

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE LOS CABOS



“Por una patria con sabiduría y espíritu de progreso”

**“Análisis para la Implementación de una consultoría en
planificación estratégica dedicada al asesoramiento de pequeños
restaurantes de San José del Cabo B.C.S.”**

Tesis

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN.**

PRESENTA:

González Zumaya Jesús Salvador.

DIRECTORES:

Director metodológico: M.A. Olivia Rocha Sánchez

Director de Tesis: M.A. Nadia Iracema Nicolás Nicolás.

San José del Cabo, B.C.S.

Diciembre de 2017.



TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos
Subdirección de Vinculación y Extensión

San José del Cabo, B.C.S., a 14 de noviembre del 2016.

Asunto: Dictamen de Tesis.

Quienes suscriben "M.A. Olivia Rocha Sánchez " catedrático de la asignatura de Taller de Investigación II (Director Metodológico), responsable de la realización, estructuración y pasos metodológicos de la presente tesis, y el Director de Tesis "M.A. Nadia Iracema Nicolás Nicolás" responsable de la revisión del contenido, y estructuración del presente trabajo.

HACEN CONSTAR

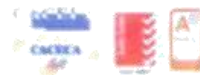
Que el alumno(s) De La Peña Quintana Yessica Daritza, González Zumaya Jesús Salvador del séptimo semestre de la carrera Ing. En Administración culminó satisfactoriamente su Tesis titulada "Análisis para la implementación de una consultoría en planificación estratégica dedicada al asesoramiento de pequeños restaurantes de San José Del Cabo B.C.S", misma que podrá ser enviada para el grabado correspondiente.

Firmas

FIRMA
DIRECTOR METODOLÓGICO

FIRMA
DIRECTOR DE TESIS

c.c.p. archivo



Índice.

Introducción.....	5
I.Objeto de Estudio.....	8
1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.1.1 Enunciado	9
1.1.2 Formulación.....	12
1.2 Objetivos.	13
1.2.1 Objetivo general.	13
1.2.2 Objetivos específicos.....	13
1.3 Justificación y Delimitación.....	14
1.4 Hipótesis.....	15
II.Marco Teórico.....	18
2. Estructura conceptual.....	19
2.1 Sector restaurantero.....	20
2.1.1 Concepto.	20
2.1.2 Tipos de restaurantes.....	21
2.1.3 Necesidades.....	26
2.1.4 Retos.	30
2.2 Consultoría.	32
2.2.1 Concepto.	32
2.2.2 Pasos para realizar una consultoría.	33
2.2.3 Tipos de consultoría.	36
2.2.4 ventajas de la consultoría.....	38
2.2.5 Desventajas de consultoría.	40

2.3 Planeación estratégica.	41
2.3.1 Concepto	41
2.3.2 Características.	42
2.3.3 Pasos para planeación estratégica.	44
2.3.4 Impacto en las empresas.	48
III.Diseño de la Investigación.	52
3.1 Tipo de investigación.....	53
3.2 Población y Muestra.....	53
3.3 Instrumento de medición.	53
IV.Análisis e Interpretación de Resultados.	55
4.1 Análisis e interpretación de resultados.....	56
V. Conclusión y Diseño de Propuestas.	59
5.1 conclusión.	60
5.2 Propuestas.	62
Bibliografía.....	64

Introducción.

El presente protocolo de investigación titulado “Análisis para la Implementación de una consultoría en planificación estratégica dedicada al asesoramiento de pequeños restaurantes de San José del Cabo B.C.S.” tiene como objetivo analizar la viabilidad de realizar una consultoría de planeación estratégica, diseñando un instrumento de investigación que permita recabar la información necesaria, para otorgar una adecuada orientación a dicho sector.

Dentro del desarrollo de este tema se analiza cómo están conformados los pequeños restaurantes en Mexico, siendo este sector uno de los más productivos e importantes tanto por la aportación del PIB del país, como en la generación de empleos siendo este un punto fuerte.

Después de haber analizado dicho sector en forma teórica, se formularon preguntas y objetivos para poder recabar información sobre que conceptos tienen sobre consultoría, cual es la situación administrativa de la empresa, que implicaciones puede tener el implementar una consultoría en planificación estratégica e identificar las expectativas de los empresarios con la realización de dicho servicio.

Después de la fijación de objetivos se llevó a cabo la delimitación esto es, en que parte del estado serian investigados los pequeños restaurante, por lo que se optó por los que se encuentran ubicados en la zona centro de San José Del Cabo B.C.S. Al igual que se estableció una hipótesis estadística donde se menciona que un 30% de los dueños de los pequeños restaurantes no tienen el conocimiento o el

capital suficiente para cubrir una consultoría de planificación estratégica, o simplemente no quieren ser asesorados por personas ajenas de la empresa.

Posteriormente se analizaron las variables de dicha investigación, los cuales son: el sector restaurantero, que es un establecimiento que brinda el servicio de alimentos y bebidas para su consumo dentro del mismo a cambio de un valor monetario, cubriendo las necesidades de los consumidores que visitan el lugar (comensales); y los tipos de restaurantes que hay en la zona donde se realizó la investigación.

Otra variable que se abordó fue consultoría, que es un servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones.

La última variable es planeación estratégica que consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.

Después de analizar las variables se llevó a cabo un instrumento de medición donde se planteaban preguntas que hacían referencia con los objetivos que se llevaron a cabo en la investigación, arrojando información útil sobre los principales problemas por los cuales pasaban en ese momento los pequeños restaurantes, los cuales eran en el área administrativa y el área de recursos humanos. Siendo un factor importante que la mayoría de los dueños de los pequeños restaurantes su

fuerte no era la administración por lo tanto no tenían conocimiento sobre la aplicación de la planeación estratégica y no tenían fijados cuál era su visión y objetivos como tal para mejorar a la empresa.

Por ultimo después de haber estudiado las principales problemáticas de las empresas encuestadas se llevó a cabo una propuesta la cual está enfocada a la solución de problemas para el adecuado manejo y administración de los pequeños restaurantes, buscando beneficiar a la empresa con personas aptas y profesionalmente preparadas para tener un buen funcionamiento dentro de ella.

I. Objeto de Estudio

1.1 Planteamiento del problema.

1.1.1 Enunciado

El sector restaurantero en México es importante tanto por su aportación en el PIB nacional, como por la generación de empleos que lo identifican como una de las actividades de mayor pertinencia para apuntalar en el desarrollo económico del país (Ortiz, 2009).

Como menciona (Ortiz, 2009) “en los últimos años el sector restaurantero en México ha crecido debido principalmente al incremento de la población y al número de visitantes que lo han tomado en cuenta como destino turístico, tanto por la diversificación de la oferta de alternativas de recreación como por las ventajas que ofrece la situación económica y geográfica del país”.

Por lo anterior se ha ido incrementando el número de restaurantes y por ende la necesidad de mejorar la calidad del servicio que se le debe ofrecer al turismo en general, lo cual plantea para el sector restaurantero un conjunto de retos y oportunidades para crecer como empresa.

En la investigación realizada por (Altonivel, 2010) se mencionan diferentes puntos que los clientes odian al momento de ir a un restaurante y estos deben mejorar. En dicha investigación se señalan “menús mentirosos, garzones que no

saben, no escuchan quejas y lentitud”, el cliente es fundamental en una empresa si no se le trata de una manera adecuada se pueden ir perdiendo cada vez más clientes y eso no beneficia en nada a un restaurante.

Cabe señalar que para que no existan este tipo de problemas el sector restaurantero debe partir de la base de su declaración de misión, visión, objetivos y valores, para que no existan dificultades al momento de operar en el mercado, un restaurante que tenga bien definidos los puntos antes mencionados tendrá más claro cómo se debe hacer el trabajo para que la empresa tenga éxito.

