de estrategia de este factor se detallan en hojas posteriores.

2.1.4. La producción

Es el acto intencional de producir bienes o elaborar servicios que resulten útiles para los clientes o usuarios. Ningún producto o servicio es útil si no cumple con las especificaciones, requisitos o expectativas de los clientes o usuarios. Los bienes son productos tangibles que se pueden almacenar, transportar, distribuir y ser comprados por los clientes. Los servicios son bienes o productos intangibles que no se almacenan, ya que deben consumirse en cuanto son producidos o elaborados. El sistema de producción de un restaurante se describe a continuación a fin de reflexionar en esta área.

Figura 4.3. *Sistema de producción de un restaurante*



Fuente: Chase (2004)

Para entender la situación de esta área también es necesario realizarse y responder las siguientes preguntas:

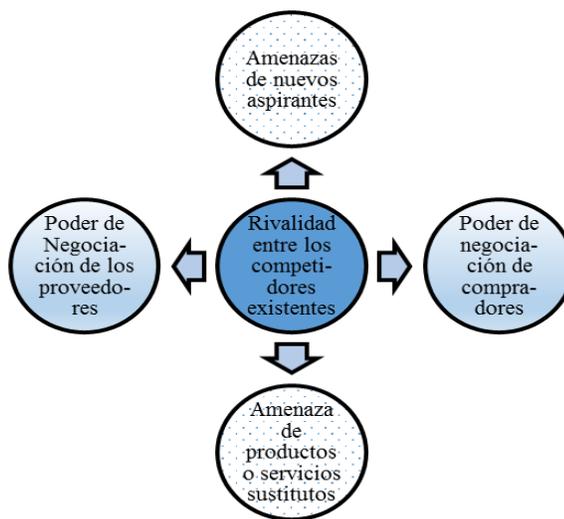
Pregunta de diagnóstico ÁREA DE PRODUCCIÓN	SÍ	NO	¿Por qué?
1. ¿Cuenta con un recetario para sus platillos y bebidas?			
2. ¿El personal de área de preparación conoce y aplica las recetas?			
3. ¿Considera que prepara platillos que tienen mayor demanda?			
4. ¿Se identifica orden y limpieza en sus áreas de preparación?			
5. ¿Utiliza lo mejores insumos en la preparación?			
6. ¿Cuenta con un inventario de la materia prima?			
7. ¿Realiza un requerimiento anual de materia prima?			
8. ¿Se realiza un manejo higiénico de los alimentos?			
9. ¿Aplica alguna norma o programa de manejo higiénico de los alimentos?			
10. ¿Aplica algún control para evaluar la calidad de la atención?			
Total de puntaje			

En este apartado, se establecieron preguntas para analizar el proceso de producción, a fin de continuar por la vía de la higiene y la calidad en la preparación de los platillos; cada quien sabe lo que produce y cómo lo produce, es parte fundamental del éxito para que los clientes retornen a su restaurante. Nuevamente deberá considerar cuántas veces respondió SÍ, cuántas NO, qué necesita saber y hacer para mejorar el servicio que otorga a sus clientes. Posiblemente en este factor su puntaje sea mayor, sin embargo, hay algunas estrategias que sería conveniente revisar a fin de continuar con el éxito del área de producción.

2.2. Panorama externo

El contexto externo influye en la definición de las estrategias, observar, analizar e investigar el panorama externo contribuirá a mejorar la empresa a largo plazo, a ser más competitiva, para tal fin se puede emplear el modelo de Michael Porter, que analiza el panorama externo mediante las 5 fuerzas descritas en la figura 4.4.

Figura 4.4. *Las cinco fuerzas de Porter*



Fuente: Porter (2009, p.32)

Michael Porter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y reconocido a nivel global como la principal autoridad mundial en materia de competitividad, estrategia empresarial y valor compartido, refiere que existen cinco factores que interactúan entre sí, modificando el panorama externo de la empresa, a continuación se explica cada uno de ellos.

Para obtener el total de puntos de las preguntas de diagnóstico se asignará el siguiente puntaje por cada respuesta SÍ=1 NO=0, al sumar cada cuestionario habrá un

puntaje máximo de 10 y un mínimo de 0. Nota: Aplicar esta indicación en las preguntas de diagnóstico de los siguientes factores.

2.2.1. La amenaza de productos o servicios sustitutos

Este factor es una fuerza que tiene como objetivo investigar, analizar y evaluar los posibles servicios, productos o negocios sustitutos dentro del sector que podrían desplazar a su restaurante; deberá encontrar la ventaja competitiva que haga de su restaurante un servicio único, diferente y preferido por el mercado, para tal efecto, le solicito responda las siguientes preguntas, quizás algunas de ellas ya las había considerado, sin embargo responda tal cual sea la realidad y al finalizar evalúe su puntaje, considerando cuantas veces respondió SÍ y cuántas NO, más adelante en la sección de las estrategias encontrará las recomendaciones necesarias para minimizar el riesgo de ser sustituido en la preferencia del mercado. Realizar las preguntas de diagnóstico en la página siguiente.

2.2.2. La amenaza de nuevos aspirantes

Esta fuerza se analiza teniendo conocimiento de las políticas gubernamentales, marco jurídico legal y fiscal en materia restaurantera para reforzar el conocimiento y anticipar amenazas de entrada de nuevos negocios que hagan que el mercado sea más competido, lo cual perjudica a su restaurante en particular debido a que si no hace algo, al haber mayor competencia disminuirán sus utilidades. A continuación se detallan las preguntas que deben ser analizadas, evaluadas y consideradas a largo plazo para anticipar el acceso de nuevos competidores al sector. En la página 103 continuar con las respuestas a este factor.

Pregunta de diagnóstico AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS	SÍ	NO	¿Por qué?
1. ¿Sabe cuántos restaurantes existen en el Municipio?			
2. ¿En caso de que su restaurante no existiera, algún otro le puede sustituir?			
3. ¿Ha generado alguna estrategia que lo haga permanecer y ser insustituible?			
4. ¿Conoce las ventajas competitivas de su restaurante?			
5. ¿La proliferación de vendedores ambulantes de comida rápida afecta sus ventas?			
6. ¿Considera a los puestos de tacos de barbacoa, tamales, tacos de canasta, memelas, como productos sustitutos?			
7. ¿Considera que pierde clientes por existir otros productos sustitutos?			
8. ¿Los sustitutos posibles existentes en el mercado cumplen con las normas de calidad?			
9. ¿Se genera investigación y desarrollo para su restaurante?			
10. ¿Le gustaría investigar y desarrollar nuevos productos o servicios para su empresa?			
Total del puntaje			

Conteste y sume cuántas veces respondió SÍ, cuántas NO, reflexione qué necesita saber y hacer para evitar las amenazas de productos o servicios sustitutos.

Pregunta de diagnóstico AMENAZA DE NUEVOS ASPIRANTES	SÍ	NO	¿Por qué?
1. ¿Está pendiente de la regulación en materia restaurantera a nivel estatal y nacional?			
2. ¿Conoce los lineamientos en materia restaurantera, a nivel municipal?			
3. ¿Considera que como empresa restaurantera, puede incidir en la política municipal y regular el crecimiento del sector?			
4. ¿Propondría normas de regulación para el ingreso de nuevos restaurantes formales?			
5. ¿Generaría estrategias para enfrentar el ingreso de nuevos ambulantes de comida?			
6. ¿Establecería normas y reglas para los actuales ambulantes de comida?			
7. ¿Es afectado por los ambulantes en sus ingresos al tenerlos cerca, físicamente?			
8. ¿Ha considerado ser socio de algún grupo o cámara de restaurantes?			
9. ¿Ha considerado alguna estrategia ante el establecimiento de cadenas o franquicias de restaurantes?			
10. ¿Considera que el sector restaurantero es lo suficiente fuerte como para evitar cadenas o franquicias de alimentos en el Municipio?			
Total de puntaje			

Conteste y sume cuántas veces respondió SÍ, cuántas NO, concluya qué necesita saber y hacer para enfrenar a un nuevo competidor revisando el apartado de estrategias usuales de amenaza de nuevos aspirantes.

2.2.3. La rivalidad entre los competidores existentes

Esta fuerza es un factor que nos ayuda a analizar la posición del restaurante en comparación con sus competidores, fortalezas y debilidades de su competencia, al examinarla trata de buscar la mejor estrategia de posicionamiento para disminuir la rivalidad con otros competidores directos.

Pregunta de diagnóstico RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	SÍ	NO	¿Por qué?
1. ¿Considera que su empresa es importante para la competencia?			
2. ¿Cuál es su principal competidor?			
3. ¿Analiza o estudia los factores de éxito y permanencia de su competencia?			
4. ¿Analiza o estudia las mejores prácticas de otros restaurantes?			
5. ¿Dispone de información de los competidores como: nivel de ventas, productos y precios?			
6. ¿Conoce las principales cualidades sus competidores?			
7. ¿Podría superar las cualidades de sus competidores?			
8. ¿Conoce los principales defectos de sus competidores?			
9. ¿Sabe usted cómo ven a su empresa, los competidores?			
10. ¿Le gustaría ocupar los primeros lugares en el mercado en los próximos 5 años?			
Total de puntos			

Conteste y sume cuántas veces respondió SÍ, cuántas NO, el resultado evalúa la rivalidad hacia otros restaurantes se presentan las estrategias para enfrentar el resultado más adelante.

2.2.4. El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son las personas o empresas que se encargan de suministrar bienes o servicios a su restaurante, es importante mantener la buena relación que existe con los proveedores de insumos, estando al tanto de su oferta, verificando normas de calidad, oportunidad, precio. Esta fuerza tiene una importancia notable el sector restaurantero, porque tiene el poder de modificar los términos de negociación, por ejemplo: precio, entrega, cantidad, calidad, etc., y la decisión de cambiar la situación de acuerdo a su conveniencia y oferta, influyendo de esta forma en la cadena de suministro para el servicio del restaurante. Para tener una idea de lo vulnerable del restaurante ante el poder de negociación del proveedor, conteste las siguientes preguntas:

Pregunta de diagnóstico PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	SÍ	NO	¿Por qué?
1. ¿Cuenta con una base de datos de sus proveedores?			
2. ¿Los proveedores tienen la capacidad de crecer al ritmo de la empresa?			
3. ¿Los proveedores manejan normas de calidad en el suministro de sus insumos?			
4. ¿Los proveedores cumplen, las expectativas de calidad, precio y oportunidad?			
5. ¿Se mantiene comunicación con los proveedores?			
6. ¿Se realizan reuniones para expresar sus necesidades?			
7. ¿Utiliza criterios para elección de proveedores de materia prima e insumos?			
8. ¿Cuenta con un proveedor principal?			
9. ¿Tiene alguna estrategia establecida, en caso de que su proveedor principal, le disminuya el suministro?			
10. ¿Cuenta con una estrategia si sus proveedores elevan precios?			
Total de puntaje			

Conteste y sume cuántas veces respondió SÍ, cuántas NO, analice qué necesita saber y hacer para mejorar su posición frente a los proveedores estudiando las estrategias que más adelante se detallan.

2.2.5. El poder de negociación de los compradores

Esta fuerza consiste en analizar y determinar el perfil del cliente utilizando datos demográficos, es importante conocer y satisfacer las necesidades del cliente, así como comprender la capacidad de compra de donde se origina su fuerza para negociar. Para tal propósito conteste las siguientes preguntas, después reflexione sobre cuántas veces respondió SÍ, cuántas NO, revise que necesita saber y hacer para aprovechar o resguardarse ante el poder de negociación de los clientes.

Pregunta de diagnóstico PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	SÍ	NO	¿Por qué?
1. ¿La empresa conoce los segmentos de mercado en que compete?			
2. ¿Podría describir quiénes son sus clientes actuales? Características, ingresos, necesidades...			
3. ¿Tiene definido el perfil del cliente al que le gustaría atender?			
4. ¿Toma en cuenta las quejas, sugerencias y observaciones de mejora de los clientes?			
5. ¿Conoce cuáles son las necesidades específicas y deseos de sus clientes?			
6. ¿El cliente está satisfecho con su servicio?			
7. ¿Sus clientes lo recomiendan?			
8. ¿Podría decir qué porcentaje de clientes pierde al año?			
9. ¿Considera que ofrece a sus clientes servicios adicionales a la competencia?			
10. ¿Conoce qué aspectos debe mejorar para ser la primera opción de los compradores?			
Total de puntaje			

Conteste y sume cuántas veces respondió SÍ, cuántas NO, analice qué necesita saber y hacer para mejorar su posición con los compradores, para obtener recomendaciones de este factor revisar las estrategias usuales de poder de negociación de los compradores, que se examina más adelante.

2.3. Evaluación

Una vez contestados los cuestionarios por cada uno de los factores del panorama interno y externo, es necesario evaluar y determinar en qué nivel de planeación se encuentra el restaurante en cada uno de ellos. Considerando que se asignará el siguiente puntaje por cada respuesta SÍ=1 NO=0, al sumar cada cuestionario habrá un puntaje máximo de 10 y un mínimo de 0. Revise las siguientes tablas de puntaje máximo por factor.

Panorama interno	Puntaje máximo
Comercialización	10
Finanzas	10
Personal	10
Producción	10
TOTAL	40

Panorama externo	Puntaje máximo
Sustitutos posibles	10
Amenaza de entrada	10
Rivalidad entre empresas	10
Proveedores	10
Compradores	10
TOTAL	50

A continuación vierta los resultados en su restaurante de acuerdo a la evaluación:

Panorama interno	Puntaje máximo
Comercialización	
Finanzas	
Personal	
Producción	
TOTAL	

Panorama externo	Puntaje máximo
Sustitutos posibles	
Amenaza de entrada	
Rivalidad entre empresas	
Proveedores	
Compradores	
TOTAL	

A continuación se detallan los resultados de los puntajes para que evalúe su posición.

PUNTOS	SUGERENCIA
79-90	Sí el puntaje obtenido en el panorama interno más el panorama externo, se ubica entre los 70 y 90 puntos su desempeño como empresa en materia de planeación puede considerarse óptimo, bastará con retomar las reflexiones hechas en cada cuestionario y reforzarlas, evitando que se vuelvan puntos negativos.
50-69	Sí el puntaje obtenido se ubica entre los 50 y 69 puntos su desempeño como empresa en materia de planeación estratégica puede considerarse regular, sin embargo la recomendación es revisar donde contesto NO, considerar sus reflexiones, establecer objetivos y estrategias que mejoren su desempeño.
49 ó menos	Sí su puntaje es de 49 puntos ó menos se sugiere reflexione con mayor detenimiento en cada aspecto de los cuestionarios, visualice lo que sucede en su empresa, haga más anotaciones e ideas que le vengan a la cabeza y continúe paso a paso el ejercicio de planeación estratégica de principio a fin. En caso de ser necesario solicite asesoría de un especialista.

Los cuestionarios aplicados fueron diseñados a fin de tener un autodiagnóstico de su restaurante que muestre la situación actual y le sirva de guía para evaluar, determinar, formular y replantear los objetivos, estrategias, procedimientos, programas que sean necesarios para brindar dirección a su empresa. En suma el ejercicio anterior le va a servir de referencia para continuar con el proceso de planeación estratégica, una vez que contestó preguntas importantes de cada área le permitirá tener un panorama general y saber hacia dónde debería guiar a su restaurante para lograr resultados satisfactorios.

3. FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para elaborar el plan estratégico es necesario saber ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿A dónde vamos? Es decir ubicar ¿En qué contexto se encuentra la empresa? Realizar un análisis interno de cómo está estructurada su empresa, su funcionamiento, ¿Cómo se desempeña la producción, la comercialización, las finanzas y el personal? a fin de tener un conocimiento de los puntos fuertes y débiles; así mismo es importante tener conocimiento de los factores externos que inciden en su empresa, y saber cómo organizar los procesos existentes a fin de darles una secuencia. A continuación se detallan estos elementos y tener un conocimiento general de cómo realizar la planeación estratégica en una microempresa. *“Si un hombre no sabe a qué puerto se dirige, ningún viento le será favorable”.* Séneca.

