



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**PROGRAMA DE POSGRADO EN  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO EMPRESARIAL: UNA APLICACIÓN EN LAS  
EMPRESAS RESTAURANTERAS EN EL MUNICIPIO DE JUAREZ DEL ESTADO DE  
CHIHUAHUA**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

**GABRIELA VELASCO RODRÍGUEZ**

DR. FERNANDO JAVIER CERVANTES ALDANA

TUTOR PRINCIPAL

MÉXICO D.F.

13 DE ABRIL DE 2011.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.





**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

PROGRAMA DE POSGRADO EN  
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TESIS**

**FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO EMPRESARIAL: UNA APLICACIÓN EN LAS  
EMPRESAS RESTAURANTERAS EN EL MUNICIPIO DE JUAREZ DEL ESTADO DE  
CHIHUAHUA**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORA EN CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

**GABRIELA VELASCO RODRÍGUEZ**

DR. FERNANDO JAVIER CERVANTES ALDANA

TUTOR PRINCIPAL

DR. FRANCISCO ARTURO BRIBIESCAS SILVA

TUTOR APOYO

DR. MARIO DE AGÜERO AGUIRRE

TUTOR APOYO

MÉXICO D.F.

13 DE ABRIL DE 2011.



## **AGRADECIMIENTOS**

Doy gracias a Dios, por haber puesto en mi camino aquellas personas que han sido un soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

En general quisiera agradecer a todas y cada una de las personas que han vivido conmigo la realización de esta tesis doctoral; decidí no nombrarlas para no omitir a nadie, porque tanto ellas como yo sabemos que desde lo más profundo de mi corazón les agradezco el haberme brindado todo el apoyo, colaboración, animo y sobre todo cariño y amistad.



## **DEDICATORIA**

**A Dios por la oportunidad de vivir.**

### **A mi familia:**

A mi madre: Graciela Rodríguez Gómez

A mi padre Eduardo David Velasco González  
y su esposa Blanca Estela Macías de Velasco

### **A mis hermanos, a sus esposas e hijos**

Eduardo David Velasco Rodríguez  
y su esposa Cecilia Chavira de Velasco  
e hijos Brenda Cecilia y David

Andres Velasco Rodríguez  
y su esposa Concepción Fernández de Velasco  
e hijo José Andrés

Victor Velasco Rodríguez  
y su esposa María Dolores Hernández de Velasco  
e hijos José Fernando, Víctor Arturo, Gabriel Alexander y José Areli

Gustavo Velasco Macías  
y su esposa Iliana Marina Rosas de Velasco  
e hijo Gustavo Asiel

Christopher Velasco Macías

Roberto Velasco Macías



## INDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>I</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>III</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>MARCO REFERENCIAL</b>	<b>1</b>
1.1 Panorama general de las empresas restauranteras en México	1
1.2 Entorno de las empresas restauranteras del estado de Chihuahua	5
1.3 Perspectiva de las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua	11
1.3.1 Aspecto demográfico	11
1.3.2 Aspecto económico	12
1.4 Características generales de las empresas restauranteras	14
1.4.1 Número de unidades económicas	15
1.4.2 Personal ocupado total	16
1.4.3 Ingresos por la prestación de servicios	17
<b>CAPÍTULO II</b>	
<b>MARCO TEORICO</b>	<b>19</b>
2.1 Concepto de Factor Crítico de Éxito (FCE)	19
2.1.1 Generalidades	19
2.1.2 Características	27
2.2 Identificación y clasificación sistemática de los factores críticos de éxito	31
2.2.1 Visión convencional de la ventaja competitiva	32
2.2.1.2 Tipos de ventajas competitivas	33
2.2.1.3 Estrategias genéricas competitivas	34
2.2.2 Creación de la ventaja competitiva	37
2.2.2.1 Ventajas competitivas basadas en cambios externos	37
2.2.2.2 Ventajas competitivas basadas en cambios internos	39
2.2.3 La ventaja competitiva desde la perspectiva basada en los recursos	39
2.2.3.1 La teoría de los recursos y las capacidades Un enfoque actual en la estrategia genérica competitiva	39
2.2.3.2 Los recursos y capacidades como una fuente de dirección para la empresa.	42
2.2.3.3 Los recursos como la base para la rentabilidad corporativa	43
2.2.3.4 Las capacidades: ventajas competitivas como la base para los criterios de la calidad de los servicios	45

<b>2.3</b> Proceso de definición para la identificación y clasificación sistemática de los factores críticos de éxito de las empresas restauranteras	48
<b>2.3.1</b> El análisis interno y la teoría de los recursos y capacidades	51
<b>2.3.2</b> La identidad de la empresa	52
<b>2.3.3</b> Los recursos y capacidades de la empresa	54
<b>2.3.4</b> Estudios previos	56
<b>2.3.5</b> Otros estudios	61
<b>2.4</b> Propuesta de identificación y clasificación sistemática de los factores críticos de éxito de las empresas restauranteras, y desarrollo de los recursos y capacidades	63

### **CAPITULO III**

#### **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION 71**

<b>3.1</b> Diseño y metodología	71
<b>3.2</b> Hipótesis	72
<b>3.3</b> Variables	73
<b>3.4</b> Plan de muestreo	75
<b>3.4.1</b> Población	76
<b>3.4.2</b> Unidad de la muestra	76
<b>3.4.3</b> Tamaño de la muestra	77
<b>3.4.3.1</b> Procedimiento del muestreo	78
<b>3.5</b> Recolección de datos	82
<b>3.5.1</b> Instrumento de medición	83
<b>3.5.2</b> Fuentes de información y trabajo de campo	84
<b>3.5.3</b> Aplicación del instrumento de investigación	87
<b>3.6</b> Tratamiento y análisis estadístico de datos	89

### **CAPITULO IV**

#### **RESULTADOS 91**

<b>4.1</b> Descripción general de la identidad de las empresas restauranteras	92
<b>4.2</b> Análisis de nivel investigativo descriptivo con variables categóricas y variables numéricas	96
<b>4.2.1</b> Grupo de factores: Recursos	96
<b>4.2.1.1</b> Recursos financieros iniciales	96
<b>4.2.1.1.1</b> Fuente de financiamiento ajeno inicial	96
<b>4.2.1.1.2</b> Fuente de financiamiento propio inicial	97
<b>4.2.1.1.3</b> Fuente de financiamiento inicial	98
<b>4.2.1.1.4</b> Monto de financiamiento inicial	98
<b>4.2.1.2</b> Recursos financieros durante la operación	99
<b>4.2.1.2.1</b> Solicito préstamo durante la operación	99

4.2.1.2.2 Fecha del préstamo durante la operación	99
4.2.1.2.3 Monto de financiamiento durante la operación	100
4.2.1.3 Recursos físicos	100
4.2.1.3.1 Tipo de inversión inicial	101
4.2.1.3.2 Tipo de inversión durante la operación	101
4.2.1.4 Recursos humanos	102
4.2.1.4.1 Número de empleados base	102
4.2.1.4.2 Número de empleados eventuales y subcontratados	104
4.2.2 Grupo de factores: Capacidades	106
4.2.2.1 Entrega del servicio (zona de contacto con el cliente)	106
4.2.2.1.1 Ventas anuales	107
4.2.2.1.2 Ingreso por persona ocupada	109
4.2.2.1.3 Densidad del personal ocupado respecto al número de comensales atendidos	111
4.2.2.1.4 Capacidad/aforo	113
4.2.2.2 La calidad del servicio	115
4.2.2.2.1 Tipo de servicio	115
4.2.2.2.2 Ventaja competitiva	115
4.2.2.2.3 Tipo de ventaja competitiva	116
4.3 Análisis de la relación entre dos variables	116
4.4 Análisis de la relación entre dos o más variables	120
<b>CONCLUSIONES Y LIMITACIONES</b>	<b>131</b>
<b>RECOMENDACIONES FINALES</b>	<b>136</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>139</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>143</b>
Carta de presentación de la investigación	145
Instrumento de investigación: Cuestionario Modelo FEEE MIPYMES	147

## ÍNDICE DE TABLAS Y GRAFICAS

Tabla 1.1	Nacional. Estadísticas registradas por CANIRAC, 2006 -2010	5
Tabla 1.2	Nacional – Estatal. Porcentaje de la población de 18 y más años que considera su estado inseguro	7
Tabla 1.3.	Nacional – Estatal. Por temor a ser víctima de algún delito (robo, asalto, secuestro, etc.) durante 2008, ¿dejo de ...?	8
Tabla 1.4	Nacional – Estatal. Porcentaje de personas que dejaron de hacer al menos una actividad de las mencionadas, por temor a ser víctima	9
Tabla 1.5	Estatal-Municipal. Jerarquización de los municipios en el estado de Chihuahua según número de habitantes, 2005 y 2008	12
Tabla 1.6	Chihuahua. Porcentajes de las características principales por tipo de actividad económica, 2003 y 2008	13
Tabla 1.7	Giros de las empresas restauranteras por subsector y rama de la actividad económica	14
Tabla 1.8	Nacional – Estatal - Municipal. Evolución de Unidades económicas de las empresas restauranteras 1999, 2004 y 2009	15
Tabla 1.9	Nacional – Estatal - Municipal. Evolución de Personal Ocupado Total de las empresas restauranteras 1999, 2004 y 2009	16
Tabla 1.10	Nacional – Estatal - Municipal. Evolución de los Ingresos por prestación de servicios de las empresas restauranteras 1999, 2004 y 2009 (miles de pesos)	17
Tabla 2.	Resumen cronológico de los más relevantes aportes sobre el concepto de factor crítico de éxito (FCE)	26
Tabla 2.2	Dimensiones del modelo SERVQUAL para medir la Calidad de los Servicios	47
Tabla 2.3	Las dimensiones del modelo SERVQUAL para clasificar las ventajas competitivas como la base para la calidad de los servicios de las empresas restauranteras	47

Tabla 2.4	Tipos de servicios de las empresas restauranteras	57
Tabla 2.5	Indicadores de la medida de éxito competitivo	62
Tabla 2.6	Perspectivas para la medición de la eficacia	63
Tabla 2.7	Factores Críticos del Éxito Empresarial de las empresas restauranteras	68
Tabla 3.1	Variables del grupo de factores: Recursos	74
Tabla 3.2	Variables del grupo de factores: Capacidades	75
Tabla 3.3	Giros de las empresas restauranteras	76
Tabla 3.4	Nombre de los campos de los registros de la base de datos	80
Tabla 3.5	Municipio de Juárez. Base de datos de restaurantes	81
Tabla 3.6	Fuentes de información y variables	85
Tabla 3.7	Ficha técnica de la investigación	86
Tabla 3.8	Ventajas y Desventajas de las etapas de aplicación del instrumento	89
Tabla 4.1	Variables de Identidad Empresarial	92
Tabla 4.2	Fecha de préstamo durante la operación	99
Tabla 4.3	Media y desviación estándar del número de empleados base de los años 2004 al 2008	102
Tabla 4.4	Media y desviación estándar del número de empleados eventuales y subcontratados de los años 2004 al 2008	104
Tabla 4.5	Media y desviación estándar de las ventas totales de 2004 al 2008 (en pesos mexicanos)	107
Tabla 4.6	Media y desviación estándar del ingreso por persona ocupada de 2004 al 2008 (en pesos mexicanos)	109
Tabla 4.7	Media y desviación estándar de densidad del personal ocupado de 2004 al 2008	111

Tabla 4.8	Media y desviación estándar del total de capacidad/aforo de 2004 al 2008	113
Tabla 4.9	Análisis bivariado. Valores de las variables categóricas.	118
Tabla 4.10	Análisis bivariado. Valores de las variables numéricas.	119
Tabla 4.11	Análisis discriminante multivariado lineal. Variables numéricas	121
Tabla 4.12	Variables introducida/excluidas <sup>a,b,c,d</sup>	123
Tabla 4.13	Variables en el análisis	124
Tabla 4.14	Coefficientes de las funciones canónicas discriminante	125
Tabla 4.15	Resultados de la clasificación	126
Tabla 4.16	Otros análisis múltiples discriminantes	128
Gráfica 4.1	Giro	93
Gráfica 4.2	Forma jurídica	93
Gráfica 4.3	Forma de control	94
Gráfica 4.4	Tamaño	94
Gráfica 4.5	Rangos de edad	95
Gráfica 4.6	Fuente de financiamiento ajeno inicial	97
Gráfica 4.7	Fuente de financiamiento propio inicial	97
Gráfica 4.8	Fuente de financiamiento inicial	98
Gráfica 4.9	Monto de financiamiento inicial	98
Gráfica 4.10	Solicito préstamo durante la operación	99
Gráfica 4.11	Monto de financiamiento durante la operación	100
Gráfica 4.12	Tipo de inversión inicial	101

Gráfica 4.13	Tipo de inversión durante la operación	102
Gráfica 4.14	Número de empleados base 2004	103
Gráfica 4.15	Número de empleados base 2005	103
Gráfica 4.16	Número de empleados base 2006	103
Gráfica 4.17	Número de empleados base 2007	104
Gráfica 4.18	Número de empleados base 2008	104
Gráfica 4.19	Número de empleados eventuales y subcontratados 2004	105
Gráfica 4.20	Número de empleados eventuales y subcontratados 2005	105
Gráfica 4.21	Número de empleados eventuales y subcontratados 2006	105
Gráfica 4.22	Número de empleados eventuales y subcontratados 2007	106
Gráfica 4.23	Número de empleados eventuales y subcontratados 2008	106
Gráfica 4.24	Ventas totales 2004	107
Gráfica 4.25	Ventas totales 2005	107
Gráfica 4.26	Ventas totales 2006	108
Gráfica 4.27	Ventas totales 2007	108
Gráfica 4.28	Ventas totales 2008	108
Gráfica 4.29	Ingreso por persona ocupada 2004	109
Gráfica 4.30	Ingreso por persona ocupada 2005	109
Gráfica 4.31	Ingreso por persona ocupada 2006	110
Gráfica 4.32	Ingreso por persona ocupada 2007	110
Gráfica 4.33	Ingreso por persona ocupada 2008	110
Gráfica 4.34	Densidad del personal ocupado 2004	111
Gráfica 4.35	Densidad del personal ocupado 2005	111
Gráfica 4.36	Densidad del personal ocupado 2006	112
Gráfica 4.37	Densidad del personal ocupado 2007	112
Gráfica 4.38	Densidad del personal ocupado 2008	112
Gráfica 4.39	Capacidad/aforo 2004	113
Gráfica 4.40	Capacidad/aforo 2005	113
Gráfica 4.41	Capacidad/aforo 2006	114

Gráfica 4.42	Capacidad/aforo 2007	114
Gráfica 4.43	Capacidad/aforo 2008	114
Gráfica 4.44	Tipos de servicio	115
Gráfica 4.45	Han desarrollado una ventaja competitiva	115
Gráfica 4.46	Tipo de ventaja competitiva	116
Cuadro 1.	Factores críticos de éxito empresarial de las empresas restauranteras del municipio de Juárez del estado de Chihuahua	133

## **Resumen**

La presente investigación tuvo como objetivo general determinar qué factores críticos pueden diferenciar a las empresas restauranteras exitosas de las empresas restauranteras no exitosas en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua. En este trabajo se estudio los factores críticos de éxito empresarial de las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua, basándose en la Teoría de Recursos y Capacidades (TRC). La metodología empleada en el trabajo es un diseño no experimental de tipo transversal. Respecto a los resultados, se realizo un análisis discriminante multivariado lineal que permite clasificar a las empresas restauranteras en exitosas y no exitosas a través de un modelo que integra a los recursos humanos, la entrega del servicio y la calidad de servicio como los factores críticos que permiten conformar un sistema de información de dirección estratégica para las empresas restauranteras.

Palabras clave: factores críticos de éxito, recursos, capacidades, ventaja competitiva, estrategia, restaurantes.



## **Introducción**

En la actualidad, las empresas restauranteras en México atraviesan una problemática tanto interna como externa que ha provocado que bajen su rentabilidad y carezcan de una estabilidad en el mercado. La interna siendo la falta de administración y escasez de recursos financieros; y en la externa se refiere a la falta de acceso al financiamiento y política fiscal no promotora del desarrollo. Se ha notado que un punto clave es la administración interna, en ocasiones no se le da la importancia necesaria y se ve reflejado en sus resultados. Crear una ventaja competitiva no es cosa fácil de lograr y tomar en cuenta estos aspectos es vital para la sobrevivencia de la empresa. Esta situación de las empresas restauranteras ante los diversos cambios externos e internos, lleva a plantear la siguiente:

### **Pregunta general de la presente investigación:**

¿Cuáles son los factores críticos que pueden diferenciar a las empresas restauranteras exitosas de las empresas restauranteras no exitosas en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua?

### **Preguntas específicas:**

¿Cómo determinar los factores críticos de éxito de las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua?

¿Cuáles son los factores críticos de éxito de las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua?

¿Cómo distinguir las asociaciones significativas de los factores críticos de éxito de las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua?

¿Cómo distinguir las relaciones significativas de los factores críticos de éxito de las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua?

¿Cómo identificar las diferencias entre los grupos de las empresas restauranteras exitosas y de empresas restauranteras no exitosas?

La respuesta a estas cuestiones permitirá avanzar en el ámbito de la dirección estratégica y en el conocimiento científico y práctico de las empresas restauranteras.

**Objetivo general:**

Determinar qué factores críticos pueden diferenciar a las empresas restauranteras exitosas de las empresas restauranteras no exitosas en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua.

**Objetivos específicos:**

Determinar los factores críticos de éxito de las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua.

Describir los factores críticos de éxito de las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua.

Distinguir las asociaciones y/o relaciones significativas de los factores críticos de éxito de las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua.

Diferenciar las empresas restauranteras exitosas de las no exitosas en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua

La estructura del trabajo se presenta en cuatro capítulos de la siguiente manera:

**Capítulo 1. Marco referencial.** De manera general, se plantea el panorama de las empresas restauranteras en México. En lo particular, el entorno de las empresas restauranteras del estado de Chihuahua, y la perspectiva de esas empresas en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua mediante tablas comparativas referidas a las unidades económicas, personal ocupado e ingresos.

**Capítulo 2. Marco Teórico.** Después de una revisión de literatura, se hace referencia a las generalidades y características del concepto de factor crítico de éxito. Además, se plantea la identificación y clasificación sistemática de los factores críticos de éxito, basándose en la teoría de recursos y capacidades.

**Capítulo 3. Metodología.** En este capítulo se desarrollan los aspectos metodológicos de la investigación. Concretamente se hace referencia al diseño de la investigación, a las hipótesis, al plan de muestreo, a la obtención de datos y, por último el tratamiento y análisis estadístico de datos.

**Capítulo 4. Resultados.** El contenido de este capítulo existe un apartado sobre la caracterización de las empresas restauranteras de la muestra. También, recoge los resultados obtenidos de las pruebas estadísticas de acuerdo al tipo de variable acorde al diseño transversal. Los datos fueron obtenidos mediante un cuestionario como instrumento de investigación.

**Conclusiones y limitaciones.** Las conclusiones del trabajo se exponen en este apartado con base al grado de cumplimiento de los objetivos planteados y las limitaciones.

**Recomendaciones finales.** Se describen los factores críticos de las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua.

Finalmente, se detalla la bibliografía utilizada para el desarrollo de la investigación y anexos.

## **CAPÍTULO I. MARCO REFERENCIAL**

En este capítulo se tratarán diferentes aspectos de interés, que serán de utilidad para la comprensión de la situación actual de las empresas restauranteras en cuestión, comprende tres apartados, el primer apartado retoma cifras correspondientes al periodo del 2006 al 2010 que presenta la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) que permite contar con el comportamiento nacional. Además, en el segundo apartado se recuperan datos del 2004, 2007 y 2008 respecto al entorno de inseguridad que está afectando al estado de Chihuahua; y por último, en el tercer apartado, se caracteriza la perspectiva de las empresas restauranteras en el municipio de Juárez en el estado de Chihuahua con base en la consulta de los Censos Económicos 1999, 2004 y 2009.

### **1.1 Panorama general de las empresas restauranteras en México**

Ante la apertura comercial, los tratados económicos que se negocian en esta época globalizada y la conformación de bloques económicos, las empresas restauranteras deben considerar los cambios que la globalización trae consigo: el nuevo contexto global presenta un entorno económico diferente, un novedoso marco político; un estado tecnológico avanzado dentro de un marco legal y fiscal cambiante, con posturas agresivas de los competidores, un comportamiento variable de los productos y del comensal, así como un nuevo trato con los proveedores. Con este panorama, la empresa restaurantera debe crear valor para lograr ventajas competitivas. La creación de valor dentro de una empresa restaurantera sugiere una mejor utilización de la

información (de recursos y capacidades), asimismo, un mayor y mejor conocimiento del personal (Duron García, 2009)<sup>1</sup>.

Ahora bien, la empresa restaurantera en México ha resentido los factores basados en cambios externos, al recurrir a los datos generales proporcionados en marzo del 2010 por la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), que es una institución de interés público, autónoma, de duración indefinida, con personalidad jurídica y patrimonio propios, sin fines de lucro, que representa, integra, educa, promueve y defiende los intereses y derechos de los establecimientos formales que preparan y venden alimentos en todo el país. Surge como órgano rector del sector restaurantera, con carácter nacional, el 28 de octubre de 1958 después de varios de años de lucha para obtener el reconocimiento oficial.

La CANIRAC está integrada por 137 delegaciones: 120 municipales, 16 distritales (en el Distrito Federal) y una sección de cadenas de restaurantes, con autorización de la Secretaría de Economía para operar en todo el país. Asimismo, tiene la representación empresarial de 345,000 restaurantes formalmente establecidos en toda la república ante autoridades federales, estatales y municipales. De estos restaurantes, el 95 % son micro, pequeñas y medianas empresas.

La CANIRAC por ser una institución sin fines de lucro, no cuenta con recursos monetarios para llevar a cabo proyectos que apoyen al sector. Su patrimonio lo

---

<sup>1</sup> Duron García, C. (2009). Diez tendencias en los negocios que marcaran la próxima década. In C. Duron García, *El EXITO RESTAURANTERO Habilidades Directivas* (p. 9). México: Trillas.

constituyen los inmuebles en los que se ubican las oficinas para su funcionamiento y atención a los empresarios restauranteros.

Durante los dos últimos años, la empresa restaurantera ha tenido que enfrentar momentos difíciles, que se han traducido en verdaderas amenazas de sobrevivencia, como las que se enlistan a continuación:

- Recesión económica mundial, cuyos efectos se reflejaron en una disminución del 11.7% de las ventas durante el pasado 2009.
- Leyes antitabaco con reglamentos complejos e incongruentes, que ahuyentaron a comensales de los restaurantes, se *aplican* a partir del año 2008, y afectan al 98% de los restaurantes a nivel nacional por contar con establecimiento no mayores a 150 metros cuadrados que hace imposible levantar muros para dividir las áreas, además de que la gran mayoría de ellos carece de capital propio para hacer las adecuaciones exigidas. El planteamiento de los industriales restauranteros es la autorregulación, dejando a la elección de los restaurantes el elegir ser establecimientos donde se permita fumar o no.
- Emergencia Sanitaria por la Influenza AH1N1, que tuvo un impacto inmediato de caída en ventas de mayo de 2009 del 60%. En ciudades como México, Cancún, Cozumel, San Luis Potosí y los Cabos la disminución fue hasta del 90% y se estima que cerraron alrededor de 6,000 establecimientos.

- Inseguridad e incremento de la delincuencia, con fuerte impacto en estados como Chihuahua, Baja California, Sinaloa, Guerrero, Nuevo León y Michoacán, que además de la baja en ventas, originó el cierre de restaurantes
- Informalidad e ilegalidad toleradas. Se estima que existen 700 mil puestos de comida en las calles.
- Aumentos a cargas tributarias para los años 2009 y 2010 presentes como el IETU y el IDE.
- Deducibilidad de comidas de negocios en restaurantes de solo el 12.5%, cuando los socios comerciales de Estados Unidos de Norteamérica y Canadá permiten el 50%.

A continuación, con base en las estadísticas registradas recientemente por CANIRAC, del 2006 a la fecha, se elaboró la siguiente tabla 1.1. Es notorio que se han incrementado los establecimientos formales en un 41%, que van de 243,000 a 345,000. Hay que hacer notar que las empresas restauranteras generan 1, 350,000 empleos directos y 3, 300,000 empleos indirectos, lo cual representa el 1.05% del PIB Nacional con un valor estimado de \$190 mil millones de pesos, y cerca del 15% del PIB Turístico. Es el último eslabón en la cadena de insumos, impactando en 63 de las 80 ramas productivas; factor de consolidación de las cadenas de insumos agropecuarios y de otros sectores industriales, comerciales y de servicios, y factor de desarrollo regional, social, económico y turístico

**Tabla 1.1. Nacional. Estadísticas registradas por CANIRAC 2006 - 2010**

<b>Variables</b>	<b>Unidad de medida</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Valor de Mercado	Millones de pesos	\$154,000	\$ 154,000	\$ 158,000	\$ 140,000	\$190,000
Número de establecimientos	Establecimientos formales	243,000	243,000	243,000	243,000	345,000
Participación en el PIB Nacional	Porcentaje	2%	2%	2%	2.2%	1.05%
Participación en el PIB Turístico	Porcentaje	23%	23%	23%	23%	15%
Número de empleos directos	Personas	837,000	837,000	837,000	850,000	1,350,000
<i>Mujeres</i>	Porcentaje	55%	55%	55%	n.d.	n.d.
<i>Hombres</i>	Porcentaje	45%	45%	45%	n.d.	n.d.
Número de empleos indirectos	Personas	2,200,000	2,200,000	2,200,000	2,200,000	3,300,000

Fuente: Elaboración propia considerando las Cifras de la Industria Restaurantera (Cámara Nacional de la Industria de los Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), 2010).

## **1.2 Entorno de las empresas restauranteras del estado de Chihuahua**

El recrudescimiento de la inseguridad, es lo que hasta la fecha tiene en crisis a los establecimientos de las empresas restauranteras, obligándolos a reducir personal, horas de servicio, mantener precios pese al incremento en los costos de los alimentos y lanzar ofertas y promociones con el objetivo de recuperar clientela.

Con respecto a esta amenaza de inseguridad, se revisaron los datos de la sexta Encuesta Nacional sobre Inseguridad (ensi-6) que presentó el Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad A.C. (ICESI) durante octubre de 2009.

El ICESI surgió en 2002, con el esfuerzo de cinco importantes instituciones de la sociedad civil: Consejo Coordinador Empresarial, COPARMEX, Fundación Este País, UNAM y TEC de Monterrey, donde la asamblea de asociados se conforma por los titulares de cada institución.

La encuesta proporciona datos únicos y exclusivos que permiten elaborar diagnósticos precisos y altamente confiables sobre la percepción de los ciudadanos sobre la inseguridad. La ENSI-6 tiene representatividad nacional urbano/rural. Se levantó en las 32 entidades federativas y en las 16 zonas urbanas, donde se incluye a Ciudad Juárez y Chihuahua del estado de Chihuahua.

El ICESI, aprovechando la experiencia de la serie de Encuestas Nacionales sobre Inseguridad –ENSI-, generó en 2008 el “Índice Nacional de Inseguridad” que da una línea de monitoreo, seguimiento y evaluación de los programas y acciones para abatir la delincuencia (Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad, 2009).

Por lo que se refiere a los resultados obtenidos sobre la percepción de la inseguridad, en particular, el estado de Chihuahua ocupa el 2do lugar a nivel nacional de acuerdo a los datos del 2008 como se muestra en la tabla 1.2 (Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad, 2009, p. 66).<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad. "ICESI." *ICESI*. Octubre 2009. <http://www.icesi.org.mx/documentos/encuestas/encuestasNacionales/ENSI-6.pdf> (acceso mayo 3, 2010).

**Tabla 1.2 Nacional - Estatal. Porcentaje de la población de 18 y más años que considera su estado inseguro**

ENTIDAD	ENSI- 3/2004 %	ENSI- 5/2007 %	ENSI- 6/2008 %		ENTIDAD	ENSI- 3/2004 %	ENSI- 5/2007 %	ENSI- 6/2008 %	
Distrito Federal	86	85	85		Zacatecas	34	52	61	
Chihuahua	57	64	83	△	Coahuila	37	48	58	△
Estado de México	71	73	76		Jalisco	53	50	55	
Baja California	62	74	76		Tlaxcala	30	55	54	
Durango	40	43	75	△	Veracruz	45	45	53	
Aguascalientes	32	63	74	△	Chiapas	48	44	52	
Michoacán	49	63	71		San Luis Potosí	35	47	52	
Guerrero	44	69	71		Sonora	42	40	47	
Morelos	56	52	70	△	Campeche	43	48	45	
Nuevo León	41	64	70		Hidalgo	44	43	45	
Oaxaca	42	60	69		Yucatán	33	35	38	
Sinaloa	73	74	67		Colima	19	10	37	
Quintana Roo	58	57	64		Querétaro	39	37	34	△
Puebla	56	49	64	△	Baja California Sur	35	38	34	
Guanajuato	41	34	62	△	Nayarit	22	35	33	
					<b>Nacional</b>	<b>54</b>	<b>59</b>	<b>65</b>	△

Fuente: Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad, 2009, p. 66.

Asimismo, la percepción del temor en la tabla 1.3, ilustra que el 20% dejó de salir a comer o a cenar durante el año 2008 (Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad, 2009, p. 70).<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad. "ICESI." *ICESI*. Octubre 2009. <http://www.icesi.org.mx/documentos/encuestas/encuestasNacionales/ENSI-6.pdf> (acceso mayo 3, 2010).

**Tabla 1.3** Nacional – Estatal. Por temor a ser víctima de algún delito (robo, asalto, secuestro, etc.) durante 2008, ¿dejo de ...?

¿Dejo de ...?	ENSI-3 2004 %	ENSI-5 2007 %	ENSI-6 2008 %
Permitir que sus hijos menores salieran		53	56
Usar joyas	43	48	51
Salir de noche		42	49
Llevar tarjetas de crédito y/o debito	33	40	42
Llevar dinero en efectivo	28	33	35
Salir a caminar		26	31
Tomar taxi	25	23	28
Visitar parientes o amigos	23	23	26
Ir al cine o al teatro		22	23
Ir al estadio		18	21
Salir a comer o a cenar		17	20
Usar transporte publico	13	15	18
Otra actividad		2	2

Fuente: Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad, 2009, p.70.

Luego, en la tabla 1.4, la percepción de temor a ser víctima, se presenta del 2007 al 2008, donde el Estado de Chihuahua ocupa el 1er. lugar a nivel nacional (Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad, 2009, p. 71).<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad. "ICESI." *ICESI*. Octubre 2009. <http://www.icesi.org.mx/documentos/encuestas/encuestasNacionales/ENSI-6.pdf> (acceso mayo 3, 2010).

**Tabla 1.4** Nacional – Estatal. Porcentaje de personas que dejaron de hacer al menos una actividad de las mencionadas, por temor a ser víctima.

ENTIDAD	ENSI- 5/2007 %	ENSI- 6/2008 %		ENTIDAD	ENSI- 5/2007 %	ENSI- 6/2008 %	
Chihuahua	68	86	△	Oaxaca	59	67	
Distrito Federal	83	81		Campeche	57	67	△
México	82	80		Zacatecas	61	67	
Coahuila	63	79	△	Guanajuato	53	67	△
Nuevo León	74	78		Veracruz	59	67	
Durango	46	77	△	Michoacán	65	67	
Baja California	73	76		Sonora	51	66	△
Morelos	60	76	△	Tlaxcala	53	63	
Guerrero	56	75	△	San Luis Potosí	58	63	
Sinaloa	72	73		Nayarit	39	57	△
Quintana Roo	62	73	△	Hidalgo	58	57	
Aguascalientes	70	71		Querétaro	51	56	
Puebla	54	71	△	Colima	26	49	△
Jalisco	56	70	△	Yucatán	37	48	△
Chiapas	49	68	△	Baja California Sur	50	46	
				Nacional	65	72	△

Fuente: Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad, 2009, p. 71.

Ante el temor de la extorsión o ser testigo de una ejecución, se ha provocado que los clientes de las empresas restauranteras dejen de acudir a los establecimientos, de acuerdo con la Cámara Mexicana de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) del estado de Chihuahua en el 2009.