Estos servicios no son aplicados de la mejor manera por parte de los dueños de las empresas restauranteras por tener desconocimiento sobre la aplicación de la planeación estratégica, por lo que repercute en la administración de dichos establecimientos al no tener claro cuales son sus objetivos y desorientando al colaborador sobre cuales son las metas que se desean lograr para así sobre salir de las demás.

Es así como llevar una planeación estratégica de manera correcta, ayuda en la toma de decisiones de cualquier negocio y favorece el obtener beneficios en varios aspectos de la empresa como lo son: ventas, utilidades, participación en el mercado, reparto equitativo para los accionistas, índices de operación, etc. Esta va de la mano con la dirección, es el apoyo para la dirección estratégica.

Es preciso mencionar que en base a proyectos realizados a nivel académico por ITES Los Cabos a pequeñas empresas, se detecto que el 75% no aplica una planificación estratégica como tal, debido a la falta de conocimientos que se tiene

sobre este término y la falta de recursos financieros para llevar a cabo una consultoría de tal magnitud, es por ello que se da el manejo incorrecto de estos establecimientos y esto a su vez los lleva la quiebra, por no tener el conocimiento necesario y toma de decisiones adecuadas para la situaciones que se presentan en la empresa.

Por esa misma razón se considera viable implementar una consultoría de planeación estratégica dado que es un servicio externo en el que se poyan las empresas, con el fin de encontrar solución a uno o más de los problemas que le aquejan.

En el mundo empresarial como se menciona en la página de gestión y administración, se entiende por consultoría estratégica como la realización y confección cuidadosa de un plan estratégico en toda su extensión, que puede ayudar a la empresa, no solo a utilizar sus recursos en una manera eficaz, sino que también, como una manera de atajo para el logro de los objetivos. Por lo que sirve de apoyo para los directivos de todas las instituciones, independientemente si son públicas o privadas, que poseen el fin en común de actualizar el concepto organizativo que se encuentra implantado en la empresa.

Este trabajo académico pretende analizar qué tan viable sería la implementación de una consultoría de planificación estratégica para el asesoramiento en los restaurantes de la zona de San José del Cabo B.C.S

1.1.2 Formulación

¿Qué conocimiento hay sobre el concepto de consultoría?

¿Cuál es la situación administrativa actual de los pequeños restaurantes en la zona?

¿Qué impacto tendría para los pequeños restaurantes el implementar una consultoría de planeación estratégica?

¿Cuáles serían los beneficios que obtendrían tanto para la empresa como para el cliente si se llevara a cabo una consultoría de planeación estratégica?

¿Qué necesidades existen actualmente en el área administrativa de los pequeños restaurantes?

¿Qué implicaciones existen al llevar a cabo una consultoría de planeación estratégica?

¿Considera usted redituable el aplicar una consultoría de planeación estratégica a los pequeños restaurantes?

1.2 Objetivos.

1.2.1 Objetivo general.

Analizar la viabilidad de realizar una consultoría de planeación estratégica, diseñando un instrumento de investigación que permita recabar la información necesaria, para otorgar una adecuada asesoría en el sector restaurantero.

1.2.2 Objetivos específicos.

Conocer las problemáticas que existen actualmente en la administración de establecimientos en el sector restaurantero

Diseñar un instrumento de investigación que nos permita identificar la viabilidad de una consultoría de planeación estratégica.

Analizar la situación actual en la que se encuentran los pequeños restaurantes a en lo que a planeación estratégica se refiere.

Identificar las implicaciones de realizar una consultoría.

Identificar las expectativas de los empresarios.

1.3 Justificación y Delimitación.

Según INEGI existen 38 pequeños restaurantes en la zona (centro) de San José del Cabo, que cuenta de 6 a 10 colaboradores cada uno de ellos, donde de acuerdo a proyectos realizados a nivel académico por ITES Los Cabos a pequeñas empresas el 80% de las mismas no cuentan con el conocimiento necesario para desarrollarse administrativamente, ni posicionarse en el mercado, aspecto por el cual se considera viable la implementación de una consultoría de planeación estratégica.

Lo anterior sienta la base para establecer la importancia de que las empresas de este giro realicen una ardua labor a fin de identificar la forma más apropiada de favorecer su crecimiento y mantener su estabilidad a partir de la aplicación de una consultoría en planificación estratégica la cual ayudara a fijar objetivos claros para la adecuada dirección que le quieren dar al establecimiento, así como ayudar a saber en que situación se encuentran y formulas estrategias para poder enfrentar los problemas.

Permite a una organización ser más productiva, le permite iniciar e influir en las actividades y por lo tanto ejercer control sobre su propio destino. Ayuda a una institución a formular mejores estrategias utilizando un enfoque más sistemático, lógico y racional de la elección estratégica (David, 2008).

Delimitación.

Esta investigación se llevará a cabo solo en el sector restaurantero de zona centro de San José del Cabo, contando con los recursos que se requieran en el momento, con la duración de un año (Feb-Dic- 2016).

1.4 Hipótesis.

Dentro de la hipótesis se manejan las siguientes variables:

Consultoría:

Es un servicio externo de asesoría por parte de expertos, al que recurren las empresas, en busca de soluciones eficaces a las problemáticas que se presentan dentro de su organismo.

Planificación estratégica:

Es una herramienta que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones de acuerdo a la situación actual y el camino que deben recorrer a futuro y lidiar con las situaciones difíciles que se presenten a través de este recorrido.

Pequeños restaurantes:

Establecimiento con una corta vida en el mercado que ofrece al público consumidor alimentos y bebidas, con el fin de satisfacer la necesidad del comensal.

Asesoramiento.

Es el efecto de recibir opiniones o consejos que le de alternativas y le permita llegar a una solución de la circunstancia en la que se encuentra.

He: Un 30% de los dueños de los pequeños restaurantes no tienen conocimiento o el capital suficiente para cubrir una consultoría de planificación

estratégica, o simplemente no quieren ser asesorados por personas ajenas de la empresa.

II. Marco Teórico.

2. Estructura conceptual.

2.1 Sector restaurantero.

2.1.1 concepto.

2.1.2 Tipos de restaurantes.

2.1.3 Necesidades.

2.1.4 Retos.

2.2 Consultoría.

2.2.1 Concepto.

2.2.2 Pasos para realizar una consultoría.

2.2.3 Tipos de consultoría.

2.2.4 Ventajas de consultoría.

2.2.5 Desventajas de consultoría.

2.3 Planeación estratégica.

2.3.1 Concepto.

2.3.2 Características.

2.3.3 Pasos de la planeación estratégica.

2.3.4 Impacto en las empresas.

2.1 Sector restaurantero.

2.1.1 Concepto.

Servicio de alimentos y bebidas.

Al sector gastronómico de un establecimiento hotelero se le conoce como el Departamento de Alimentos y Bebidas A&B, abarca todo lo relacionado con el servicio gastronómico, desde su producción hasta el servicio o la venta. Su estructura operativa va del modelo que se detallará a continuación hasta alternativas operativas más simples.

Restaurante:

“La palabra restaurante fue utilizada por primera vez a mediados de los años 1700s esta describía lugares públicos que ofrecían a las personas la opción de comer sopa y pan sin tener que prepararlo por su propia cuenta” (Powers y Barrows, 2006).

Se entiende por restaurante un establecimiento que brinda el servicio de alimentos y bebidas para su consumo dentro del mismo a cambio de un valor

monetario, cubriendo las necesidades de los consumidores que visitan el lugar llamándoles comensales.

2.1.2 Tipos de restaurantes.

Según Torruco y Ramirez (1997) los restaurantes pueden ser de cuatro tipos, y estos se clasifican en función de tres factores: Costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales (Morfín, 2006). A continuación se describen las principales características de cada uno de los tipos de restaurantes.