3.1. La misión

¿Qué es la misión? La misión responde a dos preguntas fundamentales para el desempeño del restaurante: ¿Quiénes somos? y ¿Qué hacemos? Las declaraciones de la misión que la mayoría de las empresas realiza implican a los tipos de clientes a los que sirve. Thompson & Strickland (2004) apunta que la misión dice más sobre lo que es ahora la empresa, describe de manera general sus capacidades, su enfoque del cliente, sus actividades y el aspecto actual de su empresa.

Ejemplo de misión de restaurante “Puerto del sol”

“Somos el restaurante con mayor tradición en gastronomía mexicana, con proyección nacional e internacional, rebasamos las expectativas de nuestros clientes sirviéndoles platillos con higiene y esmero¹”. Al redactar su misión, se sugiere hacerlo con base en las respuestas de las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?	¿Qué hacemos?	¿Quién es nuestro cliente?	¿Qué característica tiene nuestro producto?
Somos el restaurante con mayor tradición...	Preparamos platillos de la gastronomía...	Profesionistas que cuidan su salud...	Platillos ricos, saludables, sabrosos, elaborados con higiene y sazón...

La misión es la razón de ser de la empresa, es describir la función principal que desempeña, en qué sector se ubica y cómo satisface la necesidad del cliente, todo lo anterior debe ser escrito de forma clara, concisa, motivadora, fácil de recordar, que usted como empresario y sus colaboradores se sientan identificados con ella. A continuación y como parte del ejercicio de esta guía deberá realizar el proceso de escribir la misión de su empresa:

¿Quiénes somos?	¿Qué hacemos?	¿Quién es nuestro cliente?	¿Qué característica tiene nuestro producto?

¹ Texto adaptado de www.fondadesantaclara.com

Misión del restaurante _____:

3.2. La visión

La visión es la aspiración máxima a la que se desea llegar, es el propósito a largo plazo de la organización, es imaginar cómo será su empresa. (Belleza, 2012).

Thompson & Strickland (2004), señala que la visión es un mapa del futuro de la empresa, que proporciona detalles específicos. Contar con una visión proporciona un curso de negocios claro y bien concebido que puede seguir la empresa, con la cual se puede elaborar una estrategia que coloque a la empresa en el rumbo que quiere seguir.

La visión se redacta como una declaración de lo que deseamos que sea la empresa en el futuro, cómo la imaginamos a largo plazo, ¿Qué queremos de nuestra empresa en el futuro?

Ejemplo de visión de restaurante “Puerto del sol”

“Ser la cadena de restaurantes mexicanos con mejor servicio y comida enfocados en la administración con procesos estandarizados, indicadores medibles, innovadores e integradores a todo nuestro personal.”²

Al redactar su visión, se sugiere hacerlo con base en las respuestas de las siguientes preguntas:

² Texto adaptado de <http://www.tacoschilo.com>

¿Cómo es la empresa en el futuro?	¿Cuánto tiempo?	¿En qué sector se ubicará?	¿A qué ámbito desea llegar?
Empresa líder... Es la empresa número uno...	5 años, 10 años, 15 años, 20 años, etc.	Restaurantero	Local, estatal, nacional e internacional.

Aplique a su restaurante:

¿Cómo es la empresa en el futuro?	¿Cuánto tiempo?	¿En qué sector se ubicará?	¿A qué ámbito desea llegar?

Con el apoyo de los conceptos anteriores escriba la visión de su restaurante: _____

3.3. Los valores

Los valores son el elemento fundamental en una empresa porque son las creencias básicas de la organización y forman la médula de la cultura colectiva, se refieren al sistema de pensamiento que guían las acciones que suceden dentro de la empresa (Müller, 2005).

En los resultados del diagnóstico de las microempresas del sector restaurantero del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, hay coincidencia en los siguientes valores: responsabilidad, honradez, respeto, puntualidad, amabilidad, solidaridad e higiene, principalmente; sin embargo no tienen definidos ni escritos estos valores, que representan lo siguiente:

- Responsabilidad. Cualidad de responsable, dicho de una persona u organización que pone cuidado y atención en lo que hace.
- Honradez. Rectitud de ánimo, integridad al obrar.
- Respeto. Aceptar con sumisión una autoridad o unas normas legales, una orden.
- Puntualidad. Cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo.
- Amabilidad. Cualidad de afable, agradable, dulce, suave en la conversación y trato, complaciente, afectuoso.
- Solidario. Adhesión circunstancial a la causa o empresa de otros.

A efecto de mostrar por qué los valores son ejes rectores en los procesos de una empresa, se detallan como ejemplo los siguientes valores del *restaurante “Puerto del sol³”*:

- Honestidad. Actuamos con rectitud e integridad, manteniendo un trato equitativo con todos nuestros semejantes.
- Lealtad. Formamos parte de la familia Puerto del sol, conduciéndonos de acuerdo con los valores y objetivo empresarial de la organización.
- Respeto. Guardamos en todo momento la debida consideración a la dignidad humana y a su entorno.
- Responsabilidad. Cumplimos nuestro deber, haciendo las políticas y disposiciones de la empresa.
- Confianza. Nos desempeñamos con exactitud, puntualidad para fortalecer nuestro ambiente laboral.

³ Texto obtenido de <http://grupo.losdanzantes.com>

Dado que los valores son el elemento fundamental en una empresa, detalle al menos cinco valores que prevalecen en su empresa o cuales servirán para alcanzar la visión de su empresa.

Valores del restaurante _____:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

3.4. Los objetivos

Los objetivos son los resultados que la empresa desea lograr, ¿a dónde quiere llegar? que desea alcanzar de la empresa en un plazo determinado. Anzola (1993). Un objetivo se caracteriza por ser medible, cuantificable, retador, realista y alcanzable en un período de tiempo. Cada empresa diseña los objetivos de negocios más relevantes, además de analizar la información y contribución que se pretende alcanzar (Álvarez, 2006). A continuación se detallan las características de los objetivos:

Características de los objetivos	
Cuantificables	Alcanzables
Retadores	Claros
Realistas	Coherentes

Al redactar los objetivos de su empresa se sugiere considere lo siguiente:

- Debe ser cuantificable, es decir que se pueda medir.
- Retador, que sirva para desafiar a la misma empresa y pueda competir.
- Realista, es decir, tener en cuenta las circunstancias y contexto en que se ubica la empresa.
- Alcanzable, que sea posible, es decir que este dentro de las medidas de posibilidad de realizarse de la empresa.
- Claro, escribir el objetivo lo más preciso posible, que sea entendible para usted y su equipo de trabajo.
- Coherente, esto significa que el objetivo debe tener relación o conexión con la misión, la visión, las áreas operativas de la empresa.

Los objetivos pueden clasificarse: a) objetivo general y b) objetivos específicos. El objetivo general, es un objetivo más amplio, que concierne a toda la empresa o el negocio; en tanto los objetivos específicos solo conciernen a partes concretas de la empresa tales como: los objetivos de producción, de ventas, de finanzas, etc. Reyes (2004). Para elaborar los objetivos: Se debe responder a seis preguntas: ¿Qué?, ¿Cómo? ¿Quién?, ¿Dónde?, ¿Cuándo? y ¿Por qué?

1. ¿Qué es lo que realmente pretendemos; cuál es la meta que nos proponemos alcanzar?
2. ¿Cómo pretendemos lograrlo? Detalles de qué forma lo vamos alcanzar.
3. ¿Quién? qué persona, área o equipo de personas tiene la responsabilidad de trabajar para alcanzar el objetivo.

4. ¿Por qué? ¿Cuál es la finalidad que nos movió a buscar ese objetivo?
5. ¿Cuándo? Responde a la pregunta de ¿en qué tiempo debemos lograr la meta que nos hemos establecido como objetivo?
6. ¿Dónde? Se trata del ámbito local, estatal, nacional o internacional.

Este es un par de ejemplos para mayor referencia:

- Ejemplo de objetivo general:
Ser la empresa líder en el sector restaurantero en un plazo de cinco años.
- Ejemplo de objetivo específico del área de comercialización:
Incrementar las ventas en un 20% cada año.

Es importante considerar que los objetivos se redactan y se establecen para ser alcanzados en cierto tiempo. Se consideran objetivos de corto plazo los que comprenden un año como máximo. Los objetivos de mediano plazo son superiores a un año y comprenden hasta cinco años y los objetivos de largo plazo, los que esperan un término mayor de cinco años. Los objetivos estratégicos son casi siempre a largo plazo, los objetivos operativos suelen ser a corto plazo y los objetivos técnicos son más bien a mediano plazo.

Es el momento oportuno de poner en práctica lo aprendido y escribir el objetivo general de su empresa:

Objetivo general del restaurante “_____”:

Escriba a continuación los objetivos específicos del área de:

1. Finanzas: _____
2. Comercialización: _____
3. Personal: _____
4. Producción: _____

También es importante redactar objetivos específicos relacionados con el panorama externo en función del diagnóstico realizado.

5. Amenaza de productos o servicios sustitutos: _____
6. Amenaza de nuevos aspirantes _____
7. Rivalidad entre empresas: _____
8. Poder de negociación de los proveedores: _____
9. Poder de negociación de los compradores : _____

Como una consideración especial tenga en cuenta que el objetivo a largo plazo se subdivide en objetivos a corto plazo y es importante fijarlos para considerar el desarrollo de las estrategias.

3.5. Las estrategias

Estrategia se define como: La declaración de la manera en que los objetivos deberán alcanzarse. Las estrategias deberán subordinarse a los objetivos; es decir sólo tendrán importancia en la medida en que ayuden a alcanzar los objetivos. Para que la estrategia sea posible, es necesario poder imaginarse y evaluar las posibles consecuencias de las distintas decisiones que se toman y acciones que se realizan, pero la imaginación y el

poder de razonamiento no bastan; también debe de existir el conocimiento de la competencia, la competencia estratégica requiere la capacidad de comprender la dinámica del entorno (Álvarez, 2006).

La estrategia es un conjunto de actividades, hecho a la medida, un sistema de actividades que se complementan mutuamente, para un rival es más difícil igualar un conjunto de actividades interrelacionadas que solo imitar. La estrategia será entonces el curso de acción que nos guiarán de forma coordinada con los objetivos redactados a futuro.

A continuación se describen los puntos a considerar al elaborar la estrategia:

- La estrategia guía al logro de los objetivos, considerando la capacidad de los recursos de la empresa.
- Es un conjunto de actividades distintas, la esencia de la estrategia radica en las actividades, tareas y encargos que se realizan de forma distinta o bien realizar actividades diferentes a aquellas realizadas por los rivales.
- Antes de elaborar la estrategia es necesario identificar a su cliente, detectar sus necesidades, ¿Qué es lo que el cliente quiere y cómo lo quiere?
- La estrategia será la respuesta a ¿cómo satisfacer las necesidades de forma diferente sin imitar o uniformar, realizando actividades diferentes a los rivales?
- El éxito de la estrategia depende de realizar bien muchas cosas e integrarlas entre sí.
- Para no confundir a sus clientes y generar credibilidad, la estrategia debe ir de acuerdo con lo que es la empresa, sus valores, no ir contra ella misma.

- Aplicar la estrategia necesita de compromiso de todos los colaboradores, constante disciplina, continuidad, comunicación.
- Competir en el mercado con un solo concepto de estrategia, aplicar en algunos casos una estrategia y en otros otra estrategia puede generar confusión.

Para la elaboración de una estrategia organizacional, elegir solo una de las tres estrategias genéricas (Porter, 2009): 1) Estrategia de liderazgo en costos, 2) Estrategia de diferenciación ó 3) Estrategia de enfoque. A continuación se explica cada una.

3.5.1. Las estrategias genéricas

Michael Porter presenta tres estrategias genéricas que una empresa puede utilizar para hacer frente a las cinco fuerzas. Cada una de las estrategias genéricas de Porter tiene el potencial de permitir a una empresa superar los resultados de sus rivales dentro del mismo sector.

3.5.1.1. La estrategia liderazgo en costos

Está basada en la creación de una posición de bajo costo en relación con las empresas competidoras. Con esta estrategia, una empresa debe manejar las relaciones a lo largo de la cadena de valor y debe también estar dispuesta a reducir costos en todas las partes de las mismas. El análisis estratégico de la empresa ha destacado la ventaja en costos como el primer fundamento de la ventaja competitiva en un sector, esto debido al tradicional papel que ha desempeñado el precio como medio principal de competir entre las empresas. La posibilidad de competir en precio depende directamente de la eficiencia en costos. La estrategia de liderazgo en costos es aplicable en sectores donde el producto final es homogéneo, de este modo la empresa que ofrece un servicio o producto similar a

los demás pero cuyos costos son más bajos podrá ofrecerlo a un menor precio y ser más competitiva.

3.5.1.2. La estrategia de diferenciación

Esta estrategia consiste en crear diferencias en la oferta de productos o servicios de la empresa mediante la creación de alguna característica o atributo que es percibido como único y valorado por los consumidores con respecto al sector de actividad. La diferenciación requiere que la empresa cree servicios únicos y que estén valorados como tales, el éxito reside en los atributos.

3.5.1.3. La estrategia de especialización

La especialización está basada en un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector; una empresa que sigue una estrategia de especialización seleccionando un segmento o grupo de empresas y diseña su estrategia para servirlos a medida. El especialista consigue ventajas competitivas dedicándose exclusivamente a estos segmentos, la esencia de la especialización es la explotación de un nicho particular del mercado que es diferente al resto del sector.

Al retornar el ejemplo de objetivo general: Ser la empresa líder en el sector restaurantero en un plazo de cinco años, para alcanzar tal objetivo será necesario realizar las acciones correspondientes que lleven a la empresa a lograrlo. Es decir, desarrollar en cada una de las áreas que se diagnosticaron, estrategias funcionales que complementen y sincronicen el objetivo general.

A continuación deberá desarrollar las estrategias para su empresa, pero ¿cómo elaborar una estrategia?, Recordará en los pasos 4 y 5 se definieron los factores que

inciden en el panorama interno y el panorama externo, de estos factores se obtuvo un puntaje que le da una evaluación y diagnóstico de cómo se encuentra su empresa. A continuación se detallan las siguientes estrategias con el objetivo que le sirvan de guía para elaborar las de su restaurante. Se recomienda que al terminar de revisar las estrategias de los factores internos y externos realice sus propias estrategias, cada restaurante es diferente y debe contar con sus propias estrategias.

3.5.2. Estrategias del panorama interno

A continuación se presentan algunas estrategias usuales del panorama interno de la empresa, pueden ser consideradas para la elaboración de las estrategias de su empresa, sin embargo cada restaurante tiene objetivos específicos, características propias y problemáticas diferentes, se detallan para su consideración.

3.5.2.1. Estrategias usuales de comercialización

A fin de considerar estas estrategias, revise el puntaje obtenido en el diagnóstico de comercialización sección 2.1.1. En base a los resultados elaborar una estrategia fortaleciendo la planeación en el área de comercialización, considerando puntos fundamentales como:

- Definir el perfil del cliente de la empresa para los próximos cinco años.
- Detectar las necesidades de sus clientes.
- Determinar el precio es correcto del producto.
- Realizar promoción de forma mensual en el próximo año.

- Elaborar un producto único y diferente, que sea una experiencia única de servicio en el restaurante.
- Mejorar la presentación de los platillos, mobiliario, servicio y local.
- Mejorar la calidad de la atención en el servicio.
- Elaborar una base de datos de clientes que se vincule a la promoción del servicio.

Detalle a continuación las estrategias propias de su empresa:

1. _____
2. _____

3.5.2.2. *Estrategias usuales de finanzas*

Realizar una estrategia general para el área de finanzas basada en la planeación financiera considerando la evaluación del diagnóstico de la sección 2.1.2., se detallan los siguientes puntos:

- Elaborar un presupuesto anual de ventas.
- Elaborar un presupuesto anual de compra.
- Solicitar a su contador un informe mensual de gastos y actividades que le permitan decisiones.
- Comunicar a los colaboradores que deben realizar acciones para disminuir los gastos, como luz, agua, material de limpieza, papelería entre otros que influyan directamente en la empresa.
- Disminuir costos que den mayor rentabilidad.