Ahora bien, recientemente el presidente de la Cámara Nacional Restaurantera (CANIRAC), Federico Ziga Martínez, declaró el 30 de Mayo del 2010, que en Juárez al menos el 70 por ciento de los negocios del ramo está pagando extorsión tanto a grupos de la delincuencia organizada como a elementos de las fuerzas policiacas, por igual.

El dirigente de CANIRAC refirió que durante el 2009 fueron cerrados 200 restaurantes que han dejado sin empleo a más de 3 mil trabajadores. La razón principal: la extorsión.

Asimismo, expuso que según referencias al interior del organismo, siete de cada diez restauraneros están cubriendo algún tipo de derecho de piso para evitar ser víctimas de quemas de establecimientos o asesinato de propietarios.

Ziga Martínez indicó que a pesar de las estrategias al interior de la Operación Coordinada Chihuahua, la extorsión continua siendo el principal flagelo de los restauraneros en Juárez, y lo que es peor, antes cobraban de 2 mil a 3 mil pesos, ahora recogen de 5 mil y 15 mil pesos semanales.

Detalló, que ante la falta de comensales en la mayoría de los restaurantes incluso los delincuentes han tenido que reducir sus “cuotas”. El gremio entró al análisis para dejar de pagar impuestos debido a que la Secretaria de Hacienda no ha otorgado, a la fecha, prorrogas fiscales a los empresarios afectados por la delincuencia.

“Muchos optaron mejor por continuar con el pago a los delincuentes porque es difícil seguir solventando los gastos de la “cuota”, los sueldos y los impuestos”, mencionó (Norte de Ciudad Juárez, 2010)<sup>5</sup>.

### **1.3 Perspectiva de las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua**

Enseguida se presenta la perspectiva de las empresas restauranteras, destacando los aspectos tanto demográfico como económico, de acuerdo a datos obtenidos del II Censo de Población y Vivienda 2005, y de los Censos Económicos de INEGI.

#### **1.3.1 Aspecto demográfico**

En relación al aspecto demográfico, de acuerdo a los datos de INEGI, en la actualidad, el estado de Chihuahua representa el 12.6% de superficie territorial del total nacional, ubicándose como la entidad más extensa del país, donde existen 67 municipios, de los cuáles, el municipio de Juárez cuenta con el mayor porcentaje de habitantes, seguido de Chihuahua (Instituto Nacional de Estadística, 2006)<sup>6</sup>.

Para ello, en la tabla 1.5, se muestran las cifras del número de habitantes 2005 y 2008, estimándose que se contará con 1, 384,102 habitantes que representan el 41.19% de la población de Juárez del estado de Chihuahua para el 2008, según cifras proporcionadas por el Instituto Municipal de Investigación y Planeación (Instituto

---

5 Norte de Ciudad Juárez. (2010, Mayo 30). Pagan "cuota" 70% de los restaurantes. *Norte de Ciudad Juárez*, p. 2A.  
6 Instituto Nacional de Estadística, G. e. (2006). POBLACION TOTAL, EDAD MEDIANA Y RELACIÓN HOMBRES-MUJERES POR MUNICIPIO SEGUN SEXO. In G. e. Instituto Nacional de Estadística, *ANUARIO ESTADISTICO DE CHIHUAHUA TOMO II. AGUASCALIENTES, AGUASCALIENTES: INEGI*.

Municipal de Investigación y Planeación, 2009)<sup>7</sup>. En conjunto, el municipio de Juárez se destaca por la mayor concentración de población en el Estado de Chihuahua.

**Tabla 1.5** Estatal-Municipal. Jerarquización de los municipios en el estado de Chihuahua según número de habitantes, 2005 y 2008.

	2005		2008	
	Población	%	Población	%
<b>Estado de Chihuahua</b>	<b>3 241 444</b>	<b>100.00</b>	<b>3 359 934</b>	<b>100.00</b>
Juárez	1 313 338	40.52	1 384 102	41.19
Chihuahua	758 791	23.41	800 211	23.82
Resto de los municipios	1 169 315	36.07	1 175 621	34.99

Fuente: Elaboración propia con datos del II Censo de Población y Vivienda 2005, INEGI y Proyecciones de Población por Municipios 2006 – 2030, CONAPO.

### 1.3.2 Aspecto económico

En cuanto al aspecto económico, existen dos indicadores del Estado de Chihuahua, que a continuación se presentan, de acuerdo a los últimos dos Censos Económicos 2004 y 2009 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010)<sup>8</sup>, donde se observa el papel que juegan las empresas.

El primer indicador corresponde a las Unidades Económicas del 2003 y 2008, que pasaron de 79,249 a 89,511 unidades económicas, las cuales se componen de un 49.81% que se dedican al comercio que implicó una disminución del 3.12 por ciento, en cambio, se incrementa en un 5.66% en los servicios no financieros (incluye el sector de

<sup>7</sup> Instituto Municipal de Investigación y Planeación. (2009, Junio). Crecimiento demográfico. *Radiografía Socioeconómica del Municipio de Juárez 2008 "así comenzó el 2009"*. Juárez, Chihuahua, México: IMPI.

<sup>8</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010, marzo). *Censos y Conteos*. Recuperado abril 5, 2010, de Censos Económicos:

[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res\\_oportunos.asp?s=est&c=16804](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res_oportunos.asp?s=est&c=16804)

actividad de hoteles y restaurantes). Respecto a las industrias manufactureras, se tiene que en el 2003 contribuyó con 8.84%, en cambio en el 2008 fue un 8.94%; finalmente, de 4.85% a 2.2% representa el resto de los sectores.

El segundo indicador es el Personal ocupado total que cuenta con 707,514 en el 2003 y para el 2008 se tiene un incremento del 9.07%. Se comportó por sector de actividad de la siguiente manera: tuvo un incremento que va del 32.5% al 44.61% en las industrias manufactureras; en 2003 se contempla un 54.5% en el sector terciario (servicio y comercio), pero en el año 2008 se dividieron en dos sectores: 22.49% trabajan en el comercio y el 24.03% en el sector de servicios privados no financieros (incluye el sector de actividad de hoteles y restaurantes). Con respecto al sector primario represento un 9.9% en el 2003, y el resto de los sectores tienen una participación de 8.84% en el año 2008. Estos indicadores se muestran en la tabla 1.6.

**Tabla 1.6** Chihuahua. Porcentajes de las características principales por tipo de actividad económica, 2003 y 2008.

	Unidades económicas (porcentajes)				Personal ocupado total (porcentajes)			
	2003		2008		2003		2008	
<b>Total</b>	79 249	100	89 511	100	707 514	100	771 722	100
<b>Industrias manufactureras</b>	7 006	8.84	8 002	8.94	229 942	32.5	344 265	44.61
<b>Comercio</b>	41 946	52.93	44 585	49.81	<b>385 595</b>	<b>54.5</b>	173 560	22.49
<b>Servicios privados no financieros</b>	26 453	33.38	34 945	39.04	n.d.	n.d.	185 445	24.03
<b>Resto de sectores</b>	3 843	4.85	1 969	2.2	62 544	8.84	76 400	9.9

Fuente: Elaboración propia consultando los Censos Económicos 2004 y 2009 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010).

Estos datos económicos reflejan la importancia de las empresas que muestran que entre 2004 y 2008, las unidades económicas aumentaron 12.95% y el personal ocupado total 9.07 por ciento.

#### 1.4 Características generales de las empresas restauranteras

Las funciones que pueden ser realizadas por cada empresa restaurantera pueden verse según el tipo de servicio que sea ofrecido. Es importante resaltar que existen otros tipos de restaurantes como los que dan servicio de preparación de alimentos por encargo y centros nocturnos, bares, cantinas y similares, que han sido excluidos de esta investigación. La clasificación que hace el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (Instituto Nacional de Estadística, 2002)<sup>9</sup> de los tipos de servicio que ofrecen los restaurantes se muestra en la tabla 1.7 con base a los Censos Económicos 2004 y 2008 de INEGI:

**Tabla 1.7** Giros de las empresas restauranteras por subsector y rama de la actividad económica

Código	Censo Económico 2004	Censo Económico 2008
722	Servicios de preparación de alimentos y bebidas	Servicios de preparación de alimentos y bebidas
7221	Restaurantes con servicio de meseros	Restaurantes con servicio completo
7222	Restaurantes de autoservicio y de comida para llevar	Restaurantes de autoservicio, comida para llevar y otros restaurantes con servicio limitado

Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos 2004 y 2009 (Instituto Nacional de Estadística)<sup>10</sup> (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010)<sup>11</sup>

<sup>9</sup> Instituto Nacional de Estadística, G. e. (2002). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. Recuperado agosto 28, 2008, de <http://www.inegi.gob.mx>

<sup>10</sup> Instituto Nacional de Estadística, G. e. (n.d.). *Censos Económicos 2004*. Recuperado junio 5, 2008, de [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccion B=cp](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccion B=cp)

<sup>11</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010, marzo). *Censos y Conteos*. Recuperado abril 5, 2010, de Censos Económicos:

[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res\\_oportunos.asp?s=est&c=16804](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res_oportunos.asp?s=est&c=16804)

### 1.4.1 Número de unidades económicas

En 2008 había en el país 372,398 unidades económicas dedicadas a los servicios de preparación de alimentos y bebidas. En el caso de los giros objeto de estudio de la presente investigación, se tiene que el 89.6 por ciento son restaurantes de autoservicio, comida rápida y otros restaurantes con servicio limitado, y tan sólo el 3.2% son restaurantes con servicio completo, como se observa en el tabla 1.8.

**Tabla 1.8** Nacional – Estatal - Municipal. Evolución de Unidades Económicas de las empresas restauranteras 1999, 2004 y 2009

Unidades Económicas	Censo 1999		Censo 2004		Censo 2009	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
<b>Total Nacional</b> <i>722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas</i>	234,291	100	264,459	100	372,398	100
7221 Restaurantes con servicio completo	60,978	26.02	61,902	23.4	11,961	3.2
7222 Restaurantes de autoservicio, comida para llevar y otros restaurantes con servicio limitado	145,531	62.11	179,218	67.7	333,960	89.6
<b>Chihuahua</b> <i>722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas</i>	6,024	2.57	6,251	2.36	n.d.	n.d.
7221 Restaurantes con servicio completo	1,312	0.55	1,321	0.49	n.d.	n.d.
7222 Restaurantes de autoservicio, comida para llevar y otros restaurantes con servicio limitado	3,391	1.44	4,021	1.52	n.d.	n.d.
<b>Juárez</b> <i>722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas</i>	2,566	1.09	2,661	1.00	n.d.	n.d.
7221 Restaurantes con servicio completo	358	0.15	507	0.19	n.d.	n.d.
7222 Restaurantes de autoservicio, comida para llevar y otros restaurantes con servicio limitado	1,699	0.72	1,854	0.70	n.d.	n.d.

Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos 2004 y 2009 (Instituto Nacional de Estadística)<sup>12</sup> (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010)<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Instituto Nacional de Estadística, G. e. (n.d.). *Censos Económicos 2004*. Recuperado junio 5, 2008, de [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccion B=cp](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccion B=cp)

<sup>13</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010, marzo). *Censos y Conteos*. Recuperado abril 5, 2010, de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res\\_oportunos.asp?s=est&c=16804](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res_oportunos.asp?s=est&c=16804) Económicos:

## 1.4.2 Personal ocupado total

Es notoria la participación de personal ocupado total en los restaurantes de autoservicio, comida para llevar y otros restaurantes con servicio limitado a nivel nacional con 1, 038,556 personas, representando un 70.55 %, como se indica en la tabla 1.9.

**Tabla 1.9** Nacional – Estatal - Municipal. Evolución de Personal Ocupado Total de las empresas restauranteras 1999, 2004 y 2009

Unidades Económicas	Censo 1999		Censo 2004		Censo 2009	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
<b>Total Nacional</b> <i>722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas</i>	762,476	100	975,798	100	1,471,979	100
7221 Restaurantes con servicio completo	345,144	45.26	391,198	40.09	246,970	16.77
7222 Restaurantes de autoservicio, comida para llevar y otros restaurantes con servicio limitado	310,908	40.77	476,905	48.87	1,038,556	70.55
<b>Chihuahua</b> <i>722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas</i>	28,808	3.77	29,550	3.02	n.d.	n.d.
7221 Restaurantes con servicio completo	9,749	1.27	9,315	0.95	n.d.	n.d.
7222 Restaurantes de autoservicio, comida para llevar y otros restaurantes con servicio limitado	8,956	1.17	13,355	1.36	n.d.	n.d.
<b>Juárez</b> <i>722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas</i>	16,195	2.12	14,976	1.53	n.d.	n.d.
7221 Restaurantes con servicio completo	4,523	0.5	4,683	0.47	n.d.	n.d.
7222 Restaurantes de autoservicio, comida para llevar y otros restaurantes con servicio limitado	5,031	0.65	6,315	0.64	n.d.	n.d.

Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos 2004 y 2009 (Instituto Nacional de Estadística)<sup>14</sup> (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010)<sup>15</sup>

<sup>14</sup> Instituto Nacional de Estadística, G. e. (n.d.). *Censos Económicos 2004*. Recuperado junio 5, 2008, de [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccion B=cp](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccion B=cp)

<sup>15</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010, marzo). *Censos y Conteos*. Recuperado abril 5, 2010, de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res\\_oportunos.asp?s=est&c=16804](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res_oportunos.asp?s=est&c=16804)

### 1.4.3 Ingresos por la prestación de servicios

Para el año 2008 hubo un incremento significativo de 17.32% en los ingresos por la prestación de servicios por parte de los restaurantes de autoservicio, comida para llevar y otros restaurantes con servicio limitado; y en cambio, de 2003 al 2008, los restaurantes con servicio completo disminuyeron en 17.92 por ciento a nivel nacional. Se muestran en la tabla 1.10.

**Tabla 1.10** Nacional – Estatal - Municipal. Evolución de los Ingresos por la prestación de servicios de las empresas restauranteras 1999, 2004 y 2009 (miles de pesos)

Unidades Económicas	Censo 1999		Censo 2004		Censo 2009	
	Absoluto	%	Absoluto	%	Absoluto	%
<b>Total Nacional</b> <i>722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas</i>	63,440,286	100	110,169,697	100	207,358,886	100
7221 Restaurantes con servicio completo	30,323,813	47.79	48,950,347	44.43	54,973,778	26.51
7222 Restaurantes de autoservicio, comida para llevar y otros restaurantes con servicio limitado	21,487,107	33.86	46,454,671	42.16	123,338,433	59.48
<b>Chihuahua</b> <i>722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas</i>	3,306,886	27.70	4,095,745	3.71	n.d.	n.d.
7221 Restaurantes con servicio completo	916,184	1.44	1,239,764	1.12	n.d.	n.d.
7222 Restaurantes de autoservicio, comida para llevar y otros restaurantes con servicio limitado	966,911	1.52	1,663,205	1.50	n.d.	n.d.
<b>Juárez</b> <i>722 Servicios de preparación de alimentos y bebidas</i>	2,158,493	3.40	2,213,628	2.00	n.d.	n.d.
7221 Restaurantes con servicio completo	478,694	0.75	608,559	0.55	n.d.	n.d.
7222 Restaurantes de autoservicio, comida para llevar y otros restaurantes con servicio limitado	619,831	0.97	842,901	0.76	n.d.	n.d.

Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos 2004 y 2009 (Instituto Nacional de Estadística)<sup>16</sup> (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2010)<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Instituto Nacional de Estadística, G. e. (n.d.). *Censos Económicos 2004*. Recuperado junio 5, 2008, de [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccion B=cp](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccion B=cp)

<sup>17</sup> Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010, marzo). *Censos y Conteos*. Recuperado abril 5, 2010, de [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res\\_oportunos.asp?s=est&c=16804](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res_oportunos.asp?s=est&c=16804)

Al revisar y analizar el marco referencial, se presenta un hallazgo significativo respecto a los datos presentados y analizados de las diferentes fuentes secundarias en el periodo 2004–2008, destacando incrementos en el número de unidades económicas y en el personal ocupado total en los diferentes niveles: nacional, estatal y municipal pese al entorno de inseguridad. Este hallazgo se caracteriza con el incremento de uno de los giros de los restaurantes objeto de estudio de la presente investigación, identificado con el código 7222 llamado Restaurantes de autoservicio, comida para llevar y otros servicios con servicio limitado.

Ante este panorama contradictorio, provoca un genuino interés por estudiar los factores críticos del éxito de las empresas restaurantes en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua siendo de gran relevancia para la economía de dicho estado, no sólo por el número de empresas que éstas representan sino por el impacto en el nivel de empleo que generan, sobre todo considerando las tendencias demográficas y económicas.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

El capítulo II constituye la base teórica que será de utilidad para la elaboración y comprensión del presente trabajo de investigación. Inicialmente se hace referencia a las generalidades y características del concepto de factor crítico de éxito. Luego, se busca la identificación y clasificación de los factores críticos de éxito considerando la visión convencional de la ventaja competitiva, asimismo la ventaja competitiva desde la perspectiva basada en los recursos. Asimismo, el modelo SERVQUAL para clasificar y reclasificar las ventajas competitivas que se obtengan de las empresas restauranteras. Además, se revisaron algunos estudios. Por último, se presenta la propuesta de identificación y clasificación sistemática de los factores críticos de éxito de las empresas restauranteras y desarrollo de los recursos y capacidades.

### **2.1 Concepto de Factor Crítico de Éxito (FCE)**

Las generalidades y características ofrecen un punto de partida para empezar a entender el término central en el marco del presente trabajo, a saber, los Factores Críticos de Éxito (FCE). Una vez revisados los diferentes autores y aportaciones, es necesario precisar el significado con el que se va usar el término de FCE.

#### **2.1.1 Generalidades**

El concepto de factor crítico de éxito apareció sugerido en la literatura administrativa en los inicios de 1960, en el artículo del doctor Ronald Daniel titulado “Management Information Crisis”, publicado en la revista *Harvard Business Review*. A pesar de la

importancia del concepto, éste permaneció relativamente inexplorado hasta marzo de 1979 cuando el equipo de investigación en sistemas de información, del Massachusetts Institute of Technology (MIT), lo retomó como herramienta aplicable a la definición de requerimientos de información de un sistema de información gerencial (D.R. y J.F. 2007)<sup>18</sup>.

El inicio de la utilización de este término, derivado en método de trabajo, parte de la pregunta que aún se hacen muchos empresarios después de un largo día de trabajo: “¿Por qué tendré yo que tener docenas de informes al mes y, sin embargo, me llega tan poca información de la que realmente necesito para dirigir esta empresa?”.

Lo primero que llama la atención en la gestión empresarial es que se recibe demasiada información, que la mayoría se asimila sólo parcialmente y que, gran parte, no tiene ninguna importancia, concluyendo que “el problema está en la definición exacta de qué datos, sobre qué actividades específicas, son los que el jefe necesita” (Marroquín N. 2008)<sup>19</sup>.

A partir de 1960 se han escrito una serie de acepciones para precisar este concepto. A continuación, se retoma el trabajo realizado por el Dr. D. Xavier Fridolin Mbarga, quien realiza una revisión de la evolución del concepto de factor crítico de éxito al citar los siguientes autores y aportaciones, de los cuáles a saber se pretende

---

18 D.R., Daniel, y Rockart J.F. «" CSF (Factor crítico de éxito) y KPI's (indicadores clave de desempeño)".» *Revista Online Executive Education*, V.9.4, Mayo 2007.

19 Marroquin N., Ranulfo. *Gestiopolis* . diciembre 1, 2008.

[http://www.degerencia.com/articulo/los\\_factores\\_criticos\\_de\\_exito\\_y\\_las\\_areas\\_de\\_resultado\\_clave](http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave) (accesado abril 23, 2010).

adoptar aquellas contribuciones que permitan elaborar una definición propia para la actual investigación (Fridolin Mbarga, 1995):

En un artículo sobre el sistema de información para directivos, Daniel (1961) asienta las bases del concepto de factor crítico de éxito. Con este término, se refiere a las pocas áreas que, en un sector industrial dado, condicionan el éxito de cualquier empresa. Un sistema de información diseñado en torno a los factores de éxito del sector industrial es el mayor recurso para la planificación y el control. Los siguientes párrafos merecen ser citados con alguna extensión (Daniel, 1961)<sup>20</sup>:

“Al presentar su información interna, el sistema de información de la empresa ha de discriminar y seleccionar los datos. Debe de centrar su atención en los factores de éxito. En la mayoría de los sectores industriales, suele haber entre tres y seis factores que determinan el éxito. La empresa que quiere tener éxito ha de sobresalir en estas tareas claves. He aquí uno de los ejemplos sacado del sector de elaboración de comidas, el desarrollo de los nuevos productos, la distribución y una publicidad eficaz constituyen los mayores factores de éxito”.

Anthony, Dearden y Vancil (1972) vuelven a dar vida al concepto de factor crítico de éxito: “En un sector industrial dado, las empresas difieren, y las diferencias van más allá de los aspectos relativos al tamaño y a la localización geográfica”.

Una descripción explícita de las interrelaciones económicas para un sector industrial, o de una empresa típica de este sector, puede ayudar a responder a más de una pregunta, pero no puede explicar por qué una empresa en concreto puede ser más rentable que sus competidores en dicho sector. Es necesario comprender la estrategia adoptada y la decisión consciente de sus directivos de poner énfasis en algunos

---

20 Daniel, D. R. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, 111-121.

aspectos de la empresa con el objetivo de lograr una ventaja competitiva, para poder responder a dicha pregunta. Para estas empresas en concreto, es crítico que sus resultados en dichos aspectos estén encima de la media, si quieren ser las exitosas. Identificar estos factores críticos de éxito y desarrollar medidas y el pilotaje de sus resultados es una tarea importante para el que está diseñando un sistema de control de dirección (Anthony, Dearden y Vancil, 1972)<sup>21</sup>.

El mayor estudioso del tema, Rockart (1979)<sup>22</sup>, hace una contribución notable, es obvio que la definición de Rockart es la más completa, ya que recoge casi todas las ideas anteriores. De todas maneras, el mérito de su trabajo se hace notar sobre todo en el hecho de que es el primero que desarrolla una clasificación exhaustiva de los factores críticos de éxito al identificar ocho tipos de factores críticos de éxito:

“Los factores claves de éxito son el número reducido de áreas en las que obtener resultados satisfactorios va a asegurar una situación competitiva para un individuo, un departamento o una organización. Se han identificado ocho tipos de factores claves de éxito, los cuáles son: los que dependen de la estructura del sector industrial; los que dependen de la estrategia competitiva, de la posición dentro del sector y de la ubicación geográfica; los que dependen del entorno; los que son temporales; los que dependen de la posición administrativa; los que dependen del horizonte de planificación y los internos versus externos”.

Esta vez desde Japón, Ohmae opina:

“Cuando los recursos de capital, de mano de obra, y de tiempo son escasos como hoy en día, es vital concentrarlos en las áreas funcionales y operativas, que son decisivas para el éxito de la empresa. Asignar los recursos de la misma manera que los competidores no van a producir

---

21 Anthony, N. R., Dearden, J., y Vancil, F. (1972). Management Control Systems: Text, Cases, and Readings. Richard D.Irwin, Inc.

22 Rockart, F. J. (1979, March-April). Chief Executives define their own data needs. Harvard Business Review, 85-87

ninguna ventaja competitiva. Si puedes identificar las áreas que realmente son críticas para el éxito en el sector industrial y aplicar la correcta mezcla de recursos, vas a ser capaz de situarte en una posición competitiva superior...

En realidad identificar estos factores críticos no es fácil...

Cuando el estratega decide descubrir los factores críticos de éxito en un sector industrial dado, o en una operación de una empresa, necesita efectuar el escrutinio de toda la cadena vertical de los sistemas de empresas involucrados, desde las materias primas, hasta el servicio pos-venta” (Ohmae, 1982)<sup>23</sup>.

Un especialista en marketing y en planificación estratégica, Aaker (1984) afirma:

“Para competir con éxito, el factor crítico constituye una habilidad o una ventaja competitiva. Las empresas de éxito no serán especialmente débiles en un área crítica de éxito, sino que al contrario, serán fuentes de fuerza. A la hora de decidir qué punto fuerte de la organización o qué punto débil de la competencia se debería explotar, resulta útil unir a un factor crítico de éxito. Si se puede aplicar un punto fuerte de la empresa en un área reconocida como factor crítico de éxito, existirá una elevada probabilidad de generar una ventaja competitiva sostenida” (Aaker, 1984)<sup>24</sup>.

Por otra parte, Porter (1985)<sup>25</sup> recomienda el uso del modelo de “las cinco fuerzas” para la identificación de los factores que son críticos a la hora de competir. Al mismo tiempo, anima a los directivos a centrar sus energías en los aspectos del sector industrial que resultan más importantes para la rentabilidad a largo plazo. Por ello, la definición que propone consiste en:

“El éxito de una empresa se manifiesta en la consecución de una función competitiva o un conjunto de ellas que le conduce a unos resultados financieros superiores y sostenibles. En consecuencia, el éxito de una empresa es función de dos aspectos: el atractivo de la industria en la que compite y su posición relativa en ese sector.”

---

23 Ohmae, K. (1982). *The mind of the Strategic*. McGraw-Hill Book Company .

24 Aaker, D. A. (1984). *Strategic Market Management*. New York: John Wiley y Sons.

25 Porter, E. M., y Millar, V. (1985, Julio-August ). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review* , 159.

A saber, existen otras acepciones que también aportan diferentes elementos que apoyan la definición de factor crítico de éxito.

Según Bueno y Morcillo (1990)<sup>26</sup>:

“El éxito empresarial es el crecimiento de las ventas de las empresas, el incremento permanente de su participación en el mercado frente a sus competidores, la obtención de beneficios importantes y la imagen de excelencia que va alcanzando entre clientes, proveedores, competidores y otros agentes sociales, son síntomas claros de que “las cosas van bien a la empresa” o, en otras palabras que nos enfrentamos a una compañía que está siendo bien dirigida o que sabe formular y desarrollar con éxito sus estrategias competitivas.”

En cambio, Retolaza, Ruiz y Arujo (2007)<sup>27</sup> argumentan que:

“Empresa exitosa, es aquella, que manteniendo los puestos de trabajo, se encuentra en una situación cuyo patrimonio neto iguala o supera al capital social escriturado.”

Estrictamente hablando de los autores anteriores, se pueden distinguir dos posiciones: unos que tratan los factores que dependen del entorno con la aplicación, por ejemplo, del modelo de “las cinco fuerzas” de Porter; otros, en cambio, los factores críticos son elementos internos como lo presenta Daniel. Dichos autores recomiendan diseñar un sistema de información en función de los factores críticos de éxito. Sin embargo, no necesariamente están todos ellos hablando del mismo tipo de factores críticos.

---

26 (Morcillo, págs. Bueno, C., y Morcillo, P. (1990). La dirección eficiente. Madrid: Pirámide.

27 Aaker, D. A. (1984). Strategic Market Management. In D. A. Aaker, *Strategic Market Management* (p. 46). New York: Jon Wiley y Sons.

Una vez revisados los autores y entendiendo sus diferentes enfoques sobre el concepto, se puede formar una idea más acertada y completa de la definición de factores críticos de éxito empresarial en términos financieros.

Con la influencia de las acepciones del factor crítico de éxito por parte de Bueno, Morcillo (1990)<sup>28</sup> y Porter (1991)<sup>29</sup>, se elaboró la siguiente definición:

“El éxito de una empresa se manifiesta en la consecución de una función competitiva o un conjunto de ellas que le conduce a unos resultados financieros superiores y sostenibles. En consecuencia, el éxito de una empresa es función de dos aspectos: primero, se mide la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en base al crecimiento de las ventas y, como segundo aspecto, se utiliza la medida que muestra los rendimientos generados en las ventas y en la inversión que contribuyen a la rentabilidad de la empresa”.

En conjunto, se presentan las aportaciones de los autores en la tabla 2.1 como “requerimientos de información sensible y vital que permiten a los gerentes asegurar que las cosas marchen bien”, donde los factores críticos de éxito son el conjunto mínimo (limitado) de áreas (factores o puntos) determinantes, en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios, se asegura un desempeño exitoso para un individuo, un departamento o una organización (DEINSA n.d.)<sup>30</sup>.

---

28 Morcillo, Bueno, C., y Morcillo, P. (1990). La dirección eficiente. Madrid: Pirámide.

29 Porter, E. M., y Millar, V. (1985, Julio-August ). How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review , 159.)

30 DEINSA. *DEINSA*. [http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los\\_factores\\_criticos\\_del\\_exito.pdf](http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf) (accesado abril 15, 2010).

**Tabla 2.1** Resumen cronológico de los más relevantes aportes sobre el concepto de factor crítico de éxito (FCE)

<b>Año</b>	<b>Autores</b>	<b>Aportes</b>
1961	Daniel	Considera los factores críticos de éxito como los tres, cuatro, cinco o seis elementos internos a la empresa que son portadores del éxito en el sector industrial al que pertenece.
1972	Anthony, Dearden y Vancil	Identificar estos factores críticos de éxito y desarrollar medidas y el pilotaje de sus resultados es una tarea importante para el que está diseñando un sistema de control de dirección.
1979	Rockart	Identifica ocho tipos de factores críticos de éxito.
1982	Ohmae	Identificar las áreas que realmente son críticas para el éxito en el sector industrial y aplicar la correcta mezcla de recursos, vas a ser capaz de situarte en una posición competitiva superior.
1984	Aaker	Para competir con éxito, el factor crítico constituye una habilidad o una ventaja competitiva.
1985	Porter	Recomienda el uso del modelo de “las cinco fuerzas” para la identificación de los factores que son críticos a la hora de competir.
1990	Bueno y Morcillo	“El éxito empresarial es el crecimiento de las ventas de las empresas, el incremento permanente de su participación en el mercado frente a sus competidores, la obtención de beneficios importantes y la imagen de excelencia que va alcanzando entre clientes, proveedores, competidores y otros agentes sociales, son síntomas claros de que “las cosas van bien a la empresa”.
2007	Retolaza, Ruiz y Arujo	“Empresa exitosa, es aquella, que manteniendo los puestos de trabajo, se encuentra en una situación cuyo patrimonio neto iguala o supera al capital social escriturado.”

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que las definiciones sobre factores críticos de éxito son bastante claras, en la mayoría de los casos las personas tienen problemas para identificarlos en el sistema que están modelando. Un factor de éxito es algo que debe ocurrir (o debe no

ocurrir) para conseguir un objetivo. Este factor de éxito se define como crítico si su cumplimiento es absolutamente necesario para cumplir los objetivos de la empresa, por lo cual requiere una especial atención por parte de la dirección, con el fin de asegurar que se dediquen los mejores recursos a la realización de dicho factor de éxito.

### **2.1.2 Características**

Una aproximación válida para entender los factores críticos de éxito (FCE) son sus características, que a lo largo de muchas experiencias en múltiples empresas se ha determinado que comparten gran cantidad de ellas, de las cuales se han extraído las siguientes (Marroquin N. 2008)<sup>31</sup>: son temporales y subjetivos; están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa de la empresa a que se refieren; son específicos para cada negocio, organización, entidad o individuo; reflejan las preferencias o puntos de vista respecto a las variables críticas en un determinado momento; se constituyen asimismo como elementos cruciales para el éxito de una organización durante el horizonte de la planeación; son variables claves cuyo valor tiene un nivel crítico que al ser superado se considera como exitoso; lo contrario compromete seriamente la razón de ser de la empresa o la estrategia evaluada; el éxito de las estrategias, los planes, objetivos, esfuerzos y acciones estratégicas giran en torno a su concreción satisfactoria; y un plan o un proceso se consideran estratégicos para una organización cuando afectan a sus FCE.

---

31 Marroquin N., Ranulfo. *Gestiopolis*. diciembre 1, 2008.  
[http://www.degerencia.com/articulo/los\\_factores\\_criticos\\_de\\_exito\\_y\\_las\\_areas\\_de\\_resultado\\_clave](http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave) (accesado abril 23, 2010).

Igualmente, están directamente relacionados con el concepto de éxito de quienes los diseñen, su grado de comprensión del entorno o ámbito en que se formulan y de la naturaleza de la empresa, así como del grado de madurez organizacional alcanzado; son influenciados por el entorno demográfico y económico, y por el acceso y disponibilidad de recursos; están directamente relacionados con el reconocimiento de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que la empresa posee; su criticidad está en relación directa con el tiempo e importancia que se le destina en la empresa para su evaluación y ejecución, el impacto de su no satisfacción o sobre su desempeño exitoso, su impacto actual o futuro sobre los recursos de la empresa, el impacto actual o futuro sobre la cantidad y calidad de los sistemas, procesos, funciones, productos, servicios o individuos con los que se relaciona; el nivel de compromiso que tiene con la empresa a la que se refiere y el nivel de impacto sobre el medio en que se desenvuelve la organización.