Restaurante Gourmet

Estos establecimientos también son conocidos como restaurante de servicio completo, generalmente sus precios son altos debido a que existe una relación entre el servicio y la calidad de los alimentos, la decoración del lugar y su ubicación.

En estos establecimientos, el servicio que se ofrece dentro del comedor, es de etiqueta, teniendo los estándares más altos. El menú consta de una gran variedad de platillos a elección del cliente y se preparan en el momento, por lo que todos los alimentos pueden considerarse como frescos (Morfín, 2006).

Restaurante de Especialidades:

Este tipo de restaurantes ofrece una amplia variedad de platillos, teniendo una o más como especialidad de la casa. Dentro de este tipo de restaurantes pueden encontrarse lo que son mariscos, aves, carnes, pastas u otras especialidades. Cabe mencionar que este tipo de restaurantes no son de tipo étnico, es decir, los que ofrecen lo más sobresaliente de la gastronomía de la cultura de algún país. (Morfín, 2006)

Restaurante Familiar:

En este tipo de restaurantes el precio de los productos o platillos no es muy alto, siendo accesible para todo el público. Su característica principal es que el servicio ya está estandarizado. Por lo general los establecimientos son de cadena, franquicia, existiendo la posibilidad de que sean manejados por los mismos dueños o su familia (Morfín, 2006).

Restaurante Conveniente:

Estos establecimientos también son conocidos como restaurantes de servicio limitado, ya que el servicio que ofrecen es rápido y el precio suele ser económico. Una de las características principales de estos lugares es la limpieza, con la cual se

logra obtener la confianza y preferencia por parte de sus clientes, dando pauta a la generación de lealtad de la marca y clientes frecuentes. (Morfín, 2006).

En la zona de San José del Cabo existe una gran variedad de restaurantes que en su mayoría ofrecen patios o terrazas ajardinadas proveyendo un ambiente muy agradable. Casi todos los lugares para comer en San José del Cabo cuentan con una incomparable vista al mar. San José del Cabo se ha postulado como un lugar que ofrece lindos y sofisticados restaurantes ya que la variedad de sabores es algo de lo que se enorgullece.

Los sitios y el servicio son impecables y hay listas de vinos para todos los presupuestos y gustos.

En una calle aledaña al Boulevard Mijares, principal avenida del pueblo, los visitantes pueden cenar alrededor de un Tulipán de más 80 años de antigüedad en el restaurante El Tulipán con los mejores bistecques de la ciudad; o bien, sentarse en lo alto del Bar Shooters durante las frescas tardes, mientras disfruta de un buen juego de billar, observa sus deportes favoritos o admira la hermosa vista del centro de la ciudad.

A continuación se presentan algunos de los principales restaurantes en San José del Cabo.

Baan Thai

El chef y propietario de este restaurante prepara una multitud de fascinantes platillos tailandeses usando todo tipo de ingredientes frescos, aromáticos y ligeramente picantes para despertar su paladar. Ubicado en la hermosa zona tradicional de San José del Cabo, este excelente restaurante ofrece tanto un área con aire acondicionado como un patio exterior, que le hará sentir como si se encontrara en una exuberante selva de Tailandia.

Jazmin's

Ubicado justo detrás de la hermosa iglesia colonial, en San José del Cabo, este restaurante ofrece una gran variedad de mariscos, cocina tradicional Mexicana y especialidades vegetarianas. Visitar Jazmin's es como viajar al México de antaño, con su decoración en colores brillantes y mobiliario de madera tipo rústico. Los aromas que salen de la cocina, la música de mariachi y la excepcional presentación de los platillos se conjugan para crear una experiencia perfecta.

Terranova

Terranova se encuentra en el Hotel Posada y ofrece deliciosos platillos vistosamente presentados, a precios realmente accesibles. Después de cenar en este acogedor negocio familiar, habrá probado los auténticos sabores de México. Abierto desde el desayuno hasta la cena, sirve especialidades típicamente Mexicanas que lo dejarán totalmente satisfecho. Desde huevos rancheros hasta enchiladas verdes, Terranova tiene el verdadero sabor de México.

Tequila

Cene al aire libre en un bello patio Mexicano de estilo rústico, iluminado con un toque romántico, o bien disfrute una gran selección de habanos y relájese con un coctel en la parte interior del restaurante. Este excelente lugar sirve porciones generosas y cuenta con numerosos y creativos platillos, muchos de ellos con deliciosas influencias Mediterráneas o Asiáticas.

La Dolce Italian Ristorante

La Dolce Ristorante Italiano, en San José del Cabo, es un lugar donde en pocas palabras se sentirá bien. Estratégicamente ubicado en la plaza principal del centro, en un edificio con más de 100 años de historia, La Dolce sirve algunos de los mejores platillos de la cocina Italiana en toda la península de Baja California. Con espacio para comer en interiores y al aire libre, este restaurante de atmósfera cálida y acogedora es casi insuperable.

Morgan's

Inaugurado en 1998, Morgan's es sin lugar a dudas uno de los mejores y más finos lugares para comer en San José del Cabo. Su panadería y pastelería son elaboradas diariamente en sus propios hornos; solamente usan productos orgánicos y agua purificada para preparar los alimentos; los mariscos son excepcionalmente frescos. Aunque tiene capacidad para unas cien personas, conserva una atmósfera acogedora y privada. Este restaurante es una visita obligada para los conocedores de la alta cocina. (www.Cabos.com, 2000)

Se detecto que cada tipo de restaurante tiene una manera distinta desde la atención al cliente, hasta su estructura, esto permite la clasificación que se le da, y tiene influencia en sus tipos de comensales, precios y demanda que existe en cada uno de ellos.

2.1.3 Necesidades.

Dentro de cada empresa siempre habrá diferentes necesidades al momento de salir al mercado a continuación se mencionan algunas necesidades que tienen los restaurantes al abrir su establecimiento (crecenegocio, 2012):

Investigar el mercado.

Como en cualquier negocio, antes de abrir un restaurante se debe investigar bien el mercado, procurando conocer cuáles son las preferencias y gustos de los consumidores, asegurando que se contará con una demanda suficiente para que el restaurante tenga éxito, sabiendo cuales son las necesidades de los clientes, así como también en la ayuda de la dirección de la empresa y la toma de decisiones.

Una forma de hacer ello es realizando encuestas a personas que transiten por la zona en donde se requiere abrir el restaurante, en donde se les consultara acerca de sus preferencias y gustos de los posibles clientes, para así saber que tipo de restaurante seria factible abrir en ese lugar, teniendo como consecuencia un mejor panorama de su mercado meta. Después de realizar la investigación de mercado es importante definir a que publico se quiere como objetivo, es decir, a qué tipo de comprador se quiere dirigir. De ese modo, se podrá analizar sus características y enfocar el negocio y las estrategias que se usaran en dicho tipo de consumidor.

Definir el tipo de menú a ofrecer.

Cuando se inicia el negocio de un restaurante lo más recomendable es empezar de poco a poco, con algo pequeño haciendo referencia a su menú,

estructura del establecimiento, ya que si de un inicio se hace todo a grandes dimensiones genera más gastos de operación.

Ya más adelante cuando va adquiriendo experiencia en el mercado y tiene el conocimiento de ello, puede crecer en todos los sentidos y hacer innovaciones que ayuden atraer más comensales y que el lugar sea más atractivo.

Insumos de calidad.

Por otra parte el vender producto de calidad beneficia mucho al establecimiento, por eso se debe tener productos frescos como lo son el pescado, carnes, verduras, mariscos, entre otros. Si se le ofrece insumos de calidad se mantendrá al comensal satisfechos creando nuevas oportunidades para la empresa atrayendo futuros clientes.