- Solicitar a su contador los estados financieros de su empresa de cinco años atrás, analizarlos y evaluar los objetivos actuales de su empresa.
- Considerar la renovación del equipamiento y mobiliario de la empresa, como una inversión, a fin de mantener una imagen agradable.
- Presupuestar la inversión de compra de terreno para su empresa en caso de rentar para los próximos cinco años.
- Presupuestar cierta cantidad de recurso financiero para la inversión de ampliación, remodelación o construcción de instalaciones de la empresa.

Los puntos anteriores son únicamente sugerencia de acuerdo al diagnóstico, sin embargo, está en sus manos elaborar una, tres, cinco o diez estrategias, las que usted desee, lo importante es redactar un programa de trabajo que le permita conducir su restaurante hacia los objetivos.

Detalle a continuación las estrategias propias de su empresa referentes a este factor:

1. _____
2. _____

3.5.2.3. *Estrategias usuales de personal*

Reforzar la estrategia de planeación de personal fundamentada en los resultados de la sección 2.1.3. En aspectos tales como:

- Realizar análisis de puestos (determinar la naturaleza del trabajo de cada empleado).
- Planificar las necesidades laborales y reclutar a candidatos para esos puestos.

- Seleccionar a los candidatos para los puestos.
- Orientar y capacitar a los nuevos colaboradores.
- Administrar los sueldos y salarios de acuerdo a capacidades.
- Brindar incentivos y prestaciones.
- Evaluar el desempeño.
- Capacitar y generar desarrollo personal entre los colaboradores.
- Fomentar el compromiso con los colaboradores.
- Fomentar la igualdad de oportunidades.
- Mejorar seguridad de los colaboradores.
- Conocer y aplicar los fundamentos legales en materia laboral.

Escriba las estrategias del factor de personal:

1. _____
2. _____

3.5.2.4. *Estrategias usuales de producción*

Mantener la estrategia de planeación en el área de producción, de acuerdo a la evaluación de la sección 2.1.4., considerando las siguientes estrategias:

- Elaborar un recetario de platillos y bebidas.
- Mantener orden y limpieza en todas sus áreas.
- Realizar un manejo higiénico de los alimentos.
- Elegir a proveedores que proporcionen lo mejores insumos.
- Llevar un control estricto del inventario de la materia prima.
- Realizar un requerimiento anual de materia prima.
- Lograr una mejor conservación de los alimentos almacenados.
- Aplicar los programas “Punto limpio” o distintivo “H” en su restaurante.

El tener conocimiento y aplicar los programas que impulsa la Secretaría de Turismo (SECTUR) en a las micro, pequeñas y medianas empresas del sector turístico como: restaurantes, fondas, cafeterías, hoteles, agencias de viajes, arrendadoras de autos, operadoras de buceo, centros de ocio y entretenimiento, entre otros; mejoraría su factor de producción, motivo por el cual se detalla brevemente en que consiste cada programa.

- **Punto limpio**, es un reconocimiento por haber implementado la metodología desarrollada por SECTUR que evalúa los puntos de: calidad higiénica, buenas prácticas, aseguramiento de calidad, formación de gestores asesoría y validación (SECTUR, 2015).
- **Distintivo “H”**, es un programa de manejo higiénico de alimentos que tiene como objetivo disminuir la incidencia de enfermedades transmitidas por los alimentos en turistas y mejorar la imagen de México a nivel mundial con respecto a la seguridad alimentaria. Aplica los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004, contempla los siguientes puntos:

recepción de alimentos, almacenamiento, manejo de sustancias químicas, refrigeración, congelación, área de cocina, preparación de alimentos, área de servicio, agua e hielo, servicios sanitarios para empleados, manejo de basura, control de plagas, personal y bar (SECTUR, 2015).

Se hacen de su conocimiento estos programas que están directamente vinculados con el sector restaurantero a fin de que mejore su sistema de calidad en la preparación higiénica de los alimentos y realice aplicación de buenas prácticas.

Escriba las estrategias del factor de producción:

1. _____
2. _____

Respecto al análisis del panorama externo, también influye la estrategia general que aplique para el restaurante: costos, diferenciación o enfoque, la cual debe definir antes de decidir que estrategias estarán relacionadas con el panorama externo, debido a que se debe tener la habilidad para detectar cambios, responder de forma rápida y flexible, aprovechando las oportunidades, sin embargo, se realizan las siguientes recomendaciones, también por orden de importancia, de acuerdo al diagnóstico realizado:

3.5.3. Estrategias del panorama externo

El panorama interno tiene factores que no se pueden controlar, sin embargo pueden ser examinados y predecir su comportamiento e incidir en él. A continuación se detallan algunas estrategias, que están consideradas de acuerdo al diagnóstico realizado.

3.5.3.1. Estrategias usuales de amenaza de productos o servicios sustitutos

La existencia de servicios, productos y negocios sustitutos, formales o no, llámese tortas, tacos, tamales, etc., que son distribuidos por los ambulantes, limitan los precios y las utilidades que se pueden obtener en el segmento de mercado, motivo por el cual debe elaborar sus propias estrategias, considerando la evaluación de la sección 2.2.1., a continuación le sugerimos algunas estrategias:

- Investigar, analizar y evaluar los posibles sustitutos del restaurante.
- Investigar si los sustitutos posibles existentes en el mercado cumplen con las normas de calidad.
- Tener conocimiento de los restaurantes similares a la empresa.
- Encontrar la ventaja competitiva que haga al restaurante original y diferente.
- Generar investigación y desarrollo para su restaurante.
- Desarrollar nuevos productos o servicios relacionados con su empresa.

Escriba las estrategias propias de este factor:

1. _____
2. _____

3.5.3.2. Estrategias usuales de amenaza de nuevos aspirantes

Es importante como empresario del sector restaurantero analizar el motivo por el cuál entran y salen restaurantes del sector, es decir, por qué motivo abren y cierran de forma constante, investigar si la normativa municipal tiene requisitos fáciles de cumplir, o qué

motivos provocan que entren y salgan restaurantes del mercado generando mayor competencia y menores ingresos, analice los resultados obtenidos en la sección 2.2.2.

- Investigar acerca de la regulación en materia restaurantera a nivel local, estatal y federal.
- Incidir en la política municipal que regula el crecimiento del sector restaurantera a través de estrategias que normen el ambulante y los restaurantes sin licencia.
- Incidir en la regulación para el ingreso de nuevos restaurantes formales.
- Ser socio de algún grupo o cámara de restaurantes.
- Elaborar lineamientos de acción ante el establecimiento de cadenas o franquicias de restaurantes.

Detalle las estrategias propias de este factor:

1. _____
2. _____

Es importante conocer las leyes, normas y procedimientos que regulan el sector de restaurantera a fin de incidir en la política municipal, de forma individual o colectiva, proponiendo la regulación de ingreso de nuevos competidores al mercado, solicitar a las autoridades aplicar los estándares de calidad e higiene de acuerdo a la norma y que los nuevos competidores cumplan.

3.5.3.3. Estrategias usuales de rivalidad entre los competidores existentes

Si existen muchos competidores en el mercado eso genera competencia de precios, de campañas publicitarias que hacen que las utilidades sean menores, verifique los

resultados obtenidos en la sección 2.2.3., y considerar que para generar la diferenciación es necesario aplicar algunas estrategias como:

- Encontrarse en los primeros lugares del sector por distinguirse en una excelente atención al cliente.
- Implementar y mejorar estándares de calidad.
- Analizar y estudiar los factores de permanencia y éxito de la competencia en el mercado.
- Analizar y estudiar las mejores prácticas de otros restaurantes y adaptarlos a nuestras necesidades.
- Buscar lo mejor de lo mejor y superarlo, generando una ventaja competitiva.

Puntualice las estrategias propias de este factor:

1. _____
2. _____

3.5.3.4. Estrategias usuales de poder de negociación de los proveedores

Los proveedores al considerarse la única fuente de suministro pueden subir los precios o disminuir la cantidad de suministro, ante tales circunstancias es necesario contar con estrategias, previo a estas recomendaciones revise sus resultados de la sección 2.2.4.

- Elaborar una base de datos de proveedores locales, estatales, nacionales e incluso internacionales que nos permitan obtener los mejores precios.
- Hacer sinergia con los proveedores actuales para crecer al ritmo de la empresa.

- Solicitar a los proveedores apliquen normas de calidad mínimas en el suministro de sus insumos.
- Buscar proveedores que cumplen las expectativas de calidad, precio y oportunidad.
- Ofrecer a los proveedores la experiencia de producto y servicio a fin de que observe la forma y proceso de sus insumos.

Especifique las estrategias propias de este factor:

1. _____
2. _____

3.5.3.5. Estrategias usuales de poder de negociación de compradores

Los compradores exigen bajos precios, mejor calidad y mayor cantidad para dirigir correctamente, previo a diseñar sus estrategias de este factor revise la evaluación de la sección 2.2.5.

- Determinar el perfil del cliente.
- Conocer los segmentos de mercado en que compite.
- Tomar en cuenta las quejas, sugerencias y observaciones de mejora de los clientes.
- Lograr satisfacer las necesidades de los clientes.
- Ser la primera opción de compra de los clientes.

Especifique las estrategias propias de este factor:

3.6. Las políticas

Las políticas son los lineamientos o criterios diseñadas por el empresario que conducirán al personal a ejecutar el plan estratégico hacia el éxito, son las pautas que orientan el cómo hacer cada actividad para alcanzar un objetivo general.

Las políticas se definen como las reglas de conducta más general o de mayor nivel donde se establecen las normas o patrones de conducta y producción que deben seguirse dentro de la organización (Lerma & Bárcena, 2012).

Todas las políticas tienen por objeto orientar la acción, sirven para suplir normas y señalar los criterios generales que han de orientar la acción en el mismo sentido del objetivo; pueden convertirse en una disposición concreta, transformándose así en normas; las políticas tienen tres funciones: inspirar, interpretar y suplir normas (Reyes, 2004).

Las sugerencias para redactar y comunicar las políticas:

1. Es un lineamiento general de acción.
2. Es un medio básico para delegar autoridad.
3. Las políticas deben estar por escrito.
4. Se deben difundir entre sus colaboradores.

5. Debe cuidarse que exista alguien que coordine o interprete válidamente su aplicación.
6. Verificar que la política sea aplicada adecuadamente y esté vigente.

A continuación se detallan dos ejemplos de política, del restaurante “Puerto del sol”⁴:

- *“Garantizar la máxima calidad en la elaboración de nuestros platos”*, a través de un exigente control en la selección de las materias primas a utilizar, que deben ser provistas por empresas que estén a la altura de nuestras necesidades; con un ordenado almacenamiento de las mismas y la más correcta manipulación de alimentos conforme a las buenas prácticas de manufactura, para generar la plena confianza de nuestros consumidores.
- *“Prestar servicios de excelencia”*. Adoptamos una política de capacitación continua de nuestros recursos humanos, porque reconocemos que este esfuerzo es de vital importancia para nuestro crecimiento, y así con un trato único, equilibrado y preferencial, basado en el respeto mutuo y la solidaridad, lograremos la plena satisfacción de nuestros clientes.

Las políticas de la empresa deben ir de la mano con los objetivos y estrategias, debido a que son acciones que contribuyen a alcanzar el objetivo general y deben ir encaminados en un solo sentido.

Elabore las políticas, recuerde que deberán estar orientadas a alcanzar la visión, objetivos y estrategia de su empresa:

⁴ Texto obtenido de <http://www.recope.go.cr/quienes-somos/marco-estrategico/políticas-empresariales>

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

3.7. Los procedimientos

Los procedimientos establecen un método de actuación necesario para soportar actividades futuras; son secuencias cronológicas de acciones requeridas, lineamientos para actuar, más que para pensar, que detallan la manera precisa en que deben realizarse ciertas actividades (Kontz et al., 2012).

El procedimiento consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse (Rodríguez, 2002).

Finalmente un procedimiento se elabora con el objetivo de que se presenten por escrito y en orden: ¿a quién?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿dónde? se debe realizar una actividad a fin de mejorar destrezas, solucionar actividades repetitivas y brindar mejor calidad obteniendo resultados óptimos.

En la siguiente lista se detallan algunas sugerencias para elaborar los procedimientos (Reyes, 2004):

- Elaborar la secuencia cronológica más eficiente.
- Recordar detallar en la actividad ¿Quién? ¿cómo? ¿cuándo? ¿dónde?

- Invertir el tiempo adecuado para la elaboración, parecerá un gasto de tiempo innecesario, pero mejora los tiempos de sus colaboradores a futuro.
- Los procedimientos deben tenerse por escrito y de preferencia gráficamente.
- Dar oportunidad a quien elabora el procedimiento de eliminar, combinar, alterar el orden y mejorar.
- Revisar frecuentemente los procedimientos.
- Evitar duplicidad de procedimientos.

Como un ejemplo de su elaboración, el restaurante “Puerto del sol” tiene el siguiente procedimiento para la adquisición de materias primas e insumos necesarios en la elaboración de sus platillos:

1. Elaborar la lista de productos necesarios. El responsable de la cocina o encargado de la preparación de platillos, deberá elaborar el requerimiento de materias primas que contendrá los siguientes datos: Número progresivo, descripción, cantidad mínima, cantidad máxima, presentación, marca, precio unitario, observaciones. El requerimiento debe ser elaborado de forma anual, algunos productos por sus características se compran una sola vez en el año, o tal vez de forma trimestral; Sin embargo los productos perecederos deberán solicitarse en un pedido de forma mensual, el cual ya debe estar incluido en el requerimiento anual, mismo que deberá ser entregado a finales del mes de diciembre de cada año al encargado general del restaurante.
2. Dar a conocer el requerimiento de compra a los colaboradores.
3. Elaborar una base de datos de proveedores cercanos y que ofrezcan mejores precios.

4. Seleccionar con el proveedor que oferte la mejor calidad de la materia prima.
5. Evitar las compras de emergencia, generan altos costos.
6. Hacer uso del crédito en caso de tenerlo con algún proveedor.
7. Identificar que proveedor puede otorgar bonificación o descuento por la compra.
8. Vigilar y hacer comparativos de precios de los proveedores para obtener el mejor precio y calidad.
9. Comprar y registrar por separado todas las materias primas.
10. Verificar y recibir las materias primas en las cantidades y pesos solicitados.
11. Solicitar factura por las compras.
12. Guardar correctamente de acuerdo al tipo de materia prima (abarrotes, jugos y concentrados, carnes, huevo, salchichería, frutas y vegetales, lácteos, pan, nieves y helados).

Se deben elaborar los procedimientos necesarios que contribuyan directamente en el alcanzar el objetivo general de la empresa, es importante desarrollar los procedimientos de mayor relevancia e impacto en los procesos de la empresa a fin de que se estandaricen.

3.8. El programa de trabajo

Una vez que establecimos objetivos, valores, políticas, y estrategias para realizar el plan estratégico, es necesario organizar y secuenciar las actividades, estableciendo quién, cómo, dónde, cuándo se van a alcanzar cada uno de los objetivos planteados. El programa es una guía de las actividades que enlista una empresa a realizar en un plazo determinado.

El programa es un listado secuencial de las acciones que deberán ser ejecutadas para el logro de algo, determinan los tiempos de realización de las diversas acciones, calendarización para organizar tiempo de las acciones e instrucciones (Lerma & Bárcena, 2012).

En el programa se establecen respuestas a ¿Qué se va hacer?, ¿Cuándo se va hacer? ¿Dónde se va hacer? ¿En qué lapso de tiempo? ¿Quién es el responsable? ¿Quién va a supervisar la actividad? Para realizar los programas existen varias herramientas pero la más utilizada dada su funcionalidad es la gráfica de Gantt, la cual se realiza con la siguiente información: 1) actividad a realizar, 2) lugar de realización, 3) responsable de la actividad, 4) tiempo estimado de la actividad y 5) calendario de actividades que deberán realizarse durante un período específico.

En el siguiente ejemplo se realiza el programa de trabajo del procedimiento de compra anual del restaurante “Puerto del sol”.