No deben haber demasiados factores ya que se perdería el enfoque y es difícil de identificar las responsabilidades. Analizando las características de los FCE se puede concluir que hay que distinguir y examinar los principales procesos de la empresa, y además, con un adecuado diseño de controles que pueden suministrar medidas para conocer el crecimiento y rendimiento de los mismos, es decir, que con estos elementos se toman las decisiones claves de la empresa por lo que se recomienda que éstos deban ser definidos por el personal más experimentado y responsable de la empresa.

Una vez que la organización ha definido aquellos FCE de su gestión puede definir con mayor claridad cuáles van a ser los indicadores que señalen que, efectivamente, esos factores están controlados. Eventualmente, cuando alcanzan un nivel crítico, cuál es el valor meta de cada uno de esos indicadores, se puede asignar responsables y establecer vínculos entre indicadores que permitan establecer causas y efectos de los mismos.

Estos FCE se pueden convertir ocasionalmente en la punta de lanza de una estrategia de la empresa, es más, todos los FCE de la empresa deberían ser parte de los objetivos estratégicos de la organización, pues una vez que se tenga el control sobre los mismos y se alcancen niveles satisfactorios, toda la organización en su conjunto habrá alcanzado el éxito esperado.

A partir de este análisis se pueden definir los factores críticos de éxito como: el conjunto de condiciones y actividades del sistema, suficientes y necesarias para asegurar el logro de los objetivos del sistema, y que por lo tanto deben estar bajo control. Una definición desde la perspectiva gerencial plantea que los FCE son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición es que el sistema de información de toda empresa tiene que ser discriminatorio y selectivo, ha de orientarse hacia los “factores críticos”.

En la mayoría de los sectores existen, normalmente, de tres a seis factores claves del éxito; es importante que estas actividades críticas se efectúen excepcionalmente

bien, para que la empresa consiga el éxito. Varios autores han hecho énfasis en la necesidad de examinar y ejecutar la selección de los factores definidos como críticos para éxito en la implementación de estrategias productivas en las organizaciones, ya que permiten tener una visión clara de los elementos hacia los que se deben enfocar los esfuerzos para garantizar el desempeño deseado (González Banales 2007)<sup>32</sup> (Achanga, et al. 2006)<sup>33</sup>.

Tener claro cuáles son los FCE le permite a la empresa, entre otras cosas, las siguientes ventajas (Marroquin N. 2008): identificar las actividades en las que deben centrar su atención para mantener o elevar su posicionamiento competitivo, analizar qué y cómo hacen los competidores más exitosos en cada uno de esos FCE (*benchmarking* competitivo), determinar qué pueden copiar o hacer mejor que los competidores, para mejorar su posicionamiento.

Rockart (D.R. y J.F., 2007)<sup>34</sup> plantea lo siguiente: *“el método de los FCE no intenta abordar el problema de las necesidades de información para una planificación estratégica, que son casi imposibles de planificarse de antemano. El método se centra, mas bien, sobre las necesidades de información para el control de gestión, allí donde los datos necesarios para vigilar y mejorar las áreas de negocio, ya existentes, se pueden definir con más facilidad...”*.

---

32 González Banales, Dora Luz. "Factores críticos de éxito de la industria del software y su relación con la orientación estratégica de negocio: un estudio empírico-exploratorio." *Journal of Information Systems and Technology Management*, 2007: 47-70.

33 Achanga, P, E Shenab, R Roy, y P Nelder. "" Critical success factors for lean implementation within SMEs ". *Revista Journal of Manufacturing Technology Management*, 2006: 460-471.

34 D.R., Daniel, y Rockart J.F. «" CSF(Factor crítico de éxito) y KPI's (indicadores clave de desempeño)».» *Revista Online Executive Education*, V.9.4, Mayo 2007.

Es curiosa esta afirmación porque, precisamente, uno de los usos más generalizados del método de los FCE, en la bibliografía posterior y en la práctica gerencial, es precisamente, en unos casos, para identificar los FCE de un sector de empresas (industria, como le llama Porter); en otros, para determinar las actividades principales en las que una empresa debe centrar su atención.

## **2.2 Identificación y clasificación sistemática de los factores críticos de éxito**

Con respecto al nivel de investigación tanto empírico como teórico, sigue sin existir un consenso sobre la elección de los factores críticos de éxito, sin embargo, se han podido identificar tres enfoques para el acercamiento a lo que es el factor crítico de éxito de una empresa. Un primer enfoque, es el objetivo que asume que la empresa persigue objetivos finales e identificables. Un segundo enfoque, el sistémico pone el énfasis en las relaciones entre la empresa y su entorno, y define el resultado en términos de la habilidad de la empresa en asegurar recursos escasos. Por último, un tercer enfoque, es el de proceso que define el resultado en términos del comportamiento de los participantes de la empresa. Para el presente trabajo de investigación se retomó el enfoque sistémico.

Una vez definida la orientación, es importante aclarar que para identificar y clasificar los factores críticos de éxito, se revisarán a continuación tanto la visión convencional de la ventaja competitiva, así como la ventaja competitiva basada en la perspectiva de los recursos con el propósito de distinguir las dos posiciones que se encontraron en las aportaciones de los autores sobre el concepto de factor crítico de éxito.

- En particular, unos autores tratan los factores críticos de éxito que dependen del entorno, que corresponde a una posición de finales de los setenta y principios de los ochenta, que para tener un mejor conocimiento del entorno supuso que la orientación principal de la Dirección Estratégica fuese el análisis sectorial y de la competencia que implica una visión convencional de la ventaja competitiva.
- Pero otros autores pretenden que los factores críticos de éxito se vean como elementos internos, en los últimos años de la década de los ochenta e inicio de los noventa, el centro de interés del análisis de la ventaja competitiva se desplazó rápidamente hacia aspectos internos de la empresa, apreciándose esta ventaja menos dependiente de las elecciones de la misma sobre su posición en el mercado y más de la explotación de recursos y capacidades internas únicas. Así la ventaja competitiva basada en la perspectiva de los recursos.

### **2.2.1 Visión convencional de la ventaja competitiva**

Es imprescindible contar con un concepto de ventaja competitiva que hace referencia a una característica diferencial respecto a la competencia, que le brinda la capacidad de alcanzar rendimientos superiores, de manera permanente.

Esta particularidad debe ser diferencial, es decir, única. En el momento en que los competidores tengan esa misma característica, deja de ser una ventaja.

### **2.2.1.2 Tipos de ventajas competitivas**

Para entender las posibles fuentes de las ventajas competitivas puede acudir al propio concepto de beneficio. Éste se obtiene como diferencia entre lo que están dispuestos a pagar los clientes por el producto o servicio que ofrece la empresa y los costes en los que ésta incurre para poderlas poner a su disposición. En consecuencia, el beneficio puede crecer bien por un aumento en lo que los clientes están dispuestos a desembolsar o bien por una reducción de costes. Así, puede hablarse de dos fuentes de ventaja competitiva:

La primera fuente es la ventaja en coste que consiste en que la empresa es capaz de operar con los costes más bajos del sector. Se trata de la capacidad para gestionar todas las actividades, de manera que los costes de elaborar y vender cada unidad de producto sean más reducidos que los de cualquier competidor. Aunque dicho producto o servicio no sea mayor, ni cuente con ningún atributo especial, existirán consumidores cuyo principal factor por lo que se decide sus compras sea el precio.

La obtención de este tipo de ventajas supone orientar todos sus recursos y capacidades hacia la reducción de costes, manteniendo, claro está, unos niveles mínimos de calidad del producto o servicio. La ventaja en coste no consiste en ofrecer un mal producto, sino un producto a bajo precio. Como el precio de venta al público es la característica apreciada por los clientes, sólo una empresa del sector estará en condiciones de ofrecerla.

Una segunda fuente es la ventaja en diferenciación que significa que la empresa posee una propiedad diferencial, algo que las demás no tienen y que le permite poner un precio de venta superior al de otras empresas. Se propone incorporar algún atributo específico a los productos o servicios que ofrece la empresa, de manera que se genere un monopolio parcial, referido exclusivamente a ese atributo.

Por ejemplo, sólo una empresa restaurantera puede ofrecer un tipo de servicio o diferentes servicios. En este sentido, todo aquel que quiera disfrutar de estos servicios no tendrá más alternativa que comprar lo que el restaurante le ofrece en exclusiva. De este modo, esta empresa puede cobrar un sobre-precio, siendo que habrá clientes que estén dispuestos a pagar algo más por contar con estos servicios.

Este sobre-precio le permite a la empresa alcanzar unos rendimientos superiores. A diferencia de la ventaja en costes, las ventajas en diferenciación pueden perseguirlas todas las empresas del sector, considerando que hay numerosos atributos que pueden incorporarse a los productos y servicios que una empresa ofrece. La cuestión está en encontrar qué características son más valoradas y apreciadas por los clientes.

### **2.2.1.3 Estrategias genéricas competitivas**

Las empresas persiguen alcanzar alguna de estas ventajas competitivas a través de una organización determinada de sus recursos y capacidades, que les permita poder generar y mantener en el tiempo una ventaja en costes o algún tipo de ventaja en diferenciación.

Este proceso implica para la empresa una orientación global de sus decisiones y actuaciones presentes y futuras, de modo que todas ellas se adopten de manera coordinada y en coherencia con la ventaja que se pretende alcanzar. Luego, la orientación a cada una de estas ventajas que se han descrito se denomina “estrategia competitiva”.

Pero la empresa ha de plantearse al mismo tiempo a qué clientes trata de satisfacer. En este sentido, pueden diferenciarse dos grandes alternativas. La primera consiste en operar en un ámbito amplio del mercado, es decir, la empresa se orienta, en principio, a todo tipo de clientes. Por el contrario, una segunda alternativa consiste en seleccionar un segmento determinado de estos clientes, ya sea por su nivel de rentabilidad, por su edad, su localización geográfica o por cualquier otro criterio.

Además, Michael Porter, propone la existencia de tres grandes estrategias competitivas:

- a) Liderazgo en costes: esta estrategia persigue el ser la única empresa capaz de conseguir una verdadera ventaja en costes en el sector. Por ejemplo, esta estrategia ha sido empleada por diversas empresas restauranteras de tamaño micro (hasta 10 empleados) respecto a la variedad de platos, en lo particular, en el precio de “una comida del día”.
- b) Diferenciación: consiste en perseguir una ventaja de diferenciación para todo el sector, mediante la adición de atributos y servicios diferenciales. Por ejemplo,

algunas empresas restauranteras de tamaño pequeño (de 11 hasta 50 empleados) se han diferenciado a través de la capacidad de estacionamiento y servicio de calidad.

- c) Enfoque: una estrategia destinada a un segmento en particular de clientes. El criterio seleccionado para la segmentación puede ser muy variado. Por ejemplo, las empresas restauranteras de tamaño mediano (de 51 hasta 100 empleados), se dedican a una variedad de platillos generalmente exclusivos. Sin embargo, su orientación es clara hacia un determinado tipo de mercado.

La estrategia de enfoque tiende a orientarse a la obtención de ventajas de diferenciación y no en costes. Esto se debe a que para alcanzar una verdadera ventaja en costes suele ser necesario elaborar grandes volúmenes de productos y estandarizarlos al máximo. Esto es difícil de asumir para una empresa cuyo fin es servir específicamente a un determinado grupo de clientes, con unas necesidades particulares.

En general, se puede decir que la obtención de ventajas en costes y en diferenciación es incompatible. Sin embargo, determinadas empresas han logrado simultáneamente ambos tipos de ventajas. Ejemplos de este tipo de empresas lo constituyen principalmente las empresas restauranteras de tamaño pequeño (de 11 a 50 empleados) que han perseguido, desde su creación, una estrategia de diferenciación mediante la incorporación de servicios adicionales a su labor básica, comprar y vender productos a consumidores finales. No obstante, es tan grande su

volumen de ventas que son capaces de operar con unos costes muy inferiores a los de sus principales competidores. Por lo cual, hay que reconocer que la posibilidad de alcanzar las dos ventajas está reservada a pocas y privilegiadas empresas.

### **2.2.2 Creación de la ventaja competitiva**

La creación de una ventaja competitiva ha de venir acompañada y motivada por algún cambio de la situación presente de la estructura del sector en el que opera la empresa. Este cambio puede tener su origen en el entorno empresarial, o bien puede ser impulsado desde la propia empresa. En definitiva pueden diferenciarse dos fuentes de creación de las ventajas competitivas:

#### **2.2.2.1 Ventajas competitivas basadas en cambios externos**

Los cambios del entorno constituyen una extraordinaria fuente de ventajas competitivas. Por ejemplo, en el periodo de estudio de la actual investigación (2004-2008), las empresas restauranteras experimentaron el incremento de la inseguridad.

Este proceso de inseguridad crea una fuerte amenaza para las empresas restauranteras (medidas de seguridad que implicaron gastos, cerrar el local o cambiar de ubicación). Pero, al mismo tiempo, otras empresas del país pueden ver estas condiciones como una oportunidad.

Los cambios externos son fuente de ventaja competitiva, siempre y cuando, las empresas sean capaces de sacar partido de ellos. Las empresas han de cumplir una serie de condiciones antes de convertir los cambios del entorno en fuente para alcanzar unos rendimientos superiores. Dos son los aspectos especialmente relevantes: en primer lugar, los cambios del entorno han de ser previstos con anticipación por parte de la empresa. En este momento, conviene subrayar la necesidad de contar con los mecanismos de captación y análisis de información externa por parte de las empresas. La previsión y la imaginación de escenarios futuros son absolutamente necesarias si se quiere desarrollar este tipo de ventajas. La segunda condición necesaria para aprovechar las oportunidades del entorno es la capacidad de respuesta. No basta con percibir las oportunidades, sino que hay que actuar para aprovecharlas antes de que otros lo hagan. Ser el primero es vital en este caso.

Para responder con velocidad ante cambios externos, la empresa ha de tener la característica adicional: la flexibilidad, entendida como la capacidad de actuación rápida ante una nueva oportunidad percibida del entorno. Esta flexibilidad lleva implícita la capacidad de modificar sus procesos de contratación de personal, de la manera en que comercializa y de sus instalaciones, para tratar de aprovechar una nueva oportunidad.

En términos de recursos y capacidades, la capacidad de respuesta supone mantener un excedente de recursos que puedan ser empleados cuando la empresa perciba un cambio externo susceptible de generar una ventaja competitiva.

### **2.2.2.2 Ventajas competitivas basadas en cambios internos**

Los cambios pueden ser desarrollados e impulsados desde el interior de la propia empresa, modificando la estructura de su competencia y generando un nuevo escenario ventajoso para sí misma. Este cambio interno supone la modificación de las reglas del juego que regulan, en el presente, la competencia. Se crea un nuevo modelo de fuerzas que beneficien a la empresa, un modelo que favorezca los recursos y capacidades que posee la empresa de modo diferencial, respecto a sus principales competidores.

### **2.2.3 La ventaja competitiva, desde la perspectiva basada en los recursos**

Estos estudios de la concepción de la empresa basada en los recursos y de las capacidades organizativas ayudaron a desplazar el foco de atención de la Dirección Estratégica hacia los aspectos de la ventaja competitiva, la importancia de la innovación y el papel central de los procesos internos en la empresa, siendo esta última etapa a la que se dedica este trabajo.

#### **2.2.3.1 La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia genérica competitiva**

Este interés en el papel de los recursos y capacidades de la empresa como base fundamental de su estrategia y como determinantes principales de su rentabilidad refleja la insatisfacción con el marco estático de la economía de la organización industrial que había dominado el pensamiento contemporáneo sobre la estrategia

empresarial y ello ha renovado interés por anteriores teorías sobre la rentabilidad y la competencia asociada. Todo ello ha traído consigo que la atención se haya desplazado de la orientación sectorial a la relación entre estrategia y el ámbito interno de la empresa, más especialmente a los recursos y capacidades de la empresa, dando lugar al desarrollo de una teoría basada en los recursos y las capacidades de la empresa.

Dicha visión ha sido descrita por Barney (1991)<sup>35</sup>, Grant (1991)<sup>36</sup>, Mahoney y Pandian (1992)<sup>37</sup>, y Peteraf (1993)<sup>38</sup>, partiendo de la noción de que las empresas son fundamentalmente heterogéneas en sus recursos y capacidades internas, lo cual ha estado por largo tiempo en el centro de la estrategia empresarial.

Además, Penrose (1959)<sup>39</sup>, al presentar su teoría de crecimiento de la firma, consideró que el núcleo de ésta estaba implícito en la función de la empresa, la cual era adquirir y organizar personas y otros recursos siendo rentable para suministrar bienes y servicios a determinado mercado, y de dicha función derivar una definición apropiada de la firma, definiéndola como una colección de recursos dispuestos juntos en un marco administrativo y la comunicación autorizada. Asimismo, esta autora hizo énfasis en la importancia de los recursos gerenciales con experiencia dentro de la empresa y del conocimiento que tienen que poseer acerca de los otros recursos existentes y del uso que deben hacer de los mismos.

---

35 Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *J. of Managem* , 99-120.

36 Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Managem. Rev.*, Spring , 114-135.

37 Mahoney, J., & Pandian, J. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic . *Strategic Managem. J.* 13 , 363-380.

38 Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantages: A Resources-Based View. *Strategic Managem J.* , 179-191.

39 Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. *Basil Blackwell, London* .

Debido a que las actividades de una firma son distinguidas por su relación con el uso de los recursos productivos para lograr producir y comercializar bienes y servicios, la firma es más que una unidad administrativa, es también una colección de recursos productivos para generar servicios.

Estos recursos, según Penrose(1959)<sup>40</sup>, son cosas físicas que la firma puede comprar, arrendar o producir para su propio uso, y que las personas pueden contratar para hacer más efectiva una parte, (o toda) de la firma, mientras que los servicios son contribuciones que los recursos pueden hacer a las operaciones productivas de la firma, por lo tanto los recursos pueden ser vistos como paquetes de posibles servicios, los cuales serán los factores esenciales en el proceso productivo. Es adecuado aclarar que el termino servicio es compatible con el de capacidades, terminología más aceptada en la actualidad.

Otros aspectos de interés del trabajo de Penrose (1959)<sup>41</sup> son los relativos a la heterogeneidad y al uso especializado de los recursos. Aunque los economistas usualmente reconocían que los recursos se agrupaban solo en tres categorías (tierra, trabajo y capital), la autora destaco que realmente existe una falta de homogeneidad en su clasificación pues cada una puede subdividirse en una gran cantidad de recursos, sobre todo en el caso de los recursos humanos. Por otra parte, el hecho de que la mayoría de los recursos pueden proveer una variedad de servicios es de gran importancia para las oportunidades productivas de la firma, lo cual es extensivo no sólo a los recursos humanos, sino también a los recursos materiales, que pueden ser

---

40 Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, London .

41 Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, London .

utilizados en diferentes formas por lo que proveerán diferentes tipos de servicios. En cuanto al uso especializado de los recursos, el aumento de la escala de las operaciones de la firma aporta, como generalidad una ventajosa división del trabajo, y la misma hace que la firma se especialice y haga un uso eficiente de sus recursos, pero dicha especialización se justifica cuando la demanda de servicios especializados sea suficiente para ello.

En resumen, la dimensión de una empresa se explica, para Penrose (1959)<sup>42</sup>, por el conjunto de recursos, y su crecimiento por la capacidad de generar, a partir de dichos recursos, servicios empresariales y, en particular servicios directivos, siendo los servicios los configuradores de las competencias empresariales y directivas.

El hecho de que los recursos y capacidades se hayan convertido en la base para la estrategia a largo plazo de la empresa descansa en dos premisas: primero, los recursos y capacidades internos proveen la dirección básica para la estrategia de la empresa; y segundo, los recursos y capacidades son la fuente principal de rentabilidad para la empresa.

### **2.2.3.2 Los recursos y capacidades como una fuente de dirección para la empresa**

El primer punto para la formulación de la estrategia debe ser una declaración de misión que responda a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio? Lo normal es que el negocio se defina en términos del mercado atendido por la empresa: ¿Quiénes son nuestros

---

42 Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Basil Blackwell, London .

clientes? ¿Cuáles de sus necesidades buscamos satisfacer? Pero en un mundo tan cambiante e incierto como el de hoy una orientación externa no otorga referencias estables para formular una estrategia a largo plazo, en opinión de Grant (1996)<sup>43</sup>; sin embargo, los recursos y capacidades de la empresa pueden ser una base mucho más sólida para establecer su identidad, por lo tanto, una definición de la empresa en términos de lo que es capaz de hacer puede ofrecer un soporte más firme para la estrategia, que una definición sobre las necesidades que se pretende satisfacer.

En general, cuanto mayor sea el cambio en el entorno de la empresa, más debe procurar basar su estrategia en los recursos y capacidades internos, en vez de hacerlo en el mercado.

### **2.2.3.3 Los recursos como la base para la rentabilidad corporativa**

La habilidad de una firma para generar una tasa superior de beneficio depende de dos factores: el atractivo del sector en el que se encuentra y el logro de ventaja competitiva sobre los rivales.

El análisis sectorial enfatizaba en el atractivo del sector como la principal fuente para una rentabilidad superior, lo que implicaba que la Dirección Estratégica estuviese interesada por la identificación de sectores favorables, localizando segmentos atractivos y grupos estratégicos en ellos, y por la adopción de estrategias que modificaran las condiciones sectoriales y los comportamientos de los competidores para moderar la presión competitiva.

---

43 Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Civitas, Madrid.

Sin embargo, según Grant (1991)<sup>44</sup>, los estudios empíricos no han podido demostrar la relación entre estructura industrial y rentabilidad. Ello se debe a tres factores: el aumento de la competencia internacional en numerosos sectores, los cambios tecnológicos y en la demanda, y la diversificación de empresas a través de los límites sectoriales han elevado la presión competitiva en sectores que antes permitían fáciles beneficios.

Como resultado, el desarrollo de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva se ha convertido en la principal meta para la formulación de la estrategia. De ese modo, mientras la visión convencional de la ventaja competitiva se orienta hacia sus fuentes genéricas, o sea, ventajas en coste y diferenciación, la perspectiva basada en los recursos se centra en los recursos y capacidades que están en la base de esas ventajas.

Pese a todo ello, y a criterios de Grant (1991)<sup>45</sup>, las implicaciones de la Teoría de los recursos y las capacidades para la dirección estratégica no están claras por dos razones: 1) Las diversas contribuciones realizadas carecen de un único marco integrador; y 2) se han hecho pocos esfuerzos para desarrollar las implicaciones prácticas de esta teoría. A tal efecto, este autor propuso un marco para dicha teoría con el objetivo de formular la estrategia en cinco etapas.

---

44 Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Managem. Rev.*, Spring, 114-135.

45 Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Managem. Rev.*, Spring, 114-135.

1. Recursos. Identificar los recursos de la empresa y localizar las fortalezas y debilidades relativas respecto a sus competidores.
2. Capacidades. Identificar las capacidades de la empresa: ¿qué puede hacer la empresa?
3. Potencial para una ventaja competitiva sostenible. Evaluar el potencial de generación de renta de los recursos/capacidades en términos de su potencial para crear, mantener y desarrollar una ventaja competitiva.
4. Estrategia. Seleccionar las estrategias que aprovechen mejor las capacidades de la empresa en la relación con sus oportunidades externas.
5. Identificar las carencias de recursos (gaps) que se necesitan cubrir. Invertir en reponer, aumentar y mejorar los recursos básicos de la empresa.

#### **2.2.3.4 Las capacidades: ventajas competitivas como la base para los criterios de la calidad de los servicios**

Con respecto a las capacidades se tienen a las ventajas competitivas como base para identificar los criterios de la calidad de los servicios que suelen presentarse entre lo que los clientes quieren y lo que los administradores piensan que aquellos quieren. Los de un restaurante podrían preferir la calidad y el sabor de los alimentos en lugar de la distribución atractiva de las mesas o una vista agradable desde un ventanal (Douglas Hoffman y Bateson, 2002).<sup>46</sup>

---

46 Douglas Hoffman, K., y Bateson, J. E. (2002). Cómo medir la calidad de los servicios: SERVQUAL. In K. Douglas Hoffman, y J. E. Bateson, *Fundamentos de Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos* (p. 327). México D.F.: Thomson.

Si bien algunas medidas de la satisfacción de los clientes y de la calidad de los servicios se obtienen comparando las percepciones con las expectativas, en las definiciones operativas de estos dos conceptos hay diferencias sutiles. Mientras que la satisfacción compara las percepciones de los consumidores con lo que normalmente se esperaría, la calidad de los servicios compara las percepciones con lo que un consumidor debería esperar de una empresa que ofrece servicios de elevada calidad. Dadas estas definiciones, la calidad de los servicios parece medir un parámetro más alto de la prestación del servicio (Douglas Hoffman y Bateson, 2002).<sup>47</sup>

Una medida de la calidad de los servicios utilizada con frecuencia, es la escala SERVQUAL (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1988)<sup>48</sup>. De acuerdo a sus creadores, la SERVQUAL es un instrumento de diagnóstico que descubre las fortalezas y las debilidades generales de la empresa en materia de calidad de servicios. La SERVQUAL se basa en cinco dimensiones de la calidad de los servicios y fueron obtenidas por medio de varias entrevistas a grupos de enfoque de consumidores. Comprende 5 dimensiones que son: la confiabilidad, la capacidad de respuesta, la seguridad, la empatía y los elementos tangibles; juntas constituyen el “esqueleto” básico que sustenta la calidad de los servicios de cada una de las dimensiones que se muestran en la tabla 2.2.

---

47 Douglas Hoffman, K., y Bateson, J. E. (2002). Cómo medir la calidad de los servicios: SERVQUAL. In K. Douglas Hoffman, y J. E. Bateson, *Fundamentos de Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos* (p. 334). México D.F.: Thomson.

48Parasuraman, A., Berry, L. L., y Zeithaml, V. A. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing* 64 , 12-40.

**Tabla 2.2** Dimensiones del modelo SERVQUAL para medir la calidad de los servicios

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Confiabilidad	La consistencia y la fiabilidad del desempeño de los servicios.
Capacidad de Respuesta. Responsabilidad	Compromiso para brindar sus servicios a la hora señalada.
Seguridad	Cortesía para con los clientes, y la seguridad de sus operaciones.
Empatía	Cuidado y atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes
Elementos Tangibles. Bienes materiales o tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales para comunicaciones.

Fuente: Douglas Hoffman y Bateson, 2002.

Las dimensiones de la escala de SERVQUAL, se utilizarán para clasificar las ventajas competitivas que las empresas restauranteras proporcionen en los cuestionarios como se presentan en la tabla 2.3.

**Tabla 2.3** Las dimensiones del modelo SERVQUAL para clasificar las ventajas competitivas como la base para la calidad de los servicios de las empresas restauranteras

<b>Dimensión</b>	<b>Descripción</b>
Confiabilidad	La variedad de platillos.
Capacidad de Respuesta. Responsabilidad	Respecto al horario, rapidez, atención del cliente y precio.
Seguridad	Relacionada con la seguridad, tradición y renombre.
Empatía	Atención de los dueños, reservaciones, servicio a domicilio y publicidad.
Elementos Tangibles. Bienes materiales o tangibles	Limpieza, ubicación, remodelaciones, estacionamiento amplio e instalaciones.

Fuente: Adaptación de las dimensiones del modelo SERVQUAL de Douglas Hoffman y Bateson, 2002.

### **2.3 Proceso de definición para la identificación y clasificación sistemática de los factores críticos de éxito de las empresas restauranteras**

Para realizar el proceso de definición de la identificación y clasificación sistemática de los factores críticos de éxito de las empresas restauranteras, se consideró a la dirección estratégica como proceso.

La consideración del proceso estratégico supone la existencia de una serie de etapas o fases en el desarrollo de la estrategia empresarial. Desde esta óptica, la dirección estratégica puede ser definida como un proceso continuo, iterativo y transfuncional orientado a lograr que la empresa se adapte al entorno en el cual se ubica.

- Es un proceso continuo pues la empresa nunca pone fin a su labor estratégica. Esta característica diferencia a la dirección estratégica de la planificación estratégica, pues ésta última suponía normalmente la existencia de un ciclo de planificación.
- También se trata de un proceso iterativo. Aunque existe una secuencia de etapas, ésta se van repitiendo y el proceso avanza o retrocede de una etapa a otra según las necesidades en el desarrollo.
- Finalmente, el proceso es transfuncional, en la medida que abarca al conjunto de la empresa. Supone un esfuerzo colectivo en el que deben participar todos los departamentos y empleados de la empresa.

Normalmente se considera que el proceso de dirección estratégica puede ser dividido en cuatro etapas o fases: análisis estratégico, elección de la estrategia, implantación o puesta en práctica y control o evaluación de la estrategia.

Las decisiones estratégicas están caracterizadas por una gran incertidumbre, que deriva de la multitud de variables que deben ser tenidas en cuenta. En la presente investigación se considerará la primera etapa, referida al análisis estratégico, donde el análisis busca la obtención y tratamiento de la información pertinente para reducir la incertidumbre que rodea la elaboración y puesta en práctica de la estrategia.

Existen múltiples herramientas para el análisis estratégico. Pero es preciso comprender la finalidad del análisis. En contra de lo que puede pensarse, el análisis estratégico no trata de proporcionar respuestas, sino trata de ayudar a comprender los problemas. Esta comprensión implica la identificación y clasificación de los elementos principales que afectan a las decisiones estratégicas.

Estos elementos que influyen en las decisiones estratégicas pueden ser agrupados en torno a tres aspectos principales: el entorno, los recursos y capacidades de la empresa, y los grupos que tienen interés en el desarrollo y funcionamiento de la empresa. ¿Cómo es el entorno de la organización en términos de facilitar o dificultar el logro de los objetivos? ¿Qué cambios se están produciendo en el entorno y cómo pueden afectar a la empresa? ¿Qué recursos y capacidades posee la empresa? ¿Cuáles de estos recursos pueden proporcionar una ventaja respecto a los competidores? ¿Cuáles son los grupos de interés que se encuentran en la empresa? ¿Cuáles son sus intereses y expectativas?

El análisis del entorno se centra en conocer los factores externos que influyen, o pueden influir, en el funcionamiento y resultados de la empresa. Algunos de estos factores son de carácter general, mientras que otros son específicos al sector de actividad de la empresa. El objetivo del análisis externo es determinar las oportunidades y amenazas que se ciernen sobre la organización.

El análisis interno supone el estudio de los recursos y capacidades de la empresa. Actualmente, se considera que la ventaja de la empresa sobre sus competidores descansa, fundamentalmente, en sus propios recursos y capacidades. El análisis interno trata de conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa respecto a sus competidores: qué sabe hacer bien la empresa y qué hacen mejor los rivales. En consecuencia, el examen de los recursos y capacidades debe tener siempre como referente los recursos y capacidades de las empresas competidoras.

El análisis estratégico debe también centrar el estudio en los grupos de interés presentes en la empresa. Los grupos de interés, denominados *stakeholders* en la literatura anglosajona, son los distintos colectivos que participan en el funcionamiento y desarrollo de la empresa: trabajadores, accionistas, directivos, clientes, proveedores, Administración Pública,...cada uno de estos grupos tiene sus propios objetivos. La empresa tratará de recoger esas aspiraciones, teniendo en cuenta el poder relativo de cada grupo y, por tanto, los intereses que deben ser satisfechos de forma prioritaria. El aspecto en el cual se concentrará la actual investigación es en el estudio de los recursos y capacidades de la empresa.

### **2.3.1 El análisis interno y la teoría de los recursos y capacidades**

Tradicionalmente, el análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si se está ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad.

En la actualidad, estos estudios se desarrollan bajo la teoría de los recursos y capacidades, en este sentido destaca el papel predominante del análisis del interior de la organización frente al de su entorno, lo que llamamos “efecto empresa”.

La premisa de partida de la teoría de los recursos y capacidades es analizar por qué las empresas son diferentes entre sí, y cómo pueden llegar a alcanzar las ventajas competitivas, es decir, explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas, sobre todo cuando éstas compiten en un mismo sector.

La respuesta: la rentabilidad de la empresa depende de sus recursos y capacidades; y la principal diferencia entre las empresas reside en que tienen distintos recursos, a pesar de actuar en el mismo sector o en sectores semejantes.