Higiene.

Este factor es uno de los más importantes en un restaurante, es la clave del éxito total, ya que si en un restaurante cuenta con la higiene adecuada, hablando

desde el establecimiento, así como los productos que este ofrece, tendrá una demanda alta, ya que el comensal prefiere lugares limpios y con una buena calidad en el servicio, realmente es un plus en un establecimiento que ofrece este tipo de servicio.

Brindar buen servicio al cliente.

Otro punto importante es el brindar un buen servicio al cliente, capacitando a los colaboradores para que estos ofrezcan un trato amable hacia los comensales como mostrar respeto, cordialidad, atender rápido, buena presentación e higiene y sobre todo el recibirlos y despedirlos de una buena manera.

Determinación de la dirección.

Es importante que se plasmen la misión y visión de la empresa al realizar la planificación estratégica y estas sean motivadoras y retadoras al mismo tiempo para la empresa y así que le de un mejor rumbo a la organización, por eso es importantes definirlas con objetivos y valores con lo que se va a trabajar.

Determinación de las estrategias.

Y por ultimo se definen las estrategias para llegar a los objetivos y metas trazadas en un principio, creando un plan estratégico para ir trabajando en lo mas

importante y al final poder llegar a la visión de la empresa, sin estos los colaboradores trabajan sin rumbo, no teniendo claro que es lo que quieren tanto como organización, así como individualmente.

2.1.4 Retos.

“Abrir un restaurante es un sueño para mucha gente. Los dueños de restaurantes independientes pueden diseñar su propio menú, planear la decoración y tener su propio negocio, todo mientras trabajan en una industria que aman” (Jenkins, 2007).

Los restaurantes desde el principio enfrentan grandes retos los cuales motivan al empresario para seguir adelante y levantar su establecimiento, los más grandes retos que enfrentan los restaurantes son los retos financieros, planeación, administración y competencia.

Financieros.

Muchos nuevos dueños de restaurantes no tienen en cuenta el capital que se necesitara al abrir y operar un nuevo local. Los dueños deben tener en cuenta las grandes sumas de capital que se necesitaran para la renta del inmueble, contratar a nuevo personal (cocineros, meseros, anfitriones, ETC.), abastecer la cocina, el bar y comprar los muebles y decoraciones que se requieran para el establecimiento. Los empresarios han de tener en consideración que los primeros meses no se

generaran muchas ganancias y también el darse cuenta de las temporadas cuando no tengan muchos clientes.

Planeación.

Otro reto que enfrenta el nuevo restaurante es la planeación, para que un restaurante sea exitoso necesita una buena ubicación, un estilo único que los diferencie de la competencia, tener un amplio rango de clientes y un menú sólido. También establecer un proceso de planeación adecuado como construir una o varias metas, definir situación actual del mercado, identificar ayudas y obstáculos, cursos de acción, establecer actividades, sistemas de evaluación y por ultimo una retroalimentación(Jurado, 2011).

Administración.

Otra gran parte del éxito de un restaurante es el contratar un buen personal de meseros, cocineros y anfitriones. Los dueños deben tener cuidado al contratar el mejor personal para que trabajen adecuadamente creando técnicas de contratación de personal, y con el pasar de los años ir capacitándolos para que cada vez estén más actualizados y no tengan dificultades en un futuro. Tampoco han de hacer mucha rotación de personal, lo cual puede conducir a problemas de horarios y un ambiente estresante dentro del establecimiento.

Competencia.

Como último y no menos importante este es un gran reto de los restaurantes, competencia siempre la habrá como en ciudades densamente pobladas, especialmente los pequeños restaurantes de esa área. Por eso los dueños deben crear métodos para atraer más clientes, como saber publicitar su negocio y como desarrollar una clientela fija. Los grandes restaurantes no tienen tanto problema al enfrentar esto, por ello los pequeños restaurantes deben trabajar duro para poder atraer clientes.

2.2 Consultoría.

2.2.1 Concepto.

La Consultoría es un servicio profesional al cual los propietarios, directores de empresas, funcionarios públicos, incluso una sola persona, pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda o asesoría en la solución de problemas (internos o externos) con su entorno y giro empresarial (Martinez, 2011).

También se le conoce como “Servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendación de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones” (Ospina, 2010).

Así como también “La consultoría es cualquier empresa que da consejos o presta otros servicios de naturaleza profesional a cambio de una retribución económica” (William, 2005).

Como tal se define a la consultoría como un servicio que se le brinda a una persona o empresa, por personas capacitadas para el asesoramiento en problemáticas que se pueden presentar en las organizaciones, cabe mencionar que este servicio se puede dar tanto de manera interna como de manera externa.

2.2.2 Pasos para realizar una consultoría.

El proceso de consultoría está orientada hacia los negocios y debe considerarse como una profesión; la intervención está basada en una fuerte relación cliente-consultor (Kubr, 2009).

Dentro de los pasos para realizar una consultoría adecuada se encuentran la fase de iniciación, diagnóstico, planificación de medidas aplicación y terminación:

Fase

1. Iniciación

- Primeros contactos con el cliente
- Diagnóstico preliminar de los problemas
- Planificación de alcances
- Propuestas de tareas al cliente
- Contrato de consultoría

2. Diagnóstico

- Análisis del objetivo
- Análisis del problema
- Descubrimiento de los hechos
- Análisis y síntesis de los hechos
- Información de los resultados al cliente

3. Planificación de medidas

- Elaboración de soluciones
- Evaluación de opciones
- Propuestas al cliente
- Planificación de la aplicación con medidas

4. Aplicación

- Contribuir a la aplicación
- Propuestas de ajustes
- Capacitación

5. Terminación

- Evaluación
- Informe final
- Establecimiento de compromisos
- Planes de seguimiento
- Retirada

En la parte de iniciación el consultor empieza a trabajar con el cliente. Se nota el primer contacto, se da un intercambio de información que le permite al consultor tener una visión más clara de la situación actual en la que se encuentra la empresa a la que le ofrecerá el servicio, con este el consultor debe tener la capacidad de analizar y encontrar las problemáticas que generan insatisfacción al cliente y presentar estrategias que sean de agrado para él, es aquí donde termina esta primera etapa.

En la fase de diagnóstico se analizan las problemáticas que tiene actualmente la empresa, para poder intervenir y generar alternativas para después ser evaluadas y optar por las más adecuadas para la resolución del problema que presenta la empresa del cliente.

En la fase de planificación de medidas uno de los objetivos primordiales es la elaboración de las posibles soluciones a los problemas que puede enfrentar la empresa, así como también la evaluación de opciones y presentar las propuestas

al cliente y por ultimo aplicar las medidas que se establecieron para la solución de los problemas.

En la fase de aplicación es donde se presenta la contribución para la aplicación de la consultoría y los cambios también propuestos por los clientes y consultores, durante esta etapa pueden surgir eventualidades no contempladas anteriormente por lo que posiblemente se pueda requerir de otra capacitación al cliente.

En esta fase se trabajan varias actividades, entre ellas el consultor elige la manera de intervención, realiza cambios y entrega los resultados alcanzados, estas son evaluadas por el consultor y el cliente y se entregan informes, se establecen compromisos y en dado caso se da una colaboración entre ellos para así dar por terminado el proceso de consultoría.

La construcción de un proceso de intervención requiere la identificación de las condiciones bajo las cuales es posible llevarlo a cabo, esto permiten que las características del contexto empresarial (interno y externo) no limiten los alcances del proceso la consultoría.

2.2.3 Tipos de consultoría.

Consultoría externa

La situación convencional de consultoría es la externa, es decir, el consultor (individuo o empresa) que como ente distinto de la empresa cliente presta sus servicios desde fuera. Este es el caso más notorio de capacidad complementaria a la cual recurre la empresa cuando lo necesita.