*Ejemplo de requerimiento anual de materias primas
Programa de trabajo restaurante “Puerto del sol”*

ACTIVIDAD	Responsable de la actividad	¿Dónde?	Tiempo estimado para elaboración	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV	DIC
1. Elaborar la lista de productos necesarios.	Cocinero	Sala de juntas	5 días												
2. Dar a conocer el requerimiento de compra a los colaboradores.	Propietario	Sala de juntas	1 día												
3. Elaborar una base de datos de proveedores cercanos y que ofrezcan mejores precios.	Propietario	Oficina	Constante												
4. Seleccionar con el proveedor que oferte la mejor calidad de la materia prima.	Propietario	Oficina	5 días												
5. Evitar las compras de emergencia, generan altos costos.	Propietario	Oficina	Constante												
6. Hacer uso del crédito en caso de tenerlo con algún proveedor.	Propietario	Oficina	Al realizar la compra anual												
7. Identificar que proveedor puede otorgar bonificación o descuento por la compra.	Propietario	Oficina	Al realizar la compra anual												
8. Vigilar y hacer comparativos de precios de los proveedores para obtener el mejor precio y calidad.	Propietario	Oficina	Antes de realizar la compra												
9. Comprar y registra por separado todas las materias primas.	Propietario	Espacio de proveedor o en la empresa	Después de realizar la compra												
10. Verificar y recibir las materias primas en las cantidades y pesos solicitados.	Auxiliar de cocinero	Subalmacén de cocina	Después de realizar la compra												
11. Solicitar factura por las compras.	Propietario	Oficina	Después de realizar la compra												
12. Guardar correctamente de acuerdo al tipo de materia prima.	Auxiliar de cocinero	Subalmacén de cocina	Después de realizar la compra												

Elaboró:

Vo. Bo.

Propietario del restaurante “Puerto del sol”

3.9. Los presupuestos

En la planeación estratégica existen actividades que implican o no un recurso económico para la empresa, tal situación se detalla en el presupuesto, en el cual los objetivos se ponderan de forma económica determinando el costo que va a implicar su realización. ¿Cuánto dinero tengo que invertir en esta actividad?

En un presupuesto se precisan o al menos se hace una estimación sistemática de cómo, en que cantidades y hacia donde se destinarán los recursos financieros y humanos, es una forma de cuantificar los objetivos Lerma & Bárcena (2012). Los principales tipos de presupuestos que se utilizan son: de operación, gastos, ingresos, de efectivo y de capital, cada uno se detalla de acuerdo a cada empresa.

Las actividades u objetivos tienen un costo que no debe obviarse como tal, por el contrario, debe ser considerado una inversión que genera rendimientos a futuro en el crecimiento y permanencia de la empresa. En el siguiente ejemplo se describe un presupuesto de compras de materia primas del restaurante “Puerto del sol”, el cual puede tomar como guía o ser modificado de acuerdo a las necesidades de la empresa.

*Presupuesto Anual de compras
Restaurante “Puerto del sol”*

NP	NOMBRE GENERICO	UNI	PRESEN	EMPAQUE	P.U. ESTIMADO	CANTIDAD		IMPORTE	
						MINIMA	MAXIMA	MINIMA	MAXIMA
1	TORTILLA DE MAIZ	kg	1000g	Bolsa de polietileno	\$12.00	397	992	\$4,764.00	\$11,904.00
2	BOLA DE RES EN TROZO	kg	1000 g	Bolsa de polietileno colectiva o charola de plástico cubierta con película plástica	\$97.00	25	64	\$2,425.00	\$6,208.00
3	BISTEC DE PIERNA DE RES	kg	1000 g	Bolsa de polietileno colectiva o charola de plástico cubierta con película plástica	\$96.00	43	106	\$4,128.00	\$10,176.00
4	CHAMBARETE DE RES	kg	1000 g	Bolsa de polietileno colectiva o charola de plástico cubierta con película plástica	\$75.00	27	64	\$2,025.00	\$4,800.00
5	CHULETA DE CERDO	kg	1000 g	Bolsa de polietileno colectiva o charola de plástico cubierta con película plástica	\$75.00	16	40	\$1,200.00	\$3,000.00
6	FALDA DE RES	kg	1000 g	Bolsa de polietileno colectiva o charola de plástico cubierta con película plástica	\$87.00	16	40	\$1,392.00	\$3,480.00
7	PECHUGA DE POLLO	kg	1000 g	Bolsa de polietileno o charola de unicel sobre papel secante y envoltura de polietileno	\$56.00	51	128	\$2,856.00	\$7,168.00
8	PULPA DE RES MOLIDA	kg	1000 g	Bolsa de polietileno colectiva o charola de plástico cubierta con película plástica y papel secante en la parte inferior	\$82.00	25	64	\$2,050.00	\$5,248.00
9	JAMON DE CERDO EXTRAFINO CON 18% DE PROTEINA	kg	1000 g	Empaque de polietileno	\$58.00	16	40	\$928.00	\$2,320.00
10	SALCHICHA DE CERDO (Tipo Viena)	kg	1000 g	Empaque de polietileno al alto vacio	\$42.00	13	32	\$546.00	\$1,344.00
						TOTAL		\$22,314.00	\$55,648.00

Elaboró:

Vo. Bo.

Propietario del restaurante “Puerto del sol”

4. RECOMENDACIONES

El ejercicio anterior es un compilado del documento del plan estratégico, es importante que todo lo que se escribió sea aplicado, con el fin de que sirva de guía en la planeación a futuro de su restaurante.

Una vez que se establecieron los objetivos, la misión, visión, las estrategias, políticas y procedimientos, es necesario llevar a cabo lo planeado, es decir, elaborar el programa de actividades considerando los tiempos de realización, dar seguimiento a cada acción planeada.

El verdadero grado de participación del propietario del restaurante generará el involucramiento del subordinado, pero principalmente de la comunicación que se establezca entre ambos, los subordinados deben ser capacitados y dispuestos a participar en la implantación (Steiner, 1998). A continuación se describen las recomendaciones para llevar a cabo su plan estratégico:

1. Elaborar un plan ya sea complejo o sencillo, hace posible realizar los objetivos, analizar recursos, establecer medidas de control, ejecutarlo, comunicarlo y difundirlo entre los trabajadores. El establecer un objetivo obliga cumplirlo, debido a que se establece, quién, cómo, cuándo y dónde, estableciendo una plazo para su cumplimiento. Si considera que sus metas son ambiciosas o necesitan ser aclaradas, es preciso solicitar asesoría empresarial a fin de que sus objetivos sean cumplidos.

2. Una vez elaborado el plan por más sencillo que sea es fundamental ponerlo en práctica, dar seguimiento, cumplir a detalle cada objetivo establecido implementando medidas de control que lo hagan cumplir.
3. Recordar que fundamentalmente para llevar a cabo un plan es necesario difundirlo entre el personal que colabora en la empresa a fin de generar un compromiso y cumplimiento del mismo, el compromiso para realizar cada una de las acciones que son necesarias para encontrarse en la visión planeada en un lapso de tiempo.
4. Implantar el plan estratégico realizado, es decir poner en acción los objetivos, las estrategias y programas desarrollados en esta guía.

Este documento se elaboró con el objetivo de servir de guía en el proceso de la planeación estratégica de las microempresas del sector restauranero del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, se espera que el objetivo se cumpla, pero también que sirva de aporte para los trabajos de asesoría y consultoría del sector. Es importante considerar que los conocimientos de la planeación estratégica se ajustaron a las necesidades del entorno, se elaboró la guía de forma sencilla y práctica a fin de que los propietarios de los restaurantes puedan comprender y asimilar esta información. Estimado lector que siguió paso a paso esta guía, le recuerdo que todos los planes, visión, políticas, procedimientos y estrategias, que haya escrito, no sustituyen a la acción, por lo cual se sugiere dar el primer paso para la realización de su plan estratégico, no necesita saber todo sobre negocios o administración, pero si tener clara la visión de donde quiere estar en un futuro y continuar trabajando, porque usted ya está en el camino.

ANEXOS

Hojas de trabajo

(Nota, se incluyen hojas en blanco con los pasos de planeación estratégica,

a fin de continuar el proceso de planeación a largo plazo).

“Las cosas no suceden en este mundo hasta que alguien

hace que sucedan” James A. Garfield.

Referencias

- Álvarez, M. (2006). *Manual de Planeación estratégica*. México. Panorama.
- Anzola, S. (1993). *Administración de pequeñas empresas*. México. Mc Graw Hill
- Belausteguigoita, I. (2012). *Empresas Familiares*. México. Mc.Graw Hill.
- Belleza, F. (2012). *Planeamiento estratégico*. Obtenido desde [http://www.scribd.com/doc/2307386/ Planeamiento –Administrativo](http://www.scribd.com/doc/2307386/Planeamiento-Administrativo) el 18 de enero 2014.
- Chase, R. (2014). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministro*. Ed. Mc Graw Hill. Obtenido desde https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi_blog/r/Administracion_de_Operaciones_-_Completo.pdf el 09 de septiembre del 2014.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México. Pearson. Emprendedores. (2011). Plan de comercialización. Obtenido desde <http://www.emprendices.co/plan-de-comercializacion/> el 08 de marzo de 2014.
- Fonda Santa Clara. (2016). *Acerca de nosotros*. Obtenido desde <http://www.fondadesantaclara.com/nosotros> el 09 de septiembre de 2016.
- Gómez G. (2004). *Planeación y organización de empresas*. Mc Graw Hill Interamericana. Obtenido desde <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2009/08/planeacion-yorganización-de-empresas-CAPÍTULO-7.pdf> el 09 de enero de 2016.

Kontz, Weihrich & Cannice (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. 14ª Edición. Ed. Mc.Graw Hill. México.

Las tinajas. (2016). Política del Restaurante las tinajas. Obtenido desde <https://www.recope.go.cr/quienes-somos/marco-estrategico/politicas-empresariales/>. 19 de septiembre de 2016.

Lerma, A. & Bárcena, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. México. Alfaomega.

Los danzantes. (2016). *Los valores*. Obtenido desde <http://grupo.losdanzantes.com/mision-vision-valores-y-politica-de-calidad/> el 25 de noviembre de 2015.

Müller, E. (2005). *Cultura de calidad de servicio*. México. Trillas. Obtenido desde <http://www.librospdf.net/cultura-de-calidad-de-servicio-enrique-muller-de-la-lam/8/> el 30 de mayo de 2016.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. España. Ediciones Deusto. 2009. Obtenido desde https://books.google.com.mx/books?id=CIgKoErmS_MC&pg=PA31&dq=las+cinco+fuerzas+de+porter&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjF5ZiO__PNAhVI6SYKHeZZBMUQ6AEIKzAD#v=onepage&q=las%20cinco%20fuerzas%20de%20porter&f=true, el 01 de julio de 2016.

Reyes, A. (2004). *Administración de empresas*. Limusa. México. Obtenido desde <https://books.google.com.mx/books?id=92MVGpDDqn0C&pg=PA109&dq=clasificaci%C3%B3n+de+los+objetivos&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjg>

6uS8rYDPAhVM5mMKHYZmCpkQ6AEIKTAD#v=onepage&q=clasificaci%C
3%B3n%20de%20los%20objetivos&f=false el 24 de agosto de 2016.

Reyes, A. (2004). *Administración de empresas, teoría y práctica*. México. Limusa.

Rodríguez, J. (2001). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México. ECAFSA Thomson Learning.

Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. México. Thomson Learning.

Secretaría de Turismo. (2015). *Punto limpio*. Obtenido desde <http://www.sectur.gob.mx/gobmx/tramites-y-servicios/certificacion-turistica/punto-limpio/> el 15 de diciembre de 2015.

Secretaría de Turismo. (2015). *Distintivo H*. Obtenido <http://www.sectur.gob.mx/gobmx/tramites-y-servicios/certificacion-turistica/distintivo-h/> desde el 15 de diciembre de 2015.

Steiner, G. (1998). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. 13 ed. México. Continental.

Tacos Chilo. (2016). *Empresa*. Obtenido desde <http://www.tacoschilo.com/empresa.php> el 09 de septiembre de 2016.

Thompson & Strickland. (2004). *Administración estratégica, textos y casos*. México. McGraw Hill Interamericana.

Glosario

Análisis de puesto. Herramienta que sirve para describir las características del puesto, siguiendo un orden lógico, en función del proceso de incorporación de personas a la empresa, tiene importancia básica en el reclutamiento y selección de personal. Define las necesidades reales, identifica las tareas a realizar, define las características del candidato real y la forma de convocatoria.

Microempresa. Es la organización de negocios que cuenta con 1 a 10 trabajadores en su lista de integrantes. Independientemente del giro de la empresa (comercio, industria o servicios), las microempresas representan uno de los motores de crecimiento económico más importantes del país.

Perfil del cliente. Es definir el cliente al que le quiere vender. ¿Qué aspecto tienen los posibles clientes para su producto o servicio? Es una imagen mental de su aspecto demográfico. ¿Son ricos? ¿De clase media? ¿Con educación universitaria? ¿Casados? ¿Adolescentes? ¿Doble ingreso, sin hijos? Si el producto o servicio va dirigido a empresas comerciales, ¿Están ubicados en áreas metropolitanas importantes? ¿Pueblos pequeños? ¿En los suburbios? ¿En algún otro lugar? ¿Son peatones que pasan junto al negocio? Finalmente para quien estamos diseñando nuestro servicio y/o producto.

Profesiograma. Es el documento donde se especifican las características del puesto, el objetivo por la que existe, las responsabilidades, las relaciones que existen con otros

puestos, las conexiones de mando, las condiciones físicas que se requieren para el trabajo, así como sus riesgos y los requerimientos que se exigen para ocupar el puesto.

Reclutamiento. Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados.

Selección de personal. Es el proceso de identificar el candidato que cumpla con los requisitos del puesto y que mejor se adecue a las necesidades generales de la empresa, una buena selección se logra con la comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo decidiendo la mejor elección entre los candidatos comparados.

Sinergia. Significa cooperación, y es un término de origen griego, "*synergía*", que significa "*trabajando en conjunto*". La sinergia es un trabajo o un esfuerzo para realizar una determinada tarea muy compleja, y conseguir alcanzar el éxito al final. La sinergia es el momento en el que el todo es mayor que la suma de las partes, por tanto, existe un rendimiento mayor o una mayor efectividad que si se actúa por separado.

Ventaja competitiva. Es una ventaja en algún aspecto que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor desempeño que dichas empresas y, por tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado.

4.4. Conclusiones de la guía

La idea de una empresa nace de la pretensión de satisfacer una necesidad, en algunas ocasiones por tener una actividad que realizar, en algunas otras porque realmente fue planeada la empresa. Existen tres momentos vitales de la microempresa: su incubación, su sobrevivencia y su crecimiento; la planeación estratégica es importante en la medida en que se transita de un momento a otro; las empresas que no planean o lo hacen de forma ocasional tienen menos posibilidades de sobrevivir a un shock del futuro (Toffler A., 1995).

El puntaje alcanzado para la planeación interna obtenida del diagnóstico aplicado a los doce restaurantes resulto de 43 puntos, de los 100 puntos como máximo, lo anterior nos hace comprobar que existe baja planeación estratégica, motivo por el cual se elaboró la guía con datos generales de la planeación estratégica lo que permitió a los microempresarios analizar, reflexionar sobre estos temas.

Al establecer ejercicios prácticos y ejemplos referentes a la planeación estratégica adaptados al entorno, sirvió de referencia para mejorar y fortalecer los conceptos. Cabe señalar que las estrategias sugeridas en la guía no son las únicas que existen, pero es importante recordar que las estrategias se diseñan dependiendo de las necesidades de la empresa, acogidas del conocimiento, experiencia e inventiva de quien o quienes realicen el proceso de planeación estratégica y tomen las decisiones en la empresa, llámese: directivo, titular, gerente, dueño, encargado, administrador o asesor que incida en el proceso de planeación.

Al presentar este documento a los microempresarios se obtuvo buena aceptación y comentarios favorables, calificando como buena el 67% y como excelente el 33%, es importante rescatar que el 100% acepta que recomendaría el uso de esta guía a otro microempresario. La evaluación por parte de los microempresarios permitió hacer breves modificaciones y aportaciones, a la guía original, así mismo refirieron que la guía es práctica y sencilla en la elaboración del plan estratégico, sin embargo es necesario el apoyo de un asesor para la implementación.