Ésta es la principal aportación de esta teoría, ya que permite explicar, de forma consistente, los orígenes de las rentas empresariales, así como el mantenimiento de éstas en el tiempo, también ayuda a comprender las diferencias que existen entre empresas que conviven dentro de un mismo sector o grupo estratégico.

La empresa, desde esta nueva perspectiva, se considera como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, las cuales se han obtenido a través de su historia, de su funcionamiento y de las decisiones que se han adoptado a lo largo de su vida.

En resumen, la importancia del efecto empresa sobre el efecto sector justifica que el análisis de los recursos y capacidades se convierta en un instrumento esencial para la formulación de la estrategia. Con esta intención, es necesario tener en cuenta tres actividades fundamentales:

- En primer lugar, la empresa debe comenzar identificando cuáles son sus recursos y capacidades, con la finalidad de poder conocer profundamente en que elementos esenciales puede fundamentar su estrategia.
- En segundo lugar, se deben evaluar estos recursos y capacidades para determinar en qué grado pueden llegar a alcanzar una ventaja competitiva y conseguir mantenerla en el tiempo.
- En tercer lugar, la empresa debe analizar cuáles son sus diferentes alternativas estratégicas, en función de los recursos y capacidades de que dispone.

### **2.3.2 La identidad de la empresa**

Desde el punto de vista de la teoría de los recursos y capacidades, una de las primeras acciones en el análisis interno de la empresa debe ser la delimitación de su identidad.

La identidad se puede definir como una aproximación general al estudio de la empresa, en la que se pretende determinar el tipo y las características fundamentales de ésta.

No obstante, la perspectiva de los recursos no debe desorientar sobre la importancia de conocer el entorno en el que se mueve la empresa, ya que los recursos son realmente valiosos con relación a su posible aplicación en un determinado momento o en un entorno concreto. No obstante, es cierto que a medida que incrementa la complejidad del entorno empresarial, se valora con más fuerza la necesidad de reconocer el sentido o identidad de la empresa.

La diferencia entre identidad y misión de la empresa estriba en que la determinación de la misión es más amplia (¿qué queremos ser?) y se centra, generalmente, en el ámbito externo empresarial. Por el contrario, la identidad hace referencia a una descripción general de la empresa en función de los recursos que posee.

Entre las características básicas que pueden considerarse para describir la identidad de la empresa, se encuentran las siguientes:

1. Edad de la empresa: hace referencia a la etapa histórica en la que se encuentra. En relación con este criterio podemos distinguir entre empresas que acaban de nacer, empresas maduras o viejas empresas.

2. Tamaño de la empresa: es decir, la dimensión de ésta. Generalmente, las empresas pueden ser clasificadas como micro, pequeñas, medianas o grandes.
3. Campo de actividad: se trata de identificar los productos o servicios que ofrece la empresa, así como los grupos de clientes a los que va dirigido y la tecnología que se emplea para ello.
4. Tipo de propiedad: bajo este criterio se pretende identificar la composición de su estructura de propiedad, esto es, si es una empresa familiar o si está bajo la tutela de unos pocos socios o de muchos.
5. Ámbito geográfico: hace referencia a la expansión geográfica de la empresa, ya sea de un ámbito internacional, nacional, regional o local.
6. Estructura jurídica: teniendo en cuenta la forma jurídica sobre la que está constituida la empresa. En esta categoría se puede llegar a distinguir entre persona física o sociedad anónima.

### **2.3.3 Los recursos y capacidades de la empresa**

Los recursos se pueden definir como aquellos inputs del proceso productivo o factores disponibles de la empresa, que son de su propiedad o recaen bajo su control. Constituyen la unidad de análisis de la teoría de los recursos y capacidades.

Esta definición da lugar a un concepto sumamente amplio de recurso: en él, se engloban elementos empresariales tan dispares como los activos financieros, el personal de la empresa o las diferentes marcas comerciales. En este sentido, un recurso de la empresa puede ser desde la materia prima que es utilizada en el proceso de producción, hasta el personal que trabaja en la misma. Por consiguiente, es necesario matizar esta definición realizando un doble nivel de agregación: en el primer nivel, se encontrarían los recursos considerados de forma individual; mientras que en el segundo nivel se haría referencia a las relaciones existentes entre los diferentes recursos de la empresa.

Por ello, se puede deducir que los recursos considerados de forma aislada no son útiles para la empresa, sino que es necesario que sean gestionados y combinados adecuadamente por parte de ésta. El segundo nivel de agregación de los recursos proporciona los cimientos para la definición del concepto de capacidad. Por capacidad se entiende la habilidad de los recursos de la empresa para poder desarrollar una determinada tarea, esto es, una combinación dinámica de recursos y de conductas, que permiten obtener una adecuada coordinación de éstos y, con ello, la realización eficaz de una determinada actividad. De la definición propuesta se puede deducir que existen dos características esenciales en el concepto de capacidad: la primera, hace referencia a la coordinación de recursos; la segunda, al carácter dinámico de esta coordinación. En este sentido, las capacidades son procesos que, basados en la información específica de la empresa y teniendo en cuenta como ésta se desarrolla a lo largo del tiempo, manifiestan las diferentes interacciones entre sus recursos.

No es siempre sencillo llegar a distinguir un recurso de la empresa frente a una capacidad. Para ello, se puede tomar como punto de partida dos criterios claves: en el primero, se concede un carácter stock a los recursos frente a un carácter flujo de las capacidades. Ello quiere decir que los recursos son elementos individuales que posee la empresa con independencia de la actividad a la que se van a dedicar, mientras que las capacidades manifiestan la forma de utilizar estos recursos. Por su parte, en el segundo de los criterios se señala el carácter individual de los recursos frente al colectivo de las capacidades, ya que éstas últimas sólo existen en el momento en que se produce una coordinación para llevar a cabo una actividad en la empresa.

#### **2.3.4 Estudios previos**

Respecto a la identificación y clasificación de los factores críticos de éxito en las empresas restauranteras, se encuentran aquellos estudios previos que hacen referencia principalmente a la identidad de la empresa restaurantera respecto a las características del campo de actividad en relación a cómo operan.

Así pues, estos estudios presentan clasificaciones de acuerdo a diferentes dimensiones, por ejemplo: Dittmer (2002)<sup>49</sup>, menciona que los términos más aceptados son los que describen las características del tipo de operación que oferta y al igual son los que la mayoría de las personas utilizan para identificar cada una, que obedece a un sistema de ordenamiento de 21 tipos de servicio como a continuación se enlistan en la tabla 2.4.

---

49 Dimmer, P. R. (2002). Dimensions of food and beverage. In P. R. Dimmer, *Dimensions of the Hospitality Industry* (pp. 18 -21). United States of America: John Wiley y Sons, Inc.

**Tabla 2.4 Tipos de servicios de las empresas restauranteras**

1) Comida rápida	8) Restaurantes temáticos: Rain Forest, Hard Rock	15) Servicios de alimentos en industrias y negocios
2) Servicio a la mesa	9) Tops: Situados en lo alto de los edificios con vista espectacular	16) Servicio de alimentos en aerolíneas
3) Étnicos Cultura en particular como la italiana, francesa, mexicana, china, etc.	10) Restaurantes familiares	17) Servicio de alimentos en clubes
4) Especialidades: Mariscos, Pollo, Cortes, Vegetarianos, etc.	11) Cafeterías	18) Establecimientos (stands) de comida
5) Fine dining: Alta calidad de alimentos	12) Buffet	19) Restaurantes de vecindario: ubicados cerca de oficinas y universidades para ofrecer servicio a personas que viven o trabajan cerca
6) Restaurantes de menú limitado	13) Banquetes	20) Servicio de comida en el automóvil
7) Cadena de restaurantes	14) Servicios de alimentos institucionales	21) Servicio para llevar

Fuente: Dittmer (2002)<sup>50</sup>

En contraparte, Siguaw y Enz (1999)<sup>51</sup>, efectuaron un estudio del área de restaurantes. El estudio arrojó tres grupos de restaurantes:

- El primero se enfocaba en ofrecer alta calidad en productos.
- El segundo grupo se basaba en los elementos de concepto de restaurante y su diseño.
- El tercero, en el control de costos y generación de ingresos adicionales.

50 Dimmer, P. R. (2002). Dimensions of food and beverage. In P. R. Dimmer, *Dimensions of the Hospitality Industry* (pp. 18 -21). United States of America: John Wiley y Sons, Inc.

51 Siguaw, J. A., y Cathy, A. E. (1999). "Best Practices in Food and Beverage Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40 (October) , 50-57.

Considerando este tipo de clasificación, los restaurantes deben tener la habilidad de responder a los cambios de las necesidades de su mercado conservando una operación rentable. El estudio trata una visión convencional de la ventaja competitiva.

Ahora bien, existen otros estudios que consideran las razones de los altos índices de “mortandad” o cierre de los restaurantes son múltiples y muy variadas. Desde motivos de enfermedad del propietario-administrador o la construcción de una obra de vialidad frente a su establecimiento, hasta porque sufren incendios, un aumento exagerado de alguna materia prima o son clausurados por las autoridades de salud debido a una intoxicación masiva de sus comensales. Sin embargo, aún si estos eventos catastróficos no sucedieran y se tomaran todas las precauciones para evitarlos, seguirían cerrándose restaurantes a ritmos incluso mayores que en otros giros de actividad económica.

En buena medida esto se explica porque las barreras de entrada a la industria restaurantera son mínimas o inexistentes. Cualquier persona con escasos recursos puede establecer un puesto de tacos, una fonda o un servicio de cocina económica sin cumplir, en muchos casos, con los requisitos y reglamentos que marca la ley, y en ocasiones en complicidad con autoridades locales. Esta competencia desleal provoca grandes pérdidas para los restaurantes formalmente establecidos y aumenta el riesgo de fracaso. Otros, son recursos propios o prestados, y venciendo la maraña de trámites y permisos, logran establecerse legalmente con grandes inversiones en cafeterías, restaurantes de especialidad y hasta servicios de banquetes (Elizondo Martínez s.f.)<sup>52</sup>.

---

52 Elizondo Martínez, Néstor. «Emprendimientos gastronómicos: claves del éxito para montar restaurantes y bares. Cómo evitar errores que conducen al fracaso.» *Espacio Gastronómico*. <http://www.espaciogastronomico.com.ar/news/467.html> (último acceso: 15 de Junio de 2010).

En otro estudio de tipo exploratorio (utilizando datos cualitativos) con un diseño longitudinal (1996-1999), elaborado por H.G. Parsa de la Cornell University, se sintetizan 11 puntos los elementos que proporcionan el éxito de un restaurante y 21 puntos que son elementos por los que fracasan (Parsa, y otros 2005)<sup>53</sup>.

Elementos para el éxito de un restaurante:

1. Tener un concepto distintivo y que haya sido bien logrado.
2. Asegurarse de tomar decisiones con sentido económico a largo plazo.
3. Adaptar las tecnologías adecuadas, especialmente para controlar registros y clientes.
4. Educar de forma continua al personal en talleres y ferias; un ambiente laboral que promueve el desarrollo profesional, logra mayor productividad.
5. Comunicar de manera efectiva y con regularidad a los empleados los valores y objetivos del establecimiento.
6. Crear y mantener una cultura organizacional positiva a través de la gestión consistente.
7. Mantener muy clara la visión, la misión y las estrategias de operación, pero estar dispuesto a enmendar las estrategias mientras cambian las circunstancias.
8. Crear una cultura consciente de los costos, lo cual incluye mantener controles rigurosos.
9. Mantener flexibilidad en la gestión.
10. Concentrarse en un tema y desarrollarlo bien.
11. Escoger cuidadosamente la ubicación.

---

53 Parsa, H.G., John T. Self, David Njite, y Tiffany King. «Why Restaurants Fail.» *Cornell University*. 2005. <http://www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/Ec1F07/restaurantsfail.pdf> (último acceso: 15 de Junio de 2010).

Elementos para el fracaso de un restaurante:

1. Carecer de una estrategia documentada, contar solamente con una misión y una visión informales, comunicadas de forma oral.
2. Carecer de una cultura organizacional que promueva los elementos para el éxito.
3. Incapacidad o indisposición para establecer y formalizar estándar operacional; la gestión improvisada.
4. Frecuentes incidentes críticos, las operaciones del tipo “apaga fuegos” son una práctica común.
5. Concentrarse en un aspecto del negocio a expensas de los otros.
6. Mala elección de la ubicación.
7. Pobre comunicación con los clientes. Un restaurante fracasa luego de una gran renovación porque los propietarios no comunicaron a su clientela la razón del cierre ni la fecha de reapertura. Cuando reabrieron, ya sus clientes habían desaparecido.
8. Falta de concordancia entre el concepto del local y su ubicación.
9. Carencia de suficiente capital inicial o capital operacional.
10. Incapacidad para mantener los estándares operacionales, por lo que muchas brechas en el servicio. Los bajos estándares sanitarios con una garantía de muerte para un restaurante.
11. Convertirse en todo para todos, falta de diferenciación o de distinción.
12. Falta de autenticidad en los restaurantes típicos.
13. Factores externos incontrolables como fuegos, cambios en las tendencias demográficas, en la legislación, la economía, la sociedad y la cultura.
14. Subestimar la competencia.
15. Carencia de un sistema de evaluación del desempeño operativo.

16. Cambios frecuentes en la gestión y diversos enfoques o perspectivas de la misión, visión y objetivos. Falta de un sentido de dirección.
17. Establecimiento tardío de la visión y la misión del negocio, fallos para integrar ambas a la operación, falta de compromiso de los empleados.
18. Fallos para mantener la innovación y la flexibilidad en la gestión.
19. Percepción negativa por parte del cliente; precio y producto deben estar en concordancia.
20. Incompetencia empresarial, incapacidad para reclutar gerentes profesionales.
21. Falta de experiencia comercial o de conocimiento de las operaciones de un restaurante.

### **2.3.5 Otros estudios**

A continuación, se hace una síntesis de las aportaciones más significativas de la literatura en relación a la identificación de los indicadores para medir el éxito empresarial. En los siguientes estudios, se podrá observar como los autores suelen clasificar los indicadores que miden el éxito empresarial.

Por una parte, como señalan Aragón y Rubio (2005)<sup>54</sup>, aquellos que corresponden a indicadores relacionados con el aspecto económico que incluyen la rentabilidad económica y productividad; indicadores financieros e indicadores de crecimiento relacionados con las ventas, el número de empleados, beneficios, de partidas de balance y de la cuota de mercado y otros. En la siguiente tabla 2.5 se muestra la clasificación mencionada.

---

<sup>54</sup> Aragón Sánchez, A., y Rubio Bañón, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYMES del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 39.54

**Tabla 2.5** Indicadores de la medida de éxito competitivo

<b>Indicadores cuantitativos</b>	<b>Variable</b>	<b>Autores</b>
<b>Indicadores económicos</b>	Rentabilidad económica	Schamalense, 1985; Rummentl, 1991; Galan y Vecino, 1997; Mauri y Michaels, 1998; McGahan, 1999.
	Productividad	Marbella, 1998
<b>Indicadores financieros</b>		Marbella, 1998
<b>Indicadores de crecimiento</b>	De las ventas	Cliford y Cavanagh, 1985; Acar, 1993; Wijewardena y Cooray 1995.
	Del número de empleados	Acar, 1993
	De los beneficios	Cliford y Cavanagh, 1985; Kalleberg y Leicht, 1991
	De partidas de balance	
	De la cuota de mercado	Chang y Singh, 2000
<b>Otros</b>	Indicadores de actividad	
	Internacionalización	
	Grado de innovación	Marbella, 1998
	Índices de creación de riqueza o valor	Kay, 1993
	Q de Tobin	Wemerfelt y Montgomery, 1988, McGahan, 1999.

Fuente: Aragón Sánchez, A., y Rubio Bañón, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYMES del estado de Veracruz. Contaduría y Administración, 39.

Asimismo, otra clasificación como referencia es la correspondiente a García y Pérez (1999)<sup>55</sup>, las que se determinan en dos grupos: no basados en rentabilidad que comprende tamaño de la empresa y crecimiento empresarial; rentabilidad contable, que incluye margen sobre ventas, rentabilidad económica sobre ingresos netos y rentabilidad financiera de fondos propios; y rentabilidad de mercado, abarca índice de creación de valor. En la tabla 2.6, se recoge a modo de síntesis los indicadores más habituales.

55 García-Tenorio Ronda, J., y Pérez Rodríguez, M: J: (1999). El Éxito Empresarial: sus niveles de Análisis y Formas Alternativas para su Evaluación. Revista de organización, dirección y administración de empresas (21), 188-197.

**Tabla 2.6** Perspectivas para la medición de la eficacia

<b>Indicadores</b>	<b>Variables / autores</b>
<b>No basados en rentabilidad</b>	Tamaño de la empresa (Grant y Jammine, 1988) Crecimiento empresarial (Suárez, 1992)
<b>Rentabilidad contable</b>	Margen sobre rentas (Palepu, 1985) Rentabilidad económica sobre activos netos (Hoskisson, Hitt, Johnson y Moesel, 1993) Rentabilidad financiera fondos propios (Lutbakin, Mechant y Srinivasan, 1993)
<b>Rentabilidad de Mercado</b>	Índice de creación de valor (Cuervo, 1991)

Fuente: García-Tenorio Ronda, J., y Pérez Rodríguez, M: J: (1999). El Éxito Empresarial: sus niveles de Análisis y Formas Alternativas para su Evaluación. Revista de organización, dirección y administración de empresas (21), 188-197.

#### **2.4 Propuesta de identificación y clasificación sistemática de los factores críticos de éxito de las empresas restauranteras, y desarrollo de los recursos y capacidades.**

La identificación de los recursos y capacidades permite discernir aquéllos que son valiosos de los que no lo son. Los recursos y capacidades valiosos, son los que le permiten obtener una rentabilidad superior a la de sus competidores, ya que consiguen hacer a la empresa diferente a los ojos de los clientes. Por ello, estos recursos y capacidades se conocen con el nombre de distintivos.

En definitiva, los recursos y capacidades distintivos son aquéllos que son capaces de crear y mantener a lo largo del tiempo una ventaja competitiva, siendo los beneficios que se derivan de dicha ventaja adecuados para la empresa.

Ahora bien, el proceso de evaluación e identificación de recursos es una condición necesaria, pero no suficiente para lograr mantener la ventaja competitiva de la empresa a lo largo del tiempo. Además, es necesario orquestar los mecanismos adecuados para impulsar el desarrollo en el futuro de estos recursos.

En primer lugar, el estudio de los recursos permite distinguir las fortalezas (los recursos valiosos) de las debilidades (conjunto de recursos que la empresa posee pero que no la hacen distinta de la competencia). Con relación a las fortalezas, la organización debe buscar la máxima explotación de estos recursos.

En cuanto a las debilidades, la empresa debe intentar dar respuesta al siguiente interrogante: ¿qué podemos hacer con aquéllos recursos que no son valiosos para el sector en el que nos encontramos que, por otra parte, son la mayoría? O bien, ¿cómo podemos llegar a conseguir los recursos que no disponemos?

Además, este estudio, conocido con el nombre de gap o análisis de las diferencias, no debe realizarse exclusivamente de forma estática, sino teniendo en cuenta el paso del tiempo.

Teniendo en cuenta lo expuesto hasta el momento, la empresa puede actuar de diferentes formas. Así, cuando posee recursos valiosos excendentarios, la internacionalización es uno de los mecanismos empleados para lograr colocarlos de manera más eficiente.

Por el contrario, cuando la empresa carece de los recursos distintivos que necesita para actuar con éxito en su sector, puede intentar conseguirlos mediante dos posibles vías:

1. Desarrollar internamente dichos recursos. Para ello debe realizar las inversiones adecuadas en investigación, personal o procesos.

2. Realizar alianzas o acuerdos de colaboración con otras empresas que sí dispongan de estos recursos, acuerdos que le permitirá poder explotarlos.

En particular, para contar con la propuesta de identificación y clasificación sistemática de los factores críticos de éxito de las empresas restauranteras, en un primer momento, como se ha dicho hay que identificar los recursos que se encuentran en las empresas restauranteras, se puede reconocer que se cuentan con recursos financieros, recursos físicos y recursos humanos.

Sin embargo, los recursos son los mas fáciles de identificar. En ellos se encuadran tres grupos de factores, sus recursos financieros (monto de financiamiento inicial y durante la operación), los recursos físicos de la empresa (local, vehículo, materia

prima, maquinaria, equipo, herramientas etc.) y los recursos humanos (número de empleados base, eventual y subcontratado).

Con relación a estos recursos hay que considerar dos aspectos esenciales más. En primer lugar, la empresa debe analizar si existe alguna posibilidad que le permita utilizar de una forma más económica estos recursos. Por ejemplo la utilización más eficiente de una maquinaria. En segundo lugar, se debe estudiar si es posible que éstos sean más rentables para la empresa. Por ejemplo, dentro de esta posibilidad, se encontraría el alquiler de parte de un edificio comercial a cualquier cadena de franquicia.

En cuanto a las capacidades, se debe tener presente que éstas están ligadas, en general, los diferentes recursos, y establecen las transformaciones de los factores en productos o servicios, generando, con ello, valor para la empresa.

Las capacidades reconocidas en las empresas restauranteras comprenden dos grupos de factores, unos correspondientes a la calidad del servicio que incluye el tipo de servicio, la ventaja competitiva y los tipos de ventajas competitivas, y respecto al otro grupo de factores llamado entrega del servicio (zona de contacto con el cliente), comprenden tanto las ventas anuales, el ingreso de la persona ocupada, la densidad del personal ocupado con respecto a los comensales atendidos y la capacidad/aforo.

Para la integración entre los recursos y las capacidades existen dos mecanismos de integración en la empresa. En primer lugar, las reglas y procedimientos, que constituyen el sistema más simple para enlazar los recursos.

Éstos se definen como documentos que indican las tareas que se tienen que seguir para desarrollar una determinada actividad y que, genéricamente, se conocen con el nombre de manual de operaciones.

El segundo mecanismo se conoce con el nombre de rutinas organizativas. Éstas se definen como los hábitos de comportamiento de la empresa en el pasado que influyen en sus actividades futuras, y que se caracterizan por ser de aspecto tanto formal como informal. Son pautas de actuación mediante las cuales se determinan las tareas a realizar y cómo deben llevarse a cabo. Estas rutinas aparecen en todos los niveles jerárquicos.

En el caso de las empresas restauranteras se busca contar con las pautas de actuación mediante las cuales se pueda determinar las acciones a realizar como se muestran en la tabla 2.7 a los factores críticos del éxito empresarial de las empresas restauranteras.

**Tabla 2.7** Factores críticos del éxito empresarial de las empresas restauranteras

Grupo de factores	Factor resaltado	Significado	Variables	Tipo de variable
<b>Recursos</b>	<b>Recursos financieros Iniciales</b>	Identificar las fuentes de financiamiento iniciales	Fuente de financiamiento ajeno inicial	Catagórica
			Fuente de financiamiento propio inicial	Catagórica
			Fuente de financiamiento inicial	Catagórica
			Monto de financiamiento inicial	Numérica
	<b>Recursos financieros durante la operación</b>	Identificar las fuentes de financiamiento durante la operación	Solicito préstamo durante la operación	Nominal
			Fuente de financiamiento durante la operación	Catagórica
			Tipo de financiamiento durante la operación	Catagórica
			Fecha de prestamos durante la operación	Catagórica
			Monto de financiamiento durante la operación	Numérica
	<b>Recursos físicos</b>	Identificar el destino del préstamo	Tipo de inversión inicial <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Compra, local o vehículo inicial</i></li> <li>▪ <i>Ampliar, adecuar o reparar local o vehículo inicial</i></li> <li>▪ <i>Adquirir o comprar mercancía inicial</i></li> <li>▪ <i>Pagar deudas del negocio inicial</i></li> <li>▪ <i>Comprar maquinaria, equipo y/o herramientas inicial</i></li> </ul>	Catagórica
			Tipo de inversión durante la operación <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Compra, local o vehículo durante la operación</i></li> <li>▪ <i>Ampliar, adecuar o reparar local o vehículo durante la operación</i></li> <li>▪ <i>Adquirir o comprar mercancía durante la operación</i></li> <li>▪ <i>Pagar deudas del negocio durante la operación</i></li> <li>▪ <i>Comprar maquinaria, equipo y/o herramientas durante la operación</i></li> <li>▪ <i>Publicidad durante la operación</i></li> </ul>	Catagórica
	<b>Recursos humanos</b>	Reconocer los empleados base, eventuales y subcontratados	Forma jurídica	Catagórica
			Número de empleados base	Numérica
Número de empleados eventuales y subcontratados			Numérica	
<b>Capacidades</b>	<b>Entrega del servicio (zona de contacto con el cliente)</b>	Evaluar el desempeño de los empleados	Ventas anuales	Numérica
			Ingreso por persona ocupada	Numérica
			Densidad del personal ocupado respecto al número de comensales atendidos	Numérica
			Capacidad/aforo	Numérica
	<b>La calidad del servicio</b>	Distinguir las percepciones y expectativas de los clientes	Tipo de servicio	Catagórica
			Ventaja competitiva	Catagórica
			Tipo de ventaja competitiva	Catagórica

Fuente: Elaboración propia.

En esencia, los factores críticos del éxito empresarial de las empresas restauranteras se pretenden mostrar a través de un grupo de expresiones de indicadores y métodos de cálculo característicos de cada uno de ellos. La propuesta destaca la definición de los grupos de factores tanto de los recursos y capacidades que sirva como base para el diseño de un sistema de información para la dirección estratégica.

En pocas palabras, el éxito de cualquier empresa se ha convertido, ahora más que nunca, en un desafío permanente. La globalización de los mercados trae como consecuencias una fuerte competencia acompañada por un desarrollo de ventajas competitivas, que determina que este éxito dependa del logro de cada uno y de todos sus componentes. El descuido del interés de cualquiera de ellos conduce al fracaso.



## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tomando como referencia el marco teórico anterior, en este capítulo se muestra la metodología empleada para contrastar las hipótesis de trabajo, partiendo de los datos relativos de la muestra de empresas, se continúa con la medida de los grupos de los factores tanto de los recursos y capacidades que incluyen diferentes variables de datos para dar respuesta a las preguntas de investigación y a su vez sustentan los objetivos del presente trabajo.

### 3.1 Diseño y metodología

Con el propósito de responder a las preguntas planteadas, generales y específicas, de la investigación y cumplir con los objetivos del estudio, se eligió un diseño no experimental de tipo transversal que consiste en recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede (Hernández, Fernández-Collado y Baptista 2006)<sup>56</sup>. A continuación, se menciona los aspectos que integran la metodología:

1. Investigación documental: Consulta de indicadores sobre el giro de la empresa restaurantera tanto a nivel nacional, estatal y municipal.
2. Pre-diagnóstico: Entrevista semi-estructurada al responsable de la empresa para obtener datos generales.

---

<sup>56</sup> Hernández, Roberto Sampieri, Carlos Fernández-Collado, y Pilar Lucio Baptista. «Concepción o elección del diseño de investigación.» En *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*, de Roberto Sampieri Hernández, Carlos Fernández-Collado y Pilar Lucio Baptista, 208. México: McGraw-Hill, 2006.

3. Aplicación de cuestionario: Cuestionario Modelo FEEE MIPYMES Factores Explicativos del Éxito Empresarial, a través de una entrevista semi-estructurada.
4. Generar un perfil: Generar un perfil de la empresa, para la identificación de los factores críticos del éxito empresarial de las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del Estado de Chihuahua.
5. Interpretación de resultados: Interpretación de los resultados obtenidos del Cuestionario Modelo FEEE MIPYMES, apoyados con un especialista, presentando al dueño, gerente y/o representante de la empresa.

### **3.2 Hipótesis**

Según los grupos de factores referidos a los recursos y capacidades que comprenden los factores críticos del éxito de las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua, se elaboraron las siguientes hipótesis de trabajo como supuesto base de la investigación que especifica las relaciones entre dos o más variables, de acuerdo a una perspectiva estadística, como a continuación se mencionan:

Hipótesis 1: Existe una asociación entre nivel de percepción de éxito y los recursos humanos.

Hipótesis 2: Existe una correlación entre la entrega del servicio y los recursos humanos.

Hipótesis 3: La existencia de diferencias significativas entre los grupos de las empresas restauranteras exitosas de las empresas restauranteras no exitosas, dado que hay una correlación entre la calidad del servicio y los recursos humanos.

### **3.3 Variables**

De acuerdo a la pregunta general de la investigación y a los objetivos establecidos anteriormente, se han considerado los siguientes grupos de variables, que se profundizará en cada una de ellas en el capítulo IV:

- Grupos de factores: recursos
- Grupos de factores: capacidades

Los grupos de factores de recursos comprenden los recursos financieros iniciales y durante la operación, así como los recursos físicos y los recursos humanos.

Mientras que el grupo de factores de capacidades incluye las variables que hacen referencia a la entrega del servicio y a la calidad de servicio.

Como se observa en la siguiente tabla 3.1, se presentan las variables del grupo de factores respecto a los recursos, y en la tabla 3.2 se muestra las variables del grupo de factores relacionados con las capacidades.

**Tabla 3.1** Variables del grupo de factores: Recursos

<b>VARIABLE</b>	<b>NOTACIÓN</b>	<b>MEDICIÓN</b>	<b>NÚMERO DE PREGUNTA</b>
<b>Recursos financieros iniciales</b>			
Fuente de financiamiento ajeno inicial	fuefi ai	Fuente de financiamiento ajeno inicial	Entorno: fuente de financiamiento ajeno inicial del 1 al 8 (13)
Fuente de financiamiento propio inicial	fuenfipi	Fuente de financiamiento propio inicial	Entorno: fuente de financiamiento propio del 9 al 14 (13)
Fuente de financiamiento inicial	fuenf ini	Fuente de financiamiento inicial	Entorno: fuente de financiamiento inicial (15)
Monto de financiamiento inicial (pesos mexicanos)	monf ini	Monto de financiamiento inicial	Entorno: dinero que obtuvo (14)
<b>Recursos financieros durante la operación</b>			
Solicitud de préstamo durante la operación	solipres	Solicito préstamo durante la operación	Entorno: ha solicitado préstamo (17)
Fecha del préstamo durante la operación	fechapre	Fecha del préstamo durante la operación	Entorno: fecha (18)
Fuente de financiamiento durante la operación	fuenf ino	Fuente de financiamiento durante la operación	Entorno: a quién solicito el préstamo ( 18)
Monto de financiamiento durante la operación (pesos mexicanos)	monf ino	Monto de financiamiento durante la operación	Entorno: monto del préstamo (18)
<b>Recursos físicos</b>			
Tipo de inversión inicial	complevei amadlovei adcommeri pagdeudai compmaeqi	Tipo de inversión inicial	Entorno: destino del dinero (16)
Tipo de inversión durante la operación	compleveo amadloveo adcommero pagdeudao compmaeqo publicidad	Tipo de inversión durante la operación	Entorno: destino de ese préstamo (19)
<b>Recursos humanos</b>			
Forma jurídica	Formjuri	Forma jurídica	Datos generales: forma jurídica (3)
Número de empleados base (personas)	Empb	Número de empleados base	Personal: número de empleados base (7)
Número de empleados eventuales y subcontratados (personas)	Empec	Número de empleados eventuales y subcontratados	Personal: número de empleados eventuales mas empleados subcontratados (7)

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 3.2** Variables del grupo de factores: Capacidades

VARIABLE	NOTACIÓN	MEDICIÓN	NÚMERO DE PREGUNTA
<b>Entrega de servicio (zona de contacto con el cliente)</b>			
Ventas anuales (pesos mexicanos)	VT	Ventas anuales	Comercialización: número de comensales y precio aproximado de “una comida del día” (12)
Ingreso por persona ocupada (pesos mexicanos)	IPO	Número de comensales atendidos por año que se calcula de dividir ventas anuales entre empleados totales	Comercialización: número de comensales y precio aproximado de “una comida del día” (12) y Personal: número total de empleados (7)
Densidad del personal ocupado respecto al número de comensales atendidos (comensales atendidos)	DPO	Número de comensales atendidos por empleado por año que se calcula de dividir comensales por año entre empleados totales	Comercialización: número de comensales (12) y Personal: número total de empleados (7)
La capacidad/aforo (número máximo autorizado de comensales)	PO	Número máximo autorizado de personas (comensales) que pueden admitirse en la empresa restaurantera.	Comercialización: número de comensales (12) y capacidad/aforo (11)
<b>La calidad del servicio</b>			
Tipo de servicio	sercomra serbuffet seradom seracart	Porcentaje representativo de cada uno de los servicios	Servicios: principales servicios de los últimos 5 años (8)
Ventaja competitiva	ventcomp	Ha desarrollado una ventaja competitiva	Servicio: ha desarrollado una ventaja competitiva (9)
Tipo de ventaja competitiva	vcconfia vcrespon vcseguro vcempati vcbienes	Porcentaje representativo de cada una de las ventajas competitivas	Servicio: cuáles han sido las ventajas competitivas (10)

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 Plan de muestreo

Se presenta a continuación la población, la unidad de la muestra y el tamaño de la muestra y el procedimiento del plan de muestreo.