Consultoría interna

Algunas empresas grandes que tienen el volumen de actividad que justifican el tener a gente que se encargue de este tipo de actividades, que efectúe de alguna manera actividades de consultoría, así como también puede haber departamentos que se encarguen de estas actividades de manera eventual.

Se tiene así de una manera a gente trabajando específicamente en este tipo de actividades y que pretende asesorar de una manera correcta y eficaz para la empresa.

Consultoría “semi-interna”

Se le denomina consultoría semi-interna cuando uno de los colaboradores de una empresa que tiene más organismos a partir de ese, presta sus servicios a una de las otras empresas que forma parte del mismo conjunto.

Esta situación se puede dar cuando es un gran grupo empresarial, y forma todo parte del mismo conjunto. Aunque no está exenta de dificultades, la situación es tal que, bien manejada, puede tener las ventajas de ambas situaciones.

Consultoría electrónica.

Este trata de una consultoría para el uso adecuado de la tecnología de la información. Esta consultoría está hecha para darle una mejor capacitación a los clientes y estos estén mejor preparados en el futuro porque la tecnología es una pieza fundamental con la que se debe estar actualizado para su manejo correcto.

Consultoría virtual.

Por ultimo esta la consultoría virtual que es una forma más rápida, económica y cómoda para recibir un asesoramiento. Que consiste en sitios web que prestan servicio de consultorías para las empresas.

2.2.4 ventajas de la consultoría.

Brindar una consultoría es muy importante ya que es un asesoramiento directamente con la empresa la cual tiene ventajas como el darle solución a los problemas que se presentan dentro del organismo, que darán crecimiento tanto como económico, administrativo y como organización, a su vez creara un ambiente de confianza para los clientes al entrar a la organización y que les permitiría dar credibilidad si se lleva todo en orden y se toman las decisiones adecuadas.

Disponer de expertos en un área.

La consultoría tiene expertos con el conocimiento adecuado para la toma de decisiones y que brinda el asesoramiento necesario para darle solución a las problemáticas que se presentan dentro de un organismo.

Objetividad y claridad.

Estos aportan una visión externa de la institución, muchas veces ser parte de la problemática hace que no se vea realmente y con claridad. El tener una visión de manera externa ayuda al consultor a darle un valor diferente a la empresa.

Afrontar importantes cambios.

Se pueden obtener importantes cambios en un corto periodo de tiempo. Debido a que los equipos de consultores pueden estar formados con diferentes recursos y su habilidad para gestión de cambio hace que se puedan enfrentar grandes proyectos en un determinado periodo de tiempo.

Habilidad de gestión de cambio.

Los consultores deben tener habilidades para poder llevar a cabo el cambio organizacional. Es normal que en el interior de la empresa las personas no tengan competencia ya que hay un cambio en el día a día.

2.2.5 Desventajas de consultoría.

- El que no conozca a la empresa ni su estructura puede ser una desventaja, ya que pueden tomar las decisiones inadecuadas para la solución del problema.
- Tendrá un papel limitado dentro de la empresa.
- Muchas consultoras trabajan de un modo lento creando desesperación por parte de los clientes.
- El nivel de desempeño por parte de las consultoras puede que no cumpla con las expectativas de las empresas.
- Pueden existir diferencias al momento de mostrar las soluciones que tienen a los problemas.

2.3 Planeación estratégica.

2.3.1 Concepto

“La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos”. (Armijo, 2011).

De acuerdo a (Muchnick, 1999), el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la “capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna”.

Porter (2008, p.3), considera que la planeación estratégica permite a las organizaciones obtener una ventaja competitiva por tres vías: el liderazgo en costos, la diferenciación y enfoque. Según Porter la estrategia competitiva debe de ser fruto de una perfecta competencia de la estructura del sector y sus cambios tanto en el ámbito nacional como internacional y añade que para competir se debe cuidar el manejo de cinco fuerzas a saber:

La planeación estratégica es un “proceso indispensable para la dirección de una empresa, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo” (Steiner, 1979).

El concepto de planeación estratégica da a entender que es un procedimiento que tiene por objetivo llevar a la empresa a tomar las decisiones más factibles para ella, ya que se prevé todo con anticipación y el tiempo necesario, debido a que se implementan estrategias contundentes para sacar adelante la empresa, tomando las mejores decisiones debido a un plan estratégico ya estudiado.

2.3.2 Características.

La incertidumbre, esto hace referencia a que puede darse la información no correcta que podría tener consecuencias si se usa y se toma una decisión en base a ella, que ocasionaría problemas dentro de la organización.

- La decisión: no obstante la situación de incertidumbre a la cual el dirigente de la empresa hace frente, es imperativo para él, con base en la información con que cuenta, asumir el riesgo y decidir.

De acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand et al. (1999), las premisas de la escuela de la planificación son:

- Las estrategias planteadas deben de llevar un proceso pausado y tranquilo para que sean planeadas o elaboradas con el tiempo y la dedicación que estas requieren y para que se elaboren con claridad ante todo.

- La responsabilidad por parte del directivo de la organización es muy poca ya que la responsabilidad recae en las personas encargadas de llevar a cabo la planeación.

- A partir de este proceso, las estrategias aparecen completamente acabadas, listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas presentando cuidadosa atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos. Según Rodríguez (2005), la planeación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo y sus principales características son:

- Actividad en la que tiene que intervenir la dirección superior.
- Trata con cuestiones básicas.
- Ofrece un marco para la planeación detallada y para decisiones gerenciales cotidianas
- Se trata de una planeación de largo alcance.
- Analiza el medio ambiente interno y externo de la empresa.

Las características de la planeación nos dicen, el cómo trabaja o se implementa ésta dentro de la empresa, que se encarga de explorar el organismo tan interna como externamente , ya que esto le permite dar las mejores alternativas o soluciones a la empresa a la hora de tomar sus decisiones y que sean benéficas para todo el organismo social.

2.3.3 Pasos para planeación estratégica.

“La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos” (Heredia, 2012).

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que sean necesarios, la planeación estratégica consta de una serie de pasos básicos para lograr un buen funcionamiento en la institución los cuales son:

Declaración de la visión.

Es la declaración que indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo, que es aquello en lo que pretende convertirse, donde debe responderse la pregunta ¿Qué queremos ser? ¿Hacia dónde nos dirigimos? ¿Cuáles son nuestros deseos o aspiraciones? “Establecer la visión de una empresa nos permite enfocar los esfuerzos de todos los miembros de la empresa hacia una misma dirección; es decir, nos permite lograr que se establezcan objetivos, formulen estrategias y ejecuten tareas bajo la guía de ésta, logrando así coherencia y organización” (crecenegocios, 2013)

Declaración de la misión y valores de la empresa.

La misión define principalmente cual es la labor o actividad en el mercado, además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad, la cual responde a la pregunta ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué hacemos? ¿Cuál es nuestro negocio?

Por otro lado los valores son las cualidades positivas que poseen las organizaciones, tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de los empleados, los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de una empresa, y permiten crear pautas de comportamiento. Los cuales estos dos le dan identidad a la empresa (Espinosa, 2012)

Metas.

Las metas son objetivos a corto plazo los cuales pueden ser medibles y al mismo tiempo cuantificable que pueden llegar a ser mensuales e incluso a días, así como también es una expresión concreta de los logros que se deben obtener para conseguir los resultados que se esperan con el objetivo.

Formulación.

Dentro del marco de la referencia de la empresa que está definido por la misión, visión y valores, donde se tendrá el contexto de cuál podría ser la formulación de estrategias con sus tres componentes: objetivos, plan de acción, capacidades y recursos que permitan llevar a cabo dicho plan de acción.