Finalmente se espera que la guía sirva para acercar los conocimientos de planeación estratégica a los microempresarios en la elaboración plan estratégico de su restaurante y sirva de aporte a la cultura empresarial del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las microempresas del sector restaurantero para permanecer y crecer en el sector que se desarrollan deben considerar un plan de acción, que establezca los lineamientos para alcanzar los objetivos, utilizando una herramienta como la planeación estratégica que les permita desarrollar la capacidad y la potencialidad de construir su futuro (Lehmann, 2011).

La industria restaurantera es el segundo mayor empleador a nivel nacional, por debajo de la industria turística, (Naranjo, 2013). En este Municipio de acuerdo a entrevista al presidente de CANIRAC, reporta que las empresas de este sector son MyPES, así mismo se corroboró con la muestra que se realizó que son microempresas, que cuentan de entre 3 hasta 10 empleados. Que el 41% cuentan con un nivel de estudios de bachillerato y predominantemente empíricos en el sector restaurantero. Debido a que los restaurantes son importantes para poder proveer los productos y servicios gastronómicos de una localidad, (Restaurantes de México, 2013), es vital y significativo diseñar las estrategias empresariales que faciliten su participación en los mercados, la capacidad de competir, fortalecer su rentabilidad y las condiciones en que ofrecen sus productos, dado que existe baja planeación estratégica en el sector restaurantero debido a la falta de conocimiento de términos administrativos como: misión, visión, valores, objetivos, políticas, estrategias, procedimientos, programas, adaptado al contexto interno y externo en el que se desarrolla la empresa.

El objetivo general de esta tesis fue elaborar una propuesta de plan estratégico, basado en el diagnóstico de las microempresas del sector restaurantero del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, la cual se cumplió con el capítulo IV.

En los objetivos específicos se estableció primero elaborar un diagnóstico de la planeación estratégica del sector restaurantero, se cumplió el objetivo lo cual se denota en el capítulo III, el cual arrojó los siguientes datos al realizar el análisis de resultados en que la planeación interna y externa, se encuentran en nivel bajo de planeación estratégica con 43 y 42 puntos respectivamente, teniendo como máximo puntaje los 100 puntos de haber respondido correctamente las preguntas aplicadas, tal resultado demuestra falta de planeación a largo plazo, se observaron los cuatro factores internos: producción con 92 puntos, personal con 72 puntos, comercialización y finanzas con 55 puntos.

En el panorama externo: los compradores 76 puntos, los proveedores 67 puntos, la rivalidad entre empresas 63 puntos, la amenaza de nuevos competidores con 50 puntos, los bienes y servicios sustitutos con 39 puntos. Se detectó bajo conocimiento, análisis y consideración del panorama interno y externo relacionado con los planes a futuros, el 58% tiene objetivos sin embargo no los hace del conocimiento de sus colaboradores, el 48% no tiene planes ni a corto ni largo plazo. Solo el 17% cuenta con manuales de políticas y procedimientos en la empresa, el 83% no tiene conocimiento de estas herramientas administrativas, referente a las estrategias para afrontar la parte interna y externa, solo el 17% considera las estrategias para guiar y tomar decisiones en su restaurante, el 83% no elabora estrategias. Por otra parte el 41% considera su empresa con una vida de más de cinco años, 33% no tiene planeado los años de vida de su

empresa, el resto considera que depende de la situación económica, otra generación más, muchos años, aunado a la falta de visión, esto posiciona a las microempresas en baja planeación estratégica debido a la falta de conocimiento y aplicación de herramientas administrativas que les permitan establecer sus ideas en orden y por escrito, a fin de dar seguimiento y cumplimiento a cada objetivo establecido.

La hipótesis de la tesis, es que existe baja planeación estratégica en las microempresas del sector restauranero debido a la falta del conocimiento de conceptos elementales de administración, que les permitan planear a futuro, lo cual se confirma con los resultados del diagnóstico, se observa que el puntaje de la planeación interna es 43 puntos de 100 que se podían obtener y 42 puntos en la planeación externa de 100 puntos, lo que denota baja planeación estratégica en las microempresas del sector restauranero debido a la falta de conocimiento del tema que le permita realizar planes a futuro, hay las excepciones en algunas empresas que prevalecen en el tiempo, sin embargo, han subsistido debido al trabajo arduo, al conocimiento de la actividad que desempeñan, a la ubicación, no precisamente por que utilicen una herramienta administrativa que los guíe en sus planes a futuro.

El segundo objetivo de esta tesis es elaborar una guía para la planeación estratégica de las microempresas del sector restauranero que les sea útil como herramienta administrativa, la cual se detalla en el capítulo IV. Se diseñó la guía de plan estratégico con cuatro capítulos, en el capítulo primero se proporcionaron conceptos básicos de la planeación estratégica, en el capítulo segundo se realizó una serie de cuestionarios con preguntas del panorama interno (comercialización, finanzas, personal y producción),

interrogantes del panorama externo (compradores, proveedores, rivalidad entre empresas, amenazas de entrada, productos sustitutos) a fin de evaluar y determinar el conocimiento de su entorno y con base a ello formular o replantear, la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programas y procedimientos que deben ir direccionados en un solo sentido, para lograr el diseño final de la guía se aplicó una prueba piloto a seis microempresarios del sector restaurantero, cinco por ciento del total del universo, para que realizaran su plan estratégico apoyados con la guía, obteniendo buena y excelente aceptación en todos los casos, pero reconociendo que para la implementación del plan estratégico es necesario considerar que una asesor o especialista en la materia los supervise, vigile y apoye en la puesta en marcha.

¿En qué nivel de planeación estratégica se encuentran las microempresas del sector restaurantero del Municipio de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca? Nivel bajo es la respuesta correcta, en una escala del 1 al 100; ya que al realizar la tabulación y el análisis de los resultados se observa que el puntaje de la planeación interna es 43 puntos de 100 que se podían obtener, 42 en la planeación externa de 100 puntos, lo cual denota la falta de conocimiento en materia de planeación estratégica por parte de los empresarios del sector restaurantero de este Municipio.

¿Es necesaria una herramienta administrativa que impulse en los microempresarios el conocimiento de la planeación estratégica? Sí, con el antecedente de que solo el 17% tiene conocimiento de políticas, procedimientos, planes y programas y el 83% desconoce de la herramienta administrativa de la planeación estratégica para permanecer y crecer en el largo plazo.

¿Qué elementos deben integrarse y explicarse en la guía de planeación estratégica?

Revisando varios autores, considerando el nivel de conocimiento que tienen los microempresarios, se elaboró una guía sencilla, clara, fácil de elaborar y poner en práctica con los siguientes conceptos: conocimiento del panorama interno (comercialización, finanzas, personal y producción), conocimiento del panorama externo (sustitutos posibles, amenaza de entrada, rivalidad entre empresas, poder de negociación con proveedores y poder de negociación con compradores), misión, visión, valores, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, programa y presupuesto.

Cabe resaltar que a futuro esta investigación puede tener varias utilidades tales como:

- Servir de guía en la elaboración del plan estratégico de las empresas del sector restaurantero del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
- Acercar los conocimientos y conceptos de la planeación estratégica a los empresarios del sector restaurantero, alumnos, investigadores e interesados en el tema.
- Estimular la investigación entre los empresarios del sector restaurantero acerca de los conceptos de planeación estratégica.
- Servir como fuente de información a las personas que tengan intención de iniciar una empresa en el sector restaurantero de este Municipio.
- Servir de fuente de información a las personas que desean investigar acerca de la microempresas del sector restaurantero.

Es importante establecer las bases de la planeación estratégica para las microempresas, debido a que representan 94% de las unidades económicas en México y contribuyen con el 43.7% de empleo, de manera particular el Municipio está constituido por microempresas, en específico del sector restaurantero, es frecuente observar que abren y cierran microempresas restauranteras de forma constante, es relevante hacer conciencia entre los nuevos y actuales empresarios que su trabajo es importante, al ser empleadores, afrontan la responsabilidad de transformar, permanecer, crecer y contribuir con su esfuerzo, constancia y liderazgo moviendo la economía del Municipio.

REFERENCIAS

- Acle, A. 1990. *Planeación estratégica y control total de calidad*. México. Obtenido desde [http://acletomasini.com.mx/articulos/Planeacion%20estrategica %20y%20control %20total%20de%20calidad.pdf](http://acletomasini.com.mx/articulos/Planeacion%20estrategica%20y%20control%20total%20de%20calidad.pdf) el 06 de enero de 2015.
- Álvarez, M. (2006). *Manual de Planeación estratégica*. México. Panorama.
- Anzola, S. (1993). *Administración de pequeñas empresas*. México. Mc Graw Hill
- Ariansen, J. (2008). Tips sobre política empresarial. Obtenido desde Instituto de los Andes Perú: http://www.universia.net.co/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=4318 el 06 de enero de 2014.
- Barba, F. (2013). *Éxito pleno*. Obtenido desde <http://www.exitoplano.com/el-diagnostico-empresarial.html> el 27 de enero de 2014.
- Becerra, M. (2011). *Personalidad de los administradores, como factor de competitividad de las empresas restauranteras de Puerto Vallarta, Jalisco*. México. Tesis. Instituto Politécnico Nacional.
- Belausteguigoita, I. (2012). *Empresas Familiares*. México. Mc.Graw Hill.
- Belleza, F. (2012). *Planeamiento estratégico*. Obtenido desde [http://www.scribd.com/doc/2307386/ Planeamiento –Administrativo](http://www.scribd.com/doc/2307386/Planeamiento-Administrativo) el 18 de enero 2014.

- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. México. Pearson Educación.
- Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión. (2002). *Ley para el desarrollo la competitividad en la micro, pequeña y mediana empresa*. México.
- CANIRAC. (2013). *Industria restaurantera en México*. Obtenido desde <http://www.canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantera.pdf>. 25 de octubre de 2013.
- Chase, R. (2014). *Administración de operaciones, producción y cadena de suministro*. Ed. Mc Graw Hill. Obtenido desde https://www.u-cursos.cl/usuario/b8c892c6139f1d5b9af125a5c6dff4a6/mi_blog/r/Administracion_de_Operaciones_-_Completo.pdf el 09 de septiembre del 2014.
- Chávez, G. (2005). *Planeación estratégica: el proceso*. No.137. México. Adminístrate hoy.
- Comercio Digital Internacional. (2014). *Plan de marketing digital*. España. Obtenido desde https://issuu.com/eelcurso201011/docs/unidad_de_trabajo_5_plan_de_marketi el 01 de julio de 2016.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México. Pearson. Emprendedores. (2011). Plan de comercialización. Obtenido desde <http://www.emprendices.co/plan-de-comercializacion/> el 08 de marzo de 2014.
- Flores & Vega. (2009). *Estrategias competitivas Pymes*. No. 195. Pyme. México Adminístrate hoy. (p.13-22).

- Fernández R. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México. McGraw-Hill.
- Fonda Santa Clara. (2016). *Acerca de nosotros*. Obtenido desde <http://www.fondadesantaclara.com/nosotros> el 09 de septiembre de 2016.
- Fred R. (2013). *Administración estratégica*. (14^a. ed.). México. Pearson.
- Gómez G. (2004). *Planeación y organización de empresas*. Mc Graw Hill Interamericana. Obtenido desde <https://administraciondepersonal.files.wordpress.com/2009/08/planeacion-yorganización-de-empresas-CAPÍTULO-7.pdf> el 09 de enero de 2016.
- Herrera M. & Gabriel L. (2007). *Planeación y administración estratégica*. Obtenido desde [http://www.auladeeconomia.com/AG03 PLANEACION%20 Y%20 ADMINISTRACION %20ESTRATEGICA.ppt](http://www.auladeeconomia.com/AG03_PLANEACION%20Y%20ADMINISTRACION%20ESTRATEGICA.ppt) el 20 de enero de 2015.
- INEGI. (2014). *Actividades económicas secundarias*. México. Obtenido desde <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/secundario/manufacturera/default.aspx?tema=E> el 01 de marzo de 2014.
- INEGI. (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa, estratificación de los establecimientos*. México. Obtenido desde <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/biblioteca/ficha.aspx?upc=702825003382> el 06 de enero de 2015.
- INEGI. (2010). *Censo: México en Cifras*. México. Obtenido desde <http://www.inegi.org.mx/movil/MexicoCifras/mexicoCifras.aspx?em=20039&i=e> el 28 de enero de 2014.

Kontz, Weihrich & Cannice (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. 14ª Edición. Ed. Mc.Graw Hill. México.

Las tinajas. (2016). Política del Restaurante las tinajas. Obtenido desde <https://www.recope.go.cr/quienes-somos/marco-estrategico/politicas-empresariales/>. 19 de septiembre de 2016.

Lehman, F. (2011). *Pensamiento estratégico 5 pasos para planear estratégicamente*. Obtenido desde <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/pensamiento-estrategico-5-pasos-para-planear-estrategicamente.htm> el 31 de enero de 2015.

Lerma, A. & Bárcena, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales*. México. Alfaomega.

Los danzantes. (2016). *Los valores*. Obtenido desde <http://grupo.losdanzantes.com/mision-vision-valores-y-politica-de-calidad/> el 25 de noviembre de 2015.

Martínez, G. *Entrevista personal* 02 de noviembre de 2013. Presidente de CANIRAC Huajuapán.

Mastretta, G. (2008). *Administración de los sistemas de producción*. Obtenido desde <http://books.google.com.mx/books?id=000>, el 28 de febrero de 2014.

Molina, M. (2003). Las cinco fuerzas como herramienta analítica. ie bussines school. Obtenido desde <http://openmultimedia.ie.edu/openproducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf> el 02 de febrero de 2014.

- Müller, E. (2005). *Cultura de calidad de servicio*. México. Trillas. Obtenido desde <http://www.librospdf.net/cultura-de-calidad-de-servicio-enrique-muller-de-la-lam/8/> el 30 de mayo de 2016.
- Naranjo, F. (2013). *Pymes el motor del sector restaurantero*. El empresario.mx
- Pacheco, C. (2010). *Planeación estratégica en las organizaciones*. Adminístrate hoy. No.195.
- Pacheco, Z. (2013). *Diagnóstico de necesidades de capacitación de las MIPYMES de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*. Oaxaca, México. Tesis UTM.
- Pinto R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. México. Mc Graw Hill.
- Plomé A. (s.f.). *Entrevistas y cuestionarios: técnicas para la elaboración de preguntas y recolección de respuestas en investigación*. Obtenido desde <http://www.fhumyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/entrevistas.htm> el 02 de febrero de 2014.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. España. Ediciones Deusto. 2009. Obtenido desde https://books.google.com.mx/books?id=CIgKoErmS_MC&pg=PA31&dq=las+cinco+fuerzas+de+porter&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjF5ZiO__PNAhVI6SYKHeZZBMUQ6AEIKzAD#v=onepage&q=las%20cinco%20fuerzas%20de%20porter&f=true, el 01 de julio de 2016.
- Publicaciones Vértice S.L. (2011). *Camarero servicio de bar*. Editorial Vértice. España. Obtenido desde <http://books.google.com.mx/books?id=mUfQ3quqhgEC&printsec=frontcover&dq=%E2%80%9CCamarero+servicio+de+bar%E2>

80%9D+Editorial+V%C3%A9rtice&hl=es-419&sa=X&ei=VRqSU8-zLo-HoQ
SL 64HoBA&ved= 0CDQQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false, el 30 de octubre
de 2013.

Raghavendra, P. (s.f). *Cómo aplicar las cinco fuerzas de Porter a un modelo de negocios*. eHow en español. http://www.ehowenespanol.com/aplicar-cinco-fuerzas-porter-modelo-negocios-como_121081/
http://www.ehowenespanol.com/aplicar-cinco-fuerzas-porter-modelo-negocios-como_12108.

Restaurantes de México. (2013). *Restaurantes Turísticos ¿Falta competitividad e innovación?* Obtenido desde http://www.restaurantesdemexico.com.mx /1159/Reportaje _Restaurantes_Turisticos __falta_Competitividad_E_Innovacion_.html el 25 octubre de 2013.