### 3.4.1 Población

La población comprenderá empresas restauranteras que se definen como establecimientos formales que preparan y venden alimentos, que tengan en el mercado una antigüedad mínima de dos años y de 1 a 100 empleados (incluido el dueño). Considerando en un primer momento la relación de las empresas registradas en la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), Sección Amarilla de Teléfonos de México (TELMEX) y páginas electrónicas del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), se delimitó el registro con las especificaciones antes mencionadas, de los cuáles se obtuvo una población total de 162 restaurantes.

### 3.4.2 Unidad de la muestra

La unidad de la muestra se conforma por las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del Estado de Chihuahua, que se seleccionaron por giro, las cuales son restaurantes con servicio de meseros, y restaurantes de auto servicio y comida para llevar como se observa en la tabla 3.3, asimismo el tamaño considerando que son unidades económicas que tienen un número de empleados de 1 a 100.

**Tabla 3.3** Giros de las empresas restauranteras

Restaurantes con servicio de meseros
Restaurantes de autoservicio y de comida para llevar

Fuente: Elaboración propia con datos de los Censos Económicos 2004 (Instituto Nacional de Estadística)<sup>57</sup>

<sup>57</sup> Instituto Nacional de Estadística, G. e. (n.d.). *Censos Económicos 2004*. Recuperado junio 5, 2008, de [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccion B=cp](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccion B=cp)

### 3.4.3 Tamaño de la muestra

Después de definir la población se procedió a determinar el tamaño de la muestra con la fórmula de la muestra probabilística (Hernández, Fernández y Baptista, 2006)<sup>58</sup> de la siguiente manera:

$N$ = tamaño de la población de 162 empresas restauranteras

$\bar{y}$ = valor promedio de una variable = 1, un representante por empresa.

$se$ = error estándar = 0.02

$V^2$ = varianza de la población. Su definición es  $se^2$ : cuadrado del error estándar.

$s^2$ = varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de  $\bar{y}$

$p$ = 0.98

$n'$ = tamaño de muestra sin ajustar

$n$ = tamaño de la muestra

Si se sustituye, se tiene que:

$$s^2 = p(1 - p) = 0.98(1 - 0.98) = 0.0196$$

$$V^2 = (0.02)^2 = 0.0004$$

$$n' = \frac{s^2}{V^2} = \text{Tamaño de la muestra sin ajustar}$$

$$n' = \frac{0.0196}{0.0004} = 49$$

$$n = \frac{n'}{1 + (n'/N)} = \text{Tamaño de la muestra}$$

$$1 + (n'/N)$$

$$n = \frac{49}{1 + (49/162)} = \frac{49}{1 + 0.3024} = \frac{49}{1.3024} = 37.62$$

Como el tamaño de la muestra no puede ser un número decimal se tomó un número más, 38, es decir, para la investigación el tamaño requerido para que la muestra sea representativa es de 38 empresas restauranteras con un error estándar menor de 0.02 y un nivel de confianza de 98%, y dado que la población total es de 162.

---

<sup>58</sup>Hernández, R., Fernández, C., y P. Baptista. (2006). El tamaño de la muestra. In R. Hernández, C. Fernández, y P. Baptista, *Metodología de la Investigación* (p. 245). México: McGraw Hill.

Sin embargo, se consideró el tamaño de la muestra sin ajustar que es con base a los estimados de la población que son 49 y dada la situación de inseguridad, se buscó que conforme disminuye la población aumenta la proporción de casos que se necesitan en la muestra, por ello, se contemplaron un total de 50 casos.

Una vez que se conoce el tamaño de la muestra, se realizó un trabajo de campo del 7 de agosto al 22 de septiembre de 2009, la información se recogió a través de un cuestionario dirigido a los propietarios, representantes y/o gerentes de las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del Estado de Chihuahua.

#### **3.4.3.1 Procedimiento del muestreo**

El procedimiento de selección de la muestra contempla seis etapas. A continuación se menciona las actividades incluidas en cada una de éstas:

Etapa 1. Identificación de los giros de las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del Estado de Chihuahua.

Etapa 2. Identificación y consulta de directorios especializados. Para la muestra se utilizaron principalmente directorios especializados como fuentes de información pública, editados por diferentes agrupaciones de empresarios tales como: Cámara Nacional de Comercio (CANACO), Sección Amarilla de Teléfonos de México (TELMEX) y páginas electrónicas del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM).

Por otra parte, en una segunda aproximación se hizo una comparación entre SIEM y Sección Amarilla, con el objetivo de identificar las especificaciones de la población requeridas para la investigación. La Sección Amarilla fue tomada como punto de partida al verificar que en este directorio se localizaba la mayor parte de los registros.

Después, se procedió a capturar todos los restaurantes que integraban la Sección Amarilla, en el caso que estuvieran tanto en la Sección Amarilla como en el SIEM, se especificó la referencia. Así como el que se hallara registrada la misma empresa varias veces en la misma fuente de información, provocando eliminar algunos registros. De la misma manera, se encontraron registros de restaurantes en la CANACO, los cuales fueron integrados en la base de datos donde igualmente se especificó la fuente de información de procedencia.

Por último, se anexaron las empresas restantes tanto de SIEM como de CANACO que no fueron encontradas anteriormente en la Sección Amarilla, para definir la unidad de análisis de las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del Estado de Chihuahua. Como resultado de las tres fuentes de información arriba mencionadas, se obtuvo un total de 420 restaurantes sujetos a revisar su situación actual.

Etapa 3. Elaboración de base de datos. La base de datos se construyó usando el software Excel 2003 para que los registros de las empresas contaran con una estructura que satisface las necesidades de la investigación.

Los campos que conformaron cada uno de los registros de la base de datos se enlistan en la tabla 3.4.

**Tabla 3.4** Nombre de los campos de los registros de la base de datos

1. Número de identificación de la empresa
2. Nombre de la empresa por razón social
3. Nombre de la empresa por nombre comercial
4. Dirección
5. Año de inicio
6. Nombre del propietario
7. Nombre del encargado
8. Forma de control
9. Giro
10. Recomendado por
11. Teléfono
12. Correo electrónico
13. Fecha de contacto
14. Observaciones
15. Contestó
16. Existe
17. Estatus
18. Forma jurídica

Etapa 4. Contacto telefónico para verificar datos. Se llamaron a todas las empresas que se tienen registradas en la base de datos, con la finalidad de verificar la siguiente información:

- Nombre de la empresa
- Dirección
- Nombre del encargado
- Teléfono
- Correo electrónico

Etapa 5. Depuración y actualización de la base de datos. Como se tenía previsto, no fue posible obtener la información vía telefónica de todos los datos que se necesitaron, por lo que después de esta actividad se procedió a depurar la base de datos construida en la etapa 3, de acuerdo a los siguientes parámetros (ver tabla 3.5):

**Tabla 3.5** Municipio de Juárez. Base de datos de restaurantes.

<b>Número de empresas</b>	<b>Parámetros</b>
25	Franquicias
<b>162</b>	Restaurantes confirmados
75	Números no existentes
41	No son restaurantes
9	No dieron información
39	Fuera de servicio
56	No contestan
13	Cambiaron de nombre o dirección
420	Total de restaurantes

Fuente: Elaboración propia de base de datos de restaurantes a la fecha de 26 de noviembre de 2008.

Etapa 6. Selección de las empresas. Se hizo a través del siguiente proceso:

- I. De la base de datos depurada se seleccionaron aquellos que cubrían el giro de restaurantes con servicio de meseros y restaurantes de autoservicio y de comida para llevar.

- II. Cuando una empresa contestó negativamente a la petición de responder el cuestionario, se eligió otra empresa como sustituta.
- III. Si después de una semana, no se tuvo ninguna respuesta por parte de la empresa para realizar el cuestionario, se eliminó y se procedió a seleccionar otra para sustituirla.
- IV. Como base de la muestra, se tomaron en cuenta diferentes características y servicios, de acuerdo al sistema de clasificación de las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del Estado de Chihuahua.

Con relación a los métodos de contacto, una vez que se determinó el plan de muestreo, se decidió ponerse en contacto con las empresas. Se concertaron citas, aunque por supuesto, la decisión final de contestar o no el Cuestionario Modelo FEEE MIPYMES estuvo en manos de los propietarios, representantes y/o gerentes de las empresas.

### **3.5 Recolección de datos**

Para realizar la recolección de datos se elaboró un instrumento de investigación, que permitió contar con la información a través de la realización de un trabajo de campo que incluyó tres etapas.

### **3.5.1 Instrumento de medición**

Se trata de evaluar los factores críticos del éxito empresarial de las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del Estado de Chihuahua. Tratándose de empresas restauranteras, de 1 a 100 empleados (incluido el dueño) y que cuenten con un establecimiento formal que prepare y venda alimentos. Para ello, se realizaron dos estrategias para realizar la recolección de datos, como a continuación se presentan:

El Cuestionario Modelo FEEE MIPYMES, es la primera estrategia para la obtención de información. Está compuesto por veintiún preguntas que pretenden medir los factores basados en los recursos y capacidades de las empresas restauranteras. Se divide en cinco bloques, que permiten identificar las características que pueda tener una empresa restaurantera. Este Cuestionario Modelo FEEE MIPYMES puede encontrarse en la sección de anexos (ver anexo 2).

Con el primer bloque, se obtienen los datos generales de la empresa, los que sirven para definir la identidad empresarial, tomando en cuenta aspectos como el giro, qué forma jurídica tiene, periodo de inicio de actividades, la forma de control y, por último, si la empresa restaurantera se considera exitosa o no.

En el segundo bloque del cuestionario, se obtienen datos sobre el personal, respecto al tipo de contrato y el número total de empleados que ha tenido la empresa restaurantera.

De acuerdo con el tercer bloque, se obtienen datos sobre el tipo de servicios que proporciona la empresa restaurantera y las ventajas competitivas que han desarrollado frente a otras empresas similares.

El cuarto bloque especifica el apartado de la comercialización, para esta sección se toman en cuenta aspectos como la superficie en metros cuadrados, el aforo/capacidad del local, comensales (número de personas por día) y sus precios aproximados en pesos en “una comida del día”.

El quinto bloque se refiere al entorno en el que se desenvuelve la empresa, es decir sus bases para operar: el tipo de financiamiento y en que lo destino; además, se piden algunos conceptos como son: total de activo, capital, ingreso por ventas, costo de ventas y utilidad neto con la idea de calcular el rendimiento sobre el capital de cada empresa restaurantera, así como los principales problemas a los que se enfrentan estas empresas.

También, la recolección de información mediante las páginas oficiales de gobierno, es la segunda estrategia, donde se obtienen datos de las empresas restauranteras en su conjunto, es decir, a nivel nacional, estatal y municipal.

### **3.5.2 Fuentes de información y trabajo de campo**

Esta investigación se basó en un diseño no experimental transversal, como se mencionó anteriormente, con la finalidad de obtener datos de las variables en un sólo momento, en un tiempo único. De este modo, el método a utilizar para la recolección de

la información de las empresas restauranteras fue el de visitar los establecimientos con el fin de aplicar el Cuestionario Modelo FEEE MIPYMES y obtener la información necesaria para el estudio. En la tabla 3.6 se describe de una manera simple la composición del cuestionario para poder entender de una forma sólida cual será la herramienta para obtener los datos precisos.

**Tabla 3.6** Fuentes de información y variables

<b>Estructura del cuestionario</b>	<b>Variables Explicativas</b>
<b>I. DATOS GENERALES</b> Giro Forma jurídica Año de fundación Forma de control	Tipo de giro Tipo de forma jurídica Fecha de inicio de operaciones Tipo de forma de control
<b>II. PERSONAL</b> Total de empleados y tipo de contrato	Tamaño (número de empleados) y tipo de contrato: base, eventual, subcontratación (número de empleados)
<b>III. SERVICIO</b> Tipos de servicios Ventajas competitivas	Tipo de servicio (porcentaje) Han desarrollado alguna ventaja competitiva (porcentaje) Características de las ventajas competitivas (tipos y cuáles son)
<b>IV. COMERCIALIZACIÓN</b> Superficie Aforo Comensales Precios de comida del día	Número de metros cuadrados Número de personas Número de personas por día Precio aproximado en pesos
<b>V. ENTORNO</b> Financiamiento Destino del financiamiento Refinanciamiento Destino del refinanciamiento Total de activo Capital Ingreso por ventas Costo de ventas Utilidad neta Problema principal	Tipo de financiamiento (propio o ajeno) Tipo de inversión Tipo de refinanciamiento (propio o ajeno) Tipo de reinversión Monto del activo Monto del capital Monto del ingreso por ventas Monto del costo de ventas Monto de utilidad neta Tipo de problemas (porcentaje)

Fuente: Elaboración propia.

Después de finalizada la versión definitiva del cuestionario, se procedió al levantamiento de información, de una forma organizada creando recorridos para no repetir sujetos encuestados. En esta tarea se redactó una carta explicativa de la investigación (ver anexo 1), así como portar gafetes para la confianza de los encuestados.

Al recibir los cuestionarios, se procedió a revisarlos de manera en la que se extrajera de ellos sólo la información precisa y necesaria. Los casos donde los cuestionarios estaban incompletos no se incluyeron dentro del proceso de tratamiento y análisis estadístico de datos debido a que puedan representar sesgos en la medición del éxito empresarial. La tabla 3.7 contiene la ficha técnica donde se explican las características de la investigación realizada.

**Tabla 3.7** Ficha técnica de la investigación

Unidad de análisis:	Empresas restauranteras
Universo:	Empresas restauranteras que cuentan con establecimiento fijo
Población:	162 empresas restauranteras
Ámbito geográfico:	Municipio de Juárez en el Estado de Chihuahua
Tamaño de la muestra:	38 empresas restauranteras
Tamaño de la muestra sin ajustar:	50 empresas restauranteras
Fuentes de información:	Primaria: Cuestionario Secundaria: Base de datos confidenciales
Fecha de trabajo de campo:	7 de agosto al 22 de septiembre de 2009
Ámbito de la información:	2004 – 2008
Tratamiento de la información:	SPSS versión 18.0

Fuente: Elaboración propia.

### **3.5.3 Aplicación del instrumento de investigación**

El trabajo de campo se llevó a cabo en tres etapas: 1) envío de cartas; 2) llamadas telefónicas; y 3) aplicación de cuestionario. A continuación se explica cada una de éstas:

#### **Envío de cartas**

A las empresas seleccionadas se les envió, vía internet, una carta en donde se presentó la investigación que se estaba llevando a cabo, quién y dónde se realizaba, los objetivos perseguidos, los resultados esperados y, por último, se les solicitó su cooperación para llenar el cuestionario. La carta fue a las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del Estado de Chihuahua.

El objetivo de enviar la carta fue sensibilizar a los posibles entrevistados sobre el proyecto que se estaba realizando, de tal forma que cuando se efectuara la llamada telefónica, las personas ya tuvieran antecedentes de los objetivos y esto facilitara la comunicación y el acercamiento con ellos.

#### **Llamadas telefónicas**

Después de enviar la carta, se hizo seguimiento telefónico para localizar a las personas a las que se había enviado, cuando se logró establecer comunicación se procedió a aclarar dudas relacionadas con la carta y, por supuesto, con la investigación; se proporcionaron detalles sobre quién realizaba la investigación y la institución donde se llevaría a cabo.

Si la persona contactada estaba dispuesta a colaborar, se estableció una cita para visitarla y aplicar el cuestionario, en caso contrario se eliminó a la empresa y se procedió a sustituirla.

### **Aplicación del cuestionario**

En esta etapa es muy importante que la aplicación del cuestionario se haga personalmente, pues es fundamental infundir confianza en las empresas, sobre todo en relación a que los datos solicitados eran generales y no precisos. También es muy importante que los posibles entrevistados vieran físicamente a la persona que está efectuando el trabajo de investigación, con el objeto de aclarar dudas sobre las preguntas y/o conceptos manejados, los cuales, con cierta frecuencia, resultan ajenos para el empresario. En este caso la encuestadora fue la propia investigadora.

En general, se busca que la entrevista sea con propietarios, representantes y/o gerentes; sin embargo, esto no se ha podido lograr en todos los casos, pues en ocasiones se ha remitido con otra persona, estos casos no se eliminaron, pues esta cuestión se encuentra totalmente fuera de alcance de la encuestadora y por lo tanto se queda sujeto a decisiones de las empresas. No obstante, se ha observado que las personas que han contestado el cuestionario tienen cargos importantes en la empresa y muchos años de experiencia en ella, por lo que conocen bien las actividades de la organización y la forma en que se realizan. En varios casos fue posible efectuar una visita, lo cual ayudó a comprender mejor las actividades y problemas de las empresas. Resumiendo, puede decirse que el método de las tres etapas que se ha seguido tiene más ventajas que desventajas, descritas en la tabla 3.8.

**Tabla 3.8** Ventajas y Desventajas de las etapas de aplicación del instrumento

<b>Etapa</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Desventajas</b>
<b>Envío de cartas</b>	<p>Proporcionar antecedentes del proyecto para sensibilizar a los propietarios, representantes y/o gerentes sobre el tema de investigación.</p> <p>Informar que el proyecto se realizaba dentro de una institución de educación superior.</p>	<p>Se negaba la recepción de las cartas y por lo tanto no era posible pasar a la siguiente etapa.</p>
<b>Seguimiento telefónico</b>	<p>Hacer una presentación de la institución y de las personas que participaban en el proyecto.</p> <p>Aclarar posibles dudas.</p> <p>Obtener mayor información sobre las empresas.</p>	<p>No se logró localizar a los propietarios, representantes y/o gerentes y por lo tanto, no se pudo continuar con la etapa tres.</p>
<b>Visitas</b>	<p>Esclarecer dudas sobre el cuestionario y los conceptos manejados.</p> <p>Entrevista informal sobre la empresa restaurantera y el giro al que pertenece.</p>	<p>Trasladarse a las empresas y encontrar que la persona no se estaba.</p>

Fuente: Elaboración propia.

### 3.6 Tratamiento y análisis estadístico de datos

El tratamiento de los datos fue la elaboración de una base de datos en el programa de Excel, con las respuestas de cada una de las empresas restauranteras de la muestra participante.

Los resultados referente a los datos generales de las empresas se exportaron al software de análisis estadístico SPSS (por sus siglas en inglés, Statiscal Package for the Social Sciencies), con la finalidad de elaborar un análisis descriptivo

(fundamentalmente de frecuencias) sobre las variables que se incluyeron en la caracterización de la identidad de la empresa con respecto a giro, forma jurídica, forma de control, tamaño y edad de la empresa.

Además, se realizó un análisis bivariado y multivariado que se basó en los resultados de la empresa sobre el personal, comercialización y entorno que incluyen entre otras variables, aquellas referentes al número de empleados y sus tipos de contratos, la superficie en metros cuadrados, el aforo/capacidad del establecimiento, número de comensales por día y el precio aproximado en pesos por “una comida del día”. Este análisis permitió tener una idea sobre el nivel de desempeño de las empresas restauranteras estudiadas y comparadas por grupos, ya sean exitosas o no exitosas.

Los resultados obtenidos de los distintos análisis permitieron reconocer los factores críticos del éxito empresarial que contribuyen a explicar el desempeño de las empresas restaurantes de la muestra.

## CAPÍTULO IV. RESULTADOS

El presente capítulo presenta la caracterización de las empresas restauranteras al presentar un nivel de investigación tanto de tipo descriptivo, así como de tipo relacional al recoger los resultados obtenidos de las pruebas estadísticas de acuerdo al tipo de variable que se incluyó en la propuesta de los factores críticos de éxito empresarial de las empresas restaurantes, considerando que se trata de un diseño transversal.

Con respecto al análisis de nivel descriptivo se utilizaron medidas de dispersión como es la distribución de frecuencia que hace referencia a una descripción general de las empresas restauranteras como de las distintas variables que comprenden los factores críticos de éxito empresarial. En cuanto al nivel de investigación relacional, es decir, bivariado para contrastar las hipótesis, en el caso de tratarse de una variable independiente que es una categórica, el contraste será a través de una medida de asociación conocida como Chi cuadrado, y si es una variable cuantitativa, el contraste será una medida de correlación llamada Coeficiente  $r$  de Pearson<sup>59</sup> o con el Coeficiente rho de Spearman,<sup>60</sup> para cuantificar la correlación entre dos variables, cuando ésta existe. Además, se realizó un análisis de relación entre dos o más variables considerando el procedimiento del Análisis Discriminante Múltiple Lineal, que puede definirse “como el conjunto de técnicas estadísticas que permiten estudiar el grado en que diferentes poblaciones, estableciendo a priori, difieren entre sí”.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> El coeficiente **r de Pearson**, por ser una prueba paramétrica requiere de variables numéricas con distribución normal.

<sup>60</sup> El coeficiente de correlación no paramétrica **rho de Spearman** acepta variables de libre distribución e incluso ordinales.

<sup>61</sup> Levy Mangin, J.-P., y Varela Mallou, J. (2003). Análisis discriminante multiple. In J.-P. Levy Mangin, y J. Varela Mallou, *Análisis Multivariable para las Ciencias Sociales* (p. 251). Madrid: Pearson Educación S.A.

Los datos fueron obtenidos con la aplicación de un cuestionario como instrumento de investigación.

#### 4.1 Descripción general de la identidad de las empresas restauranteras

Antes de proceder al contraste de las hipótesis, se hace un breve análisis descriptivo de cuáles son las principales características de las empresas de la muestra; para ello se utilizaron medidas de dispersión como es la distribución de frecuencia que es un resumen de la cantidad de veces que cada posible respuesta o preparación de escala fue registrada por el grupo total de empresas. Esta distribución puede convertirse en forma sencilla en porcentajes. Para ello, se revisaron aquellas variables que sintetizan la identidad de las empresas restauranteras de la muestra, como las referentes a su giro, forma jurídica, forma de control, tamaño y edad. El concepto de identidad empresarial viene dado por las variables que otorgan personalidad y singularidad a la empresa. Como se presentan en la tabla 4.1

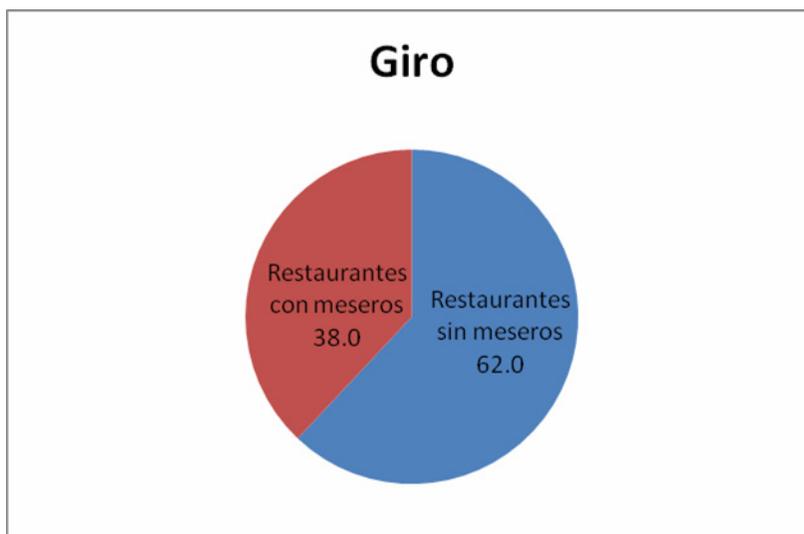
**Tabla 4.1** Variables de Identidad Empresarial

VARIABLE	NOTACIÓN	MEDICIÓN	NÚMERO DE PREGUNTA
Giro de la Empresa	Giroemp	Giro del Restaurante (con o sin meseros)	Datos generales. Giro de la empresa ( 2)
Forma Jurídica	Formjuri	Modo de constitución	Datos Generales. Tipo de forma jurídica (3)
Forma de Control	Formcon	Tipo de organización de la empresa (familiar y no familiar)	Datos Generales. Tipo de forma de control (5)
Total de empleados 2008	Totalemp	Tamaño de la empresa	Personal. Total de empleados en los últimos 5 años (7)
Fecha de inicio de operaciones, edad de la empresa	Iniact	Edad de la empresa	Datos Generales. Año de inicio de actividades ( 4)

Fuente: Elaboración propia

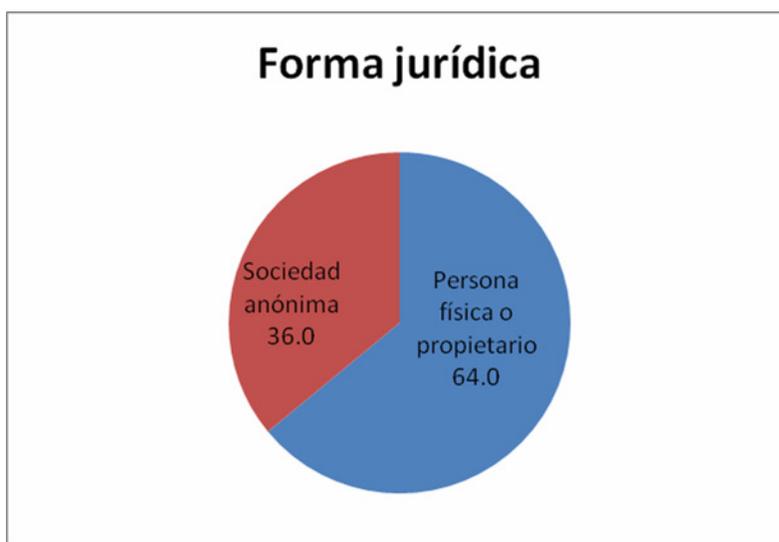
Prácticamente casi dos terceras partes de las empresas restauranteras mencionaron que su giro es restaurante sin meseros como se observa en la gráfica 4.1.

**Gráfica 4.1**



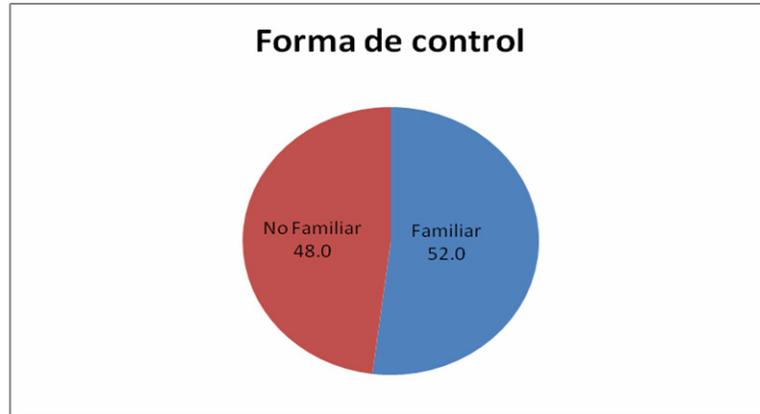
En la gráfica 4.2 se muestra que el 64 % tienen una forma jurídica de persona física o propietario.

**Gráfica 4.2**



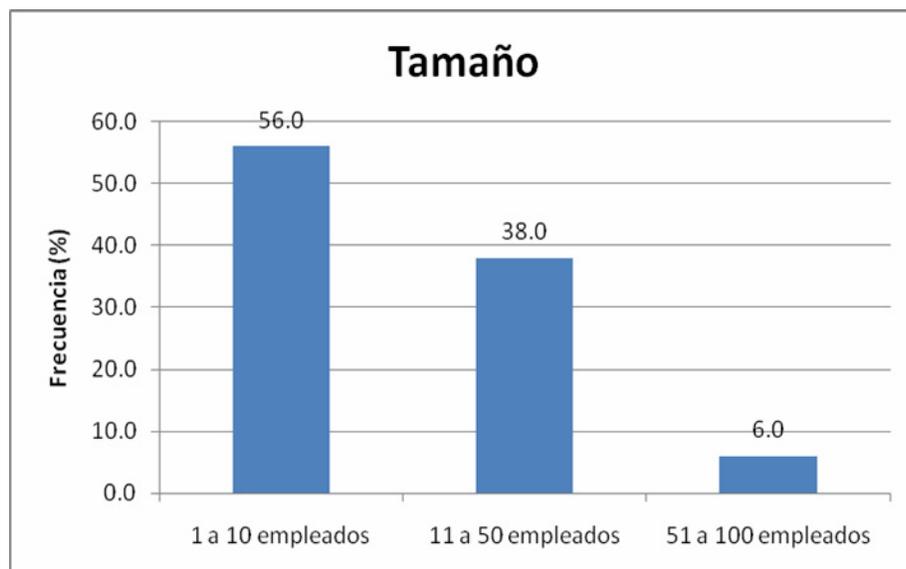
Sólo el 52% de las empresas restauranteras cuentan con una forma de control de tipo familiar como se presenta en la gráfica 4.3.

**Gráfica 4.3**



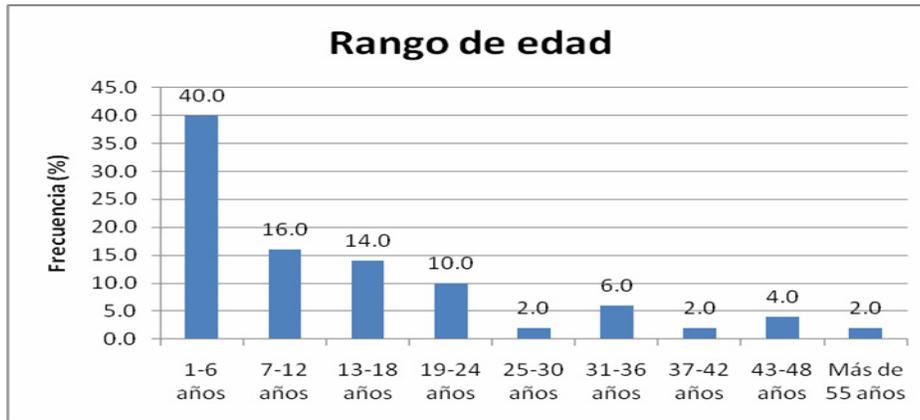
La mayoría de las empresas restauranteras comenta que el número total de empleados son entre 1 y 10 como ilustra en la siguiente gráfica 4.4.

**Gráfica 4.4**



A continuación se refleja en la gráfica 4.5 los rangos de edad de las empresas restauranteras de la muestra, como se observa la mayoría esta en el rango de 1 a 6 años.

**Gráfica 4.5**



Luego entonces, la identidad hace referencia a una descripción general de las características básicas de las empresas restauranteras de la muestra. Con respecto a su campo de actividad señalaron casi dos terceras partes que su giro es restaurante sin meseros (restaurante con servicio limitado).

En cuanto a la estructura jurídica se puede distinguir que están constituidos el 64% como persona física, y el resto se registraron como sociedad anónima.

En relación a la composición de su estructura de propiedad sólo el 52% son de tipo familiar. Acerca del tamaño de las empresas se pueden clasificar prácticamente como micro empresas que tienen de 1 a 10 empleados. Otro punto es la edad de la empresa donde se contempla que la mayoría se encuentra en el rango de 1 a 6 años.

## **4.2 Análisis de nivel investigativo descriptivo con variables categóricas y variables numéricas.**

El presente análisis describe cada uno de los factores críticos de éxito en una circunstancia temporal y geográfica determinada. En particular, se trata de las empresas restauranteras de la muestra que consiste en estimar frecuencias y/o promedios y otras medidas univariadas.

### **4.2.1 Grupo de factores: Recursos**

Se muestran las gráficas de las variables que comprenden los recursos financieros iniciales y de operación, asimismo los recursos físicos y humanos.