Programas.

Es un conjunto orgánico de proyectos y operaciones que aplicados a la situación inicial alteran la situación de esta en la dirección de la visión, en esta se establecen una secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Planes.

Son un conjunto de programas donde se hace referencias a las decisiones de carácter general que expresan: lineamientos, prioridades, estrategias de acción, asignación de recursos y un conjunto de medios que se han de utilizar para alcanzar metas y objetivos propuestos. Además que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla los procedimientos y estrategias para alcanzar los objetivos a lograr.

Programación.

Es la etapa de puente entre la formulación y la ejecución en donde se especificaran claramente las metas a alcanzar y se definirán, con cierta precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos. una vez que se han determinado las estrategias que se utilizaran, se procede a diseñar los planes estratégicos, que consisten en documentos en donde se especifica cómo es que se van a alcanzar los objetivos generales propuestos, es decir, cómo se van a implementar o ejecutar las estrategias formuladas (Heredia, 2012).

Ejecución.

Se trata de llevar a cabo los programas, implementado las tareas. Coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento. Permite analizar lo que está ocurriendo en el ámbito tecnológico y de los negocios. Es el mejor medio para lograr los cambios y la transición; mejor que la cultura, mejor que la filosofía.

2.3.4 Impacto en las empresas.

Herter menciona que las empresas, a pesar de su tamaño, necesitan planear de manera estratégica como primer paso hacia el éxito empresarial, ya que ello obliga al directivo a analizar el contexto real al que se enfrenta la organización.

El extenso número de estudios acerca del impacto sobre la planeación estratégica y el desempeño no han sido suficientes para generar resultados concretos que apoyen la utilidad de la misma como un instrumento apropiado para desarrollar alternativas, tomar decisiones estratégicas y ejercer un impacto positivo en el desempeño organizacional.

Por otro lado, la controversia no sólo ha sido en el impacto de la PE en el desempeño financiero, sino en el concepto, en los elementos que la forman y en la manera operacional de la planeación estratégica; asimismo, el uso de diversas variables que miden el desempeño financiero ha generado distintos resultados dependiendo de cuál se utilice.

Esta polémica ha surgido por la falta de una base teórica adecuada para analizar las pequeñas y medianas empresas. Dado que la relación planeación estratégica-desempeño ha sido un tema que ha quedado inconcluso, es necesario revisar las investigaciones empíricas que se han desarrollado para poder explicar las inconsistencias en los resultados reportados en la literatura, así como las variables contingentes que pueden afectar la relación entre planeación estratégica y desempeño.

Por lo tanto la manera en que las empresas llevan a cabo la planeación estratégica dependerá de la estabilidad del entorno económico, donde los países subdesarrollados tenderán a implementar una más sofisticada, formal y estructurada, a pesar de la dificultad para llevarla a cabo.

Es por ello que la empresa se prepara para los problemas futuros, adquiere habilidad para explorar mayores alternativas y la calidad de la toma de decisiones es mayor y más rápida. Por lo tanto, se espera que el uso de la planificación estratégica en países en crecimiento genere un mayor impacto en el desempeño de las empresas, que en países desarrollados donde las condiciones económicas no hacen tan imperante el uso de herramientas sofisticadas de planeación, debido a que el entorno no exige el mismo grado de análisis y aumento eficaz de estrategias para enfrentar dicha incertidumbre.

A nivel internacional, el desarrollo de las pymes ha sido impulsado por apoyos institucionales de manera continua, con el objetivo de lograr una consolidación del

aparato productivo mediante la articulación de las pymes con las grandes industrias por medio de la subcontratación y del sistema de afiliación subordinada.

Estos apoyos han permitido que las pymes de los países industrializados sean innovadoras, competitivas y tengan altos estándares de calidad y productividad. No obstante, estos programas de apoyo a las pymes no han sido tan eficientes para poder impulsar a las empresas de países tercermundistas, ya que existen factores que no han permitido la inserción eficiente y competitiva de las empresas de países en desarrollo al entorno global.

Para que una organización pueda conservar su poder competitivo y lograr altas tasas de crecimiento depende en gran parte de la planeación estratégica y sus actividades y de la adopción de estrategias adecuadas. Por lo tanto en la actualidad para la buena marcha de un organismo económico se requieren de técnicas de planeación y formulación de estrategias que conlleven a esto aun crecimiento de la organización con el adecuado manejo de la visión y objetivos que se plantean en un inicio.

El impacto que tiene la planeación estratégica dentro de las organizaciones es notoria porque gracias a esta se establecen los puntos clave para una mejor administración, donde se establecen los objetivos y la esencia con la que han de trabajar los colaboradores de la empresa. Es la herramienta más poderosa con que cuenta una empresa para expresar su visión de cómo debe ser el mundo, donde se deben de presentar aquellos puntos clave o donde se requiere de una solución efectiva.

III. Diseño de la Investigación.

3.1 Tipo de investigación.

Dicha investigación será no experimental debido a que dentro de ella no se manipulara ninguna de las variables que se contemplan, por lo contrario solo se observará cuáles son los factores que más afectan al sector restaurantero y analizando las problemáticas, siendo transversal por que la recolección de datos será en un momento y tiempo único y descriptivo con la finalidad de detallar y analizar las variables tomadas en cuenta.

3.2 Población y Muestra.

La unidad de análisis de dicha investigación está conformada por los encargados de los pequeños restaurantes de San Jose Del Cabo específicamente en la zona centro, siendo tipo gourmet, de especialidades, familiar y conveniente, integrada de seis a diez empleados, según datos obtenidos de INEGI del directorio estadístico nacional de unidades económicas (DENUE), existe una población de trece restaurantes con las características que se requieren para la investigación.

Considerando el pequeño número de la población se utilizara el cien por ciento de ella para obtener los resultados deseados.

3.3 Instrumento de medición.

El método que más se apega con dicha investigación es el cuestionario debido a que es más seguro, de acuerdo al tipo de investigación que se está realizando, ya que se obtendrá información directamente de los encargados o dueños de las empresas a investigar.

El instrumento de medición es el siguiente.



Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Los Cabos

Esta encuesta está diseñada con un fin académico y con el propósito de recaudar información para el complemento de nuestra tesis que lleva por nombre, "Análisis de la implementación de una consultoría de planificación estratégica para el asesoramiento de los pequeños restaurantes de la zona centro de San José Del Cabo.

Instrucciones: Subraya la respuesta.

Años de creación:

Tamaño:

1.- Mencione las cinco principales problemas administrativos que enfrenta actualmente.

2.- ¿De qué manera los está enfrentando?

3.- ¿Estaría dispuesto a recurrir a un asesoramiento para formular estrategias y planes estratégicos para alcanzar las metas y los objetivos de la empresa?

a) Si (ir a pregunta 4) b) No (ir a pregunta 5)

4.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consultoría?

- a) De 18000 a 22000
- b) De 22000 a 26000
- c) De 26000 a 30000

5.- ¿Por qué usted no consideraría pagar por un asesoramiento?

a) Poco rentable b) Falta de recursos c) Me gusta como esta mi empresa d) Poco conocimiento

6.- ¿Conoce alguna empresa que se dedique a dar algún tipo de consultorías?

- a) Si, ¿Cuál? _____
- b) No

7.- Explique cuáles serían las razones por las cuales solicitaría el asesoramiento de una consultoría e indique porque.

8.- ¿En qué proporción considera que el asesoramiento que brinda una consultoría contribuya al cumplimiento de metas u objetivos que tiene la empresa?

a) 0-25% b) 26-50% c) 51-75% d) 76-100%

9.- De las siguientes afirmaciones señale cuales serían los beneficios que usted espera de la implementación de una consultoría.