Reyes, A. (2004). *Administración de empresas*. Limusa. México. Obtenido desde:<https://books.google.com.mx/books?id=92MVGpDDqn0C&pg=PA109&dq=clasificaci%C3%B3n+de+los+objetivos&hl=es419&sa=X&ved=0ahUKEwjg6uS8rYDPAhVM5mMKHYZmCpkQ6AEIKTAD#v=onepage&q=clasificaci%C3%B3n%20de%20los%20objetivos&f=false> el 24 de agosto de 2016.

Reyes, A. (2004). *Administración de empresas, teoría y práctica*. México. Limusa.

Roche, F. (2005). *La Planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Editorial Paidotripo. España. 4ta. Ed. Obtenido desde <https://books.google.com.mx/books?id=qYKvdeXgbjgC&printsec=frontcover&d>

q=planeacion+estrategica&hl=es419&sa=X&ei=XAHVVOHoDcWVyATvtIG4
CA&ved=0CDkQ6AEwBQ#v=onepage&q=planeacion%20estrategica&f=false
el 31 de enero de 2015.

Rodríguez, J. (2001). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México. ECAFSA Thomson Learning.

Rodríguez, J. (2002). *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. México. Thomson Learning.

Secretaría de Turismo. (2015). *Punto limpio*. Obtenido desde <http://www.sectur.gob.mx/gobmx/tramites-y-servicios/certificacion-turistica/punto-limpio/> el 15 de diciembre de 2015.

Secretaría de Turismo. (2015). *Distintivo H*. Obtenido <http://www.sectur.gob.mx/gobmx/tramites-y-servicios/certificacion-turistica/distintivo-h/> desde el 15 de diciembre de 2015.

Steffen, C. (2001). *Los comerciantes de Huajuapán de León, Oaxaca*. Universidad Autónoma Metropolitana. Plaza Valdés, S.A. de C.V. México.

Steiner, G. (1998). *Planeación estratégica: lo que todo director debe saber*. 13 ed. México. Continental.

Tacos Chilo. (2016). *Empresa*. Obtenido desde <http://www.tacoschilo.com/empresa.php> el 09 de septiembre de 2016.

Toffler, A. (1995). El shock del futuro. Plaza & Janes editores S.A.. España. Obtenido desde <https://pciucr.files.wordpress.com/2011/03/toffler-alvin-el-shock-del-futuro.pdf>

Thompson & Strickland. (2004). *Administración estratégica, textos y casos*. México. McGraw Hill Interamericana.

Valda, J. (2013). *Grandes Pymes. ¿Qué es un diagnóstico empresarial?* Obtenido desde <http://jcvalda.wordpress.com/2013/05/27/que-es-un-diagnostico-empresarial/> el 10 de octubre de 2014.

Vargas, J. (2007). *La culturocracia organizacional en México*. México. Edición Electrónica gratuita. Obtenido desde www.eumed.net/libros/2007b/ el 27 de mayo de 2014.

Apéndice 1

Restaurantes con licencia de funcionamiento 2013

N/P	Nombre Negocio	Domicilio	Colonia	Giro comercial
1	Comedor Jiménez	Jiménez # 19	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
2	Restaurante Liz	5 de Febrero # 236	La Soledad	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
3	Cocina Rosy	Conocido la Junta	Barrio la pastora	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
4	Alejandra	2 de Abril # 4	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
5	Comedor Tere	5 de febrero # 62	Los Presidentes 2ª Sección	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
6	Cocina económica Adelita	Galeana # 84	La Providencia	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
7	El buen gusto	Prolongación de Morelos esq. Rodolfo Fierro # 22	Morelos	D. Restaurante-bar
8	Comedor familiar	Hidalgo #43	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
9	Comedor el Portalito	Micaela Galindo # 30-B	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
10	Tere	Carretera a México S/N	Agencia Agua Dulce	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
11	Restaurante Guille	Leyes de reforma # 52	Vista Hermosa	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
12	Comedor Violetas	Violeta # 15-b	Fracc. Jardines del sur	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
13	Comedor el paraíso	Insurgentes # 2	Santa María Xochitlapilco	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
14	Restaurante bar clarita	Francisco I. Madero # 4	Santa María Xochitlapilco	D. Restaurante-bar
15	Divina Providencia	Hangares # 12	Aviación 1º sección	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
16	El último tren	Mártires del 68 # 35	Aviación 1º sección	D. Restaurante-bar
17	Cocina económica Paty	Allende # 10	Centro	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos

18	Restaurante García Peral	H. Colegio militar # 1	Centro	D. Restaurante-bar
19	Dolmen	Madero # 32	Centro	D. Restaurante-bar
20	Restaurante bar Lotrus	Naranjos esq. Pinos # 1	Santa Rosa 2a. Secc.	D. Restaurante-bar
21	El Palmar	Mercado Porfirio Díaz #77	Centro	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
22	Restaurante -bar típico Las Palmas	2 de abril # 209	Antonio de León	D. Restaurante-bar
23	Don Vale	Madero # 1, altos	Centro	D. Restaurante-bar
24	Rafa	Benito Juárez # 27	Centro	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
25	Nikos Restaurante y cafetería de la Mixteca S.A. de C.V.	Porfirio Díaz # 3	Centro	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
26	Nikos Restaurante campestre	Carretera Huajuapán Tehuacán km. 3.5	Rancho la junta	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
27	Restaurante-bar los Candiles	Nuyoo # 44	Centro	D. Restaurante-bar
28	La favela	Libramiento s/n	Agencia agua dulce	D. Restaurante-bar
29	Otomixteco	Casimiro Ramírez # 13	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
30	Cafetería Monserrat	Jiménez # 14	Centro	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
31	Restaurante y taquería 24 horas	2 de abril # 12	Centro	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
32	Restaurante y taquería cielito lindo	Antonio de León # 6-A	Centro	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
33	Restaurante la Piazza	Tapia # 3	San isidro oriente	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
34	Casandoo	Serafín Acevedo # 81	Altavista de Juárez	D. Restaurante-bar
35	Marisquería Villa del mar	Cuauhtémoc # 40	Centro	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
36	Cocina angelita	Galeana # 55	La providencia	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos

37	La mancha	I. Vásquez # 31	Centro	D. Restaurante-bar
38	Atlantic	Cuauhtémoc # 23	Centro	D. Restaurante-bar
39	La casona de Frida	V. Carranza 21	Centro	D. Restaurante-bar
40	El padrino	Nuyoo # 16	Centro	D. Restaurante-bar
41	Valentinos	Prolongación de Valerio Trujano # 27	Santa rosa	D. Restaurante-bar
42	Bugambilias	Reforma # 17	Centro	D. Restaurante-bar
43	La valentina	2 de abril # 84	Tepeyac	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
44	Italia	Bravo # 2	Centro	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
45	La mixteca II	Adolfo López Mateos # 18	Los presidentes	D. Restaurante-bar
46	Comedor familiar Rosy	2 de abril # 57	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
47	Antojitos mexicanos	Sol mixteco # 16	Fracc. Puerta del sol	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
48	El Oasis	Carretera a México S/N	Agencia Agua Dulce	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
49	Plaza Santa Cecilia	Bartolomé de las casa # 17	La Merced	D. Restaurante-bar
50	Restaurante Gourmet	20 de nov. Esq. Rafael Ramírez	Del Maestro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
51	La puerta del cielo	H. Colegio militar # 5	Centro	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
52	Tasty place	Gante # 3	Centro	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
53	Restaurante la Carreta	Amatista# 1	Santa Teresa	C. Restaurante con venta de cerveza, vinos y licores con alimentos
54	Los tarros	Carretera internacional #202	Fidepal	D. Restaurante-bar
55	Los bambús	Bravo # 7-A	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
56	La Red	Portal Valerio trujano 6-D	Centro	D. Restaurante-bar

57	Los curricanes	Domicilio conocido	El Carmen	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
58	Restaurante álamos	Carranza # 48-B	Alatavista de Juárez	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
59	Antojitos mexicanos Lupita	21 de marzo # 7	Alatavista de Juárez	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
60	Restaurante Colón	Colon # 10	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
61	El tesoro de Michapa	Nuyoo # 7	Centro	C. Restaurante con venta de cerveza, vinos y licores con alimentos
62	La cafeta	Guerrero 9-a	Centro	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
63	Mi antigua Puebla	Calle 1 manzana # 15 l-1	FOVISSSTE 1a. Secc.	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
64	Los chapulines	2 de abril # 197	Antonio de León	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
65	Autoridad en el deporte	Olivos S/N	Las Peñitas	D. Restaurante-bar
66	Itacate	Porfirio Díaz #4	Centro	D. Restaurante-bar
67	Comedor Carolina	Jiménez # 37	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
68	Restaurante-Deheyrami	Jiménez # 27	Centro	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
69	Cocina tres culturas	Casimiro Ramírez # 10	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
70	Comedor la soledad	5 de febrero # 91	La soledad	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
71	Restaurante-lupita	Nuyoo # 66	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
72	Delis	5 de febrero # 166	Los presidentes	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
73	El paredón	16 de septiembre # 71	Tepeyac	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
74	Casita china	16 de septiembre de # 7-B altos	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
75	La jungla	Valerio trujano # 92	Centro	D. Restaurante-bar
76	La viga	Carretera internacional #131	col. San mateo	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos

77	Guenda roo	Micaela Galindo #13	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
78	El charco	Carretera a Tehuacán # 40	Del Maestro	D. Restaurante-bar
79	Garlic bread restauran	Madero # 26	Centro	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
80	Restaurante el portal	Antonio de León #1	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
81	Amalia's	José Rosas Moreno # 4	Del Maestro	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
82	El compa Garín	2 de Abril # 47	Antonio de León	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
83	San Miguel	Micaela Galindo # 17-B	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
84	Canta ranas	Jiménez # 2	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
85	Tipijarros	2 de Abril # 200	Antonio de León	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
86	Ndikandi	Calle XII S/N	Del Maestro	D. Restaurante-bar
87	Laurita	Allende # 29	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
88	Comedor Don Goyo	Carretera Tehuacán	Del Maestro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
89	La Mixteca	2 de abril #65	Tepeyac	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
90	La Zandunga	Durango # 39	Santa Rosa 1a. Secc.	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
91	Estudio 43	Ave. 2 de Abril #43	Centro	D. Restaurante-bar
92	Café café	Campillo #84	Alta vista de Juárez	D. Restaurante-bar
93	Restaurante (antojitos mexicanos)	Serafín Acevedo # 24	Altavista de Juárez	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
94	Comedor Sarita	Valerio Trujano # 101	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
95	Comedor Mary	2 de abril # 17	La merced	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
96	Cristal	Restaurante y salón de fiestas	Alta vista de Juárez	C. Restaurante con venta de cerveza, vinos y licores con alimentos

97	Asador vikinga	2 de Abril # 65	Tepeyac	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
98	Café con leche	Vásquez esq. Con Porfirio Díaz	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
99	Las palapas del Tío	Carretera a Tehuacán # 65	Del Maestro	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
100	Casa de campo	Fresnos # 1	Fracc. Las Flores	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
101	El sitio	Luis Echeverría # 25	Tepeyac	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
102	Katy	Venustiano Carranza # 26	Altavista de Juárez	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
103	El centro	Mina # 214	El Carmen	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
104	Restaurante con venta de cerveza vinos y licores solo con alimentos	Prolong. De trujano # 256	Santa Rosa 1ra. Secc.	B. Restaurante con venta de cerveza con alimentos
105	Chuyita	Matamoros # 6	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
106	La Ribera	Carretera a Tehuacán S/N	La Junta	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
107	Sandy	5 de Febrero # 102	La soledad	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
108	El verde espacio	Morelos # 27 altos	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor
109	Kifan	5 de Febrero # 19	Centro	A. Restaurante sin venta de cerveza y licor

Apéndice 2

Cuestionario de diagnóstico aplicado a las microempresas del sector restaurantero

Este cuestionario se aplica a los empresarios del sector restaurantero del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; con el objetivo de realizar una propuesta de plan estratégico al mismo sector. Los conocimientos, experiencia y datos de los entrevistados coadyuvarán a esta investigación, considerando que se utilizarán con fines académicos y los datos que nos proporcione serán de carácter confidencial.

I. FICHA TÉCNICA DE LA EMPRESA

Propietario (s): _____

Razón social: _____

Nombre comercial: _____

Número de empleados: _____

En qué año fue fundada la empresa: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Correo electrónico: _____

Antigüedad en el ramo: _____

Horario de atención: _____

Días de servicio: _____

No. de Licencia de funcionamiento: _____

II. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA SECCIÓN A.

Por favor responder de acuerdo a las opciones, si la empresa cuenta con la documentación correspondiente.

CALIFIQUE DEL 1 AL 6 DE ACUERDO A LA OPCION QUE CORRESPONDA.	No existe	Existe	En proceso de documentación	Docu-mentado	Docu-mentado y difundido	Docu-mentado, difundido y actualizado
	1	2	3	4	5	6
1. ¿La misión y visión están de manera visible?						
2. Al contratar personal indica adecuadamente las funciones a realizar al nuevo trabajador.						

3. ¿Están definidos horarios de entrada, salida y hora de comida para el personal?						
4. ¿Se les da el equipo y herramienta necesaria a los trabajadores para realizar sus actividades?						
5. ¿La empresa cuenta con un programa anual de capacitación para el personal?						
6. ¿Da a conocer las medidas de Seguridad a sus trabajadores?						
7. ¿El personal conoce las normas de calidad e higiene en la preparación para los platillos?						
8. ¿Cuenta con un recetario para sus platillos y bebidas?						
9. ¿La empresa cuenta con una base de datos de clientes y sus necesidades?						

SECCIÓN B.

En este apartado marcar con SÍ ó NO, según corresponda.

	SÍ	NO
10. ¿Existen reuniones frecuentes para analizar a su empresa?		
11. ¿Cuenta con organigrama?		
12. ¿Da a conocer a sus trabajadores dicha estructura organizacional?		
13. ¿La empresa cuenta con un plan escrito en materia de producción, personal, comercialización y/o finanzas?		
14. ¿Da a conocer los objetivos de la empresa a los trabajadores?		
15. ¿Establece objetivos cuantificables y medibles para los responsables de cada área?		
16. ¿Cuenta con estrategias de negocios?		
17. ¿Cuenta con algún manual de políticas?		
18. ¿Cuenta con algún manual de procedimientos?		

19. ¿El personal cuenta con uniforme?		
20. ¿El personal está capacitado para una adecuada atención al cliente?		
21. ¿El personal conoce las políticas y manuales de procedimientos de la empresa?		
22. ¿Se muestra buena relación interpersonal en su empresa?		
23. ¿Los trabajadores se presentan con puntualidad a laborar?		
24. ¿Se identifica orden y limpieza en sus áreas de preparación?		
25. ¿Ha aplicado Moderniza o Distintivo H en su empresa?		
26. Se muestra la identidad de la empresa: Nombre, logotipos, colores.		
27. ¿Un despacho o un contador, le lleva su contabilidad?		
28. ¿Realiza algún informe mensual de gastos y actividades, que le permita tomar decisiones?		
29. ¿Compara anualmente sus estados financieros?		
30. Otorga prestaciones de Ley (Seguridad Social, aguinaldo, prima vacacional, etc.).		

SECCIÓN C.

Por favor marque de acuerdo a la opción que responda el entrevistado, aplica en su restaurante.

31. ¿Cómo está constituida legalmente su empresa?
- a) Persona física
 - b) Persona moral
 - c) Otro, especifique: _____
32. ¿Tiene planes a futuro de su empresa, en las siguientes áreas?
- a) Producción
 - b) Personal
 - c) Comercialización
 - d) Finanzas
33. Al contratar personal, solicita alguna documentación a los interesados al puesto:
- a) Identificación oficial
 - b) Comprobante de domicilio
 - c) Solicitud de empleo,
 - d) Otros, indique: _____
34. Indique la forma de pago a sus trabajadores:
- a) Semanal
 - b) Quincenal
 - c) Mensual
 - d) Otro, mencione: _____

35. ¿Cómo disminuye costos y gastos?