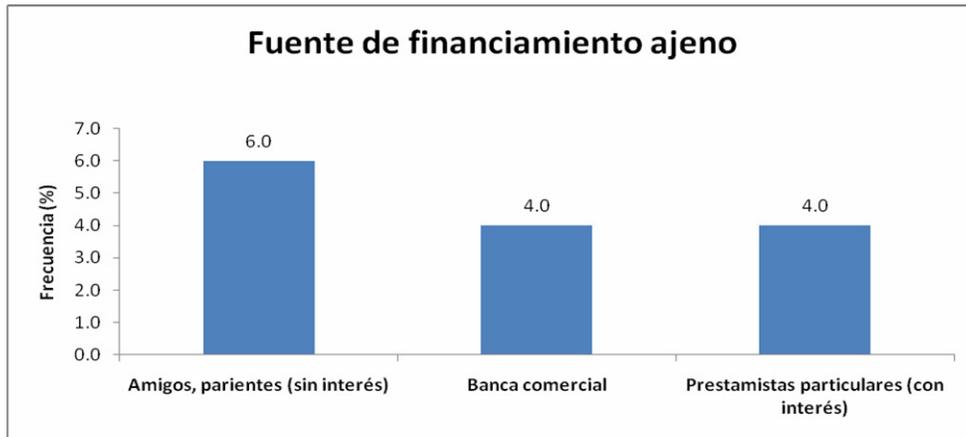
#### **4.2.1.1 Recursos financieros iniciales**

En los recursos financieros iniciales se pueden distinguir aquellos que son relacionados con fuentes de financiamiento ajeno de aquellos que son fuentes de financiamiento propios. También, se obtuvo la información sobre el monto de financiamiento inicial.

##### **4.2.1.1.1 Fuente de financiamiento ajeno inicial**

Solamente el 4% empresas restauranteras solicitaron un préstamo a la Banca Comercial para iniciar operaciones como se presenta en la gráfica 4.6.

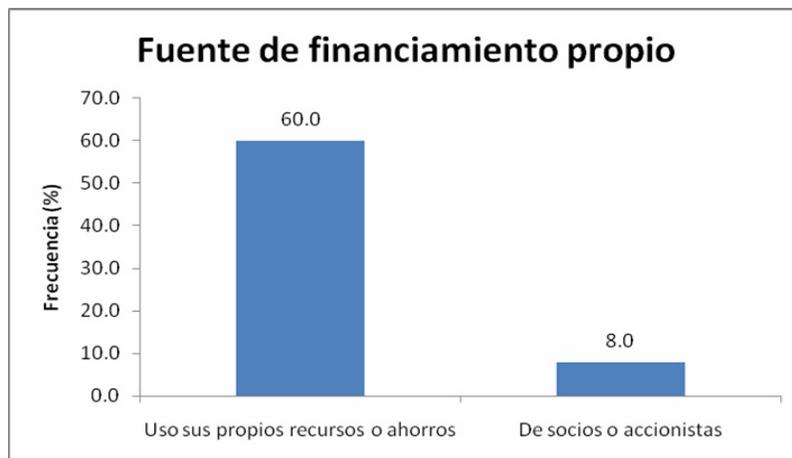
**Gráfica 4.6**



#### 4.2.1.1.2 Fuente de financiamiento propio inicial

La mayoría de las empresas restauranteras usaron sus propios recursos o ahorros para abrir las empresas como se muestra en la gráfica 4.7.

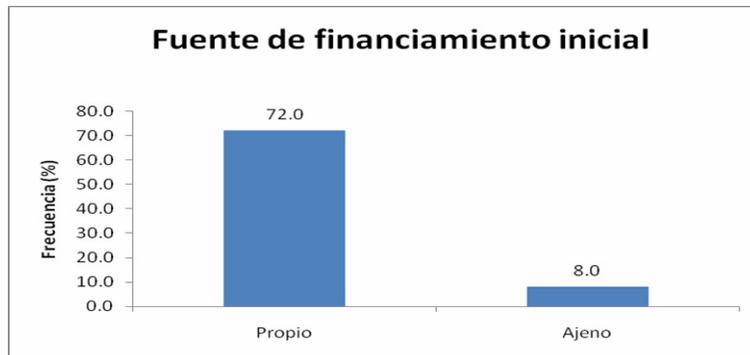
**Gráfica 4.7**



#### 4.2.1.1.3 Fuente de financiamiento inicial

Prácticamente casi dos terceras partes de las empresas restauranteras mencionaron que la fuente de financiamiento inicial fue financiamiento propio como se observa en la gráfica 4.8

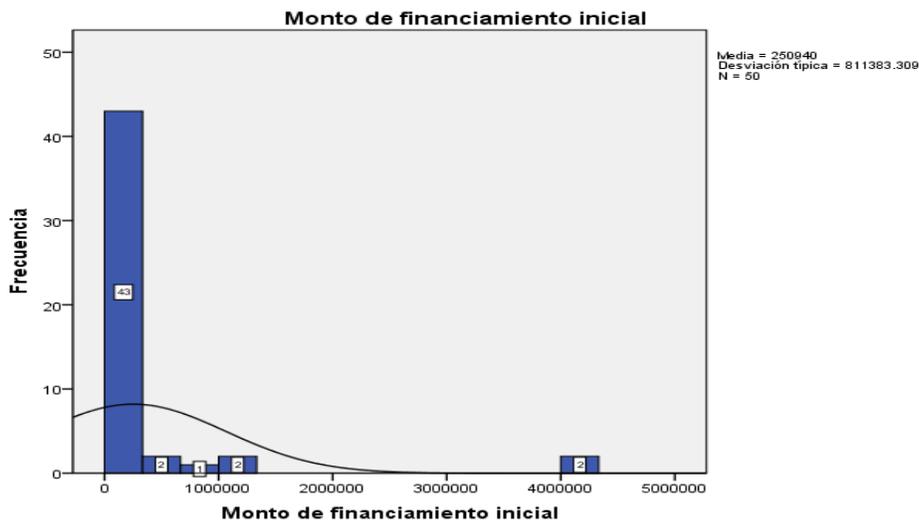
Gráfica 4.8



#### 4.2.1.1.4 Monto de financiamiento inicial

En la gráfica 4.9 se obtuvo de la muestra de las empresas restauranteras una media (promedio) de monto de financiamiento inicial de \$ 250 940.00 y una desviación estándar de \$ 811 383.00, es decir, el monto de financiamiento inicial de la muestra se desvía, en promedio, ochocientas once mil trescientas ochenta y tres unidades monetarias respecto a la media.

Gráfica 4.9



#### 4.2.1.2 Recursos financieros durante la operación

Se pretende detectar las necesidades que se tienen durante la operación de la empresa restaurantera, obteniendo la solicitud y fecha del préstamo, asimismo el monto de financiamiento durante la operación.

##### 4.2.1.2.1 Solicito préstamo durante la operación

En la gráfica 4.10 se demuestra que casi la tercera parte (26%) de las empresas restauranteras solicito un préstamo durante la operación de las mismas.

**Gráfica 4.10**



##### 4.2.1.2.2 Fecha del préstamo durante la operación

Durante el 2005 solamente un 6% solicitó un préstamo durante la operación según se indica en la tabla 4.2

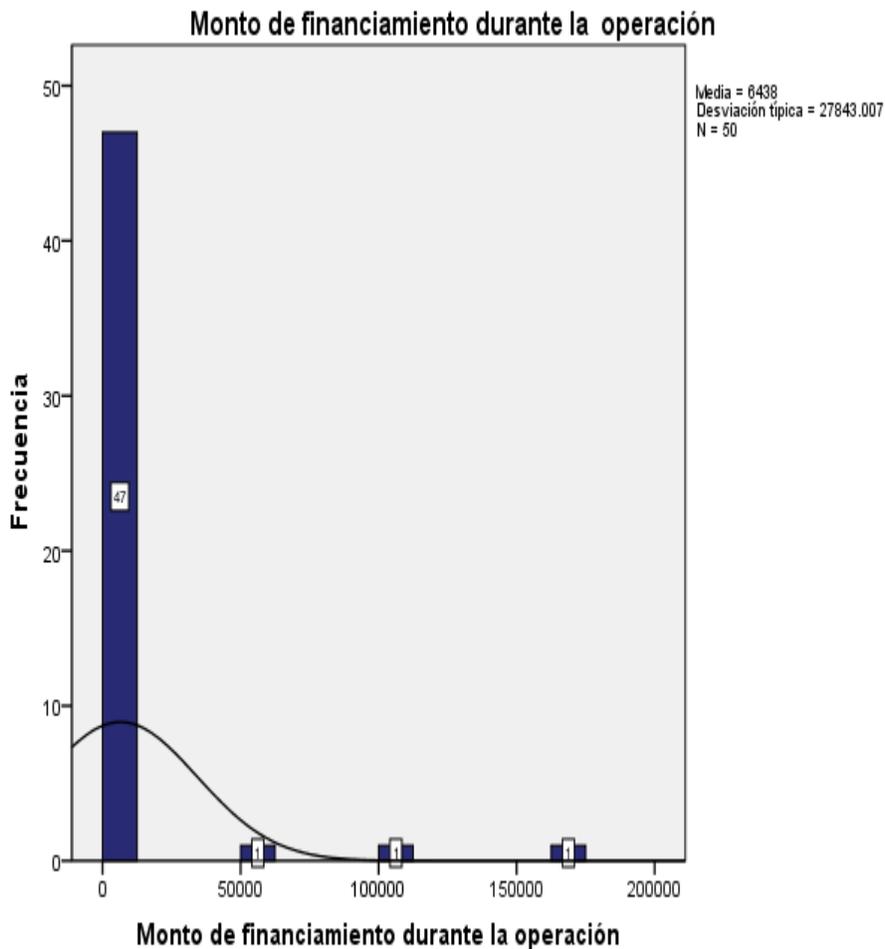
**Tabla 4.2** Fecha de préstamo durante la operación

Fecha de préstamo durante la operación	Porcentaje
2002	2.0
2005	6.0
2009	4.0

#### 4.2.1.2.3 Monto de financiamiento durante la operación

En la gráfica 4.11 se logró de la muestra de las empresas restauranteras una media (promedio) de monto de financiamiento durante la operación de \$ 6 438.00 y una desviación estándar de \$ 27 843.00, es decir, el monto de financiamiento durante la operación de la muestra se desvía, en promedio, veintisiete mil ochocientos cuarenta y tres unidades monetarias respecto a la media.

**Gráfica 4.11**



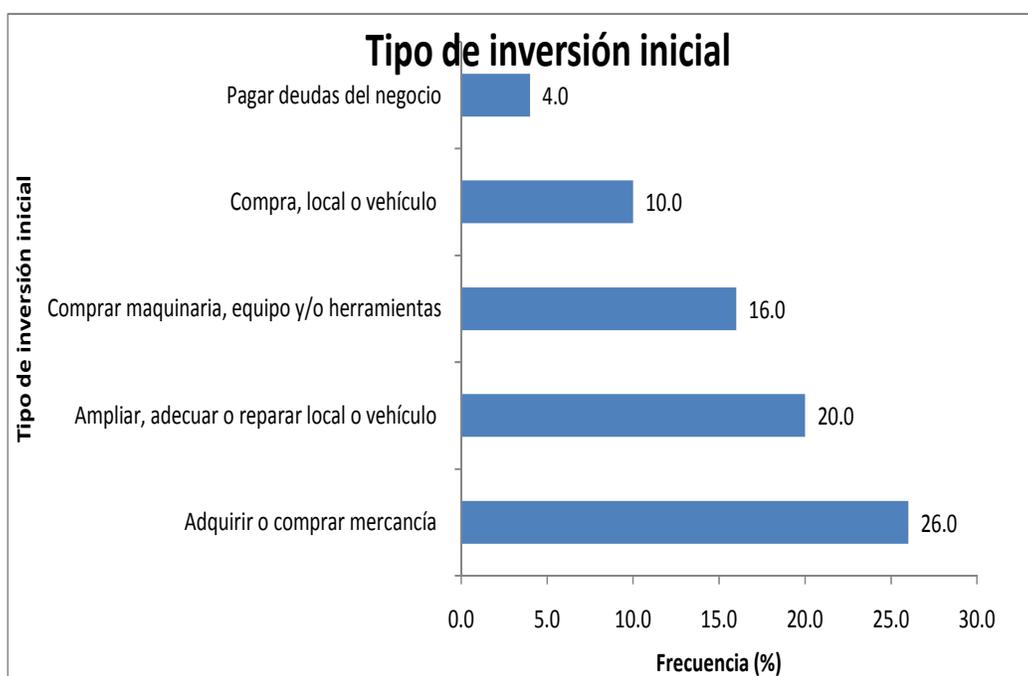
#### 4.2.1.3 Recursos físicos

Identificar en que invierten los recursos financieros ajenos o propios.

#### 4.2.1.3.1 Tipo de inversión inicial

Casi la tercera parte de las empresas restauranteras adquirió o compro mercancía. En cambio, dos de cada diez empresas restauranteras invirtieron en ampliar, adecuar o reparar el local o vehículo, y sólo el 16 % en comprar maquinaria, equipo y/o herramientas como se ilustra en la gráfica 4.12.

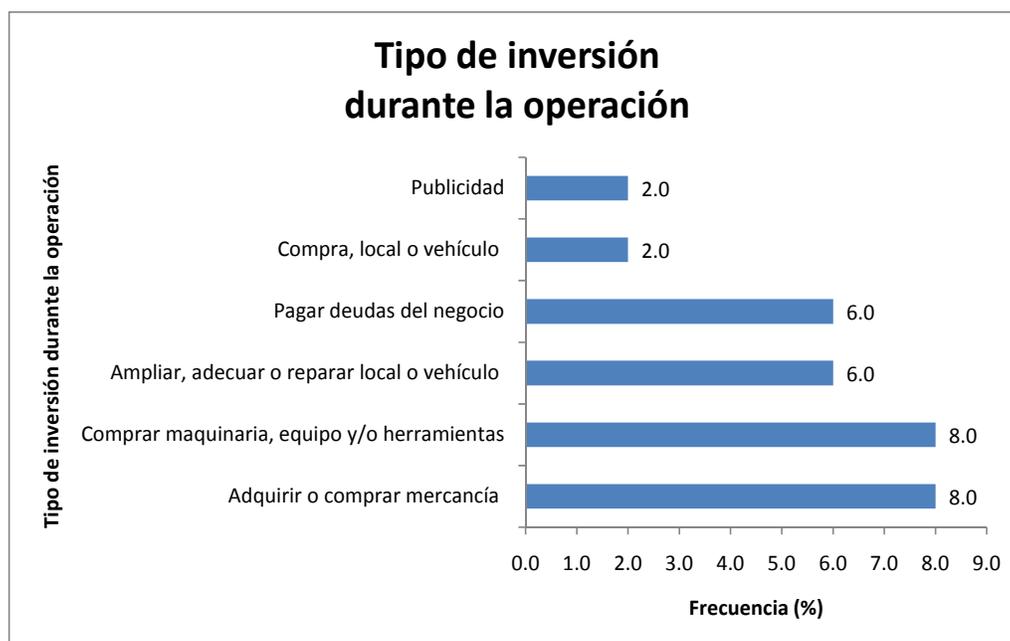
Gráfica 4.12



#### 4.2.1.3.2 Tipo de inversión durante la operación

Se presenta en la gráfica 4.13 que casi la décima parte de las empresas restauranteras adquirieron o compraron mercancía durante la operación y únicamente invirtieron 2 por ciento en publicidad.

**Gráfica 4.13**



#### **4.2.1.4 Recursos humanos**

Identificar el número de empleados por tipo de contrato en la muestra de las empresas restauranteras respecto a los años 2004 al 2008.

##### **4.2.1.4.1 Número de empleados base**

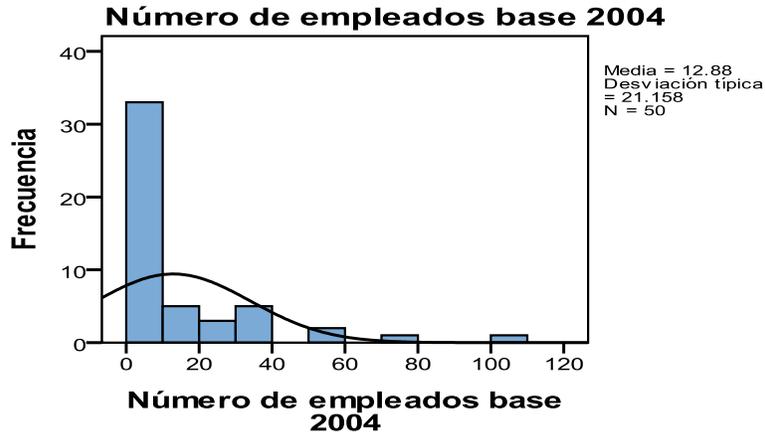
Se obtuvo una media (promedio) de 14 empleados base y una desviación estándar de 21 empleados base de los años del 2004 al 2008 como se representa en la tabla 4.3.

**Tabla 4.3** Media y desviación estándar del número de empleados base de los años 2004 al 2008

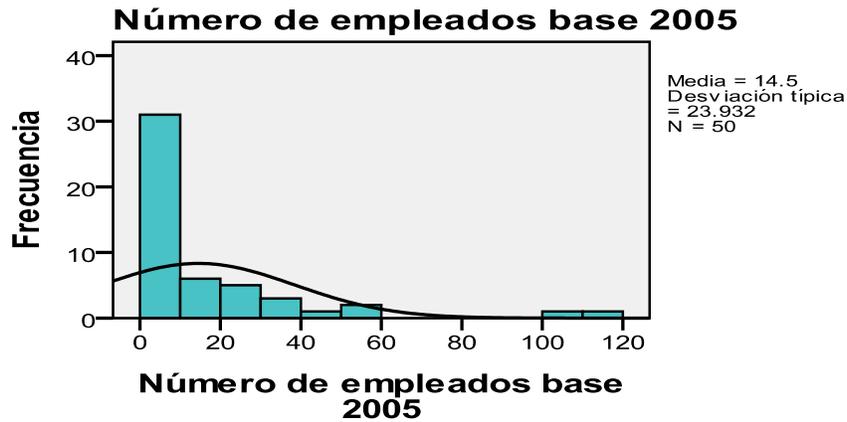
<b>Año</b>	<b>Media (promedio)</b>	<b>Desviación Estándar</b>
2004	13	21
2005	14	24
2006	14	22
2007	14	20
2008	16	19

A continuación se presentan las graficas 4.14, 4.15, 4.16, 4.17 y 4.18 que muestran el número de empleados base correspondientes a los años del 2004 al 2008.

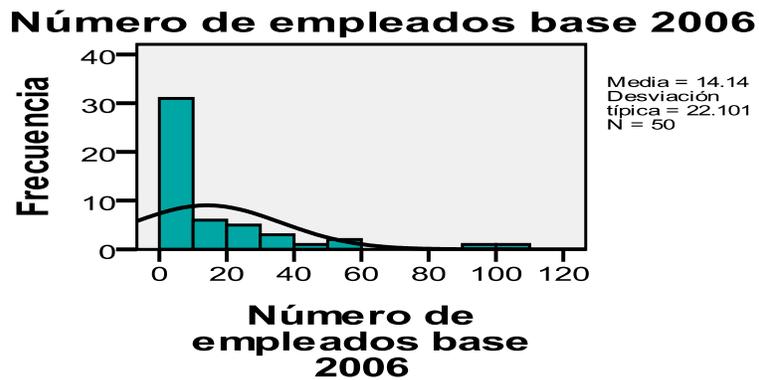
**Gráfica 4.14**



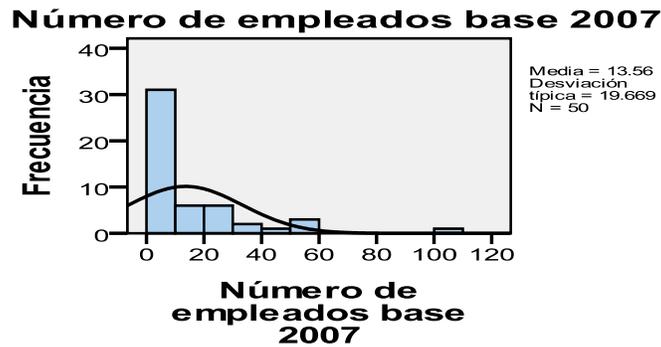
**Gráfica 4.15**



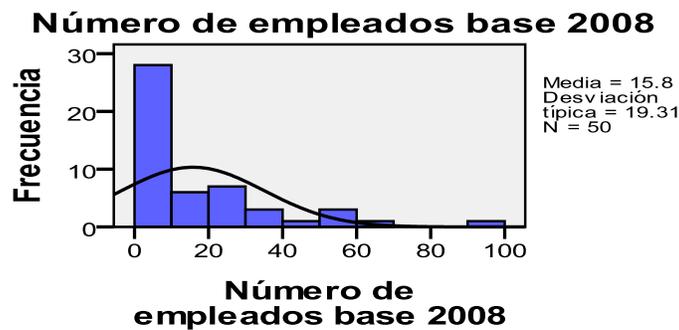
**Gráfica 4.16**



**Gráfica 4.17**



**Gráfica 4.18**



**4.2.1.4.2 Número de empleados eventuales y subcontratados**

En particular en el número de empleados eventuales y subcontratados de los años del 2004 al 2008 se tiene una media (promedio) de casi la cuarta parte de un empleado y una desviación estándar de poco menos de un empleado, como se representa en la tabla 4.4.

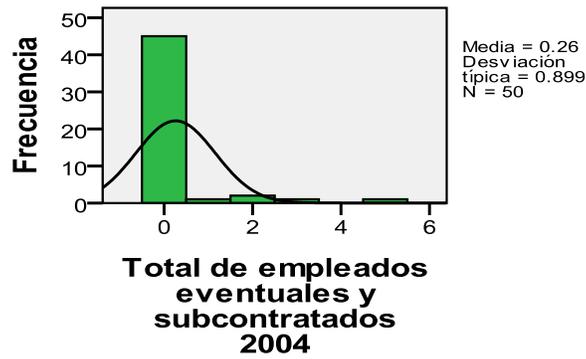
**Tabla 4.4** Media y desviación estándar del número de empleados eventuales y subcontratados de los años 2004 al 2008

<b>Año</b>	<b>Media (promedio)</b>	<b>Desviación Estándar</b>
2004	0.25	0.899
2005	0.3	0.931
2006	0.38	1.141
2007	0.34	0.832
2008	0.58	1.357

En las graficas 4.19, 4.20, 4.21, 4.22 y 4.23 se presentan el número de empleados eventuales y subcontratados correspondientes a los años del 2004 al 2008.

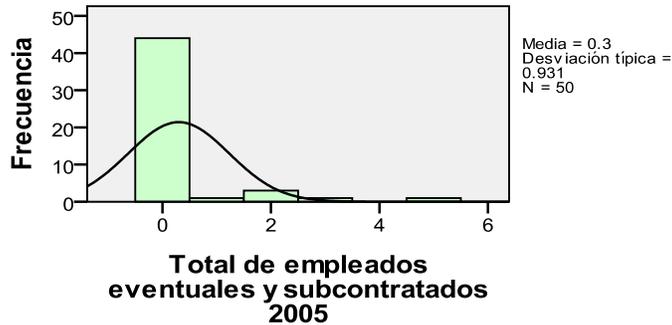
**Gráfica 4.19**

**Total de empleados eventuales y subcontratados 2004**



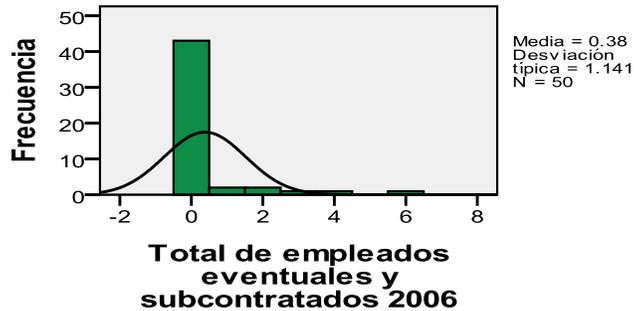
**Gráfica 4.20**

**Total de empleados eventuales y subcontratados 2005**



**Gráfica 4.21**

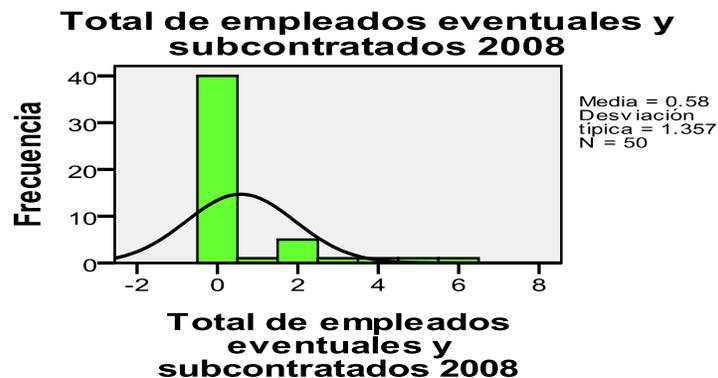
**Total de empleados eventuales y subcontratados 2006**



**Gráfica 4.22**



**Gráfica 4.23**



#### **4.2.2 Grupo de factores: Capacidades**

Comprenden la entrega del servicio y la calidad del servicio.

##### **4.2.2.1 Entrega del servicio (zona de contacto con el cliente)**

Incluye el comportamiento de las ventas totales, ingreso por persona ocupada, densidad del personal ocupado respecto al número de comensales atendidos y capacidad/aforo en los últimos cinco años (del año 2004 al año 2008) de la muestra de las empresas restauranteras.

#### 4.2.2.1.1 Ventas anuales

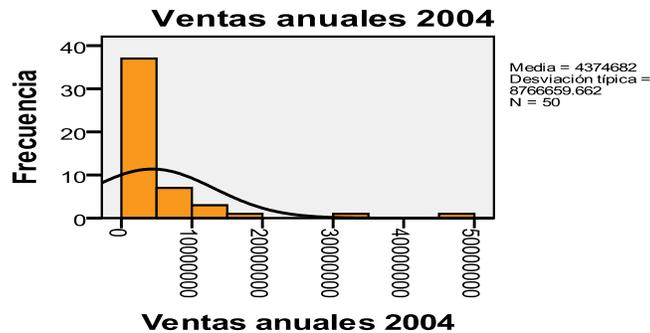
En las ventas totales de los años que van del 2004 al 2008, se calculo una media (promedio) y una desviación estándar de las ventas totales en pesos mexicanos, como se muestra en la tabla 4.5.

**Tabla 4.5** Media y desviación estándar de las ventas totales de 2004 al 2008 (en pesos mexicanos)

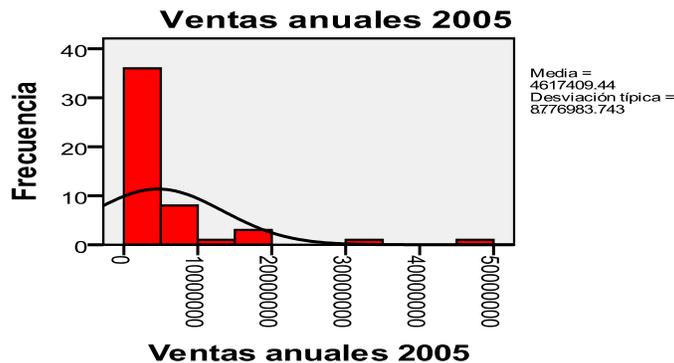
Año	Media (promedio)	Desviación Estándar
2004	\$4 374 682.00	\$8 766 660.00
2005	\$4 617 409.00	\$8 776 984.00
2006	\$4 768 416.00	\$9 030 997.00
2007	\$4 820 262.00	\$8 825 819.00
2008	\$4 049 373.00	\$5 486 885.00

Se muestran las graficas 4.24. 4.25.4.26.4.27 y 4.28 correspondientes a los años del 2004 al 2008 de las ventas totales.

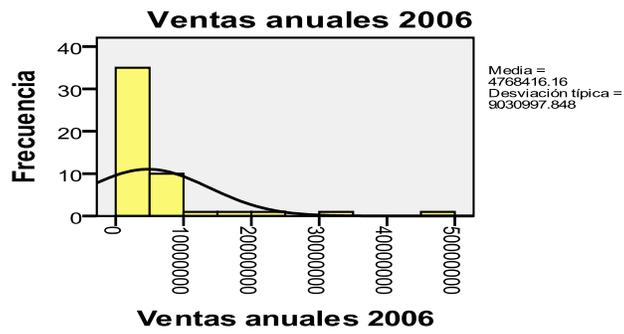
**Gráfica 4.24**



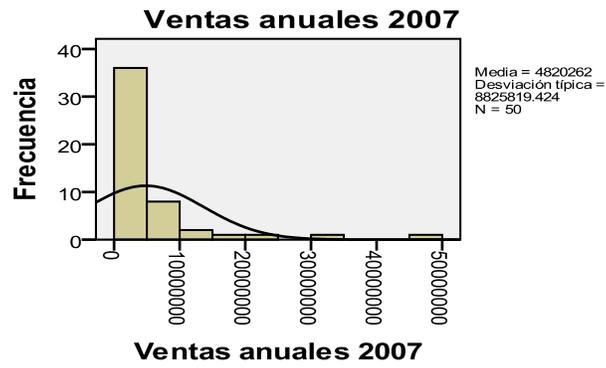
**Gráfica 4.25**



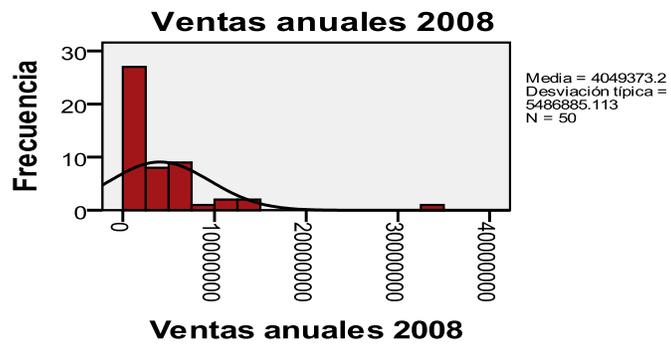
**Gráfica 4.26**



**Gráfica 4.27**



**Gráfica 4.28**



#### 4.2.2.1.2 Ingreso por persona ocupada

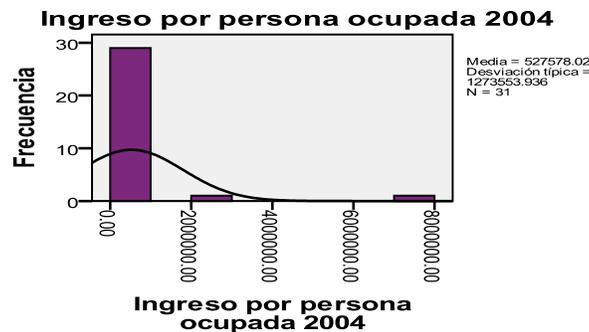
Se obtuvo las medias (promedios) y las desviaciones estándares del ingreso por persona ocupada de los años que van del 2004 al 2008 como presenta en la tabla 4.6.

**Tabla 4.6** Media y desviación estándar del ingreso por persona ocupada de 2004 al 2008 (en pesos mexicanos)

Año	Media (promedio)	Desviación Estándar
2004	\$ 527 578.00	\$ 1 273 554.00
2005	\$ 477 187.00	\$ 980 613.00
2006	\$ 484 385.00	\$ 965 602.00
2007	\$ 499 553.00	\$1 016 056.00
2008	\$ 344 870.00	\$ 394 181.00

A continuación se representan las graficas 4.29, 4.30, 4.31, 4.32 y 4.33 correspondientes a los años del 2004 al 2008 del ingreso por persona ocupada.