- a) Mejora en la administración del negocio b) Posicionamiento en el mercado
- c) Mejoramiento de la demanda d) objetivos claros para la empresa

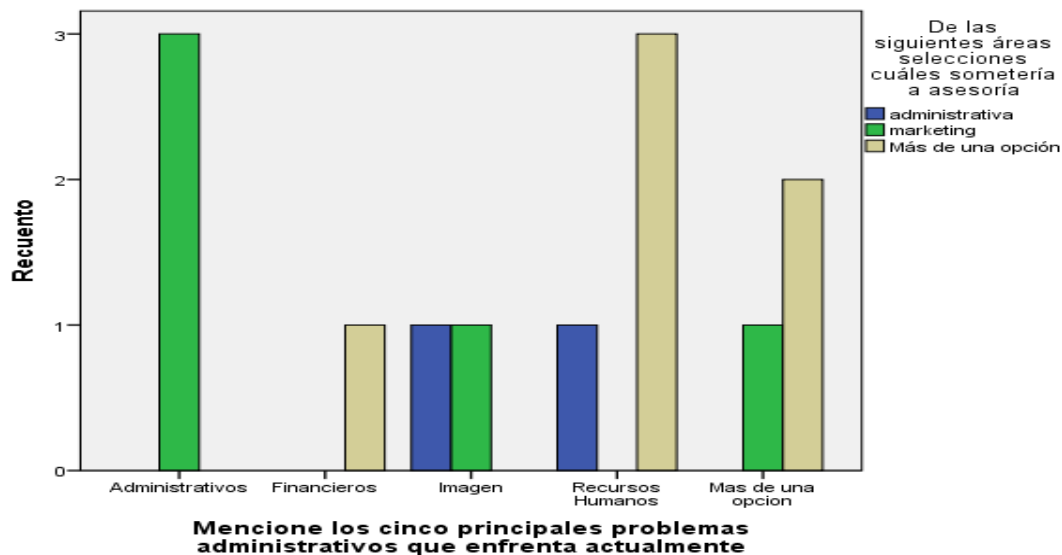
10.- De las siguientes áreas seleccione cuales sometería a asesoría.

- a) Administrativa
- b) Financiera
- c) Recursos humanos
- d) Marketing

IV. Análisis e Interpretación de Resultados.

4.1 Análisis e interpretación de resultados.

Grafico 1.



En el grafico anterior se muestran dos de las interrogantes más relevantes durante la investigación que permitió indagar de manera profunda y saber realmente como se encontraban administrativamente los pequeños restaurantes y poder tener una noción más amplia sobre el tema que se está investigando, arrojando que las principales problemáticas de dichas organizaciones están en el área administrativa y el área de recursos humanos.

Durante la presente investigación se realizaron trece encuestas conformadas por dos preguntas demográficas, siete preguntas cerradas y tres abiertas con el objetivo de recolectar información que permitiera saber si es viable la implementación de una consultoría en planificación estratégica, cabe señalar que desde un principio la población sujeto de estudio fue de trece pequeños restaurantes, ya que son estos los únicos que cumplen con las características que se requieren para la aplicación de las encuestas.

De esta forma, se puede puntualizar que, con base a la información recopilada en las encuestas, los problemas administrativos que más enfrentan actualmente los pequeños restaurantes son: 1) la contratación de personal en temporada alta, dado que con la llegada de esta, los restaurantes tienen que contratar personal nuevo - de preferencia con poca experiencia para poder capacitarlos con el paso del tiempo- y estos ofrezcan un mejor servicio, que aquellas personas con experiencia porque estos se desenvuelven diferente y algunos no acatan las órdenes de los dueños,; y 2) el aspecto financiero, el cual se atribuye a que en los últimos años los impuestos se han ido incrementando y las ventas en el caso de algunos restaurantes apenas cubren el pago de los subsidios y los gastos para la compra de la materia prima.

Con base en el resultado que se arrojó en el instrumento de medición aplicado a las empresas se percató que el impacto que tendría el llevar a cabo una consultoría de planificación estratégica es muy alto, ya que esta contribuiría y tendría beneficios tanto para la empresa como para el cliente.

Actualmente los restaurantes encuestados mencionan que tienen necesidad de mejorar la administración de la empresa, así como también la actualización del local o el uso de las tics para poder aprovechar las nuevas tecnologías y agilizar los procesos tanto administrativos como los financieros, otro punto latente que se encontró fue la ubicación de los establecimientos, ya que no es una zona adecuada y es por ello que no se tiene una alta demanda y sus ventas son las mínimas.

Dentro de las implicaciones que mencionan los restaurantes, la mitad de los mismos mencionan no tener el suficiente conocimiento sobre la consultoría en

planificación estratégica como para poder contratarla, otros de los restaurantes encuestados indicaban que no cuentan con los recursos suficientes para poder pagarlo, mientras que una minoría considera que no le gustaría contratar la consultoría por que le gusta como esta su empresa.

La mayoría de los pequeños restaurantes cree redituable una consultoría en planificación estratégica porque piensan que esta misma los ayudaría en la mejora de los objetivos de la empresa para así poder enfrentar los problemas como lo son los financieros, administrativos y la competencia que día con día afrontan.

Gracias al instrumento de medición aplicado a las empresas sujeto de estudio, se puede identificar que existen varias problemáticas que enfrentan las pequeñas empresas restauranteras en la actualidad, mismas que de acuerdo a su complejidad requieren de una asesoría externa por parte de personas altamente capacitadas, para dar solución a estas, ya que en algunos casos las personas encargadas o dueñas de los establecimientos no tienen la noción para poder enfrentar todos los problemas presentados en el organismo.

Cabe mencionar que las empresas con este giro se verían beneficiadas en todos los aspectos, ya que al contar con este tipo de asesorías tendrían una mejor visión sobre la situación en la que se encuentra realmente la empresa, y tener a una persona experta y capacitada en solucionar las problemáticas que se estén presentando y contar con el conocimiento que se requiere para poder abordar de la mejor manera la situaciones que se presenten dentro del establecimiento y que la empresa lo enfrente de la mejor manera posible y no tenga perdidas en cualquiera de las áreas que se encuentren afectadas o en situación crítica.

V. Conclusión y Diseño de Propuestas.

5.1 conclusión.

Con base a la información que se obtuvo durante la investigación realizada, se pudo detectar que en más de la mitad de los establecimientos analizados existen diferentes problemáticas y que en su mayoría los dueños o encargados de estos organismos no cuentan con el conocimiento necesario para darle solución apropiada a los problemas ya mencionados, cabe señalar que durante el desarrollo de la investigación se identificó como las áreas con más problemáticas dentro de los establecimientos a recursos humanos y administración, se considera que esto se debe a que los dueños de los restaurantes adolecen de herramientas administrativas básicas al momento de solucionar cada una de las problemáticas presentadas al interior de los mismos, ya que dichas personas no cuentan con una carrera a fin a estas áreas, sino en aquellas que se relacionan con el giro de la empresa, es decir, aquellas centradas en la preparación de los productos que la empresa ofrece, dejando de lado el área de administración lo cual los hace mucho más vulnerables.

De esta manera se pudo evidenciar que aun cuando algunas organizaciones logran sobrevivir, muchas otras no tienen esa suerte, pues las consecuencias de no llevar una administración adecuada y tener bien planteadas la misión y visión, o una formalización como tal son altas, ya que estos términos son parte fundamental de la empresa porque son un punto de orientación que identifica el alcance que tienen las operaciones de la empresa en un mercado.

Otro punto importante que se pudo detectar durante la investigación fue que en la mayoría de los dueños de los establecimientos encuestados no existe una claridad respecto a las implicaciones de una consultoría, fue dicho desconocimiento lo que generó su interés hacia el tema a tal grado de permitir la aplicación del

instrumento de medición, dando la pauta para poder conocer totalmente la situaciones por las que atraviesan sus empresas debido a un mal manejo administrativo y la falta de experiencia en este tipo de asesorías.

Es aquí donde la consultoría hace su trabajo, ya que esta se encarga de darle solución a variedad de problemáticas con puntos específicos a resolver que se presentan actualmente en las organizaciones, a través de personas capaces y profesionales que les brindan el servicio de asesorías a las compañías que enfrentan situaciones de riesgo comercialmente hablando, brindando beneficios tanto para la empresa como para el cliente al orientarlo de la mejor manera para poder abordar la situación presentada, ayudándolo a crecer tanto financiera como operativamente.

Cabe resaltar que parte de los gerentes encuestados señalaron no contar con el recurso financiero requerido para la implementación de una consultoría de esta magnitud, es por ello que se realizaron un conjunto de propuestas donde se puntualiza que existen diversos métodos para recibir asesorías, ya sea eligiendo los paquetes en los cuales existen puntos específicos de las áreas de la empresa donde requiera de este tipo de servicio o valorando el costo beneficio de tal ejercicio.

Después de analizar la información obtenida, se cuenta con los argumentos necesarios para decir que la hipótesis estadística que indica que “Un 30% de los dueños de los pequeños restaurantes no tienen conocimiento o el capital suficiente para cubrir una consultoría de planificación estratégica, o simplemente no quieren ser asesorados por personas ajenas a la empresa” se acepta debido a que los empresarios realmente no cuentan con un conocimiento acerca de este tipo de servicios y en otros casos no cuentan con el recurso monetario necesario para poder contratar la consultoría.

5.2 Propuestas.

Tras haber realizado la presente investigación se dan a conocer las siguientes de propuestas.

1.- Dado que en la actualidad es imperativo que toda organización que desee mantenerse en el mercado cuente con un plan estratégico, es indispensable el dar a conocer a las pequeñas empresas restauranteras las implicaciones e impacto de una consultoría de planificación estratégica que le otorgue los elementos administrativos necesarios para el correcto manejo de la compañía, enfatizando como ello favorecerá su crecimiento y permitirá un mejor manejo de su inversión.

2.- Tomando en cuenta las necesidades de los empresarios encuestados, quienes mencionaron que por falta de recursos no podrían implementar una asesoría de cierta magnitud se considera necesario proponer diferentes paquetes con un nivel de asesoría que aborde puntos específicos de la empresa donde realmente se requiera una orientación o exista un problema que esté afectando a su evolución, adecuando los precios al alcance del presupuesto con el que cuente la empresa.

Algunos paquetes que se podrían adquirir en caso de la implementación de una consultoría de planificación estratégica son los siguientes.

Paquete básico:

Este contemplaría lo refiere a la etapa de formulación de la administración estratégica, es decir, desde el diseño de misión, visión, objetivos y valores de la empresa hasta el diseño de las estrategias, para que le permita a la empresa el buen funcionamiento partiendo de las bases necesarias para poder crecer como tal.

Paquete de administración estratégica de empresas:

Te ofrecería la posibilidad de abordar la completa administración de tu empresa, desde los asuntos laborales, fiscales y contables, hasta la negociación con entidades bancarias, el pago a proveedores, el control de caja y almacén, etc.

Paquete administrativo:

Asesoría en materia administrativa para la solución de los problemas de organización que padecen frecuentemente las empresas y que hacen que en los negocios, a pesar del trabajo diario y constante de sus integrantes, no se perciban los frutos del esfuerzo colectivo.

Este paquete se encarga de tocar las áreas que necesiten asesoría solamente, toca los puntos específicos que requieran de ella sin tocar más áreas de la empresa.

Esta propuesta se hace con el fin de contribuir al buen funcionamiento de las empresas, ofreciendo precios accesibles que el presupuesto de las mismas pueda cubrir, brindando así la facilidad de adquirir paquetes de consultorías que aborden puntos específicos de la organización donde se requiera una solución u orientación para mantener o mejorar la posición de la misma dentro del mercado.

Bibliografía

Altonivel. (19 de abril de 2010). *Altonivel*. Obtenido de Altonivel:

<http://www.altonivel.com.mx/que-odia-el-cliente-de-un-restaurante.html>

Alvarado, F. (1885). *principios basicos de consultoria*. Obtenido de principios basicos de consultoria :

<http://www.consejeriaempresarial.com/publicaciones/PRINCIPIOS%20BASICOS%20DE%20CONSULTORIA.pdf>

Cheuquepan, F. B. (04 de abril de 2011). *gestiopolis*. Obtenido de gestiopolis:

<http://www.gestiopolis.com/aspectos-conceptuales-planificacion-estrategica/>

crecenegocio. (02 de marzo de 2012). *crecenegocio*. Obtenido de crecenegocio:

<http://www.crecenegocios.com/20-consejos-antes-de-abrir-un-restaurante/>

crecenegocios. (2013). <http://www.crecenegocios.com>. Obtenido de

<http://www.crecenegocios.com>: <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>

David, F. R. (2008). *conceptos de administracion estrategica*. mexico: Pearson Prentice Hall.

Espinosa, R. (14 de 10 de 2012). <http://robertoespinosa.es>. Obtenido de

<http://robertoespinosa.es>: <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

Heredia, F. (11 de mayo de 2012). *pymeempresario*. Obtenido de

pymeempresario: <http://www.pymempresario.com/2012/05/los-7-pasos-de-la-planeacion-estrategica/>

Jenkins, A. (noviembre de 2007). *la voz de houston*. Obtenido de la voz de

houston: <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-retos-de-los-propietarios-de-restaurantes-10470.html>

Jurado, F. (2011). *frantz jurado*. Obtenido de frantz jurado:

<http://fjurado.blogspot.mx/2011/10/proceso-de-planeacion-en-un-restaurante.html>

- Martinez, R. C. (2011). *academia comunidad digital de conocimiento*. Obtenido de academia comunidad digital de conocimiento:
<http://contenidosabiertos.academica.mx/jspui/handle/987654321/122>
- Navarro, E. (11 de mayo de 2003). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de *www.gestiopolis.com*: <http://www.gestiopolis.com/como-consultoria-podria-ayudar-negocio/>
- Ortiz, M. C. (2009). *Análisis del sector restaurantero*. Obtenido de Análisis del sector restaurantero: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/sector2010-2.pdf>
- Ospina, J. (24 de junio de 2010). *Jaime Ospina Blog*. Obtenido de Jaime Ospina Blog: <https://jaimeospina.wordpress.com/2010/06/24/definicion-de-consultoria/>
- Perez, E. S. (25 de marzo de 2015). *Implantación del Reglamento (UE) N° 1169/2011*. Obtenido de Implantación del Reglamento (UE) N° 1169/2011: http://www.colvema.org/WV_descargas/3667ESanchez.pdf
- Salazar, A. L. (2005). *La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica* . Obtenido de La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica :
<http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/EQ/article/viewFile/171/206>
- smenublog. (02 de junio de 2015). *smenu blog: soluciones innovadoras para hosteleria*. Obtenido de smenu blog: soluciones innovadoras para hosteleria: <https://smenublog.wordpress.com/2015/06/02/2-necesidades-que-tienen-los-restaurantes-y-la-solucion/>
- Vázquez., S. G. (Julio-Diciembre de 2011). *Introducción a la consultaría y la venta de servicios*. Obtenido de Introducción a la consultaría y la venta de servicios.:
http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tepeji/administracion/documentos/tema/Servicios_Empresariales_y_Consultoria.pdf
- William, C. (2005). *como ser un consultor exitoso*.
- Zambrano, A. D. (1998). *consultoria de empresa en el peru* .