- a) Comprando al mayoreo
- b) Optimizando el uso de agua
- c) Racionalizando ingredientes
- d) Desenchufando equipos
- e)

Otros,

indique:_____

36. La empresa establece su meta de ingreso:

- a) Anual
- b) Mensual
- c) Diario

37. Las instalaciones cuentan con:

- a) Salidas de emergencia
- b) Zonas de seguridad
- c) Iluminación
- d) Botiquín
- e) Extintor
- e) Directorio de teléfonos de emergencia

38. Cuentan con áreas bien delimitadas:

- a) Cocina
- b) Área de comensales
- c) Bar
- d) Baños por género
- e) Estacionamiento
- f) Recepción
- g) Jardín
- f) Área infantil

39. ¿De qué manera evalúa que su cliente se va satisfecho con el servicio?

- a) Da las gracias
- b) Deja propina
- c) Regresa en otra ocasión al restaurante
- d) Nos recomienda con otras personas
- e) Aplicamos encuestas
- f) Otro, indique:_____

40. El terreno y edificio en que está ubicada su empresa es:

- a) Propio
- b) Rentado
- c) Prestado
- d) Otro, indique:_____

41. ¿De dónde obtuvo los recursos para la creación de la empresa?

- a) Recursos personales (ahorro, herencia, otros)
 - b) Crédito bancario
 - c) Préstamo de amigos y familiares
 - d) Otros,
- indique:_____

42. ¿Utiliza algún tipo de crédito para inversión?

- a) Ampliación
- b) Mobiliario
- c) Equipos
- d) Otros, indique:

43. Con que frecuencia realiza compra de equipos y mobiliario para su restaurante?

- a) Semestral
- b) Anual
- c) Cada dos años
- d) Nunca

SECCIÓN D.

En este apartado solicitamos de su apoyo escribiendo lo más detallado posible, según la respuesta del entrevistado.

44. Mencione los valores de su empresa: _____

45. Indique los cursos o talleres que su personal ha recibido: _____

46. ¿Otorga equipo de seguridad e higiene a su personal? Indique: _____

47. ¿Cuál de sus productos considera que prepara y tiene mayor demanda? Indique: _____

48. Defina su perfil de cliente: _____

49. ¿Cuenta con algún medio de promoción? Indique: _____

50. ¿Cuenta con algún plan para adquisición de propiedad para construcción para la empresa? Mencione: _____

51. ¿Tiene usted asignado un salario o comisión por su trabajo dentro del restaurante? _____

52. ¿De qué forma evalúa sus inversiones? Especifique: _____

53. ¿Cuántos años de vida, le proyecta a su empresa? _____

III. DIAGNOSTICO EXTERNO, ANÁLISIS DEL SECTOR

SECCIÓN E.

Por favor responder SI ó NO, según aplique en su restaurante	SÍ	NO
54. ¿Sabe cuántos restaurantes existen en el Municipio?		
55. ¿Compara las mejores prácticas de otros restaurantes con el de Usted?		
56. ¿Considera que su empresa es importante para la competencia?		
57. Al planear, ¿Realiza un análisis externo del sector donde se desarrolla la empresa?		
58. La empresa dispone de información de sus competidores (nivel de ventas, productos y precios).		
59. ¿Tiene una base de datos de sus proveedores?		
60. ¿Los proveedores tienen la capacidad de crecer al ritmo de la empresa?		

61. ¿Los proveedores manejan normas de calidad en el suministro de nuestros insumos?		
62. ¿Los proveedores cumplen, las expectativas de calidad, precio y oportunidad?		
63. ¿Se mantiene comunicación con los proveedores?		
64. ¿Se realizan reuniones para expresar sus necesidades?		
65. La empresa conoce los segmentos de mercado en que compete.		
66. ¿Toma en cuenta las, quejas, sugerencias y observaciones de mejora de los clientes?		
67. ¿Si no existiera cómo restaurante, alguno le pudiera sustituir?		
68. ¿La proliferación de vendedores ambulantes de comida rápida afecta sus ventas?		
69. ¿Se genera investigación y desarrollo para su restaurante?		
70. ¿Ha considerado alguna estrategia ante el establecimiento de cadenas o franquicias de restaurantes?		
71. ¿Está pendiente de la regulación en materia restaurantera?		
72. ¿Cuentan con algún plan de contingencia en caso de algún siniestro o emergencia?		

SECCIÓN F.

A continuación ordenar en una escala de mayor a menor según importancia.

73. Su criterio para elegir proveedores de materia prima y materiales son:

- a) Calidad
- b) Servicio
- c) Amistad o compromiso
- d) Precio
- e) Suficiencia
- f) Condiciones de pago
- g) Otros, indique:

75. ¿Qué porcentaje de clientes pierde al año? ¿Por qué motivos?

- a) Falta de espacio
- b) Falta de atención al cliente
- c) Falta de capacidad en la producción de platillos
- d) Falta de flexibilidad en el precio
- e) Otros, indique: _____

74. ¿Cuáles son las necesidades de nuestros compradores?

- a) Precio
- b) Servicio
- c) Ubicación
- d) Variedad de platillos
- e) Amistad o compromiso
- f) Alimentación
- g) Otros, indique:

SECCIÓN G.

En este apartado solicitamos de su apoyo escribiendo lo más detallado posible, según la respuesta del entrevistado.

76. ¿Cuáles considera que son sus principales competidores? Mencione: _____

77. ¿Cuáles son las principales cualidades de sus competidores? Indique: _____

78. ¿Cuáles son los principales defectos de sus competidores? Indique: _____

79. ¿Cómo ven a su empresa, los competidores? Indique: _____

80. ¿Qué lugar le gustaría ocupar dentro del mercado en los próximos 5 años? _____

81. ¿Quién es su principal proveedor? _____

82. ¿Qué servicios adicionales a la competencia ofrece a sus los clientes? _____

83. ¿Qué aspectos debe mejorar para ser la primera opción de compra? Indique: _____

*Se agradece su tiempo, colaboración al responder este cuestionario
y se le desea un excelente día*

Apéndice 3

Listado de entrevista guiada a empresarios del sector restauranero del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca del 06 al 13 de marzo de 2014

NP	Propietario (s):	Razón social	Nombre comercial	Número de empleados	En qué año fue fundada la empresa	Dirección	Teléfono
1	Ballinas Aguirre Virgilio	Ballinas Aguirre Virgilio	Palapas el Tío	10	2001	Carretera a Tehuacán No.65, Col. Del Maestro	50348 71
2	Cortázar Rodríguez Viridiana	Cortázar Rodríguez Viridiana	La Casona de Frida	3	2011	Carranza No.21, Col. Centro	53205 36
3	Crespo Barragán Diego	Crespo Barragán Diego	El Oasis	3	1999	Carretera a México S/N, Agencia a Agua Dulce	No tiene
4	García López Josefina Dolores	García López Josefina Dolores	Las Bugambilias	10	2004	Reforma No.17, Col. Centro	53252 44
5	González Ramiro	González Ramiro	Garlic Bread	5	2010	Madero No.26, Col. Centro	50343 43
6	González y González Artemio Juan	González y González Artemio Juan	Restaurante y Taquería 24 Horas	6	1982	2 de Abril No.12, Col. Centro	53209 96
7	Guzmán López María Ofelia	Guzmán López María Ofelia	Los Chapulines	9	2008	Carretera Internacional No.197, Col. Antonio de León	95311 92382
8	López Torres Leticia	López Torres Leticia	La Viga	3	2006	Carretera Internacional No.131, Col. San Mateo	53204 69
9	Martínez Villarreal Gabriela	Martínez Villarreal Gabriela	Marisquería Villa del Mar	4	1988	Cuahtémoc No.40, Col. Centro	53226 28
10	Morales Cuitláhuac	Morales Cuitláhuac	La Valentina	5	2013	2 de Abril No.84, Col. Tepeyac	95310 06535
11	Vargas Ramírez Erasmo	Vargas Ramírez Erasmo	La Jungla	3	2010	Valerio Trujano No. 92, Col. San Antonio.	95353 71907
12	Vera Tapia Juan Manuel	Vera Tapia Juan Manuel	El Buen Gusto	6	2004	Rodolfo Fierro No.22, Col. Morelos	53298 10

Listado de entrevista guiada a empresarios del sector restaurantero del Municipio de Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca del 06 al 13 de marzo de 2014

NP	Propietario (s):	Correo electrónico	Anti-güedad en el ramo	Horario de atención	Días de servicio	No. de Licencia de funcionamiento	Nivel de escolaridad	Afiliado a CA-NI-RAC	Empresa Familiar	Tipo de Comida
1	Ballinas Aguirre Virgilio	palapas_eltio_54@hotmail.com	13	8:00 a 20:00 Hrs.	Lunes a Domingo	1833	Secundaria	No	Sí	Parrilladas y mariscos
2	Cortázar Rodríguez Viridiana	crviri_08@hotmail.com	2	12:00 a 24:00 Hrs.	Lunes a Sábado	0997	Bachillerato	No	Si	Regional
3	Crespo Barragán Diego	No tiene	15	10:00 a 19:00 Hrs.	Lunes a Domingo	0293	Técnico	No	Sí	Regional
4	García López Josefina Dolores	bugambilias2010@yahoo.com.mx	10	9:00 a 19:00 Hrs.	Lunes a Domingo	1026	Bachillerato	No	Sí	Regional
5	González Ramiro	Enredadoska@hotmail.com	4	11:00 a 22:00 Hrs.	Lunes a Domingo	1656	Secundaria	No	Sí	Italiana
6	González y González Artemio Juan	arq.artemiojuan-gonzalez@gmail.com	34	00:00 a 24:00 Hrs.	Lunes a Domingo	0746	Estudiante de Arquitectura	No	Sí	Regional
7	Guzmán López María Ofelia	Loschapulines Restaurante@hotmail.com	5	12:00 a 22:00 Hrs.	Lunes a Domingo	1481	Profesora	No	Sí	Arracheras y cortes americanos
8	López Torres Leticia	akua_tuz12@hotmail.com	7	10:00 a 19:00 Hrs.	Lunes a Domingo	1264	Bachillerato	Sí	No	Regional y mariscos
9	Martínez Villarreal Gabriela	yovani22@hotmail.com	26	9:00 a 19:00 Hrs.	Lunes a Domingo	1502	Lic. En Puericultura	Sí	Sí	Mariscos
10	Morales Cuitlahuac	morales-2014@hotmail.com	1	16:00 a 2:00 Hrs.	Martes a Domingo	1629	Lic. En Administración Turística	No	No	Arracheras y bar
11	Vargas Ramírez Erasmo	lajungla.hjo@hotmail.com	4	10:00 a 22:00 Hrs.	Martes a Domingo	1608	Bachillerato	No	No	Arracheras y bar
12	Vera Tapia Juan Manuel	Elbuengustorestaurante@live.com.mx	11	8:00 a 19:00 Hrs.	Lunes a Domingo	0221	Secundaria	Sí	Sí	Regional

Apéndice 4

Resultados del diagnóstico aplicado a las microempresas del sector restaurantero

II. DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA SECCIÓN A.

	Pregunta	No existe	Existe	En proceso de documentación	Documentado	Documentado y difundido	Documentado y difundido y actualizado
1	¿La misión y visión están de manera visible?						
	Frecuencia absoluta	4	7	1	0	0	0
	Frecuencia relativa	34%	58%	0%	8%	0%	0%
2	¿Al contratar personal indica adecuadamente las funciones a realizar al nuevo trabajador?						
	Frecuencia absoluta	0	10	0	2	0	0
	Frecuencia relativa	0%	83%	0%	17%	0%	0%
3	¿Están definidos horarios de entrada, salida y hora de comida para el personal?						
	Frecuencia absoluta	1	11	0	0	0	0
	Frecuencia relativa	8%	92%	0%	0%	0%	0%
4	¿Se les da el equipo y herramienta necesaria a los trabajadores para realizar sus actividades?						
	Frecuencia absoluta	0	11	0	1	0	0
	Frecuencia relativa	0%	92%	0%	8%	0%	0%
5	¿La empresa cuenta con un programa anual de capacitación para el personal?						
	Frecuencia absoluta	10	2	0	0	0	0
	Frecuencia relativa	83%	17%	0%	0%	0%	0%
6	¿Da a conocer las medidas de Seguridad a sus trabajadores?						
	Frecuencia absoluta	3	9	0	0	0	0
	Frecuencia relativa	25%	75%	0%	0%	0%	0%
7	¿El personal conoce las normas de calidad e higiene en la preparación para los platillos?						
	Frecuencia absoluta	1	9	0	2	0	0
	Frecuencia relativa	8%	75%	0%	17%	0%	0%
8	¿Cuenta con un recetario para sus platillos y bebidas?						
	Frecuencia absoluta	3	4	0	5	0	0
	Frecuencia relativa	25%	33%	0%	42%	0%	0%
9	¿La empresa cuenta con una base de datos de clientes y sus necesidades?						
	Frecuencia absoluta	8	2	0	2	0	0
	Frecuencia relativa	66%	17%	0%	17%	0%	0%

SECCIÓN B.

En este apartado marcar con SI ó NO, según corresponda.		SÍ		NO	
	Pregunta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
10	¿Existen reuniones frecuentes para analizar a su empresa?	9	75%	3	25%
11	¿Cuenta con organigrama?	5	42%	7	58%
12	¿Da a conocer a sus trabajadores dicha estructura organizacional?	3	25%	9	75%
13	escrito en materia de producción, personal, comercialización y/o	2	17%	10	83%
14	¿Da a conocer los objetivos de la empresa a los trabajadores?	7	58%	5	42%
15	y medibles para los responsables de cada área?	4	33%	8	67%
16	¿Cuenta con estrategias de negocios?	2	17%	10	83%
17	¿Cuenta con algún manual de políticas?	2	17%	10	83%
18	¿Cuenta con algún manual de procedimientos?	2	17%	10	83%
19	¿El personal cuenta con uniforme?	9	75%	3	25%
20	¿El personal está capacitado para una adecuada atención al cliente?	12	100%		0%
21	manuales de procedimientos de la empresa?	3	25%	9	75%
22	¿Se muestra buena relación interpersonal en su empresa?	11	92%	1	8%
23	¿Los trabajadores se presentan con puntualidad a laborar?	11	92%	1	8%
24	¿Se identifica orden y limpieza en sus áreas de preparación?	12	100%	0	0%
25	¿Ha aplicado Moderniza o Distintivo H en su empresa?	6	50%	6	50%
26	empresa: Nombre, logotipos, colores.	11	92%	1	8%
27	¿Un despacho o un contador, le lleva su contabilidad?	12	100%	0	0%
28	gastos y actividades, que le permita tomar decisiones?	7	58%	5	42%
29	¿Compara anualmente sus estados financieros?	8	67%	4	33%
30	(Seguridad Social, aguinaldo, prima vacacional, etc.).	1	8%	11	92%

SECCIÓN C.

		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
31	¿Cómo está constituida legalmente su empresa?		
	a) Persona física	12	100%
	b) Persona moral		
	c) Otro, especifique: _____		
32	¿Tiene planes a futuro de su empresa, en las siguientes áreas?		
	a) Producción	3	25%
	b) Personal	3	25%
	c) Comercialización	4	33%
	d) Finanzas	0	0%
	e) Ninguno	2	17%
33	Al contratar personal, solicita alguna documentación a los interesados al puesto:		
	a) Identificación oficial	7	58%
	b) Comprobante de domicilio	2	17%
	c) Solicitud de empleo,	2	17%
	d) Otros, indique: No solicita documentación	1	8%
34	Indique la forma de pago a sus trabajadores:		
	a) Semanal	10	83%
	b) Quincenal	0	0%
	c) Mensual	0	0%
	d) Otro, mencione: diaria	2	17%
35	¿Cómo disminuye costos y gastos?		
	a) Comprando al mayoreo	7	58%
	b) Optimizando el uso de agua	1	8%
	c) Racionalizando ingredientes	1	8%
	d) Desenchufando equipos	1	8%
	e) Otros, indique: comprando lo necesario e indispensable, no contratando personal en temporada baja.	2	17%

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
36 La empresa establece su meta de ingreso:		
a) Anual	0	0%
b) Mensual	5	42%
c) Diario	5	42%
d) Otro: trimestral, semanal	2	17%
37 Las instalaciones cuentan con:		
a) Salidas de emergencia	0	0%
b) Zonas de seguridad	3	25%
c) Iluminación	11	92%
d) Botiquín	7	58%
c) Extintor	7	58%
e) Directorio de teléfonos de emergencia	9	75%
38 Cuentan con áreas bien delimitadas:		
a) Cocina	12	100%
b) Área de comensales	12	100%
c) Bar	7	58%
d) Baños por género	12	100%
e) Estacionamiento	6	50%
f) Recepción	1	8%
g) Jardín	5	42%
h) Área infantil	0	0%
39 ¿De qué manera evalúa que su cliente se va satisfecho con el servicio?		
a) Da las gracias	9	75%
b) Deja propina	8	67%
c) Regresa en otra ocasión al restaurant	11	92%
d) Nos recomienda con otras personas	9	75%
e) Aplicamos encuestas	2	17%
f) Otro, indique:	0	0%

		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
40	El terreno y edificio en que está ubicada su empresa es:		
	a) Propio	6	50%
	b) Rentado	5	42%
	c) Prestado	1	8%
	d) Otro, indique: _____	0	0%
41	¿De dónde obtuvo los recursos para la creación de la empresa?		
	a) Recursos personales (ahorro, herencia, otros)	6	50%
	b) Crédito bancario	2	17%
	c) Préstamo de amigos y familiares	2	17%
	d) Otros, indique: caja de crédito	2	17%
42	¿Utiliza algún tipo de crédito para inversión?		
	a) Ampliación	4	33%
	b) Mobiliario	1	8%
	c) Equipos	2	17%
	d) Otros, indique: Otra sucursal, materia prima, ningún crédito.	5	42%
43	¿Con que frecuencia realiza compra de equipos y mobiliario para su restaurante?		
	a) Semestral	0	0%
	b) Anual	1	8%
	c) Cada dos años	5	42%
	d) Nunca	2	17%
	e) Cada que se rompe o descompone algo.	4	33%

SECCIÓN D.

44 Mencione los valores de su empresa:

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Responsabilidad	9	75%	Satisfacción	1	8%
Honradez	6	50%	Orgullo	1	8%
Respeto	5	42%	Compromiso	1	8%
Puntualidad	4	33%	Productividad	1	8%
Amabilidad	4	33%	Dedicación	1	8%
Solidaridad	2	17%	Constancia	1	8%
Higiene	2	17%	Profesionalismo	1	8%
Discreción	1	8%			

45 Indique los cursos o talleres que su personal ha recibido:

Manejo higiénico de los alimentos	5	42%	Recursos financieros	2	17%
Atención a comensales	5	42%	Protección civil	2	17%
Moderniza	3	25%	Distintivo "H"	1	8%
No ha recibido	2	17%	Preparación de mariscos	1	8%
Preparación de alimentos y postres	2	17%	Coctelería	1	8%
Punto limpio	2	17%			
Administración de empresas	2	17%	Curso de cocina con Chef	1	8%
			Luengas de Banamex		

46 ¿Otorga equipo de seguridad e higiene a su personal? Indique:

Mandil	10	83%	Cloro	1	8%
Gorro	7	58%	Jabón	1	8%
Red	6	50%	Toalla	1	8%
Filipina	3	25%	Cubrebocas	1	8%
Desinfectante	2	17%	Extintor	1	8%
Blusa	2	17%	Botiquín	1	8%
Guantes	2	17%	Material de limpieza	1	8%
Polvo pimienta	1	8%			

47 ¿Cuál de sus productos considera que prepara y tiene mayor

demanda? Indique:

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Carnes asadas	1	8%	Arracheras	1	8%
Micheladas	1	8%	Chilaquiles	1	8%
Lengua en almendrado	1	8%	Camarón al mojo de ajo	1	8%
Pechuga al ajonjolí	1	8%	Los mojitos	1	8%
Mediterráneo	1	8%	El molcajete	1	8%
Pancita	1	8%	Chileajo	1	8%

48 Defina su perfil de cliente

Familias	4	33%	Comerciantes	1	8%
Médicos	3	25%	Agentes viajeros	1	8%
Funcionarios	3	25%	Turistas	1	8%
Empresarios	2	17%	Arqueólogos	1	8%
Profesionistas	2	17%	Pintores	1	8%
Clase media	2	17%	Maestros UTM	1	8%
Maestros	1	8%	Adultos mayores	1	8%
Deportistas	1	8%	Personas mayores de 35 años	1	8%
Estudiantes	1	8%	Personas mayores de 30 años	1	8%

49 ¿Cuenta con algún medio de promoción?
Indique:

Volantes	3	25%	Recomendación de boca a boca	1	8%
Radio	3	25%	Descuentos en fechas especiales	1	8%
Televisión	2	17%	Perifoneo	1	8%
RIHER	2	17%	Anuncio electrónico	1	8%
Facebook	2	17%	Ninguno	1	8%
Tarjetas de presentación	2	17%			

		Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
50	¿Cuenta con algún plan para adquisición de propiedad para construcción para la empresa? Mencione:		
	No por el momento	7	58%
	Sí, en planes comprar terreno	2	17%
	Ya tiene su propiedad	2	17%
51	¿Tiene usted asignado un salario o comisión por su trabajo dentro del restaurante?		
	Sí	6	50%
	No	6	50%
52	¿De qué forma evalúa sus inversiones? Especifique:		
	Con las ventas	4	33%
	Con las ganancias	3	25%
	No sabe	1	8%
	Corte de caja diario	1	8%
	Sale para el pago	1	8%
	Con el crecimiento de la empresa	2	17%
53	¿Cuántos años de vida, le proyecta a su empresa?		
	10 o 20 años	1	8%
	No lo tiene planeado, los que aguante	4	33%
	Muchos años	1	8%
	5 años	1	8%
	10 años	2	17%
	Otra generación más	1	8%
	Más de 20 ó 30 años	1	8%
	Depende de la situación económica	1	8%

SECCIÓN E.

En este apartado marcar con SÍ ó NO, según corresponda.		SÍ		NO	
No.	Pregunta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
54	¿Sabe cuántos restaurantes existen en el I	0	0%	12	100%
55	¿Compara las mejores prácticas de otros	5	42%	7	58%
56	¿Considera que su empresa es importante para la competencia?	10	83%	2	17%
57	Al planear, ¿Hace un análisis externo del sector donde se desarrolla la empresa?	7	58%	5	42%
58	La empresa dispone de información de sus competidores (nivel de ventas, productos y precios).	6	50%	6	50%
59	¿Tiene una base de datos de sus proveedores?	6	50%	6	50%
60	¿Los proveedores tienen la capacidad de crecer al ritmo de la empresa?	7	58%	5	42%
61	¿Los proveedores manejan normas de calidad en el suministro de nuestros insumos?	8	67%	4	33%
62	¿los proveedores cumplen, las expectativas de calidad, precio y oportunidad?	8	67%	4	33%
63	¿Se mantiene comunicación con los proveedores?	9	75%	3	25%
64	¿Se realizan reuniones para expresar sus necesidades?	2	17%	10	83%
65	La empresa conoce los segmentos de mercado en que compete.	4	33%	8	67%
66	¿Toma en cuenta las, quejas, sugerencias y observaciones de mejora de los clientes?	12	100%	0	0%
67	¿Si no existiera cómo restaurante, alguno le pudiera sustituir?	7	58%	5	42%
68	¿La proliferación de vendedores ambulantes de comida rápida afecta sus ventas?	6	50%	6	50%
69	¿Se genera investigación y desarrollo para su restaurante?	1	8%	11	92%
70	¿Ha considerado alguna estrategia ante el establecimiento de cadenas o franquicias de restaurantes?	3	25%	9	75%
71	¿Esta pendiente de la regulación en materia restaurantera?	9	75%	3	25%
72	¿Cuentan con algún plan de contingencia en caso de algún siniestro o emergencia?	9	25%	3	75%

73. Su criterio para elegir proveedores de materia prima y materiales son:

- 1) Calidad
- 2) Servicio
- 3) Precio
- 4) Suficiencia
- 5) Condiciones de pago
- 6) Otros, indique: Amistad o compromiso

74. ¿Cuáles son las necesidades de nuestros compradores?

- 1) Servicio
- 2) Precio
- 3) Ubicación
- 4) Alimentación
- 5) Variedad de platillos
- 6) Otros, indique: Amistad o compromiso

75. ¿Qué porcentaje de clientes pierde al año? ¿Por qué motivos?

No sabe, no lo ha pensado

No pierde clientes

Sí, 1% al año

Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
8	67%
3	25%
1	8%

76. ¿Cuáles considera que son sus principales competidores? Mencione:

	Frecuencia absoluta		Frecuencia absoluta
La Carreta	6	La Red	1
Victor's	4	Ricco's Mariscos	1
García Peral	3	Delicias	1
Las Palmas	3	El Nido	1
No lo ha pensado	2	Santa Cecilia	1
El Tío	2	Loutrus	1
Comida China	1	Casandoo	1
A son de Mar	1	Comedor Tere	1

77. ¿Cuáles son las principales cualidades sus competidores?

La atención	5	La rapidez	1
La antigüedad en el ramo	4	Cambio de menús	1
Los precios	3	Sus cartas	1
Ninguna	2	Son reconocidos	1
El espacio	2	Tienen más promociones	1
La ubicación	2	Diversidad de platillo	1
El lujo	1	Son originarios de Huajuapán	1
La presentación del negocio	1	Su comida	1

78. ¿Cuáles son los principales defectos de sus competidores? Indique:

	Frecuencia absoluta		Frecuencia absoluta
No sabe	4	La mala presentación de sus entradas	1
No tienen buen sazón	2	Productos congelados	1
Falta de higiene	2	Que critican platillos	1
Su comida	1	Falta de estacionamiento	1

79. ¿Cómo ven a su empresa los competidores? Indique:

No sabe	4
Cómo competencia	4
No le interesa	1
Con envidia	1
No le importa	1
Con respeto	1
Cómo una empresa fuerte	1

80. ¿Qué lugar le gustaría ocupar dentro del mercado en los próximos 5 años?

Entre los primeros	
El mejor	
No, lo ha pensado	
Ser el número 1	
Ser líder	

81. ¿Quién es su principal proveedor?

La corona	3
Carnicería Alfa	3
Aurrera	2
Sabor y salud de Puebla	2
Carnes selectas del Papaloapan	1
Grumen Cárnicos de Tehuacan	1
Sra. Pilar del Mercado Zaragoza	1
Sam's Club	1
Carnicería Carrillo	1

La primavera	1
Carniceros locales	1
Mercado de Marisco en Puebla	1
Soriana	1
Vinos San Marcos	1
Riher	1
Costco	1
No tiene uno en específico	1

82. ¿Qué servicios adicionales a la competencia ofrece a sus clientes?

La atención, la diversidad de platillos, la comida, las bebidas, el servicio, el ambiente familiar, el paisaje, la tranquilidad, el internet, la música, la calidad de los alimentos, los precios.

83. ¿Qué aspectos debe mejorar para ser la primera opción de compra? Indique:

La atención que ofrece, las instalaciones, la amabilidad, la presentación, el precio, la publicidad y la calidad.

Apéndice 5

Lista de asistencia a exposición informativa de la guía de planeación estratégica

	RESTAURANTE	NOMBRE	TELEFONO	CORREO ELECTRÓNICO
1	Marisquería "Villa del Mar"	Geovanni Martínez Villarreal	9531431173	delmarhj@gmail.com
2	Restaurante "Las Palmas"	Lizbenet Luna Hernández	5034843/9531103486	lizbenet.luna@gmail.com/ oscarchagoya@prodigy.net.mx
3	Restaurante "El tío"	Evelia Peña Ramírez	5034871	palapas_eltio_54@hotmail.com
4	Mariscos "Victor's"	Martha Ramírez Bazán	5321616/9531147908	mariscosvictores@hotmail.com
5	Mariscos "Victor's Santa María"	Victor Alejandro Cruz Ramírez	5552238/9531097130	victors_santamaría@gmail.com
6	Restaurante "Leilani"	Ricardo Osorno Villegas	9512446853	osvil720@gmail.com

Apéndice 6

Evaluación de la "guía para la planeación estratégica de las microempresas del sector restaurantero"

Hca. Cd. de Huajuapán de León, Oax. 04 de noviembre de 2016.

NOMBRE: _____

EMPRESA: _____

1. ¿El tema de planeación estratégica, fue de su interés al momento de recibir la información? SI _____ NO _____

	Excelente	Bueno	Ni bueno ni malo	Malo	Pésimo
2. ¿Considera de utilidad la información que se le presenta en la guía?					
3. ¿Los términos presentados en la guía son comprensibles?					
4. ¿Los ejemplos que se presentan son claros?					
5. ¿Considera que los ejercicios contenidos en la guía le son de utilidad?					

6. ¿Aplicaría la planeación estratégica a su empresa con el apoyo de esta guía? SI _____ NO _____

8. ¿Sugiere que algún término de la guía se anexe al glosario? SI _____ NO _____

¿Cuál? _____

9. ¿Recomendaría el uso de esta guía a otro empresario? SI _____ NO _____

10. ¿Tiene alguna opinión, sugerencia de mejora para la guía? _____

¡Agradezco su tiempo y atención!

Perla Sandoval Flores

Apéndice 7

Resultados de evaluación de la "guía para la planeación estratégica de las microempresas del sector restaurantero"

Pregunta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
	Sí		No	
1. ¿El tema de planeación estratégica, fue de su interés al momento de recibir la información?	6	100%	0	0%
Pregunta	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
	Excelente		Bueno	
2. ¿Considera de utilidad la información que se le presenta en la guía?	2	33%	4	67%
3. ¿Los términos presentados en la guía son comprensibles?	3	50%	3	50%
4. ¿Los ejemplos que se presentan son claros?	4	67%	2	33%
5. ¿Considera que los ejercicios contenidos en la guía le son de utilidad?	2	33%	4	67%

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
	Sí		No	
5. ¿Aplicaría la planeación estratégica a su empresa con el apoyo de esta guía?	6	100%	0	0%
8. ¿Sugiere que algún término de la guía se anexe al glosario? ¿Cuál?	2	33%	4	67%
	Segmento de mercado, distintivo H, distintivo M y punto limpio.			
9. ¿Recomendaría el uso de esta guía a otro empresario?	6	100%	0	0%
10. ¿Tiene alguna opinión, sugerencia de mejora para la guía?	2	33%	4	67%

Sí: Para implementar la guía se requiere de apoyo de un asesor.

Sí: Brindar capacitación al personal de su empresa para generar compromiso y participación, generar curso de atención al cliente.

Complemento de apéndice 7

Sugerencias y comentarios de los participantes en la prueba piloto

Participante 1. Es bueno saber de planeación estratégica, yo planeo, pero creo que no he dado seguimiento, tampoco he fijado objetivos, solo pienso en un negocio o sucursal y si las ventas van bien se queda de lo contrario se cierra, pero ya con todo esto veo que debo planear, conocer el exterior, desde mi punto de vista la guía está bien porque hay cosas que no sabía y que de ahora en adelante voy a considerar.

Participante 2. Hay cosas que las sabe, pero debido a la cotidianidad del negocio se pierde, trata de rescatarlos conocimientos pero se le olvida, esto le sirvió de mucho para visualizar cosas que había dejado de lado. La información es clara, sencilla, practica, te lleva de la mano. Sugiere que la UTM de capacitación en almacenamiento y costos.

Participante 3. Le pareció muy bien, claro que le gusto acudir a esta presentación, su esposo es el dueño del negocio y también es el cocinero de la empresa, pero ella se encargará de platicar con él y sus hijos esta información que es interesante pero también le agradarían que sus hijos y sus empleados conocieran esta información.

Participante 4. Algunas cosas ya las sabía, pero no con ejemplos, está a gusto con este trabajo, solicita se acuda a su empresa y la apoyen en la capacitación de los trabajadores. Solicita se aumente el tamaño de la letra en los ejemplos de los presupuestos.

Participante 5. Muy bien, muy claro, cosas que no había reflexionado, pero está muy bien organizado el trabajo y que lo lleva de la mano, solicita capacitación para el

personal de su empresa en atención al cliente. Iniciará su base de datos de clientes y proveedores de la empresa, de clientes para felicitarlos en su cumpleaños.

Participante 6. Le interesa mejorar por eso acude a talleres, cursos, a gente que lo apoye, todo muy claro.