**Gráfica 4.29**



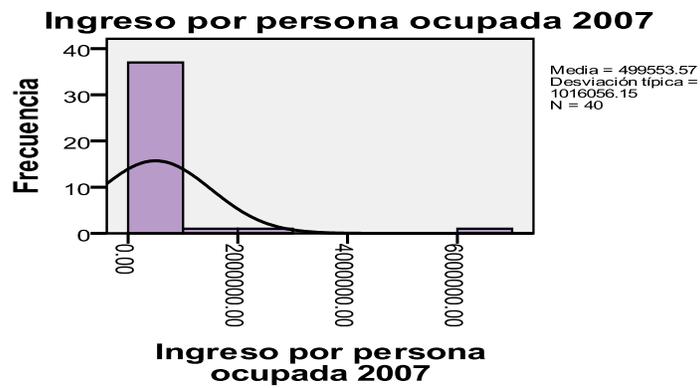
**Gráfica 4.30**



Gráfica 4.31



Gráfica 4.32



Gráfica 4.33



### 4.2.2.1.3 Densidad del personal ocupado respecto al número de comensales atendidos

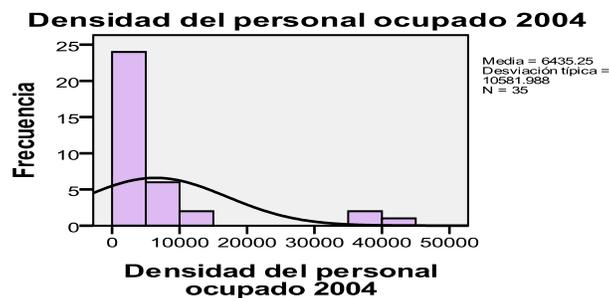
De la muestra de las empresas restauranteras se obtuvo las medias (promedios) de la densidad del personal ocupado respecto al número de comensales atendidos de los años que van del 2004 al 2008, así como las desviaciones estándares de los comensales atendidos, como se representa en la tabla 4.7.

**Tabla 4.7** Media y desviación estándar de densidad del personal ocupado de 2004 al 2008

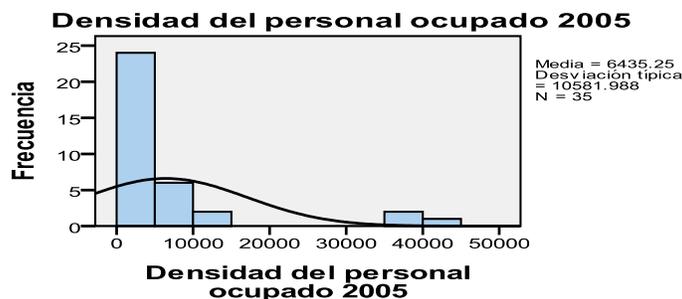
Año	Media (promedio)	Desviación Estándar
2004	6 435	10 582
2005	6 435	10 582
2006	6 413	10 437
2007	6 498	9 714
2008	5 458	7 305

En las graficas 4.34, 4.35, 4.36, 4.37 y 4.38 correspondientes a los años del 2004 al 2008 respecto a la densidad del personal ocupado.

**Gráfica 4.34**

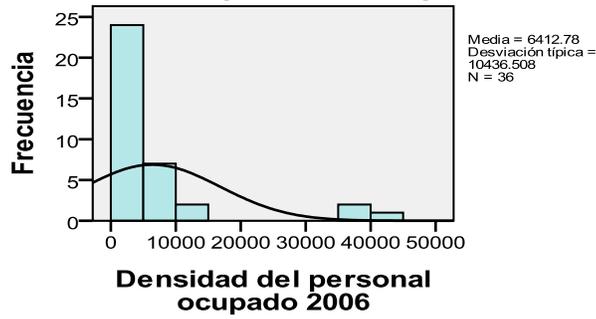


**Gráfica 4.35**



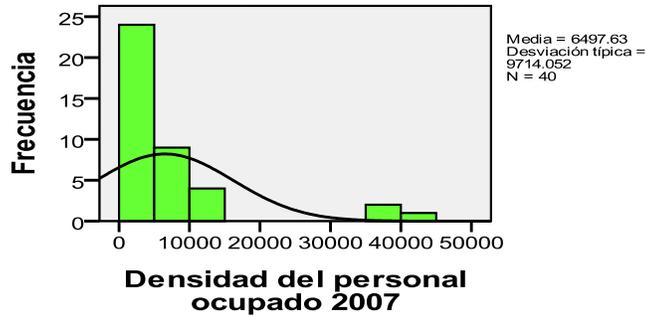
**Gráfica 4.36**

**Densidad del personal ocupado 2006**



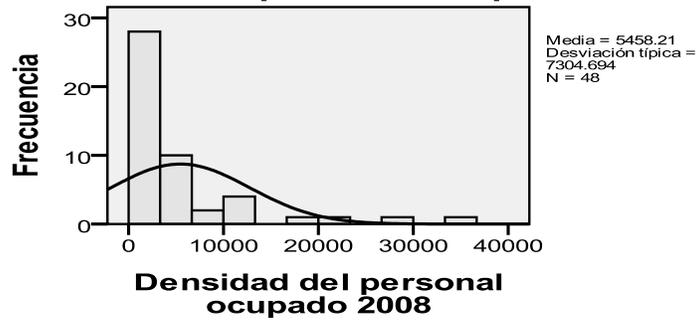
**Gráfica 4.37**

**Densidad del personal ocupado 2007**



**Gráfica 4.38**

**Densidad del personal ocupado 2008**



#### 4.2.2.1.4 Capacidad/aforo

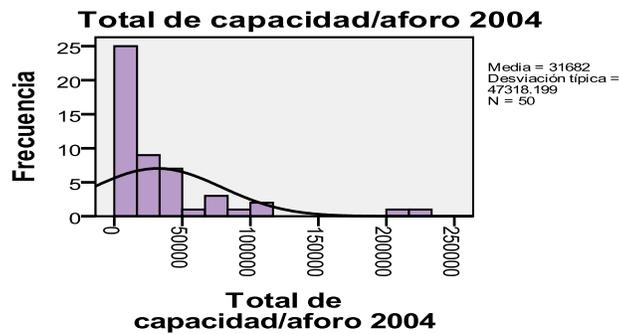
Se muestra las medias (promedios) de la capacidad/aforo en relación al número de comensales estimados de los años que van del 2004 al 2008, asimismo una desviación estándar de los comensales estimados, como se representa en la tabla 4.8.

**Tabla 4.8** Media y desviación estándar del total de capacidad/aforo de 2004 al 2008

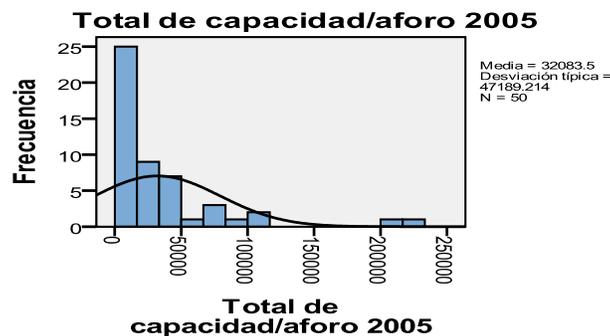
Año	Media (promedio)	Desviación Estándar
2004	31 682	47 318
2005	32 084	47 189
2006	33 281	47 010
2007	34 799	46 256
2008	43 632	48 366

Las graficas 4.39, 4.40, 4.41, 4.42 y 4.43 correspondientes a los años del 2004 al 2008 respecto al total de capacidad/aforo.

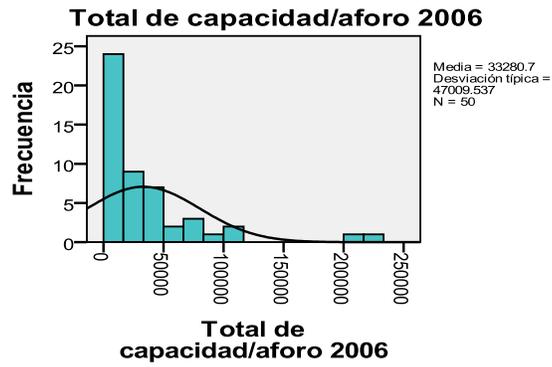
**Gráfica 4.39**



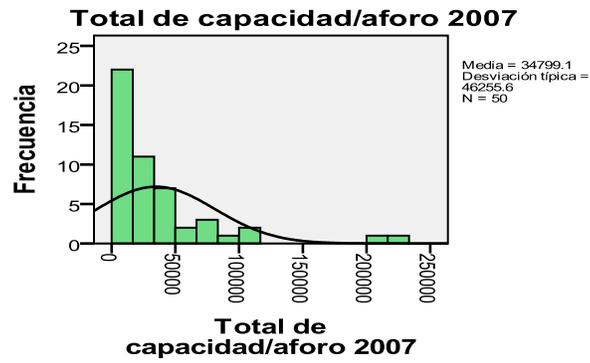
**Gráfica 4.40**



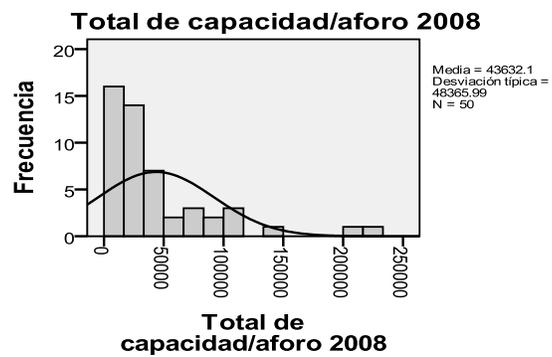
**Gráfica 4.41**



**Gráfica 4.42**



**Gráfica 4.43**



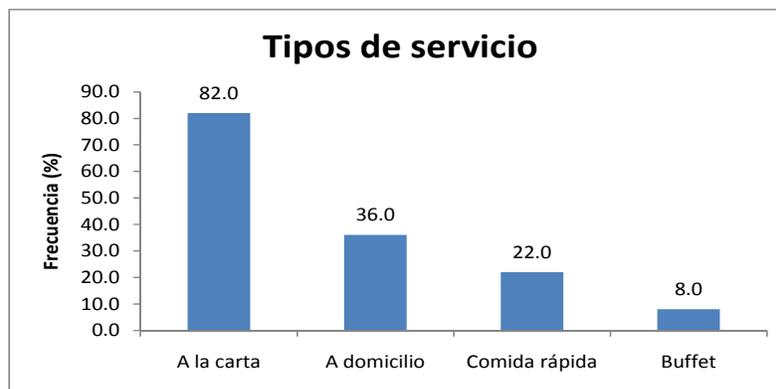
#### 4.2.2.2 La calidad del servicio

Comprende el tipo de servicio que ofrecen y la ventaja competitiva que caracteriza a la empresa restaurantera.

##### 4.2.2.2.1 Tipo de servicio

La mayoría de las empresas restauranteras contaron con un servicio a la carta como se representa en la gráfica 4.44

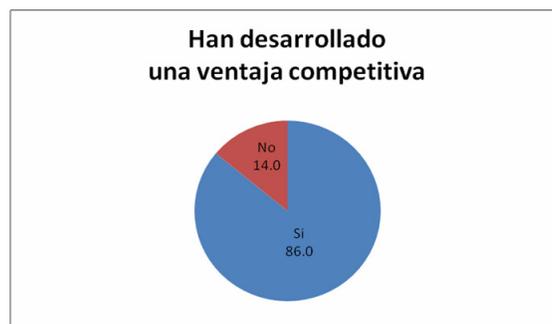
**Gráfica 4.44**



##### 4.2.2.2.2 Ventaja competitiva

En la gráfica 4.45 se muestra que el 86% de las empresas restauranteras han desarrollado una ventaja competitiva.

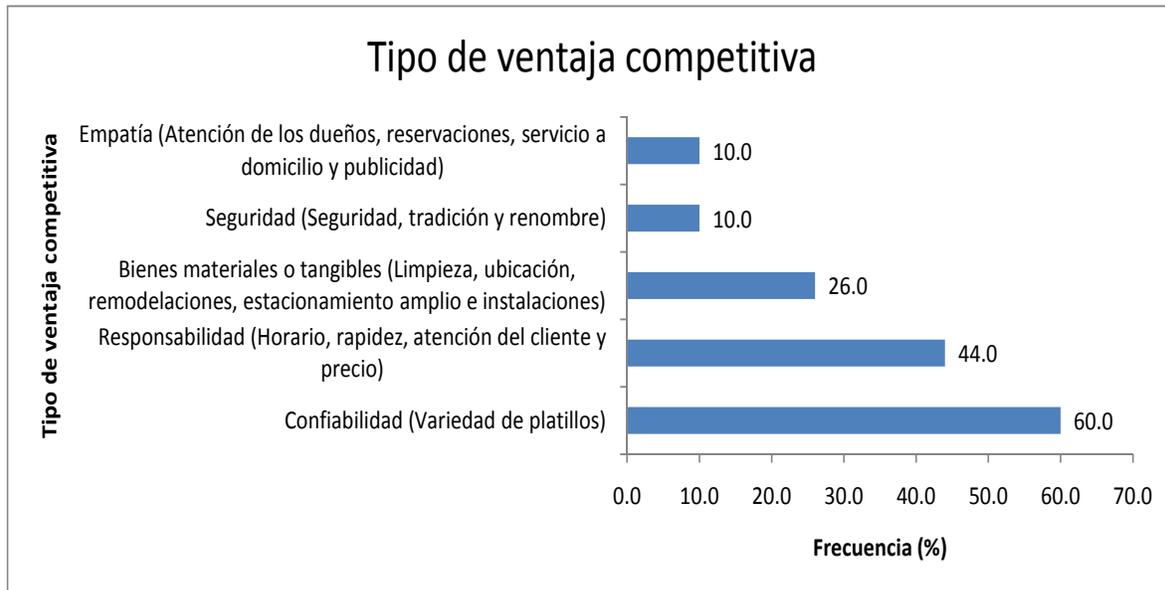
**Gráfica 4.45**



#### 4.2.2.2.3 Tipo de Ventaja competitiva

Seis de cada diez empresas restauranteras (60%) tienen una ventaja competitiva basada en la confiabilidad (variedad de platillos) como se muestra en la gráfica 4.46.

Gráfica 4.46



#### 4.3 Análisis de la relación entre dos variables

Con respecto al análisis de nivel investigativo relacional, permite hacer la distinción de la asociación donde se requieren siempre la participación de dos variables categóricas a través de la aplicación de la Chi Cuadrado. En cambio, en una correlación deben participar dos variables numéricas mediante medidas de correlación (Correlación de Pearson o el Coeficiente rho de Spearman).

Así pues, antes de realizar el Análisis Discriminante Múltiple (en adelante ADM), es oportuno llevar a cabo un análisis bivariado, esto es, analizar las relaciones de las variables categóricas y variables numéricas, tomadas “una a una”.<sup>62</sup>

- a. Si la variable independiente es una categórica, el contraste será a través de una medida de asociación conocida como Chi cuadrado, para realizar lo siguiente:
  - a. Evaluar la fuerza de asociación mediante la OR o el RR.
  - b. Analizar la precisión del análisis mediante intervalos de confianza de las medidas de asociación (Or o RR).
  - c. Comprobar la significancia estadística del contraste asociada al estadístico.

A continuación se presenta la tabla 4.9 que refleja los valores obtenidos del análisis bivariado aplicado a las variables categóricas, una vez que se consideró los grupos de empresas restauranteras de acuerdo al nivel de éxito (referidos a las empresas restauranteras exitosas y a las empresas restauranteras no exitosas) que se consideraron en los factores críticos del éxito empresarial en las empresas restauranteras del municipio de Juárez en el estado de Chihuahua.

---

<sup>62</sup> Aquellas variables independientes que muestren asociación estadísticamente significativa con la variable dependiente deberían ser tenidas en cuenta para su inclusión en el modelo multivariante.

**Tabla 4.9** Análisis bivariado. Valores de las variables categóricas.

Nombre de la variable 1 (filas)	Nombre de la variable 2 (columnas)	Valor de Chi cuadrado	Nivel de significancia	Código NS (No significativa)
Nivel de percepción del éxito	Giro	1.03	0.30	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Forma jurídica	7.78	0.00	<b>(SS)</b>
Nivel de percepción del éxito	Forma de control	5.16E-4	0.98	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Servicio de comida rápida	0.001	0.96	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Servicio de buffet	0.02	0.86	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Servicio a domicilio	1.03	0.30	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Servicio a la carta	0.01	0.91	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Ha desarrollado una ventaja competitiva (VC)	0.03	0.85	(NS)
Nivel de percepción del éxito	VC basada en la confiabilidad	0.21	0.64	(NS)
Nivel de percepción del éxito	VC basada en la responsabilidad	0.25	0.61	(NS)
Nivel de percepción del éxito	VC basada en la seguridad	2.58	0.10	(NS)
Nivel de percepción del éxito	VC basada en la empatía	0.08	0.77	(NS)
Nivel de percepción del éxito	VC basada en los bienes materiales	0.43	0.50	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Fuente de financiamiento ajeno inicial	6.74	0.08	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Fuente de financiamiento propio inicial	2.94	0.22	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Fuente de financiamiento inicial	4.15	0.12	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Compra, local o vehículo	0.08	0.77	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Ampliar, adecuar o reparar local o vehículo	0.18	0.67	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Adquirir o comprar mercancía	1.64	0.20	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Pagar deudas del negocio	0.01	0.90	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Comprar maquinaria, equipo y/o herramientas	1.69	0.19	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Solicito un préstamo durante la operación	1.40	0.49	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Fuente de financiamiento durante la operación	3.58	0.61	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Tipo de financiamiento durante la operación	4.80	0.09	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Compra, local o vehículo	1.19	0.27	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Ampliar, adecuar o reparar local o vehículo	0.20	0.65	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Adquirir o comprar mercancía	0.77	0.38	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Pagar deudas del negocio	0.20	0.65	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Comprar maquinaria, equipo y/o herramientas	0.02	0.86	(NS)
Nivel de percepción del éxito	Publicidad	0.86	0.35	(NS)

Fuente: Elaboración propia

b. Si es una variable numérica, el contraste será una medida de correlación llamada Coeficiente r de Pearson <sup>63</sup> o con el Coeficiente rho de Spearman,<sup>64</sup> para cuantificar la correlación entre dos variables, cuando ésta existe.

- a. Obtener el valor del coeficiente de correlación.
- b. Realizar la prueba de Kolmogorov – Smirnov, dado que se requiere que la distribución de las variables numéricas sea igual a la distribución normal para la medida de correlación del coeficiente r de Pearson.
- c. Comprobar la significancia estadística del contraste asociada al estadístico.

Enseguida en la tabla 4.10 se presenta los valores de las variables numéricas, considerando a las ventas totales del año 2008 correlacionadas con otras variables numéricas.

**Tabla 4.10** Análisis bivariado. Valores de las variables numéricas.

Nombre de la variable 1 (filas)	Nombre de la variable 2 (columnas)	Valor de R de Pearson o Rho Spearman	Nivel de significancia	Código NS (No significativa)
Ventas totales 2008	Monto de financiamiento inicial	-0.10	0.47	(NS)
Ventas totales 2008	Monto de financiamiento durante la operación	0.09	0.50	(NS)
Ventas totales 2008	Número de empleados del año 2008	0.64	3.40E-7	(SS)
Ventas totales 2008	Número de empleados eventuales y subcontratados del año 2008	-0.15	0.27	(NS)
Ventas totales 2008	Ingreso por persona ocupada del año 2008	0.45	0.00	(SS)
Ventas totales 2008	Densidad del personal ocupado respecto al número de comensales del año 2008	0.10	0.47	(NS)
Ventas totales 2008	Capacidad/aforo del año 2008	0.79	3.46E-12	(SS)

Fuente: Elaboración propia.

<sup>63</sup> El coeficiente **r de Pearson**, por ser una prueba paramétrica requiere de variables numéricas con distribución normal.

<sup>64</sup> El coeficiente de correlación no paramétrica **rho de Spearman** acepta variables de libre distribución e incluso ordinales.

#### **4.4 Análisis de la relación entre dos o más variables**

En este apartado se aportaran aquellos modelos que permitan clasificar a las empresas restauranteras dentro de dos grupos de referencia (empresa restaurantera no exitosa y empresa restaurantera exitosa) utilizando el análisis discriminante múltiple lineal (ADM lineal). El ADM lineal ayuda a identificar las características que diferencian (discriminan) a dos grupos y a crear una función capaz de distinguir con la mayor precisión posible a los miembros de uno u otro grupo. Es importante señalar que el análisis discriminante múltiple lineal, sólo admite variables cuantitativas en las variables independientes.

Ante el planteamiento de averiguar en qué se diferencian las empresas restauranteras no exitosas de las empresas restauranteras exitosas, a continuación, se procede a describir lo obtenido al ejecutar el análisis discriminante múltiple lineal al presentar los resultados obtenidos de un primer modelo que tiene una eficacia clasificadora del 95.8% de los casos correctamente. Así pues, se ha recogido una muestra de 50 empresas restauranteras con datos referidos a las siguientes variables que presentaron un nivel de significancia en el análisis bivariado antes expuesto:

X (Clasificación). Esta variable es dicotómica. Las ventas anuales para las empresas restauranteras de la muestra no exitosas tienen una puntuación "0" y las ventas anuales para las empresas restauranteras exitosas puntuación "1". En el modelo discriminante, se trata de la variable explicada cuya naturaleza es, evidentemente, no numérica.

Hay que tener en cuenta que se trata de una variable dependiente dicotómica que se obtuvo de transformar una variable numérica continua al recodificarla en distintas variables que consistió en establecer los rangos de monto de ventas anuales (mdp) (donde las ventas anuales de la empresa no exitosa es aquella que tiene un rango inferior de \$ 4,000 000.00 y la empresa exitosa es a partir de un rango de ventas de \$ 4,000 001.00 hasta \$ 100 000 000.00) para la que se quiere evaluar la asociación o correlación con otras (más de una) variables independientes.

Y las variables independientes se presentan en la siguiente tabla 4.11:

**Tabla 4.11** Análisis discriminante multivariado lineal. Variables numéricas.

<b>Variable</b>	<b>Nombre de las variables independientes</b>	<b>Medición</b>
<b>1</b>	Monto de financiamiento inicial	Monto de financiamiento inicial (pesos mexicanos)
<b>2</b>	Monto de financiamiento durante la operación	Monto de financiamiento durante la operación (pesos mexicanos)
<b>3</b>	Número de empleados base del año 2008	Número de personas con un contrato de empleado base (número de personas)
<b>4</b>	Número de empleados eventuales y subcontratados del año 2008	Número de personas con un contrato de empleado eventual y subcontratado (número de personas)
<b>5</b>	Ingreso por persona ocupada del año 2008	Número de comensales atendidos por año que se calcula de dividir ventas anuales entre empleados totales ( pesos mexicanos)
<b>6</b>	Densidad del personal ocupado respecto al número de comensales del año 2008	Número de comensales atendidos por empleados por año que se calcula de dividir comensales por año entre empleados totales (comensales atendidos)
<b>7</b>	Capacidad/aforo del año 2008	Capacidad/aforo (número máximo autorizado de personas (comensales) que pueden admitirse en una empresa restaurantera)

Fuente: Elaboración propia

Para ello, se usó el método de inclusión de pasos. Esencialmente, el procedimiento coincide con el algoritmo utilizado en la regresión múltiple. Es decir, establece un método dinámico articulado en una serie de pasos de inclusión de variables de acuerdo con su capacidad discriminante. A medida que avanza en los pasos, este algoritmo comprobara que todas las variables incluidas en las fases anteriores “cumplen” los requisitos de permanencia y, al tiempo, se introducen nuevas variables que satisfacen el criterio de inclusión. Este procedimiento llegará a su fin cuando no quede en el exterior del modelo ninguna variable que cumpla con el criterio de entrada y, simultáneamente, todas las que figuren en el modelo observen criterios de permanencia.

En cuanto a las empresas restauranteras de la muestra, el ADM realiza seis pasos y, en consecuencia, formula una función discriminante con cuatro variables que son el número de empleados base del año 2008, el total de empleados eventuales y subcontratados del año 2008, el ingreso por persona ocupada del año 2008 y la densidad del personal ocupado del año 2008. Dado que se indica como criterio de selección el determinado por la  $\lambda$  de Wilks, las variables deberán ir entrando y saliendo del modelo en función del menor valor con que este estadístico se vaya presentando. El número de pasos es el doble del número de variables independientes ( $2 \times 7$  variables independientes = 14 pasos). De acuerdo con las especificaciones introducidas, la F mínima para entrar es 3,84 y la F máxima para salir es la 2.71 véase la tabla 4.12.

**Tabla 4.12** Variables introducidas / excluidas<sup>a,b,c,d</sup>

Paso	Introducidas	Excluidas	Lambda de Wilks							
			Estadístico	gl1	gl2	gl3	F exacta			
							Estadístico	gl1	gl2	Sig.
1	Total de capacidad/aforo 2008 (número de comensales estimados)		.631	1	1	46.000	26.912	1	46.000	.000
2	Número de empleados base 2008 (personas)		.533	2	1	46.000	19.682	2	45.000	.000
3	Ingreso por persona ocupada 2008(pesos mexicanos)		.479	3	1	46.000	15.960	3	44.000	.000
4	Densidad del personal ocupado 2008(número de comensales atendidos por empleado)		.353	4	1	46.000	19.663	4	43.000	.000
5		Total de capacidad/aforo 2008 (número de comensales estimados)	.373	3	1	46.000	24.631	3	44.000	.000
6	Total de empleados eventuales y subcontratados 2008 (personas)		.328	4	1	46.000	22.040	4	43.000	.000

En cada paso se introduce la variable que minimiza la lambda de Wilks global.

a. El número máximo de pasos es 14.

b. La F parcial mínima para entrar es 3.84.

c. La F parcial máxima para salir es 2.71

d. El nivel de F, la tolerancia o el VIN son insuficientes para continuar los cálculos.

A continuación, las salidas del SPSS aportan información relativa a las variables incluidas en cada uno de los pasos del análisis (en la presente investigación, se produce seis pasos, como se muestra en la tabla 4.13).

**Tabla 4.13** Variables en el análisis

Paso		Tolerancia	F para salir	Lambda de Wilks
1	Total de capacidad/aforo 2008 (número de comensales estimados)	1.000	26.912	
2	Total de capacidad/aforo 2008 (número de comensales estimados)	.940	11.110	.665
	Número de empleados base 2008 (personas)	.940	8.225	.631
3	Total de capacidad/aforo 2008 (número de comensales estimados)	.782	3.023	.512
	Número de empleados base 2008 (personas)	.632	13.784	.629
	Ingreso por persona ocupada 2008(pesos mexicanos)	.637	5.009	.533
4	Total de capacidad/aforo 2008 (número de comensales estimados)	.781	2.403	.373
	Número de empleados base 2008 (personas)	.604	15.737	.483
	Ingreso por persona ocupada 2008(pesos mexicanos)	.099	21.637	.531
	Densidad del personal ocupado 2008(número de comensales atendidos por empleado)	.112	15.258	.479
5	Número de empleados base 2008 (personas)	.722	39.053	.704
	Ingreso por persona ocupada 2008(pesos mexicanos)	.101	29.515	.624
	Densidad del personal ocupado 2008(número de comensales atendidos por empleado)	.112	16.337	.512
6	Número de empleados base 2008 (personas)	.676	43.684	.661
	Ingreso por persona ocupada 2008(pesos mexicanos)	.093	34.314	.589
	Densidad del personal ocupado 2008(número de comensales atendidos por empleado)	.108	18.493	.469
	Total de empleados eventuales y subcontratados 2008 (personas)	.896	5.951	.373

A partir de este momento, el proceso continuaría evaluando el cumplimiento de los criterios de entrada (F mayor y por encima del mínimo para entrar y  $\lambda$  de Wilks con valor más pequeño) y de permanencia. En la actual investigación, tras la entrada del número de empleados base del año 2008, el total de empleados eventuales y

subcontratados del año 2008, el ingreso por persona ocupada del año 2008 y la densidad del personal ocupado del año 2008, por lo anteriormente indicado, finaliza el proceso ya que la F mínima para entrar es 3.84 como se mostró en la tabla 4.10 y ninguna de las variables lo alcanza.

Así pues, la función canónica discriminante vendría definida por los coeficientes no estandarizados contenidos en la tabla 4.14:

$$D = -2.126 - 2.75E-4 (\text{Densidad del personal ocupado del año 2008}) + 6.87E-6 (\text{Ingreso por persona ocupada del año 2008}) + 0.33 (\text{Total de empleados eventuales y subcontratados del año 2008}) + 0.06 (\text{Número de empleados base del año 2008})$$

**Tabla 4.14** Coeficientes de las funciones canónicas discriminantes

	Función
	1
Número de empleados base 2008 (personas)	0.066
Total de empleados eventuales y subcontratados 2008 (personas)	0.330
Ingreso por persona ocupada 2008(pesos mexicanos)	6.87E-6
Densidad del personal ocupado 2008(número de comensales atendidos por empleado)	-2.75E-4
(Constante)	-2.126

Coeficientes no tipificados

Finalmente, se aporta una *matriz de confusión*, es el resumen de la clasificación. Figuran el número de casos que han sido clasificados de forma correcta e incorrecta sobre el total de la muestra que se muestra en el tabla 4.15, en la que se puede observar que el modelo discriminante construido a partir de cuatro variables que tiene una eficacia clasificadora del 95.8% de los casos correctamente.

**Tabla 4.15** Resultados de la clasificación<sup>a</sup>

Rango de ventas			Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			Ventas de empresa no exitosa	Ventas de empresa exitosa	
Original	Recuent	Ventas de empresa no exitosa	31	0	31
	o	Ventas de empresa exitosa	2	15	17
%		Ventas de empresa no exitosa	100.0	.0	100.0
		Ventas de empresa exitosa	11.8	88.2	100.0

a. Clasificados correctamente el 95.8% de los casos agrupados originales.

En la presente investigación, se puede observar que de las 31 empresas restauranteras no exitosas con sus ventas anuales ninguna se asignó al grupo de empresas restauranteras exitosas con sus ventas anuales (un error, en consecuencia, del cero por ciento). De las 17 empresas restauranteras exitosas con sus ventas anuales, sólo 2 se clasificaron erróneamente como empresas restauranteras no exitosas con sus ventas anuales. En total, este modelo discriminante ha clasificado correctamente el 95.8 por ciento de los casos.

De acuerdo con todo lo anteriormente comentado, se puede afirmar que el primer modelo funciona razonablemente bien dada su capacidad discriminadora. Además, el éxito o no éxito de la empresa restaurantera con sus ventas anuales viene determinado en gran medida por el número de empleados base del año 2008, el total de empleados eventuales y subcontratados del año 2008, el ingreso por persona ocupada del año 2008 y la densidad del personal ocupado del año 2008, que registraron las empresas restauranteras. El resto de las variables de partida carecen de influencia estadísticamente significativa sobre la variable explicativa. Ello se corrobora, asimismo, por el hecho de que su inclusión ni mejora el ratio de clasificaciones correctas ni la clasificación en sí de las empresas. Implicando aceptar la hipótesis: la existencia de diferencias entre los grupos de empresas restauranteras no exitosas de las empresas restauranteras exitosas.

Además, se han realizado otros análisis discriminantes, en los cuáles se plantearon distintas variables dependientes que se transformaron de variables numéricas a variables dependientes dicotómicas teniendo en cuenta que el análisis discriminante es una técnica de clasificación donde el objetivo es obtener una función capaz de clasificar a un grupo de empresas a partir del conocimiento de los valores de ciertas variables discriminadoras.

Concretamente, en la tabla 4.16 se presentan las funciones canónicas discriminantes correspondientes a los análisis discriminantes realizados.

**Tabla 4.16** Otros análisis discriminantes múltiples lineales

<b>Variable dependiente</b>	<b>Variable independiente</b>	<b>Función canónica discriminante</b>	<b>Clasificación (%)</b>
Empleados base del año 2008  <i>Rango inferior menor a 5 empleados</i>  <i>Rango superior más de 5 empleados</i>	Total de capacidad/aforo del año 2008, Densidad del personal ocupado del año 2008 , y Total de empleados eventuales y subcontratados del año 2008	$D = 0.32 - 2.79E-5$ (Total de capacidad/aforo del año 2008) + $1.14E-4$ (Densidad del personal ocupado del año 2008) + $0.47$ (Total de empleados eventuales y subcontratados del año 2008)	83.3
Ventas totales del año 2008  <i>Rango inferior hasta \$2 000 000.00</i>  <i>Rango superior más \$ 2 000 000.00</i>	Capacidad/aforo del año 2008 y Número de empleados base del año 2008	$D = - 1.22 + 1.59E-5$ ( Total de Capacidad/aforo del año 2008) + $0.03$ (Número de empleados base del año 2008)	82

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en los análisis discriminantes múltiples lineales construidos se tiene que en el primer recuadro se trata de una variable numérica dependiente dicotómica referida a los empleados base del año 2008, donde se presenta un rango inferior menor a 5 empleados y con un rango superior de más de 5 empleados, que son clasificados correctamente el 83.3 % de los casos agrupados originales.

En el segundo recuadro, si la variable numérica dependiente dicotómica son las ventas totales, se considera un rango inferior de \$2 000 000.00 pesos mexicanos y un rango superior de más de \$2 000 000.00 pesos mexicanos, cuyas variables independientes son: el total de capacidad/aforo del año 2008 y el número de empleados base del año 2008 implicando un 82 % de clasificación de las empresas restauranteras.

En concreto, los tres modelos muestran los componentes básicos de la función discriminante. Ésta será una combinación lineal de variables independientes que permiten calcular la puntuación discriminante a partir de cada una de las expresiones de las funciones canónicas discriminantes. Estas funciones expresan la correlación existente entre los valores de la función discriminante y los de las variables independientes, en el primer modelo, la variable con mayor relación es el total de empleados eventuales y subcontractados del año 2008 al contar con unas ventas totales del año 2008 mayores a \$4000 000.00, y la que menos es la densidad del personal ocupado del año 2008. En el segundo modelo, la variable con mayor relación es el total de empleados eventuales y subcontractados del año 2008 al contar con empleados base del año 2008 mayores a 6 empleados, y la que menos es el total de capacidad/aforo del año 2008. En el tercer modelo, la variable con mayor relación es el número de empleados base total del año 2008 al contar con unas ventas totales anuales del año 2008 mayores a \$ 2 000 000.00, y la que menos es el total de capacidad/aforo del año 2008.

Obviamente, para llegar a conocer en qué se diferencian los grupos fue necesario disponer de la información (cuantificada en una serie de variables) en la que se supone que se diferencian como se presentó anteriormente. Obteniéndose la siguiente explicación general: a mayor número de empleados base y/o empleados eventuales y subcontractados, existe una mayor puntuación en la función discriminante, y en consecuencia, mayor tendencia a que sea clasificada como empresa restaurantera exitosa. La variable de capacidad/aforo, sin embargo, presenta un coeficiente negativo. Esto quiere decir que, entre las empresas restauranteras con iguales puntuaciones en

las restantes variables, las que tienen mayor capacidad/aforo tienen una puntuación menor en la función discriminante y, consecuentemente, es más fácil que sean clasificadas como empresas restauranteras no exitosas. De manera similar, puede interpretarse que, manteniendo constantes el resto de las variables, las empresas restauranteras exitosas presentan, comparativamente, ya sea mayor total de empleados eventuales y subcontratados anual o mayor empleados base y menor capacidad /aforo.

Lo anterior, se manifiesta con la aparición de la competencia excesiva en la empresa restaurantera que trae consigo la disminución de ventas y ganancias que pueden derivarse de la manera en que se perciben los cambios. Las amenazas del entorno provocan disminución en el crecimiento porcentual de las ventas, empleados y comensales, que pueden originar una disminución en el rendimiento sobre el capital, además de incrementar el financiamiento propio o ajeno, ya sea porque habrá de invertir o reinvertir en la compra o adecuación del local o vehículo, y en el peor de los casos, deberán de pagarse deudas de la empresa.

## CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Con este trabajo se cumplió con el objetivo general que se trataba de determinar qué factores críticos pueden diferenciar a las empresas restauranteras exitosas de las empresas restauranteras no exitosas en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua.

Para ello, se definió, describió y clasificaron los factores críticos de éxito que se dividen en dos grupos, el primero trata del grupo de factores de recursos que son aquellas variables que comprenden los recursos financieros de inicio y durante la operación; los recursos físicos y los recursos humanos, y el grupo de los factores referidos a las capacidades que incluyen las variables que tienen que ver con la entrega del servicio (ventas anuales, ingreso por persona ocupada, densidad del personal con respecto a los comensales atendidos y capacidad/aforo) y las variables sobre la calidad del servicio (tipo de servicio, ventaja competitiva y tipos de ventajas competitivas).

Con respecto a la identidad de las empresas restauranteras, indistintamente del giro de las mismas, se registran en su mayoría como personas físicas, y en la medida que crecen en el número de empleados, pueden optar por una forma jurídica de sociedad anónima. En relación a la forma de control es familiar.

Por otro lado, la mayoría de las empresas tienen de 2 a 4 servicios (comida rápida, buffet, a domicilio y a la carta). Y de las ventajas competitivas que desarrollan principalmente se reflejan en el servicio de calidad y la variedad de platillos. Por lo cual, se invierte en la adquisición de mercancía, así como en la ampliación, adecuación o reparación del local o vehículo, haciendo uso de sus propios recursos.

En cuanto al análisis bivariado de dichas variables, se identificaron aquellas relaciones significativas de los factores críticos de éxito, destacando las variables siguientes: ventas totales, número de empleados base, y la capacidad/aforo correspondientes al año 2008 y la forma jurídica.

Además, se realizaron diferentes análisis discriminantes múltiples lineal con el propósito de identificar aquellas variables que permitan clasificar correctamente al mayor porcentaje de las empresas restauranteras, ya sea en una empresa restaurantera no exitosa o exitosa. Lográndose identificar a los cinco factores que determinan el éxito empresarial de las empresas restauranteras que tienen que ver con los recursos humanos y la entrega del servicio. Para estas empresas en concreto, es crítico que sus **resultados** en dichos aspectos **estén encima de la media**, si quieren ser las exitosas como se presenta en la siguiente cuadro 1:

**Cuadro 1.** Factores críticos de éxito empresarial de las empresas restauranteras del municipio de Juárez del estado de Chihuahua

VARIABLES DEL GRUPO DE FACTORES: RECURSOS	EMPRESA RESTAURANTERA NO EXITOSA	EMPRESA RESTAURANTERA EXITOSA
<b>RECURSOS HUMANOS</b>		
Empleados base (número de personas)	Hasta 8 empleados	No mayor a 31 empleados
Empleados eventuales y subcontratados (número de personas)	Ni siquiera un empleado	Hasta un empleado
VARIABLES DEL GRUPO DE FACTORES: CAPACIDADES	EMPRESA RESTAURANTERA NO EXITOSA	EMPRESA RESTAURANTERA EXITOSA
<b>ENTREGA DEL SERVICIO</b>		
Ventas totales anuales (pesos mexicanos)	No mayor a \$4 000 000.00	De \$ 4 000 001.00 hasta \$ 100 000 000.00
Ingreso por persona ocupada anual (pesos mexicanos)	De \$276 402.00	De \$ 469 723.00
Total de Capacidad/aforo anual (máxima capacidad de comensales)	15 215	61 821

Luego entonces, se trata de identificar las áreas que realmente son críticas para el éxito en las empresas restauranteras y **aplicar la correcta mezcla de recursos**, implicando identificar una perspectiva que pretende que los factores críticos de éxito se vean como elementos internos, valorándose esta ventaja menos dependiente de las elecciones de la misma sobre su posición en el mercado y más de la explotación de recursos y capacidades internas únicas.

Para ello, hay que retomar lo que señala Rockart (D.R. y J.F., 2007)<sup>65</sup> al plantear lo siguiente:

*“el método de los FCE no intenta abordar el problema de las necesidades de información para una planificación estratégica, que son casi imposibles de planificarse de antemano. El método se centra, mas bien, sobre las necesidades de información para el control de gestión, allí donde los datos necesarios para vigilar y mejorar las áreas de negocio, ya existentes, se pueden definir con más facilidad...”.*

Que permite reconocer que se trata de una herramienta aplicable a la definición de requerimientos de información de un sistema de información de dirección estratégica.

Así pues, una aproximación válida para entender los factores críticos de éxito (FCE) son sus características, que a lo largo de muchas experiencias en múltiples empresas se ha determinado que comparten gran cantidad de ellas, de las cuales se han extraído las siguientes (Marroquín N. 2008)<sup>66</sup>: son temporales y subjetivos; están relacionados íntimamente con la supervivencia exitosa de la empresa a que se refieren; son específicos para cada negocio, organización, entidad o individuo; reflejan las preferencias o puntos de vista respecto a las variables críticas en un determinado momento; se constituyen asimismo como elementos cruciales para el éxito de una organización durante el horizonte de la planeación; son variables claves cuyo valor tiene un nivel crítico que al ser superado se considera como exitoso; lo contrario compromete seriamente la razón de ser de la empresa o la estrategia evaluada; el

---

65 D.R., Daniel, y Rockart J.F. «" CSF(Factor crítico de éxito) y KPI's (indicadores clave de desempeño)".» *Revista Online Executive Education*, V.9.4, Mayo 2007.

66 Marroquín N., Ranulfo. *Gestiopolis* . diciembre 1, 2008.

[http://www.degerencia.com/articulo/los\\_factores\\_criticos\\_de\\_exito\\_y\\_las\\_areas\\_de\\_resultado\\_clave](http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave) (acceso abril 23, 2010).

éxito de las estrategias, los planes, objetivos, esfuerzos y acciones estratégicas giran en torno a su concreción satisfactoria; y un plan o un proceso se consideran estratégicos para una organización cuando afectan a sus FCE.

Las limitantes de esta investigación se presenta con la problemática que se tuvo con el levantamiento de la información ante un ambiente de inseguridad que coinciden con los problemas a los que se enfrentan las empresas restauranteras, que en lo general caracteriza al estado de Chihuahua, y en lo particular al municipio de Juárez. No obstante, ha sido una experiencia de inteligencia respecto al proceso de recolección de los datos, por ejemplo, en el cuestionario existe un apartado que hace referencia al balance general como al estado de pérdidas y ganancias que permite obtener la rentabilidad de la empresa, sin embargo, no fue posible obtener la información correspondiente por dicho ambiente de inseguridad. Así pues, es importante retomar que los datos oficiales de las tendencias de estas empresas restauranteras muestran que siguen creciendo, pese al ambiente externo, según el último Censo Económico 2009 realizado por INEGI, en uno de los giros que es el de restaurantes de autoservicio y comida para llevar. Así, se sugiere que para futuras investigaciones en otras ciudades del país se pueda realizar este análisis para ratificar los resultados que se obtuvieron en la presente investigación. Mientras tanto, se espera que el presente trabajo sea de utilidad para el desarrollo de sistemas de información de la dirección estratégica de las propias empresas restauranteras.

## RECOMENDACIONES FINALES

La apertura y éxito de las empresas restauranteras dependen de diversos factores, al desarrollar una relación estrecha entre los recursos humanos, la entrega de servicio y la calidad del servicio.

El primer factor, establece la importancia de los recursos humanos en la empresa, entendida como la capacidad que tiene la empresa para seleccionar y formar el personal de gestión cualificado, independientemente del tipo de contrato laboral (base, eventual o subcontratado), al contar por lo menos con 8 empleados que representan una fuente primordial para la diferenciación de los servicios.

El segundo factor aborda lo referente a la entrega del servicio que está relacionada con el plan de crecimiento en el nivel de ventas que pudiera ser mayor a 4 millones anuales, donde deben de planear teniendo en mente la presencia de los comensales, ya que la presencia de los comensales es necesaria para que reciban el servicio. Esta interacción entre el comensal y el empleado representa la mayor oportunidad para obtener pérdidas y ganancias relacionadas con la satisfacción de los comensales y su preferencia.

Así pues, un tercer factor es la calidad de los servicios que se centra en la identificación de las cinco dimensiones que comprende la calidad de servicio (SERVQUAL) referidas a la confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y bienes materiales o tangibles, que fueron adaptadas a las ventajas competitivas mencionadas por las empresas restauranteras del municipio de Juárez del estado de Chihuahua.

Hay que destacar que seis de cada diez empresas restauranteras (60%) tienen una ventaja competitiva basada en la confiabilidad referida a la variedad de los platillos. En cambio, casi la mitad de las empresas restauranteras presenta la ventaja competitiva basada en la responsabilidad respecto al horario, rapidez, atención al cliente y precio. Ahora bien, solamente una de cada diez empresas restauranteras (10%) desarrolla una ventaja competitiva basada en la seguridad relacionada con la seguridad, tradición y renombre.

Sin embargo, la mayoría de las empresas no han desarrollado una ventaja competitiva basada en la empatía (atención de los dueños, reservaciones, servicio a domicilio y publicidad), y a saber casi la tercera parte de las empresas restauranteras cuentan con la ventaja competitiva basada en los bienes materiales o tangibles (limpieza, ubicación, remodelaciones, estacionamiento amplio e instalaciones). No cabe duda que el concepto de satisfacción del cliente y el de la calidad de los servicios están entrelazados. Una explicación probable sería que la satisfacción ayuda a los comensales a revisar sus percepciones acerca de la calidad de los servicios.

Luego entonces, para ofrecerles a los comensales un conjunto consistente de experiencias satisfactorias que se traduzcan en una evaluación de calidad elevada, se necesita que toda la empresa se concentre en esa tarea. La empresa debe entender, detalladamente, las necesidades de los comensales, así como las limitaciones de las operaciones con las que opera. Las empresas restauranteras deben concentrarse en la calidad y el sistema debe diseñarse de modo que respalde dicha misión, controlándolo debidamente y brindando servicios de acuerdo al propósito del diseño, al considerar en

primer lugar, que la empresa puede satisfacer a sus empleados a efecto de que la satisfacción de los clientes sea una realidad consistente y en segundo lugar, proclamar el simple hecho de que el servicio y la calidad si producen frutos como es el nivel de ventas. La empresa, tendrá que considerar entre las estrategias: su vínculo con el cliente.

## BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. A. (1984). Strategic Market Management. In D. A. Aaker, *Strategic Market Management* (p. 46). New York: John Wiley y Sons.

Achanga, P, E Shenab, R Roy, y P Nelder. Critical success factors for lean implementation within SMEs. *Revista Journal of Manufacturing Technology Management*, 2006: 460-471.

Anthony, N. R., Dearden, J., y Vancil, F. (1972). Management Control Systems: Text, Cases, and Readings. Richard D. Irwin, Inc.

Aragón Sánchez, A., y Rubio Bañón, A. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PYMES del estado de Veracruz. *Contaduría y Administración*, 39.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *J. of Managem* , 99-120.

Daniel, D.R. (1961). Management Information Crisis. *Harvard Business Review*, 111-121.

Daniel, D.R., y Rockart J.F. «"CSF(Factor critico de éxito) y KPI's (indicadores clave de desempeño)".» *Revista Online Executive Education*, V.9.4, Mayo 2007.

DEINSA. *DEINSA*.

[http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los\\_factores\\_criticos\\_del\\_exito.pdf](http://www.deinsa.com/cmi/documentos/Los_factores_criticos_del_exito.pdf) (acceso abril 15, 2010).

Dimmer, P. R. (2002). Dimensions of food and beverage. In P. R. Dimmer, *Dimensions of the Hospitality Industry* (pp. 18 -21). United States of America: John Wiley y Sons, Inc.

Douglas Hoffman, K., y Bateson, J. E. (2002). Cómo medir la calidad de los servicios: SERVQUAL. In K. Douglas Hoffman, y J. E. Bateson, *Fundamentos de Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos* (p. 334). México D.F.: Thompson.

Duron García, C. (2009). Diez tendencias en los negocios que marcaran la próxima década. In C. Duron García, *El EXITO RESTAURANTERO Habilidades Directivas* (p. 9). México: Trillas.

Elizondo Martínez, Néstor. «Emprendimientos gastronómicos: claves del éxito para montar restaurantes y bares. Cómo evitar errores que conducen al fracaso.» *Espacio*

García-Tenorio Ronda, J., y Pérez Rodríguez, M: J: (1999). El Éxito Empresarial: sus niveles de Análisis y Formas Alternativas para su Evaluación. *Revista de organización, dirección y administración de empresas* (21), 188-197.

*Gastronómico*. <http://www.espaciogastronomico.com.ar/news/467.html> (último acceso: 15 de Junio de 2010).

González Banales, Dora Luz. "Factores críticos de éxito de la industria del software y su relación con la orientación estratégica de negocio: un estudio empírico-exploratorio." *Journal of Information Systems and Technology Management*, 2007: 47-70.

Grant, R. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Managem. Rev.*, Spring , 114-135.

Grant, R. (1996). *Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Civitas, Madrid.

Hernández, Roberto Sampieri, Carlos Fernández-Collado, y Pilar Lucio Baptista. «Concepción o elección del diseño de investigación.» en *Metodología de la Investigación*, de Roberto Sampieri Hernández, Carlos Fernández-Collado y Pilar Lucio Baptista, 208. México: McGraw-Hil, 2006.

Hernández, R., Fernández, C., y P.Baptista. (2006). El tamaño de la muestra. In R. Hernández, C. Fernández, y P.Baptista, *Metodología de la Investigación* (p. 245). México: McGraw Hill.

Instituto Ciudadano de Estudios sobre la Inseguridad. "ICESI." *ICESI*. Octubre 2009. <http://www.icesi.org.mx/documentos/encuestas/encuestasNacionales/ENSI-6.pdf> (acceso mayo 3, 2010).

Instituto Nacional de Estadística, G. e. (2006). POBLACION TOTAL, EDAD MEDIANA Y RELACIÓN HOMBRES-MUJERES POR MUNICIPIO SEGUN SEXO. In G. e. Instituto Nacional de Estadística, *ANUARIO ESTADISTICO DE CHIHUAHUA TOMO II. AGUASCALIENTES, AGUASCALIENTES: INEGI*.

Instituto Municipal de Investigación y Planeación. (2009, Junio). Crecimiento demográfico. *Radiografía Socioeconómica del Municipio de Juárez 2008 "así comenzó el 2009"*. Juárez, Chihuahua, México: IMPI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010, marzo). *Censos y Conteos*. Recuperado abril 5, 2010, de Censos Económicos: [http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res\\_oportunos.asp?s=est&c=16804](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res_oportunos.asp?s=est&c=16804)

Instituto Nacional de Estadística, G. e. (2002). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*. Recuperado agosto 28, 2008, de <http://www.inegi.gob.mx>

Instituto Nacional de Estadística, G. e. (n.d.). *Censos Económicos 2004*. Recuperado junio 5, 2008, de [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccionB=cp](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccionB=cp)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010, marzo). *Censos y Conteos*. Recuperado abril 5, 2010, de Censos Económicos:  
[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res\\_oportunos.asp?s=est&c=16804](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res_oportunos.asp?s=est&c=16804)

Instituto Nacional de Estadística, G. e. (n.d.). *Censos Económicos 2004*. Recuperado junio 5, 2008, de  
[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccionB=cp](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccionB=cp)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010, marzo). *Censos y Conteos*. Recuperado abril 5, 2010, de Censos Económicos:  
[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res\\_oportunos.asp?s=est&c=16804](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res_oportunos.asp?s=est&c=16804)

Instituto Nacional de Estadística, G. e. (n.d.). *Censos Económicos 2004*. Recuperado junio 5, 2008, de  
[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccionB=cp](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccionB=cp)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010, marzo). *Censos y Conteos*. Recuperado abril 5, 2010, de Censos Económicos:  
[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res\\_oportunos.asp?s=est&c=16804](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res_oportunos.asp?s=est&c=16804)

Instituto Nacional de Estadística, G. e. (n.d.). *Censos Económicos 2004*. Recuperado junio 5, 2008, de  
[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccionB=cp](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccionB=cp)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2010, marzo). *Censos y Conteos*. Recuperado abril 5, 2010, de Censos Económicos:  
[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res\\_oportunos.asp?s=est&c=16804](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/res_oportunos.asp?s=est&c=16804)

Instituto Nacional de Estadística, G. e. (n.d.). *Censos Económicos 2004*. Recuperado junio 5, 2008, de  
[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccionB=cp](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/catalogo/default.asp?accion=2&upc=702825172794&seccionB=cp)

Levy Mangin, J.-P., y Varela Mallou, J. (2003). Analisis discriminante multiple. In J.-P. Levy Mangin, y J. Varela Mallou, *Analisis Multivariable para las Ciencias Sociales* (p. 251). Madrid: Pearson Educacion S.A.

Mahoney, J., y Pandian, J. (1992). The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic . *Strategic Managem. J.* 13 , 363-380.

Marroquin N., Ranulfo. *Gestiopolis* . diciembre 1, 2008.  
[http://www.degerencia.com/articulo/los\\_factores\\_criticos\\_de\\_exito\\_y\\_las\\_areas\\_de\\_resultado\\_clave](http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave) (accessed abril 23, 2010).

Morcillo, Bueno, C., y Morcillo, P. (1990). *La dirección eficiente*. Madrid: Pirámide.

Norte de Ciudad Juárez. (2010, mayo 30). Pagan "cuota" 70% de los restaurantes. *Norte de Ciudad Juárez* , p. 2A.

Ohmae, K. (1982). *The mind of the Strategic*. McGraw-Hill Book Company.

Parasuraman, A., Berry, L. L., y Zeithaml, V. A. (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality". *Journal of Retailing* 64 , 12-40.

Parsa, H.G., John T. Self, David Njite, y Tiffany King. «Why Restaurants Fail.» *Cornell University*. 2005. <http://www.econ.ucsb.edu/~tedb/Courses/Ec1F07/restaurantsfail.pdf> (último acceso: 15 de junio de 2010).

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. *Basil Blackwell, London* .

Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantages: A Resources-Based View. *Strategic Managem J.*, 179-191.

Porter, E. M., y Millar, V. (1985, Julio-August ). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review* , 159.

Rockart, F. J. (1979, March-April). Chief Executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 85-87

Siguaw, J. A., y Cathy, A. E. (1999). "Best Practices in Food and Beverage Management". *Cornell Hotel and Restaurant Administracion Quartely*, 40 (October) , 50-57.

## **ANEXOS**

Anexo 1. Carta explicativa de la investigación dirigida a las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua

*Empresa XXX:*

*Con el ánimo de contar con herramientas que permitan tomar decisiones estratégicas y gerenciales en el sector restaurantero, y haciendo una alianza estratégica con la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez a través de la Maestra Gabriela Velasco que actualmente está desarrollando una tesis Doctoral sobre “Factores Explicativos del éxito empresarial: El caso de las empresas restauranteras que entran en el rango de las micro, pequeñas, y medianas empresas (MIPYMES) de Ciudad Juárez en el Estado de Chihuahua”.*

*Para ello, nos dirigimos a ustedes para solicitarles su valiosa colaboración y apoyo para el desarrollo de un modelo que mida los FACTORES EXPLICATIVOS DEL ÉXITO EMPRESARIAL de las empresas restauranteras.*

*El objetivo de este modelo es proveerle a usted como empresario restaurantero la información sobre el personal, la comercialización, el entorno financiero y servicios preferenciales del mercado, a través de 16 variables mediante un cuestionario, que permite medir el crecimiento, la rentabilidad, creación de valor y supervivencia de su empresa.*

*Nuestra meta es proveerle el nivel más alto de confiabilidad y certeza a usted como empresario.*

*Anexamos cuestionario para su valiosa participación, la cual es de suma importancia que contemos con su respuesta oportuna antes del 2 de septiembre para lograr un informe de indicadores.*

*La información obtenida mediante este cuestionario será utilizada solamente con fines académicos. El tratamiento de la información será exclusivamente estadístico. Con la finalidad de aprender de la experiencia de las empresas, sin revelar cualquier información que pueda ser considerada como confidencial por parte de estas.*

*Agradecemos sus dudas y comentarios.*

## Anexo 2: Instrumento de investigación

### Cuestionario Modelo FEEE MIPYMES

#### FACTORES EXPLICATIVOS DEL ÉXITO EMPRESARIAL

##### OBJETIVO GENERAL DEL ESTUDIO

Identificar los factores explicativos del éxito empresarial de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) del Estado de Chihuahua

##### DEFINICIÓN DE ÉXITO EMPRESARIAL EN TÉRMINOS FINANCIEROS

El éxito de una empresa se manifiesta en la consecución de una función competitiva o un conjunto de ellas que le conduce a unos resultados financieros superiores y sostenibles. En consecuencia el éxito de una empresa es función de dos aspectos: primero, se mide la habilidad de la empresa para mantener su posición económica en base al crecimiento de las ventas y, como segundo aspecto, se utiliza la medida que muestra los rendimientos generados en las ventas y en la inversión que contribuyen a la rentabilidad de la empresa.

##### CONFIABILIDAD

La información obtenida mediante este cuestionario será utilizada solamente con fines académicos. El tratamiento de la información será exclusivamente estadístico. Con la finalidad de aprehender de la experiencia de las empresas, sin revelar cualquier información que pueda ser considerada como confidencial por parte de éstas.

No. Folio: \_\_\_\_\_

Fecha: DD/MM/AAAA

### I. Datos generales

1. ¿Cuál es el nombre de la empresa? \_\_\_\_\_
2. ¿Cuál es el giro de la empresa? \_\_\_\_\_ ( )
  - 2.1. Restaurante con meseros
  - 2.2. Restaurante sin meseros
  - 2.3. Otro (especifique) \_\_\_\_\_
3. ¿Qué tipo de forma jurídica tiene su empresa? \_\_\_\_\_ ( )
  - 3.1. Persona física o propietario (sin socios )
  - 3.2. Sociedad Anónima
  - 3.3. Asociación o sociedad civil
  - 3.4. Cooperativa
  - 3.5. Otra (especifique) \_\_\_\_\_
4. ¿En qué año inicio actividades esta empresa? \_\_\_\_\_
5. ¿Cuál es la forma de control en la empresa? \_\_\_\_\_ ( )
  - 5.1. Familiar
  - 5.2. No familiar
6. Leer antes la definición del éxito empresarial, que se encuentra en el encabezado de la encuesta. Una vez leída la definición, ¿cómo se considera usted en su empresa? \_\_\_\_ ( )
  - 6.1. Nada exitoso, pierdo dinero
  - 6.2. Poco exitoso, he tenido perdidas
  - 6.3. No soy exitoso, pero tampoco pierdo dinero
  - 6.4. Soy exitoso ( empresa rentable)
  - 6.5. Soy muy exitoso (empresa muy rentable)

## II. Personal

7. ¿Cuántos empleados han trabajado aproximadamente en los últimos 5 años para esta empresa y por tipo de contrato?

	Año 1 (2004)	Año 2 (2005)	Año 3 (2006)	Año 4 (2007)	Año 5 (2008)
Empleados base					
Empleados eventuales					
Subcontratación de servicios (outsourcing)					
Número total de empleados					

## III. Servicio

8. ¿Cuáles fueron los principales tipos de servicios proporcionados de acuerdo con el porcentaje que aportaron al ingreso total en los últimos 5 años?

Servicios	Porcentaje (%)
8.1.	
8.2.	
8.3.	
8.4.	

9. ¿Considera que usted ha desarrollado alguna ventaja competitiva o diferenciación importante en su empresa versus otros negocios similares?

	Señale con una "X"
1.1. Sí (pase a 10)	
1.1. No (salte a 11)	

10. ¿Cuáles han sido esta(s) ventaja competitiva(s) importantes para diferenciarse de otros competidores en los últimos 5 años?

10.1.
10.2.
10.3.
10.4.
10.5.

#### IV. Comercialización

11. ¿Recuerda cuál es la superficie de metros cuadrados y el aforo/Capacidad para atender clientes que la empresa que ha tenido en los últimos 5 años? (incluya todas las sucursales en superficie y aforo).

Años	Número de sucursal	Superficie (metros cuadrados)	Aforo/capacidad (número de personas)
Año 1 (2004)			
Año 2 (2005)			
Año 3 (2006)			
Año 4 (2007)			
Año 5 (2008)			

12. ¿Recuerda cuántos comensales atiende en promedio, y cuál es el precio aproximado de “una comida del día” servida, en un día típico en cada año? (incluya todas las sucursales).

Años	Número de sucursal	Comensales (número de personas por día)	Comida del día (precio aproximado en pesos )
Año 1 (2004)			
Año 2 (2005)			
Año 3 (2006)			
Año 4 (2007)			
Año 5 (2008)			

#### V. Entorno

Fuente de financiamiento	¿Cómo obtuvo el dinero para iniciar esta empresa? Marque con “X”	14. ¿Cuánto dinero obtuvo de estas fuentes de financiamiento para abrir su empresa? (en pesos)
1. Banca comercial (Bancomer, Banamex, etc.)		
2. Banca de desarrollo (Nafin, Bancomext, BNCI)		
3. Programa de gobierno		
4. Cajas populares		
5. Crédito de clientes		
6. Crédito de proveedores		
7. Prestamista particulares (con interés)		
8. Amigos, parientes, etc. (sin interés)		
9. Ahorros personales		
10. Liquidación de empleo anterior		
11. Heredó el negocio		
12. Uso sus propios recursos o ahorros		
13. De socios o accionistas		
14. Otra (recibió herencia, se ganó la lotería u otro premio, etc. especifique)		

Tipos de fondos	<b>15. ¿Qué fondos requirió para fundar su empresa? ( en pesos )</b>
Fondos propios	
Fondos ajenos	
Total de fondos	

16. ¿Marque con una "X" para qué destino ese préstamo?

16.1.Compra, local o vehículo	
16.2. Ampliar, adecuar o reparar local o vehículo	
16.3. Adquirir o comprar mercancía	
16.4.Pagar deudas del negocio	
16.5.Comprar maquinaria, equipo y/o herramientas	
16.6.Otro fin relacionado con la empresa (especifique)	

17. Después de iniciar la empresa ¿Ha solicitado préstamo en dinero, arrendamiento financiero para compra de maquinaria, vehículos o materiales de trabajo?

	Señale con una "X"
17.1.Sí (salte a 18)	
17.2.No (salte a 20)	

18. A quién solicito el préstamo más reciente, el monto total y en qué fecha?

	Monto del préstamo ( en pesos )	Fecha ( mes y año)
1. Banca comercial (Bancomer, Banamex, etc.)		
2. Banca de desarrollo (Nafin, Bancomext, BNCI)		
3. Programa de gobierno		
4. Cajas populares		
5. Crédito de clientes		
6. Crédito de proveedores		
7. Prestamista particulares (con interés)		
8. Amigos, parientes, etc. (sin interés)		
9. Ahorros personales		
10. Liquidación de empleo anterior		
11. Heredó el negocio		
12. Uso sus propios recursos o ahorros		
13. De socios o accionistas		
14. Otra (recibió herencia, se ganó la lotería u otro premio, etc.)		

19. ¿Marque con una "X" para qué destino ese préstamo?

19.1.Compra, local o vehículo	
19.2.Ampliar, adecuar o reparar local o vehículo	
19.3.Adquirir o comprar mercancía	
19.4.Pagar deudas del negocio	
19.5.Comprar maquinaria, equipo y/o herramientas	
19.6.Otro fin relacionado con la empresa	

20. Indicar en **porcentajes o en cantidades** los siguientes conceptos correspondientes a los últimos 5 años.

**BALANCE**

	Año 1 (2004)	Año 2 (2005)	Año 3 (2006)	Año 4 (2007)	Año 5 (2008)
Total de Activo					
Capital					

**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**

	Año 1 (2004)	Año 2 (2005)	Año 3 (2006)	Año 4 (2007)	Año 5 (2008)
Ingresos por ventas					
Costo de ventas					
Utilidad Neta					

21. ¿Cuál o cuáles han sido los problemas más importante que ha enfrentado en su empresa?(enseñarle la lista de factores y que el entrevistado ponga el ranking)

	Enumere por orden de importancia
21.1.Falta de clientes	
21.2.Falta de crédito o financiamiento	
21.3.Bajas ganancias	
21.4.Competencia excesiva	
21.5.Conflicto con los clientes	
21.6.Problemas con las autoridades	
21.7.Falta de administración	
21.8.Inseguridad	
21.9.La epidemia de Influenza	
21.10.Otro (especifique)	

Gracias por su colaboración y apoyo

Si desea recibir las conclusiones generales de este trabajo, indique su nombre, cargo que ocupa en la empresa y correo electrónico.

Nombre: \_\_\_\_\_  
 Cargo: \_\_\_\_\_  
 Correo electrónico: \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la  
Administración  
Oficio: PPCA/GA/2011**

**Asunto:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Doctorado.

**Coordinación**

**Dr. Isidro Ávila Martínez  
Director General de Administración Escolar  
de esta Universidad  
Presente**

At'n.: Dr. Manuel Enrique Vázquez Valdés  
Coordinador de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Gabriela Velasco Rodríguez**, presentará la tesis dentro del Plan de **Doctorado en Ciencias de la Administración** toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Subcomité de asuntos académicos y administrativos de Doctorado, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Fernando Javier Cervantes Aldana	Presidente
Dr. Jorge Cardiel Hurtado	Vocal
Dr. Mario de Agüero Aguirre	Secretario
Dr. Francisco Arturo Bribiescas Silva	Suplente
Dr. J. Jesús Pérez Ponce	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente  
"Por mi raza hablará el espíritu"  
Ciudad Universitaria, D.F., 13 de mayo de 2011.

**El Coordinador del Programa**

**Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez**