



Tesis

CASO FAZ:

Elaboración del caso y propuesta de solución

Que presentan:

Beatriz Izaguirre Ruiz
Claudia Cecilia Méndez Calderón

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Jurado:

Dr. Enrique Villegas Valladares – Director de Tesis

M.A. Socorro Domínguez Casanova – Asesora

Dr. Jorge E. Borjas García – Asesor

Num Reg	Ac 813719
Procedencia	DORRUCO
Proveedor	ACU
Fact Núm.	
Precio	
Fondo	001111904
Revisado por	J. N. S.
Fecha	20/05/09
Catalogador	
Fecha	



Tesis

CASO FAZ:

Elaboración del caso y propuesta de solución

Que presentan:

Beatriz Izaguirre Ruiz
Claudia Cecilia Méndez Calderón

Para obtener el grado de Maestro en Administración

Jurado:

Dr. Enrique Villegas Valladares – Director de Tesis

M.A. Socorro Domínguez Casanova – Asesora

Dr. Jorge E. Borjas García – Asesor

San Luis Potosí, S.L.P., diciembre de 2006.

Caso Restaurante Faz

Para la defensa en el examen de grado que presentan:

Beatriz Izaguirre Ruiz

Claudia Cecilia Méndez Calderón

Aprobación:

Dr. Enrique Villegas Valladares – Director de Tesis

M.A. Socorro Domínguez Casanova – Asesora

Dr. Jorge E. Borjas García – Asesor

The image shows three handwritten signatures in black ink on a document with three horizontal lines. The top signature is a large, stylized 'E' with a diagonal slash through it. The middle signature is 'S. Domínguez Casanova'. The bottom signature is 'J. Borjas García'.

A lo largo de la vida y en todos los proyectos que me he propuesto, siempre he tenido personas a mi lado, que me han alentado y apoyado para seguir adelante.

Hoy quiero agradecer a Dios que me permitió tener esta oportunidad de crecimiento en los avances que ha tenido la administración.

Quiero agradecer muy especialmente el apoyo incondicional de José Luis, mi esposo, y agradecer a mis hijos José Luis, Jesús Ismael, Beatriz y Martha por que a su corta edad tuvieron la paciencia para que mamá pudiera dedicar tiempo a sus estudios y trabajos; tiempo que podría haber sido para ellos.

Gracias a todos mis compañeros y maestros, con quienes tuve la fortuna de compartir aulas.

A todos muchas gracias.

Betty

*En este día tan especial, en el que veo culminados mis esfuerzos y desvelos,
quiero compartir mi dicha y felicidad con todas aquellas personas que
contribuyeron al logro de esta meta.*

A Dios, que día a día me brinda la oportunidad de lograr mis sueños y metas.

*A mis padres, por ser mi ejemplo a seguir, por el amor, apoyo y dedicación
con el que me han educado.*

A mis hermanos, por comprenderme y motivarme a seguir adelante.

A mis amigos, por su apoyo incondicional y el esfuerzo compartido.

*A mis maestros, que contribuyeron con un granito de arena en mi formación
académica y personal.*

¡Gracias!

Claudia Cecilia

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	6
CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA UTILIZADA.....	9
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DEL NEGOCIO.....	13
2.1 La empresa.....	13
2.2 Análisis del mercado.....	14
2.3 Los productos.....	15
2.4 Los clientes.....	16
2.5 La competencia.....	16
2.6 Plan de ventas.....	16
2.7 Estrategia de precios.....	17
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS OPERACIONAL.....	18
3.1 Análisis del proceso operativo.....	18
3.2 Desarrollo del producto.....	21
3.3 Ubicación del negocio.....	24
3.4 Infraestructura.....	24
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO.....	25
4.1 La dirección.....	25
CAPÍTULO 5. PROBLEMÁTICA.....	27
CAPÍTULO 6. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	31
6.1 Visión.....	31
6.2 Misión.....	31
6.3 Matriz FODA.....	32
6.4 Matriz de evaluación externa.....	34
6.5 Matriz de evaluación interna.....	36

6.6 Matriz interna y externa.....	37
CAPITULO 7. OBJETIVOS.....	39
CAPÍTULO 8. ESTRATEGIAS PROPUESTAS.....	41
8.1 Sucursal carretera a México.....	41
8.2 Remodelación del Restaurante Faz Abastos.....	41
8.3 Salón de Eventos Faz.....	42
8.4 Inversión.....	43
8.5 Estado de Resultados Proyectado.....	44
CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA.....	47
ANEXOS	
LISTA DE CUADROS	
LISTA DE FIGURAS	

INTRODUCCIÓN

La calidad en los productos y servicios que ofrecen las empresas, la mejora continua, la diversidad de satisfactores, entre otros aspectos; son agentes determinantes del crecimiento y la permanencia de ellas en el mercado.

Día a día, las empresas enfrentan el reto de permanecer presentes en el gusto de los clientes. Es en este punto, donde la planeación estratégica cobra vital importancia.

La visión y la misión claramente definidas, la evaluación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como descubrir las causas que las originan y el impacto que tienen son el inicio del establecimiento de objetivos, de planes de mercadotecnia, implementación de estrategias y demás acciones que nos llevarán a la aproximación de la empresa al éxito, para lograr la satisfacción de los clientes.

El caso del **Restaurante Faz** es un ejemplo de un negocio familiar de tamaño pequeño, que lucha por la supervivencia en el mercado en el que se desenvuelve. A través del tiempo, ha enfrentando diversos cambios y problemas logrando permanecer en el gusto de sus clientes gracias al sazón y el servicio rápido, con calidad, higiene y disciplina que han caracterizado al negocio desde el inicio.

La presente tesis tiene como objetivo presentar el análisis de un caso de Administración siguiendo la Metodología de Administración Estratégica y del Plan de Negocios, además de analizar la factibilidad de los proyectos de crecimiento que tienen en mente los dueños del Restaurante Faz.

Para lograr este objetivo, se analizará tanto el entorno en el que se encuentra el restaurante como su ámbito interno, y a partir de este estudio determinar los

objetivos y planes estratégicos. Así como participar en la implantación de las principales soluciones propuestas.

La presentación del proyecto como Caso de Estudio Académico, brinda a los lectores un acercamiento del sector restaurantero en San Luis Potosí, al ofrecer información real de una empresa que cuenta con treinta y cinco años de prestigio ganado, que desea incursionar en nuevos proyectos de crecimiento a través de alternativas en otros mercados.

CAPÍTULO 1

METODOLOGÍA UTILIZADA

Este trabajo presenta el método del caso, como herramienta de la Administración Estratégica de Negocios. Según Llano (1998), el caso es un “método que enseña a pensar de acuerdo con una metodología” y el primer paso de esa metodología es “el análisis de los hechos”. Para el análisis, con el fin de ser objetivos, recomienda Llano, “se debe diferenciar entre un hecho y una opinión”.

El segundo paso es la “síntesis del diagnóstico del o los problemas”. Hay hechos que sintomatizan problemas y son esos síntomas los que “exigen una interpretación personal, una relación de tales hechos que se sobreañada a su análisis”. Al diagnosticar el problema, se deben “manejar las razones en que se basan nuestras conjeturas, razones que no encontraremos en los hechos mismos del caso, pero que tendrán que fincarse en ellos y a ellos remitirse en último término”.

La tercera etapa, consiste en el “análisis de las soluciones posibles”. A cada problema corresponde más de una solución, por lo que Llano precisa el término “posible”, que en este contexto significa “concorde con los hechos del caso” y añade: “de las soluciones posibles, es necesario sopesar las ventajas y los inconvenientes de cada solución propuesta”.

La cuarta fase, es la “síntesis de la decisión, que Opta por una de las soluciones analizadas o por un conjunto compatible de varias de ellas”. Aclara Llano que “la decisión ha de tomarla siempre quien es el verdadero protagonista de las acciones subsecuentes a ella”.

El método del caso está estrechamente vinculado con los conocimientos teóricos adquiridos en la Maestría en Administración. Una teoría es una respuesta a una pregunta del tipo "por qué" o "cómo", y encierra generalmente un mecanismo causal. El desarrollo del Caso Restaurante Faz es la descripción de la situación de la empresa, exponiendo los factores internos y externos que influyen en ella.

Asimismo, se siguió la Metodología de la Administración Estratégica de David (David, 2003) para determinar la Visión, la Misión, los Objetivos de la empresa. De igual forma sirvió de guía para construir las Matrices Interna, Externa y de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que aparecen en el presente trabajo y cuya elaboración se explica en las siguientes páginas.

Primero se realizó el diagnóstico del negocio de acuerdo a la metodología del Plan de Negocio. El plan de negocio es un documento escrito que estudia en detalle todas las facetas de la oportunidad de negocio en consideración y que busca ante todo reducir el riesgo del proyecto (Varela, 2001).

El plan de negocio requiere una elaboración muy cuidadosa para lograr un conocimiento profundo de cada una de las facetas del negocio, para conocer el entorno en el cual el negocio opera, y para poder examinar, sin grandes costos, las consecuencias de diferentes estrategias y tácticas que pudiesen utilizarse en el desarrollo del mismo. El presente trabajo, se basó en el modelo de Rodrigo Varela. (Varela, 2001).

Dentro del Plan de Negocio, se realizaron dos análisis de mercado, el primero para conocer la posición del Restaurante Faz en el mercado de la Zona Industrial y el

segundo, para ubicarnos con respecto a sus principales competidores en el Restaurante de la zona comercial, ubicada en los linderos del Parque Tangamanga.

La fuente de información es de tipo primaria, es decir, se obtuvo de forma directa y original del público interesado en obtener los servicios, a través de la aplicación de encuestas para conseguir una idea preliminar de los posibles clientes potenciales.

Para lograr recopilar dicha información, el diseño del plan de muestreo consta del desarrollo de cuatro etapas:

- a).- Unidad de muestreo: Personas que laboren en la Zona Industrial.
- b).- Tamaño de la muestra: El cual corresponde al número de personas que serán estudiadas y que fue de manera aleatoria.
- c).- Procedimiento de muestreo: Dada la naturaleza del estudio se optó por utilizar un muestreo no probabilístico basado en las opiniones de personas de fácil acceso, arrojándonos un total de 34 encuestas aplicadas.
- d).-Recolección de la información: La recolección de la información se llevó a cabo encuestando durante un periodo de dos semanas a personas que laboran en la Zona Industrial.

El instrumento de medición utilizado para la investigación de la Zona Industrial, fue la aplicación del cuestionario que se muestra en el Anexo 1. Por razones de confidencialidad, los Restaurantes competidores serán denominados como Restaurantes X, Y y Z en lo sucesivo.

Para la zona comercial de la ciudad, cerca del Parque Tangamanga, se realizó una entrevista no estructurada del tipo focalizada, (Münch, 2002) a los gerentes de los principales comedores, utilizando el cuestionario guía que aparece en el Anexo 2. De igual forma, por razones de confidencialidad, los Restaurantes de la competencia, serán llamados Restaurantes A, B y C respectivamente.

Para determinar la “visión” de la empresa, se llevó a cabo un ejercicio con los dueños y gerentes de los Restaurantes Faz, en donde cada uno de ellos proporcionaron ideas, expectativas y anhelos del cómo esperaban ver posicionada la empresa a largo plazo.

En la misma reunión, se construyó la “misión” de la empresa, basada en las declaraciones de misión que cada uno de ellos aportó de acuerdo a su percepción, tomando en cuenta los siguientes aspectos: quienes son los clientes de la empresa, cuales son los principales productos, mercado a los cuales van dirigidos, crecimiento y solidez financiera, así como la filosofía y el interés en el desarrollo de los colaboradores.

Para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se utilizaron en la elaboración de las Matrices FODA, externa e interna, se le explicó al personal en que consistía cada uno de éstos aspectos, para posteriormente realizar un ejercicio en el cual cada uno de ellos aportó los elementos que percibían como fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas respectivamente, para el Restaurante Faz. Una vez recabada la información, se seleccionaron y clasificaron las ideas que se repetían con mayor frecuencia para elaborar las matrices antes mencionadas.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL NEGOCIO

El caso del **Restaurante Faz** fue elaborado en noviembre de 2005, presentando la situación imperante en ese momento.

2.1 La empresa

Según Smyrnios et al. (2003), un negocio familiar es uno en el cual los dueños consideran su empresa como una firma familiar, además de cumplir con alguno de los siguientes criterios:

- El 50% o más de la propiedad pertenece a una sola familia.
- Un solo grupo familiar controla el negocio.
- Una proporción significativa de la administración mayor está a cargo de la misma familia.

El Restaurante Faz inició como un negocio familiar en 1970, propiedad de los señores Blanco. Situado sobre la carretera a Matehuala, sus principales clientes eran los operadores de trailer, viajeros de paso y gente de la ciudad que acudían los fines de semana.

En 1985, reubican las instalaciones al Anillo Periférico de la ciudad, como estrategia ante el desvío del tráfico pesado. Además de aprovechar el prestigio ganado gracias al sazón y al servicio rápido, con calidad, higiene y disciplina que han caracterizado al negocio desde el inicio.

Para 1997 inauguran una sucursal del Restaurante Faz, ubicada en una zona comercial de la ciudad, cerca del Parque Tangamanga. Hacia el año 2000, se decide reubicarlo a la Avenida Chapultepec. De esta manera comienzan la construcción de

un local propio con instalaciones más amplias y adecuadas, misma que se concretó en febrero del 2001, teniendo muy buena aceptación por parte de la gente.

El Restaurante Faz cuenta con 35 empleados, por lo que cae en la categoría de Pequeña Empresa, de acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF)¹ del día 30 de diciembre de 2002 en donde se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera: (véase el siguiente cuadro)

Cuadro 1 Clasificación de las empresas por número de trabajadores¹.

CLASIFICACION POR NÚMERO DE TRABAJADORES			
SECTOR / TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0 - 10	0 - 10	0 - 10
→ PEQUEÑA EMPRESA	11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA EMPRESA	51 - 250	31 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

Fuente: Diario Oficial de la Federación

2.2 Análisis del mercado

Los resultados obtenidos mediante el estudio de mercado realizado a personas que laboran en la Zona Industrial son los siguientes:

- Las edades oscilan entre los 20 y 50 años
- El 44% de los entrevistados comen en restaurantes una vez por semana
- Los aspectos más importantes para los clientes son la limpieza y rapidez del servicio, así como el sazón de la comida.
- El 47% de los entrevistados visitan con más frecuencia el Restaurante X.

¹ La tabla se consultó en la página <http://www.contactopyme.gob.mx>, en noviembre de 2005.

- 24 entrevistados alguna vez han escuchado hablar del Restaurante Faz y 16 de ellos lo han visitado por lo menos en una ocasión.
- Los aspectos que más gustan a los clientes del Restaurante Faz son la limpieza, la rapidez del servicio y el sazón de la comida.
- Los elementos que menos le gustan a la gente son la ubicación del lugar en un 75% y el precio en un 25%

En el Anexo 3, se muestran algunas gráficas de los resultados antes mencionados.

Por otra parte, las entrevistas realizadas a los gerentes de nuestros principales competidores arrojaron los datos que se muestran en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Resultados de las entrevistas realizadas a los competidores.

	RESTAURANTE X	RESTAURANTE Y	RESTAURANTE Z	RESTAURANTE FAZ
CLIENTES L-V	400	700	300	180
CLIENTES S-D	800	600	900	380
MEJOR HORARIO				
DESAYUNO	MEJOR	MEJOR	MEJOR	MEJOR
COMIDA	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
CENA	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO
FACTORES IMPORTANTES	LIMPIEZA SERVICIO	LIMPIEZA SERVICIO	LIMPIEZA SERVICIO	LIMPIEZA SERVICIO
PLANTILLA R.H.	80	90	80	20
PRODUCTIVIDAD L-V	5.00%	7.78%	3.75%	9.00%
PRODUCTIVIDAD S-D	10.00%	6.67%	11.25%	19.00%

Fuente: Elaboración propia

2.3 Los productos

Restaurante Faz ofrece paquetes de desayunos, comidas y cenas. Se distingue de sus competidores por ofrecer *tortillas hechas a mano*, recién salidas del comal. La

especialidad de la casa es el *Chamorro de Puerco en Salsa Serrana*. Asimismo, se distinguen por sus famosas *Enchiladas Potosinas "que si tienen queso"*.

2.4 Los Clientes

Restaurante Faz está enfocado al nicho de mercado familiar, principalmente, por lo que sus clientes son muy diversos; sin embargo gracias a una encuesta realizada en 2005 se pudieron determinar las características predominantes: el 42% de sus clientes son habituales, 45% son mujeres y 55% hombres, las edades oscilan entre los 20 y los 55 años. La mayoría de ellos son clientes locales.

2.5 La Competencia

Cada uno de los dos restaurantes posee sus propios competidores. En el caso de Faz Periférico, la competencia se centra en todos los restaurantes cercanos a la Zona Industrial que atraen a los clientes de dicho sector. Por otro lado, el Faz Chapultepec tiene como competidores a restaurantes que pertenecen a grandes cadenas en todo el país.

Cabe destacar que ninguno de los restaurantes arriba mencionados maneja la especialidad de Faz: *el "Chamorro de puerco en salsa serrana"*.

2.6 Plan de ventas

La labor de venta la realizan las vendedoras (meseras) mediante una buena atención al cliente y un servicio personalizado. Cada una de ellas se encarga de sugerir al cliente, diferentes opciones de platillos y bebidas que ofrece el restaurante, así como de atender las peticiones especiales de acuerdo al gusto de los clientes.

De lunes a viernes, se tiene una ocupación promedio del 45.7% en desayunos y 24.3% en comidas. Durante sábado y domingo, la ocupación sube al 83.2% de en el horario de desayunos y un 31.3% en horario de comidas.

2.7 Estrategia de precios

Se ofrecen paquetes de desayunos y comidas, así como una gran variedad de antojitos típicos mexicanos a precios muy competitivos. La carta de productos es la misma para ambos restaurantes. En el Anexo 4 se muestra una página del mismo.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS OPERACIONAL

3.1 Análisis del Proceso Operativo

Para proporcionar una idea más clara sobre el desarrollo de las actividades que se llevan a cabo dentro de los Restaurantes Faz, se analizará el proceso operativo actual, desde que se hace el menú hasta que el cliente liquida la cuenta. Dicho proceso se desarrolla de la siguiente manera: Se comienza la tarea con el diseño del menú del día por parte del Chef, quien además, elabora los requerimientos de materia prima.

Posteriormente, estos requerimientos son enviados a la auxiliar administrativa para que realice la requisición de materia prima y después enviarla a los proveedores por fax o solicitarla por teléfono.

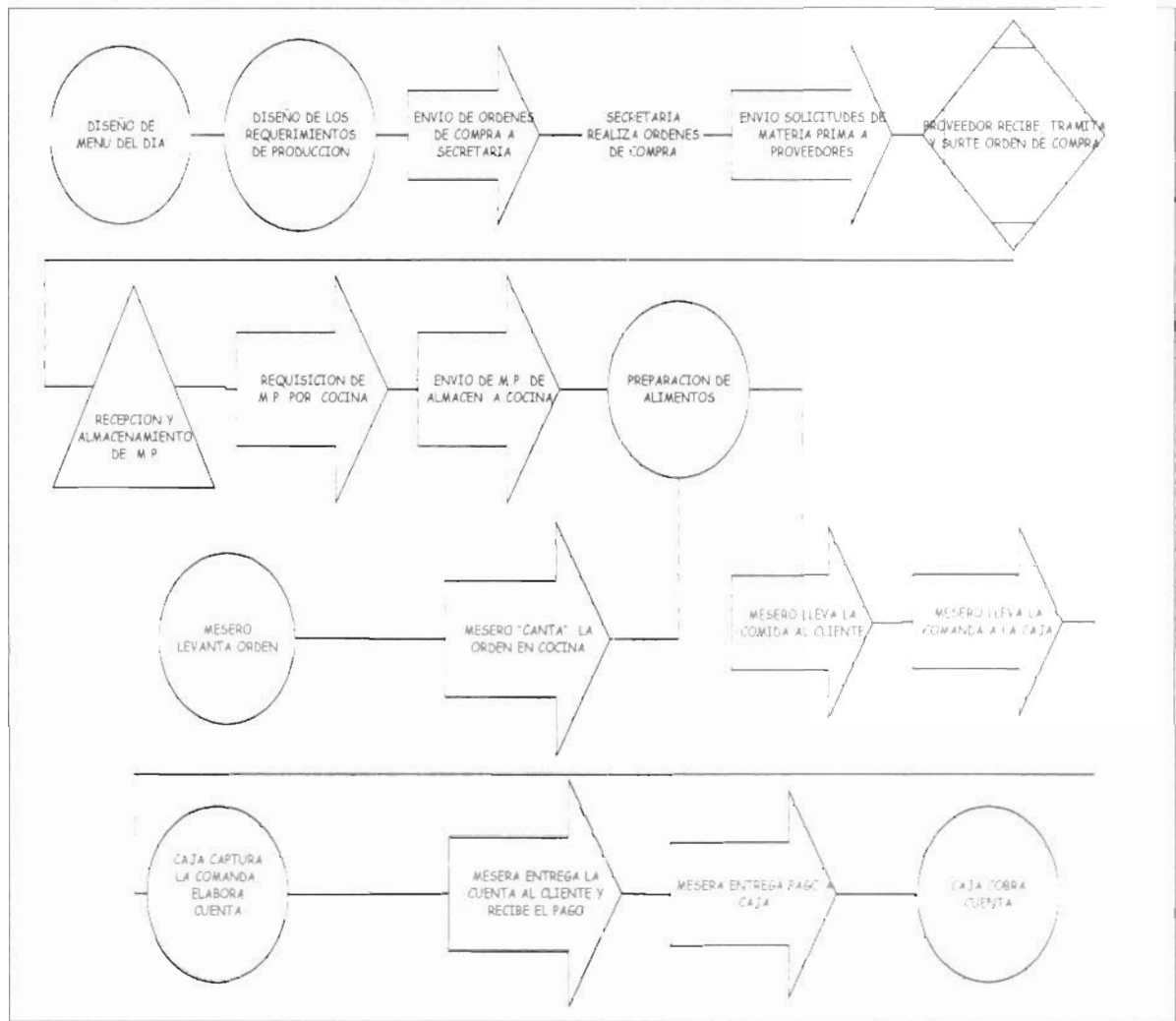
Los proveedores envían las materias primas al restaurante, donde son recibidas por el encargado del almacén, quien acomoda y clasifica la mercancía hasta que el Chef envía una solicitud de insumos. Posteriormente los productos se envían a la cocina para llevar a cabo la preparación de los alimentos, según la comanda que la mesera le lleva con el pedido del cliente.

Cuando el Chef ha concluido la elaboración de los alimentos, estos son enviados al cliente correspondiente, con el mismo mesero que levantó la orden.

Después, el mesero ha entregado al cliente su orden y se ha asegurado que no hace falta algo, lleva a la caja la comanda para que se prepare la cuenta del cliente. La cajera la elabora y la mantiene a la vista hasta que el cliente la solicita al mesero, el cual va por la cuenta a la caja y se la presenta al cliente.

Los tiempos que corresponden a cada parte del proceso, están definidos en el análisis de procesos y el flujo-grama.

En la Figura 1, se muestra el proceso general y sus dos subprocesos. Uno de ellos tiene que ver con el suministro de insumos y el otro el de la atención al cliente.



Fuente: Elaboración propia

Figura 1 Diagrama de flujo del proceso

Hacemos referencia a la importancia que tienen los subprocesos debido a que están coordinados, y los dos requieren de la revisión y análisis para su mejoramiento o innovación.

Para llevar a cabo el análisis de procesos se realizó un muestreo aleatorio tomando tiempos a diferentes personas para obtener promedios. Se observó que la mayoría de

las actividades que se realizan son envíos de información o de materia prima. En conclusión, consume demasiado tiempo el tramitar y almacenar los insumos.

De igual forma se puede observar que el mesero lleva a cabo demasiadas actividades, las cuales en su mayoría no agregan valor alguno al proceso. El análisis de los procesos nos arroja los resultados, que se muestran en el Cuadro 3.

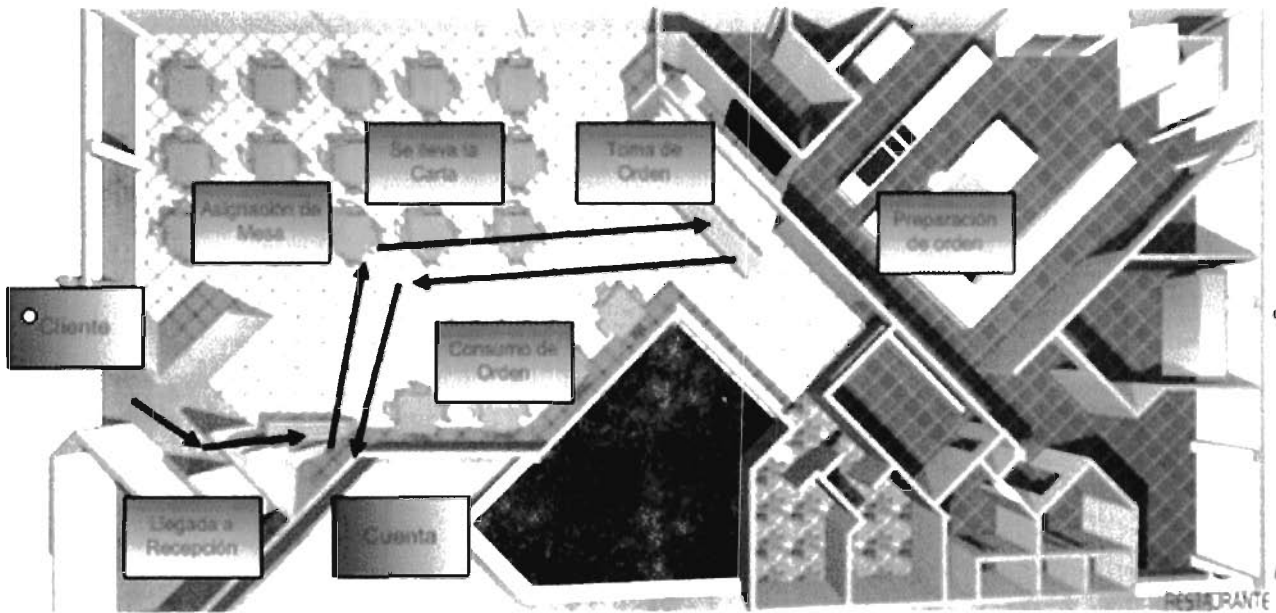
Cuadro 3. Análisis del proceso operativo de los Restaurantes Faz.

Actividad	Tiempo (Horas)	Categoría	Operación	Transporte	Inspección	Demora	Almacenaje	Reproceso
			<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DISEÑO DE MENU DEL DIA	0.50	Operación	*					
DISEÑO DE LOS REQUERIMIENTOS DE PROD.	1.00	Operación	*					
ENVIO ORDENES DE COMPRA A SECRETARIA	0.08	Transporte		*				
SECRETARIA REALIZA ORDENES DE COMPRA	1.00	Demora				*		
ENVIO SOLICITUDES DE M.P. A PROVEEDORES	0.33	Transporte		*				
PROVEEDOR RECIBE, TRAMITA Y SURTE ORDEN	24.00	Demora				*		
RECEPCION Y ALMACENAMIENTO DE M.P.	24.00	Almacenaje					*	
REQUISICION DE M.P. POR COCINA	0.08	Transporte		*				
ENVIO DE M.P. DE ALMACEN A COCINA	0.25	Transporte		*				
PREPARACION DE ALIMENTOS	0.75	Operación	*					
MESERO LEVANTA ORDEN	0.17	Operación	*					
MESERO "CANTA" LA ORDEN EN COCINA	0.08	Transporte		*				
MESERO LLEVA LA COMIDA AL CLIENTE	0.08	Transporte						
MESERO LLEVA LA COMANDA A LA CAJA	0.08	Transporte						
CAJA CAPTURA LA COMANDA, ELABORA CTA.	0.03	Operación						
MESERA HACE COBRO DE CUENTA	0.17	Operación	*					
MESERA ENTREGA PAGO A CAJA	0.05	Transporte		*				
CAJA COBRA CUENTA	0.08	Operación	*					
Totales	52.7		2.7	1		25	24	

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 2, aparece el diagrama de flujo que tiene el proceso dentro del Restaurante Faz Chapultepec, de acuerdo a los planos del mismo.

16AT 399



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Flujo del proceso operativo dentro del Restaurante Faz Chapultepec

3.2 Desarrollo del producto

La preparación de los alimentos y bebidas se realizan de acuerdo al Código del Manejo Higiénico de Alimentos, el cual incluye los siguientes aspectos:

- PROCEDIMIENTO EN EL MANEJO DE ALIMENTOS CRUDOS.

En las verduras y hortalizas se lavan y desinfectan de la siguiente manera:

- Lavar con agua potable y detergente una por una o en manojos pequeños para quitar los restos de tierra y mugre visibles.
- Enjuagar perfectamente los alimentos y verificar que no queden residuos de jabón.
- Sumergir los alimentos en una solución desinfectante (cloro, yodo o plata coloidal) siguiendo las indicaciones del producto en cuanto a la concentración y el tiempo.
- Las frutas deberán tallarse con cepillo bajo el chorro del agua.

- PROCEDIMIENTO EN EL DESCONGELACIÓN DE ALIMENTOS.

Los métodos seguros para descongelar son:

- a) Planear de antemano los productos que se van a utilizar y descongelarlos en refrigeración durante el tiempo necesario fuera de la zona de peligro de la temperatura.
- b) En el horno de micro ondas siguiendo de inmediato la cocción del alimento.

- COCCIÓN DE ALIMENTOS

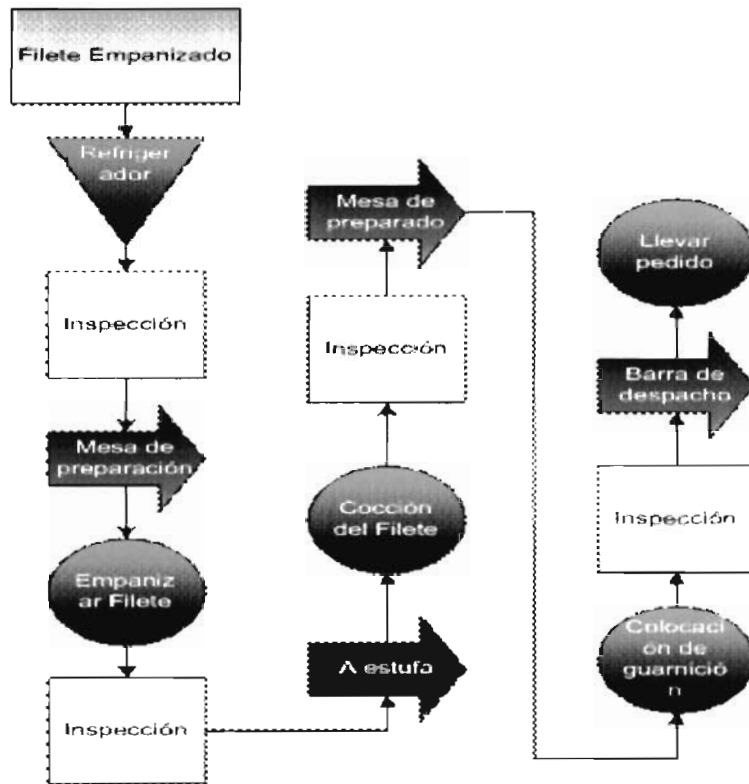
Es importante que los alimentos al momento de su cocción lleguen a las temperaturas adecuadas:

- Aves y carnes rellenas 74 grados centígrados
- Carne de cerdo 66 grados centígrados en la parte más gruesa del alimento
- El resto de los alimentos cocinarlos hasta que alcancen 60 grados centígrados como mínimo de temperatura interna.

- SERVICIO

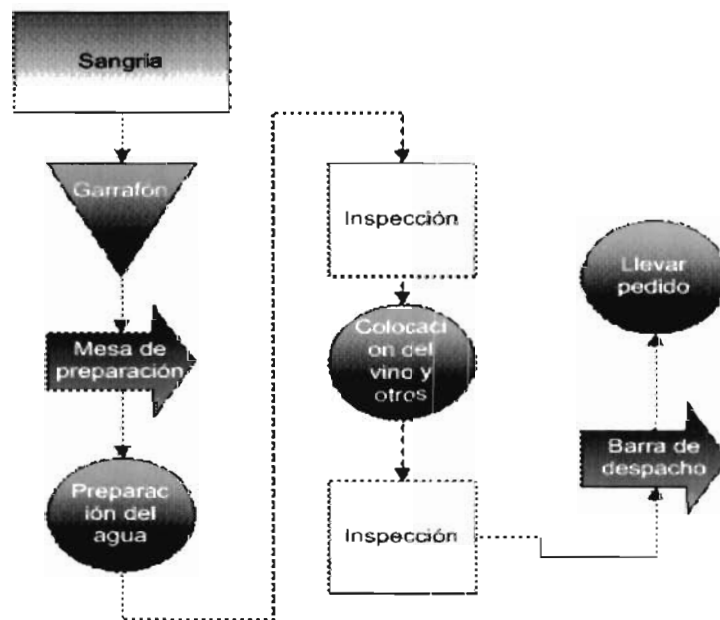
Las manos y los dedos no deben tocar nunca las superficies que vayan a tener contacto con el alimento o con la boca de los comensales.

En las Figuras 3 y 4 se muestran los diagramas de flujo de un filete empanizado y una bebida sangría, ambos productos se seleccionaron como ejemplos del proceso de elaboración de alimentos en el Restaurante Faz, porque son platillos preparados al momento. En ellos se aprecia claramente el desarrollo de todos los pasos que comúnmente se utilizan durante el proceso de elaboración de alimentos y bebidas preparados a contraorden.



Fuente: Elaboración propia

Figura 3 Diagrama de flujo de un filete empanizado



Fuente: Elaboración propia

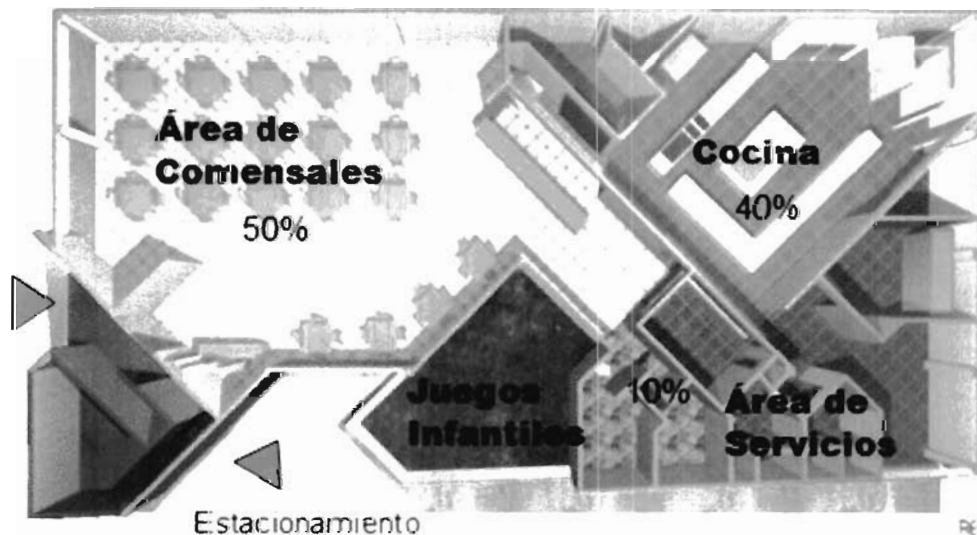
Figura 4 Diagrama de flujo de una sangría

3.3 Ubicación del negocio

El primer Restaurante Faz está ubicado en: Anillo Periférico # 110, fraccionamiento Estrella de Oriente. El segundo Restaurante Faz se encuentra en Avenida Chapultepec # 96, fraccionamiento Colinas del Parque, ambos en la ciudad de San Luis Potosí.

3.4 Infraestructura

La empresa cuenta con dos edificios propios, completamente equipados con cámara de refrigeración y congelación, cocinas industriales y mobiliario, además de un equipo de toboganes en el área de juegos infantiles. Faz Periférico posee una capacidad instalada de 150 personas y Faz Chapultepec de 160 personas. En la Figura 5, se aprecia la distribución establecida en ambos restaurantes.



Fuente: Elaboración propia

Figura 5 Distribución de áreas en los Restaurantes Faz

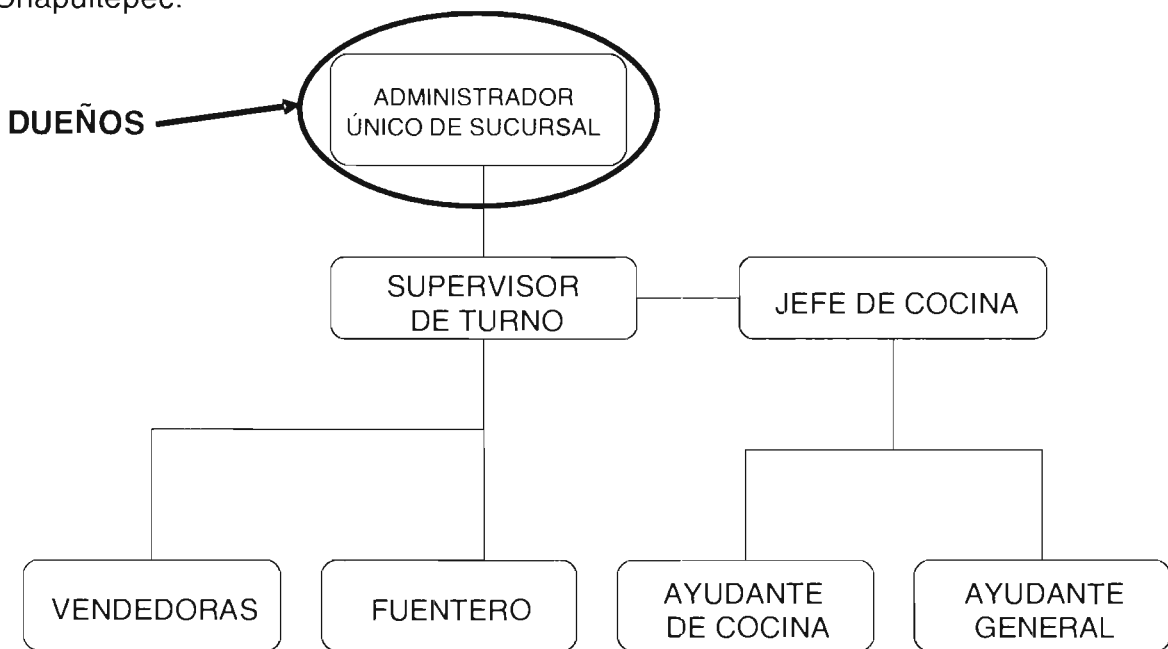
CAPÍTULO 4

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

El Restaurante Faz Periférico tiene 15 empleados mientras que el Restaurante Faz Chapultepec cuenta con 20 empleados. Ambos restaurantes cuentan con jefes de piso y de cocina, en quienes los dueños se apoyan para administrar y operar los dos establecimientos. En la Figura 6 se aprecia la estructura de puestos.

4.1 La dirección

La dirección del negocio está a cargo de los dueños: Faz Periférico es administrado por José Luis, quien tiene 45 años y es Ingeniero Industrial en Producción. Beatriz de 39 años y Licenciada en Administración de Empresas Turísticas dirige Faz Chapultepec.



Fuente: Restaurantes Faz

Figura 6 Organigrama de la empresa

Como administradores realizan diversas actividades: elaborar la nómina y roles de turnos, pronósticos de producción, requisiciones de compra, selección del personal; entre otras.

Además, José Luis se encarga de las compras de insumos, monitoreo de reportes de producción y el mantenimiento de los dos inmuebles. Beatriz por su parte, de manera adicional se encarga del pago a proveedores, el pago de impuestos y se mantiene al tanto de los movimientos ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

CAPÍTULO 5

PROBLEMÁTICA

Desde 2002 las ventas en el Restaurante Faz Periférico comenzaron a disminuir, mientras que el Restaurante Faz Chapultepec incrementaba sus ventas, como se muestra en la gráfica que aparece en el Anexo 5. Debido a ello, en febrero de 2004, se tomó la decisión, en la sucursal Periférico, de cerrar medio turno; además se dejó de ofrecer el servicio a domicilio por falta de personal.

En noviembre de 2005, la administración de ambos restaurantes enfrentaba un grave problema: - Cuando los dueños no están en el negocio, los empleados no atienden las órdenes de los jefes de piso y de cocina, por lo que sus propietarios no se han podido desligar del negocio, dejando a una persona al mando sin que existan problemas - .

De acuerdo a la percepción de los dueños, la situación de la empresa en el área de recursos humanos, era distinta de la que deseaban tener.

Estado percibido por los dueños.

- Actitud del personal.
- Realizan bien su trabajo sólo cuando son supervisados.
- Falta iniciativa.
- Administración del tiempo.
- El gerente invierte mucho de su tiempo atendiendo problemas cotidianos, descuidando la supervisión de personal, actividades de planeación y captación de clientes.
- Sentimiento de agobio por parte del gerente.

- No existe un segundo responsable del restaurante.
- Utilidad de la capacitación.
- Se tienen al menos dos capacitaciones al año,
- Se aplican los conocimientos adquiridos en las capacitaciones, comienzan a mejorar el trabajo pero conforme avanza el tiempo lo hacen mal.
- No hay credibilidad del personal en los cursos internos.
- Sistema de trabajo.
- El sistema de multihabilidades no es aceptado por algunos empleados.
- No existen procedimientos de trabajo definidos.
- La estructura de trabajo no está bien definida por temor a generar insatisfacción en el personal.
- Motivación del personal.
- Se han iniciado proyectos de reconocimiento pero no se les ha dado seguimiento por parte del gerente, por lo tanto el personal ha perdido credibilidad para la aplicación en los sistemas administrativos, como otorgamiento de despensas, privilegios de comidas en restaurantes.
- Estado deseado por los dueños
- Personal consciente de la importancia del: trabajo, cliente, competencia.
- Actitud proactiva y con iniciativa.
- Diseño estructural más eficiente que permitiera invertir tiempo en actividades que generan valor al negocio (captación de clientes, mejorar imagen de restaurante).
- Sistema de multihabilidades aceptado y llevado a cabo.

- Aplicación de conocimientos adquiridos en la capacitación.
- Mayor involucramiento del personal en los proyectos de mejora (Moderniza, cursos, etc.).
- Para determinar las posibles causas del problema antes mencionado, se solicitó el apoyo de un asesor externo, el cual aplicó una encuesta a todo el personal del Restaurante FAZ, el cual incluyó a los dueños, chef, cocineras, fuentero, vendedoras y personal de servicios generales, para lograr un indicador global de la situación y obtener un diagnóstico de las circunstancias reales, asociadas al medio ambiente, seguridad, salud, y calidad que se viven en la empresa.

La encuesta consistió en un instrumento de 6 secciones, con un total de 72 preguntas. Fue dirigido por 3 facilitadores a fin de explicar y ayudar al personal que contestaba los instrumentos.

El diagnóstico en conjunto que se obtuvo de la encuesta aplicada es el siguiente: El factor humano del Restaurante Faz está satisfecho en los aspectos de trato al personal, sueldos y prestaciones, ambiente laboral y capacitación. Sin embargo declaran que es necesario mejorar: el sistema de retroalimentación, la comunicación con el personal, el sistema de reconocimientos y la autonomía para la toma de decisiones del personal.

Asimismo, se logró establecer que la raíz del problema es el alto nivel de responsabilidades asumidas por los dueños en la empresa, debido a que no delegan actividades y limitan la toma de decisiones del personal, por lo que deben permanecer dentro de la empresa la mayor parte del tiempo laborable.

Se sugiere que los dueños que compartan sus responsabilidades con sus colaboradores delegándoles autoridad de manera gradual, además de concederles autonomía a sus trabajadores, para que esto les permita planear nuevas estrategias y emprender los nuevos proyectos que se tienen para la empresa.

CAPÍTULO 6

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. El término dirección estratégica se utiliza como sinónimo de planeación estratégica.

El proceso de dirección estratégica según el modelo de David (David, op. cit), el cual se utilizó como guía en el presente trabajo, incluye tres etapas: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia.

La formulación de la estrategia incluye la creación de una visión y una misión, la identificación de las oportunidades y amenazas internas y externas de la empresa, así como la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir.

6.1 VISIÓN

Ser el mejor restaurante-cafetería en San Luis Potosí, en un ambiente agradable, con excelente servicio y un alto compromiso de nuestro personal

6.2 MISIÓN

Somos una empresa dedicada al servicio de los alimentos. Estamos encaminados a satisfacer plenamente las necesidades de nuestros clientes. Contamos con instalaciones y equipos modernos. Buscamos el bienestar de nuestros empleados y socios. Cuidamos el medioambiente y la convivencia con nuestra comunidad.

6.3 MATRIZ FODA

La matriz de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear los cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA), y estrategias de debilidades y amenazas (DA):

En el Cuadro 4, se muestran los resultados obtenidos del análisis FODA que se realizó, para ambos restaurantes en conjunto.

Para la creación de la Estrategia FO:

- Se planea un incremento en ventas del 20% para el próximo año ofreciendo el servicio a domicilio y utilizando estrategias de mercadotecnia para atraer a un mayor número de clientes, basado en el prestigio de 35 años y haciendo hincapié en la calidad de la materia prima, así como de la rapidez del servicio.
- Promover la venta de chamorros a domicilio.
- Alquilar el estacionamiento a personas que no van a hacer uso del restaurante, ya que se tiene espacio disponible.
- Ofrecer servicio de banquetes, dentro o fuera de las instalaciones, apoyado en la infraestructura, calidad y precios accesibles.

Para la creación de la Estrategia FD:

- Crear un plan de ventas y promociones por medio de un asesor de mercadotecnia

Cuadro 4. Matriz FODA de los Restaurantes Faz

MATRIZ FODA

		DEBILIDADES
1.- Especialidad chamorro de puerco en salsa serrana 2.- Prestigio de 35 años 3.- Calidad de las materias primas 4.- Higiene 5.- Rapidez del servicio al cliente 6.- Infraestructura (estacionamiento techado) 7.- Credibilidad 8.- Búsqueda de calidad de vida del personal que labora en la empresa. 9.- Precios accesibles 10.- Tortillas hechas a mano		1.- Estrategia de ventas 2.- Estrategia de promoción 3.- Rotación del personal 4.- Falta de compromiso 5.- Falta de publicidad 6.- Selección del personal 7.- Falta de seguimiento a los 8.- Duplicidad de funciones 9.- Paternalismo (empresa familiar) 10. Sistemas de trabajo NO documentados
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA DE FO	ESTRATEGIA DO
1.- Eventos especiales 2.- Servicio de banquetes 3.- Venta de enchiladas en centros comerciales (marca propia) 4.- Clientes más jóvenes (nuevo segmento de mercado) 5.- Servicio a domicilio 6.- Comedores industriales 7.- Asesoría de mercadotecnia 8.- Asesoría externa 9.- Sucursal Carretera a México	1.- Incremento de ventas (F3,F5,O7,O5) 2.- Promover la venta a domicilio (F1,O5) 3.- Alquilar estacionamiento (F6,O7) 4.- Ofrecer servicio de banquetes (F3,F4,F9,O2)	1.- Elaborar una estrategia de mercadotecnia (D1,D2,D5,O7) 2.- Diagnostico de Recursos Humanos (D3,D4,D6,)
AMENAZAS	ESTRATEGIA F A	ESTRATEGIA D A
1.- Competencia 2.- Llegada de franquicias 3.- Cocinas económicas 4.- Tráfico vehicular 5.- Falta de limpieza del entorno (Faz Periférico) 6.- Ambulantaje	1.- Obtener Certificación Código H (F3,F4 , A1,A6) 2.- Obtener Certificación Modernización de Turismo (F5, A1) 3.- Elaborar promociones en cenas (F9,A1)	1.- Implementar un sistema de reclutamiento y selección de personal(D4,A1,A2,A3,A6) 2.- Hacer un reestructuración de las funciones (D8, A1)

Fuente: elaboración propia

- Contratar asesoría externa para la realización de un diagnóstico del ambiente laboral y poder determinar las causas de la rotación, así como de mejorar la selección del personal.

Para la creación de la Estrategia FA:

- Obtener la Certificación del Distintivo H, que otorga la Secretaria de Salubridad y Asistencia como respaldo de que la calidad de las materias primas y los procesos de elaboración de los alimentos son adecuados y asegurar higiene y potabilidad, dando a los clientes la tranquilidad de consumirlos.
- Obtener la Certificación Moderniza de Turismo, donde respalda la calidad del servicio y profesionalismo de nuestro personal.
- Elaborar promociones en cenas aprovechando los precios accesibles que se manejan.

Para la creación de la Estrategia DA:

- Implementar un sistema de reclutamiento y selección de personal, que ayude a contar con personal idóneo y con las características propias para el desarrollo de las actividades para las que son contratados.
- Hacer una reestructuración en la organización que defina las actividades y responsabilidades de cada miembro para evitar duplicidad de funciones

6.4 Matriz de evaluación externa

La Matriz de Evaluación Externa permite resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y

competitiva. En el Cuadro 5, se muestran los resultados obtenidos después del análisis realizado a los factores externos del restaurante (David, op.cit).

Cuadro 5. Matriz de Evaluación del Factor Externo

RESTAURANTE FAZ

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	IMPORTANCIA RELATIVA	CALIFICACIÓN	RESULTADO
Oportunidades:			
Banquetes	0.0467	1	0.0467
Venta de enchiladas	0.0841	3	0.2523
Cada día las familias tienden a acudir a comer fuera de casa	0.0935	4	0.374
Servicio a Domicilio	0.0561	1	0.0561
Incremento en la industria de servicios de alimentos en un 4.8%	0.1495	3	0.4485
Clientes más jóvenes	0.1589		
Amenazas:			
Competencia con planes de mercadotecnia	0.0561	4	0.2244
Tráfico excesivo	0.1121	3	0.3363
Ambulantaje	0.0747	3	0.2241
Falta de limpieza en el entorno	0.0935	1	0.0935
Llegada de franquicias	0.0748	2	0.1496
Total	1		2.2055

El resultado de 2.2055 indica que la empresa Restaurant Faz, se encuentra por debajo del promedio en sus esfuerzos por aplicar estrategias que aprovechen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

Fuente: elaboración propia

6.5 Matriz de evaluación interna

La Matriz de Evaluación Interna resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (David, op. cit.). Los resultados obtenidos al realizar un análisis interno se pueden apreciar en el Cuadro 6

Cuadro 6. Matriz de Evaluación del Factor Interno

RESTAURANTE FAZ

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	IMPORTANCIA RELATIVA	CALIFICACIÓN	RESULTADO
FORTALEZAS			
Prestigio de 35 años	0.036	4	0.144
Especialidad de chamorro de puerco en salsa serrana	0.099	3	0.297
Infraestructura (instalaciones amplias y estacionamiento propio)	0.068	3	0.204
Precios accesibles	0.094	4	0.376
Materia Primas de alta calidad	0.089	4	0.356
Rapidez en el servicio	0.052	4	0.208
Manejo higienico de alimentos	0.052	3	0.156
Tortillas hechas a mano	0.07	4	0.28
DEBILIDADES			
Estrategia de ventas	0.037	1	0.037
Estrategia de promoción	0.068	1	0.068
Selección de personal	0.037	2	0.074
Falta de compromiso organizacional	0.031	2	0.062
Paternalismo	0.084	2	0.168
Falta de seguimiento de los controles	0.089	1	0.089
Duplicidad de funciones en dirección	0.094	1	0.094
Total	1		2.613
El resultado de 2.613 indica que la empresa Restaurante Faz se encuentra por arriba del promedio y sus fortalezas superan sus debilidades, más sin embargo hay mucho que hacer porque las debilidades pueden llegar a ser significativas.			

Fuente: elaboración propia

6.6 Matriz interna y externa

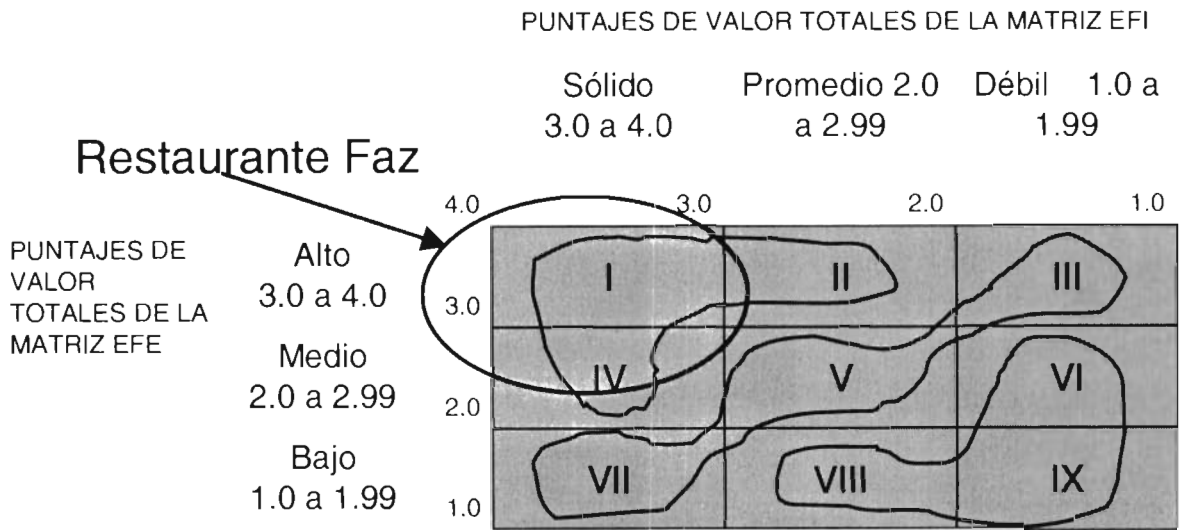
La matriz interna y externa es una matriz de cartera, que ubica las diversas divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes. Se basa en dos dimensiones clave: los puntajes de valores totales de la Matriz de Evaluación de Factores Internos sobre el eje X y los puntajes de valores totales de la Matriz de Evaluación de Factores Externos en el eje Y.

- Las recomendaciones para las divisiones que se encuentran en los cuadrantes I, II o IV es crecer y construir; las estrategias de integración son las más adecuadas
- Las recomendaciones para las divisiones que se ubican en los cuadrantes III, V o VII son las de conservar y mantener; la penetración en el mercado y el desarrollo de productos
- Las recomendaciones para las divisiones que se ubican en los cuadrantes VI, VIII o IX es cosechar o vender (David, op. cit.)

Como resultado de la Evaluación del Factor Externo, se obtuvieron 2.3644 de valores totales, mientras que los puntajes de valor totales en la Evaluación del Factor Interno fueron de 2.613. Dicho resultado ubica al Restaurante Faz en el primer cuadrante que se observa en el Cuadro 7, cuya principal recomendación es crecer y construir.

Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de productos) o las estrategias de integración (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) son las más adecuadas para estas divisiones.

Cuadro 7. Matriz Interna y Externa (IE)



Fuente: Elaboración propia

No hay una decisión estratégica "perfecta". Siempre se tiene que pagar un precio. Uno siempre tiene que balancear objetivos en conflicto, opiniones en conflicto y prioridades en conflicto. La mejor decisión estratégica es sólo una aproximación – y un riesgo.

Peter Drucker

CAPÍTULO 7

OBJETIVOS

Una vez que se han establecido los propósitos e investigado las premisas que pueden afectar su realización, se determinan los objetivos, que indican los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionan las pautas o directrices básicas, hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos.

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico (Münch, 2002)

Al realizar el análisis del negocio, y después de modificar la Visión y la Misión de la empresa, se llevó a cabo una junta con los directores y gerentes de ambos restaurantes, para conjuntamente conocer las oportunidades y amenazas obtenidas en la matriz FODA. Así se confirmó que una de las grandes fortalezas es la presencia en el mercado, producto del prestigio ganado a lo largo de 35 años, que lo distinguen por la calidad en los alimentos y el servicio amable de sus colaboradores, llegando a establecer los siguientes objetivos:

- ★ Incrementar las ventas en un 20% en el Restaurante Faz de Abastos con respecto al año anterior
- ★ Incrementar las ventas al menos en un 10% en relación al año pasado en la sucursal de Chapultepec, a través de la labor venta.
- ★ Disminuir al 10% la rotación del personal en ambas sucursales.
- ★ Eliminar las quejas de los clientes.

- ★ Tener gerentes operativos que asuman la responsabilidad del control de los restaurantes, que permita a los dueños planear nuevas estrategias de crecimiento o ventas.

Es importante mencionar, que para fortalecer el logro de objetivos, se ha desarrollado un programa de recompensas en base a resultados, que prevé entregar bonos económicos al personal administrativo como operativo.

CAPÍTULO 8

ESTRATEGIAS PROPUESTAS

8.1 Sucursal Carretera México

Con base en el estudio de mercado realizado en el presente trabajo, se sugiere analizar la posibilidad de abrir una sucursal en la Carretera a México, a fin de cubrir las necesidades de los clientes de la Zona Industrial, debido a que una de las limitantes para acudir a Restaurante Faz es la ubicación distante de la sucursal Abastos. La inversión requerida se aprecia en el Anexo 6.

8.2 Remodelación del Restaurante Faz Abastos.

AMPLIACIÓN (158.92 m²)

Considerándose la construcción de las áreas de salón de Usos Múltiples, y área de Juegos Infantiles. (Incluyendo: obra negra, gris y acabados).

	3,194.85	507,725.
--	----------	----------

ESTACIONAMIENTO (1573. 48 m²)

Construcción y habilitación de área de estacionamiento: 422.44 332.350.
Incluyendo: Trabajos de compactación de terreno natural,
Tendido de base hidráulica y compactación para su nivelación.
Tendido de carpeta asfáltica de 7 cms de espesor
Fabricación de guarniciones y topes para generar cajones de estacionamiento.

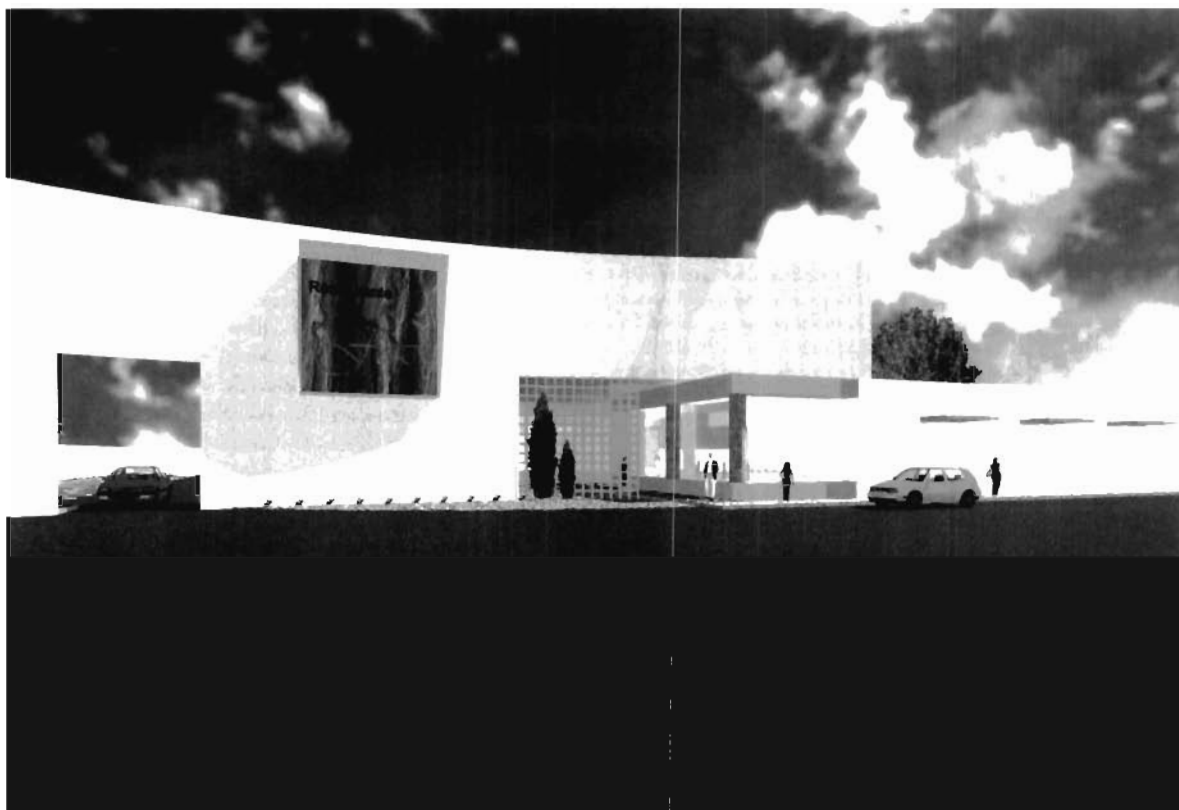
SUBTOTAL		840,075.
----------	--	----------

HONORARIOS DE ADMINISTRACIÓN DE OBRA (10%)		84,008
		<u>924,083</u>

Se elaboró un pronóstico de ventas, considerando el incremento del 20% fijado como objetivo, para obtener un flujo de caja pro forma, una proyección sobre

las necesidades de fondos externos y la amortización del préstamo futuro, el cual aparece en el Anexo 6.

En la Figura 7 se puede apreciar la imagen proyectada del Restaurante Faz Abastos, una vez concluida la remodelación antes mencionada.



Fuente: Arq. Héctor Alejandro Faz Alba, diseño propio

Figura 7. Proyecto de remodelación del Restaurante Faz Abastos

8.3 Salón de Eventos Faz

El segundo proyecto sugerido, es la construcción del Salón de Eventos Faz, en el cual se ofrezca servicio de conferencias con opción a servicio de café o desayunos, además del servicio de salón de fiestas.

La oportunidad de negocio en el cual se basa esta estrategia es en el Prestigio del Restaurante Faz en la ciudad, la demanda de servicio (clientes potenciales), poseer un establecimiento con estacionamiento propio, lo que brinda seguridad en los vehículos de los usuarios, así como contar con personal ya capacitado.

Se pretende construirlo sobre el Restaurante Faz Chapultepec. La estrategia incluiría: precios accesibles dependiendo del servicio:

Cubierto \$150 en comidas y cenas

Cubierto \$ 60 en desayunos

Conferencias con servicio de café \$45



El salón de eventos estaría dirigido principalmente a la población de clase media en San Luis. Se estima que las ventas proyectadas oscilen en promedio en \$1,560,000, el cual queda cubierto con: 2 eventos por fin de semana, de 100 personas en promedio, con un consumo aproximado de \$150 por cubierto y 2 desayunos de 40 personas con un consumo promedio de \$ 60 cada uno, durante las 52 semanas en el año.

Se espera que los costos por banquete sean 20% de materias primas, 15% de gastos de operación y 5% de costos fijos, con una contribución marginal del 60%.

8.4 Inversión

Edificio (600 m²) \$ 1, 200,000

Mobiliario (mesas, tablonés, sillas, manteles, cubre mantel, fantasmas, moños),
\$166,400

Loza \$ 66,530

Cristalería \$ 14,225

Plaqué (cubiertos) \$ 21,005

Equipo audio-visual \$ 20,000

CAPACIDAD INSTALADA = 350 PERSONAS

8.5 Estado de resultados proyectado

Salón Faz

Estado de resultados proyectado

Ventas		1,809,600
costo de ventas		<u>361,920</u>
utilidad bruta		1,447,680
gastos de operación:		
gastos de venta	271,440	
gastos de administración	<u>90,480</u>	<u>361,920</u>
RESULTADO DEL EJERCICIO		<u>\$1,085,760</u>

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos del análisis FODA y de la evaluación de Factores Internos y Externos de la empresa, se puede establecer que el Restaurante Faz se encuentra en una posición favorable, con posibilidades de expansión y crecimiento

Al implementar la remodelación de la sucursal Abastos se establecería una penetración de mercado, el cual intenta aumentar la participación de productos o servicios presentes a través de mayores esfuerzos de mercadotecnia. Con la apertura de la sucursal Carretera a México, el Restaurante Faz tendría un desarrollo de mercado, el cual implica una introducción de los productos o servicios presentes en nuevas áreas geográficas (David, op. cit)

De igual forma, las posibles construcciones del Salón de Eventos Faz y de la Fábrica de Enchiladas Faz, mencionadas dentro de las oportunidades en los análisis anteriores, permitirían una diversificación concéntrica, al incorporar productos o servicios nuevos relacionados (David, op. cit)

Sin embargo, se sugiere realizar un análisis financiero más profundo que contemple la posible incertidumbre en las condiciones económicas y políticas que se pueden presentar debido al cambio de gobierno federal, situación que incrementa el riesgo de inversión y endeudamiento.

Asimismo, se sugiere una reestructuración de la dirección de la empresa, que permita desligar a los propietarios del negocio, mediante la delegación de actividades que faculte al personal lograr un mayor desarrollo y crecimiento profesional; con el establecimiento de un nuevo organigrama, una mejora en el proceso de selección, la implantación de un programa formal de capacitación. De esta forma, los dueños podrán dar seguimiento a los proyectos propuestos; con la posibilidad de lograr una estrategia de crecimiento de diversificación.

BIBLIOGRAFÍA

David, Fred R.

Conceptos de Administración Estratégica

Editorial Prentice Hall

Müncb Lourdes, Ángeles Ernesto

Métodos y Técnicas de Investigación

Editorial Trillas, México 2002

Varela V. Rodrigo

Innovación Empresarial

Editorial Pearson Educación de Colombia, 2001

Llano Cifuentes, Carlos

La enseñanza de la dirección y el método del caso

Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, México 1998.

ANEXO 1

Cuestionario aplicado en el estudio de mercado de la Zona Industrial

De la manera más atenta pedimos a Usted, conteste el siguiente cuestionario, marcando la casilla que contenga la respuesta de su elección; ésto con la finalidad de conocer los patrones de consumo de las personas que trabajan en la zona industrial. **Muchas gracias!**

Ejemplo: ¿Lleva usted comida al trabajo?

si

no

algunas veces

1.- ¿Qué edad tiene?

20 años o menos

de 21 a 30 años

de 31 a 40 años

de 41 a 50 años

51 años o más

2.- ¿Come usted fuera de su trabajo (en restaurantes)?

si

no

algunas veces

3.- En una semana típica, ¿Cuántas veces a la semana come usted en restaurantes?

ninguna

una

dos

tres

cuatro o más

4.- ¿Qué factor es para usted el mas importante para elegir un restaurante?

(ordenelos del 1 al 4, según la importancia que tengan para usted, considerando 1 como el de mayor valor)

Cercanía del lugar

Limpieza y rapidéz del servicio

Sazón de la comida

Precio

5.- ¿Qué lugares frecuenta? (puede seleccionar varios)

Restaurante A

Restaurante B

Restaurante C

Restaurante D

6.- ¿Cuál es el lugar que más frecuenta?

Restaurante A

Restaurante B

Restaurante C

Restaurante D

7.- ¿Ha escuchado hablar sobre el Restaurante Faz?

si

no

8.- Si el Restaurante Faz contara con sucursal en la zona industrial, ¿lo elegiría como opción?

si

no

9.- ¿Alguna vez ha visitado el Restaurante Faz?

si

no

si usted respondió negativamente, aqui termina la encuesta, ¡Gracias!

10.- ¿Qué aspecto fue el que **más** le gustó? (seleccione solo una opción)

Ubicación del lugar

Limpieza y rapidéz del servicio

Sazón de la comida

Precio

Otro ¿cuál?

-

11.- ¿Qué aspecto fue el que **menos** le gustó? (seleccione solo una opción)

Ubicación del lugar

Limpieza y rapidéz del servicio

Sazón de la comida

Precio

Otro ¿cuál?

12.- ¿Volvería usted a visitar el Restaurante Faz?

si

no

ANEXO 2

Guía de la entrevista realizada a los gerentes de los principales competidores del Restaurante Faz Chapultepec.

De la manera más atenta pedimos a Usted, conteste el siguiente cuestionario, marcando con color rojo la casilla que contenga la respuesta seleccionada; ésto con la finalidad de conocer los patrones de consumo de los restaurantes de la zona **Muchas gracias!**

1.- ¿Cuántas personas en promedio atienden de lunes a viernes?

- 100 150 200 250 300 o mas

2.- ¿Cuántas personas en promedio atienden sábados y domingos?

- 100 150 200 250 300 o más

3.- ¿Cuál es su horario con mayor demanda?

- desayunos comidas cenas

4.- ¿Cuáles restaurantes considera usted como competencia? (puede seleccionar varios)

- Restaurante X Restaurante Y Restaurante Z Restaurant Faz Otro: ¿cuál? _____

5.- ¿Qué factor considera usted es el mas importante para ser elegidos por el cliente?

- Ubicación Limpieza y rapidéz del servicio Sazón de la comida Precio Otro ¿cuál? _____

6.- ¿Cuántos gerentes o jefes de piso laboran?

- uno dos tres cuatro o más

7.- ¿Rolan turnos?

- si no

8.- ¿Reciben incentivos?

- si no

9.- ¿Qué tipos de incentivos reciben?

- Dinero Vales de despensa Premios Promociones y Ascensos Otro ¿cuál? _____

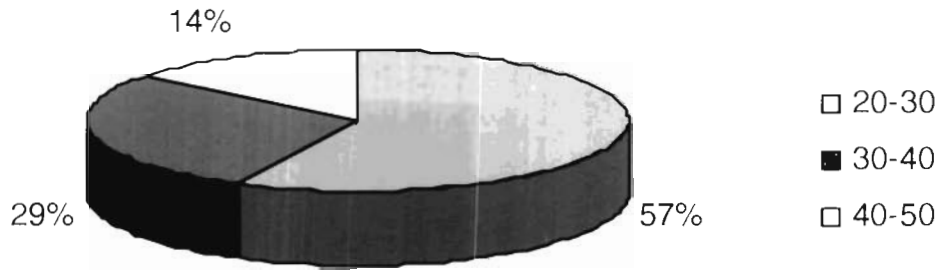
10.- ¿Existen posibilidades de ascenso?

- si no

ANEXO 3

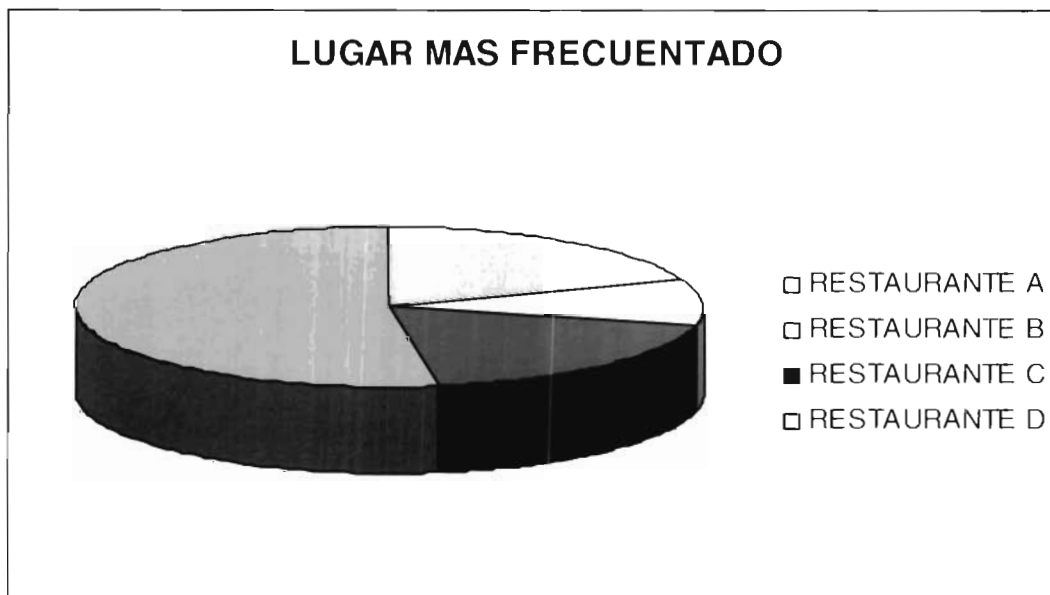
Gráfica de las edades promedio de los clientes de Restaurantes Faz

EDADES DE LOS CLIENTES



Fuente: Elaboración propia

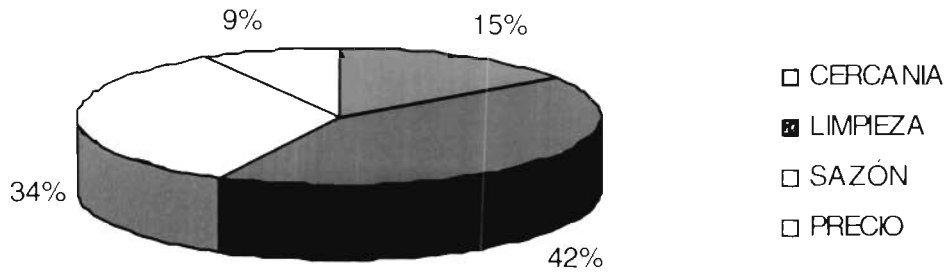
Gráfica de preferencias de los restaurantes competidores



Fuente: Elaboración propia

Gráfica de importancia de factores para elegir un restaurante.

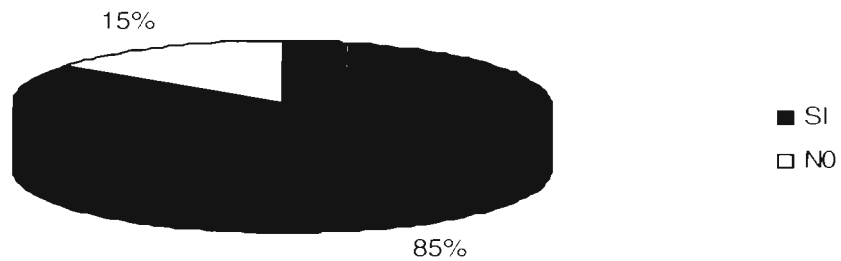
¿ QUÉ FACTOR ES PARA USTED EL MAS IMPORTANTE PARA ELEGIR UN RESTAURANTE ?



Fuente: Elaboración propia

Gráfica de opinión sobre una nueva sucursal ubicada en la Zona Industrial.

SI EL RESTAURANTE FAZ CONTARA CON UNA SUCURSAL EN LA ZONA INDUSTRIAL, ¿ LO ELIGIRÍA COMO OPCIÓN ?



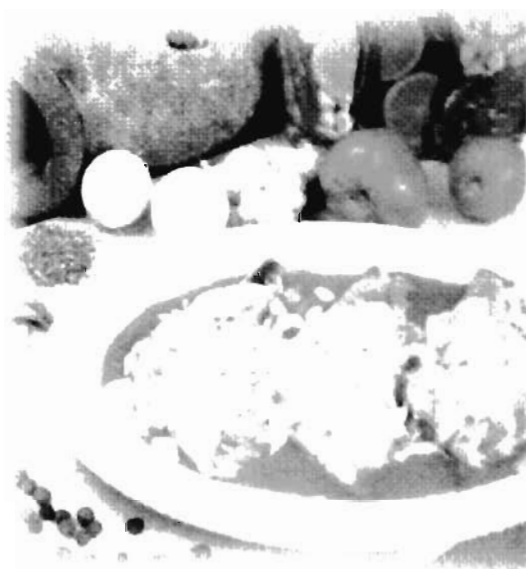
Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4

Página del menú de los Restaurantes Faz

LOS ANTOJITOS MEXICANOS

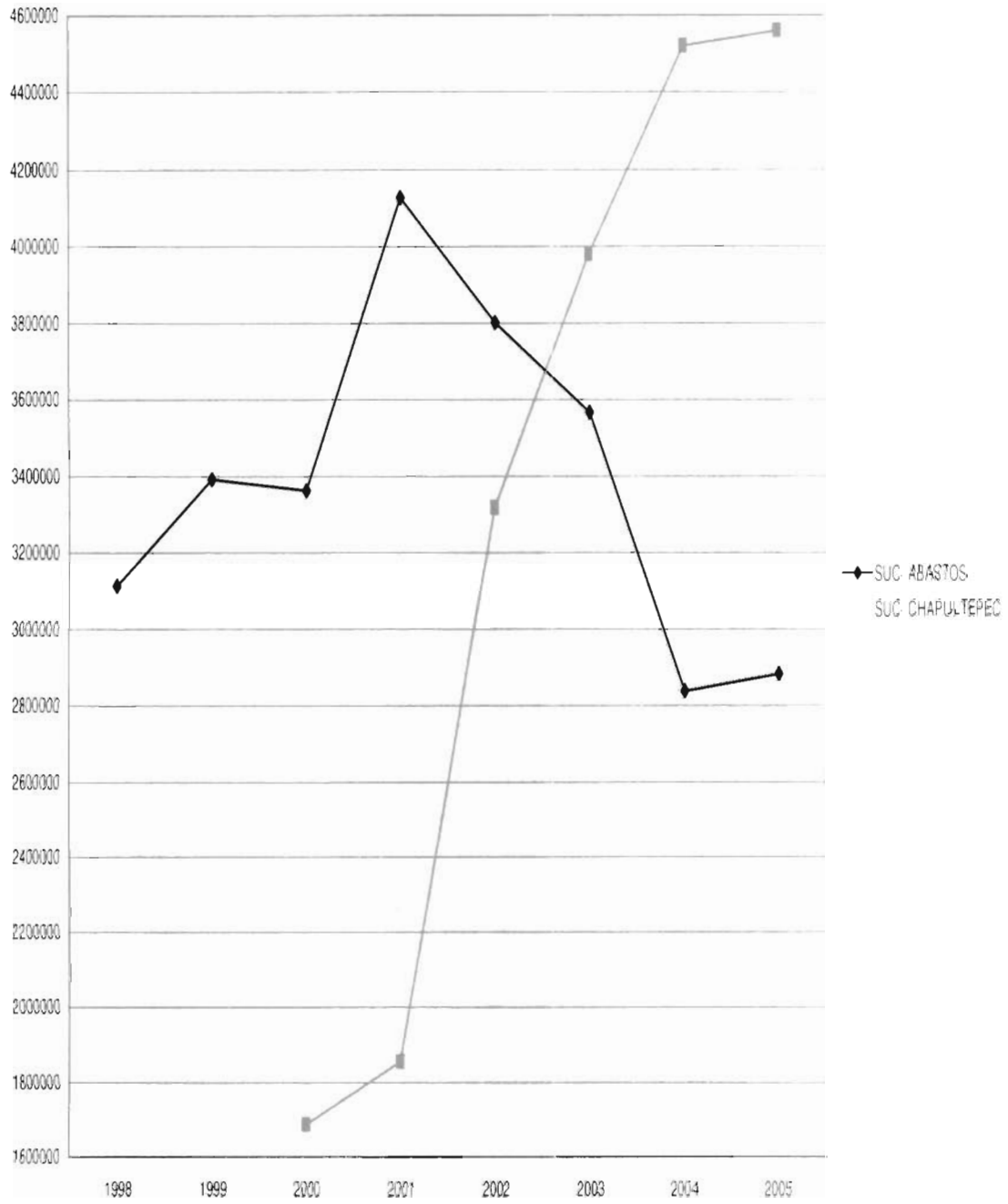
Nuestras fomasas enchiladas potosinas Foz	\$ 47.50
(que si tienen queso!) Con guacamole y frijoles	
Quesadillas al comal con frijoles	\$ 38.50
Tacos potosinos de pollo o queso	\$ 47.50
Tacos de pollo fritos	\$ 47.50
Enchiladas de mole con pollo o queso	\$ 52.50
Entomatadas de pollo o queso	\$ 47.50
Enchiladas suizas	\$ 52.50
Enchiladas verdes	\$ 47.50
(de queso o pollo en salsa de tomatillo y crema)	
Dobladitas de chamorro en salsa serrana	\$ 60.00
Chilaquiles con huevo	\$ 36.00
Chilaquiles con huevo y pollo	\$ 51.50
Chilaquiles con pollo	\$ 47.50
Chilaquiles naturales	\$ 29.00
Molletes	\$ 25.50
Machacado estilo norte	\$ 51.50
Menudo (sábados y domingos)	\$ 45.00
Sincronizadas de jamón y queso	\$ 38.00
Frijoles maneados o con chorizo	\$ 20.00
Papas a la francesa	\$ 24.00



Fuente: Restaurantes Faz

ANEXO 5

Gráfica de las ventas anuales de Restaurantes Faz



Fuente: Restaurantes Faz

LISTA DE CUADROS

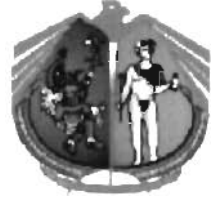
1. Clasificación de las empresas por número de trabajadores.
2. Resultados de las entrevistas realizadas a los competidores.
3. Análisis del proceso operativo de los Restaurantes Faz
4. Matriz FODA de los Restaurantes Faz
5. Matriz de Evaluación del Factor Externo
6. Matriz de Evaluación del Factor Interno
7. Matriz Interna y Externa

LISTA DE FIGURAS

1. Diagrama de flujo del proceso
2. Flujo del proceso operativo dentro del Restaurante Faz Chapultepec
3. Diagrama de flujo de un filete empanizado
4. Diagrama de flujo de una sangría
5. Distribución de áreas en los Restaurantes Faz
6. Organigrama de la empresa
7. Proyecto de remodelación del Restaurante Faz Abastos



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUÍS POTOSÍ
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE POSGRADO



Rev. Diciembre, 2006

Caso Restaurante Faz

Caso elaborado por Beatriz Izaguirre Ruiz y Claudia Cecilia Méndez Calderón de la Maestría en Administración del Posgrado de Contaduría y Administración de la UASLP, asesorados por Dr. Enrique Villegas Valladares, M.A. Socorro Domínguez Casanova y Dr. Jorge E. Borjas García de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

En octubre 2005, José Luis Faz comentaba con su esposa durante la cena: “Las ventas en el restaurante de anillo periférico han ido a la baja durante los últimos dos años, se han perdido clientes y yo no puedo hacer nada para remediar la situación, pues estoy atado a la caja por no contar con una persona a cargo. Creo que las causas pueden ser la falta de iniciativa, la costumbre o el miedo al cambio que hemos tenido durante todo este tiempo. Sin embargo no hay que descartar que quizá el deteriorado medio ambiente de la zona contribuya a la disminución de nuestras ventas”

Derechos Reservados © 2005

Autorizado para uso exclusivo de la UASLP. El contenido de este documento no puede ser reproducido, todo o en parte, por cualesquier medios –incluidos los electrónicos– sin permiso escrito por parte del Posgrado de la FCA de la UASLP

Para solicitar copias de este documento, dirigirse a:

Posgrado de la FCA de la UASLP

Sierra Leona No.550, Lomas 2ª Sección, C.P. 78210, San Luis Potosí, S.L.P. México.

Teléfono (444) 825 45 80, Fax (444) 825 45 81

Antecedentes

El "Restaurante Faz", negocio familiar, inició en 1970 propiedad de los señores Faz. Situado sobre la carretera a Matehuala, sus principales clientes eran los operadores de trailer, viajeros de paso y gente de la ciudad que acudían los fines de semana.

En 1985, José Luis y su esposa Betty asumen la administración del restaurante en las nuevas instalaciones, reubicadas en el Anillo Periférico de la ciudad, como estrategia ante el desvío del tránsito pesado y para aprovechar el prestigio ganado gracias al sazón y al servicio rápido, con calidad, higiene y disciplina que han caracterizado al negocio desde el inicio. Pasados dos años, el Restaurante había alcanzado un promedio de 300 clientes diarios.

En 1995 enfrentaron un nuevo reto: la concesión del comedor de una importante empresa en la zona industrial, donde se atendía a mil personas diarias en promedio. El contrato, que en un inicio había sido firmado por un año, se renovó dos veces, gracias al buen servicio que se había brindado. Sin embargo, el segundo embarazo de Betty estaba por terminar y la pareja decidió dejar el proyecto (del cual ella estaba al frente) para que Betty se dedicara al cuidado de los niños.

Para 1997 inauguran una sucursal de "Restaurante Faz", ubicada en una zona comercial de la ciudad. La experiencia no fue del todo satisfactoria, ya que al principio se tenían muchos clientes pero estos se fueron perdiendo por fallas en la administración, instalaciones no aptas con el tipo de servicio y falta de compromiso por parte de los colaboradores.

Hacia el año 2000 y después del nacimiento de sus gemelas, José Luis y Betty deciden reubicar el lugar en una nueva zona comercial, cerca de prestigiadas tiendas de autoservicio. De esta manera comienzan la construcción de un local propio con instalaciones más amplias y adecuadas al giro del negocio, misma que se concretó en febrero del 2001, teniendo muy buena aceptación.

Los dueños

José Luis tiene 46 años y es Ingeniero Industrial en producción. Betty 41 años y es Licenciada en Administración de empresas Turísticas; recientemente terminó sus estudios de Maestría en Administración. Tienen 4 hijos: José Luis, Ismael y las gemelitas Betty y Martha, de 12,8 y 5 años respectivamente. Ambos se hacen cargo de la operación y atención de los clientes en los dos negocios, José Luis en Periférico y Betty en la zona comercial. Como administradores realizan diversas actividades como: elaborar la nómina y roles de turnos, pronósticos de producción, requisiciones de compra, selección del personal, entre otras. Además, José Luis se encarga de las compras de insumos, monitoreo de reportes de producción y el mantenimiento de los dos inmuebles. Betty por su parte, de manera adicional se encarga del pago a proveedores, el pago de impuestos y se mantiene al tanto de los movimientos ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.

Aunque la pareja disfruta su trabajo, pocas veces pueden salir con su familia, inclusive han tenido problemas al grado de que cada uno maneja su negocio por separado. En ambos restaurantes cuentan con jefes de piso y de cocina, en quienes

se apoyan para administrar y operar los dos establecimientos respectivamente (ver Anexo B).

El Personal

La empresa no cuenta con un programa específico de reclutamiento y selección de personal, simplemente se publica un anuncio en los periódicos de mayor circulación en la localidad, se entrevista al aspirante, se comprueban las referencias y si procede la contratación, se le otorga un contrato de 28 días, antes de otorgar contrato por tiempo indefinido.

La plantilla laboral asignada para cada sucursal es de 15 y 20 personas respectivamente. Se cuenta con manuales operativos y programas de inducción, sin embargo, no siempre se le dan a conocer al personal que labora en la organización.

Los Productos

"Restaurante Faz se distingue de sus competidores por las *tortillas hechas a mano*, recién salidas del comal, que ofrece a sus clientes con los alimentos. La especialidad de la casa es el *Chamorro de Puerco en Salsa Serrana*.

Asimismo, se distinguen por sus famosas *Enchiladas Potosinas "que si tienen queso"*, este último producto ha tenido tal aceptación entre los consumidores que han pensado en la posibilidad de comercializarlas con su propia marca, en cajitas de 25 piezas y disponibles en las tiendas de autoservicio de la ciudad (actualmente los paquetes de enchiladas solo se venden en los Restaurantes Faz).

Además, se ofrecen paquetes de desayunos y comidas, así como una gran variedad de antojitos típicos mexicanos a precios más bajos que la competencia. La

carta de productos es la misma para ambos restaurantes, misma que se muestra en el Anexo C.

Los Clientes

"Restaurante Faz" es un lugar familiar, por lo que sus clientes son muy diversos; sin embargo, gracias a una encuesta realizada en 2005 se pudieron determinar las características predominantes: el 42 por ciento de sus clientes son habituales, 45 por ciento son mujeres y 55 por ciento hombres, las edades oscilan entre los 20 y los 55 años. La mayoría de ellos son clientes locales. En cuanto a la calidad del servicio, el 49 por ciento de los clientes opina que es excelente mientras que el 48 por ciento lo calificó como bueno.

En el Restaurante de Anillo Periférico el 63 por ciento de los clientes son habituales, 85 por ciento son hombres y 15 por ciento mujeres; las edades oscilan entre los 20 y los 60 años, siendo el 50 por ciento de ellos de edades entre 36 y 50 años. El 41 por ciento de los clientes proviene del Centro de Abastos, el 34.5 por ciento son personas que van de paso y el 24.5 por ciento proceden de la zona industrial. En cuanto a la calidad del servicio, el 45 por ciento de los clientes opina que es excelente mientras que el 48 por ciento lo calificó como bueno.

Las Ventas

El restaurante de anillo periférico posee una capacidad instalada para 150 personas y tiene 15 empleados mientras que el restaurante de zona comercial posee una capacidad instalada para 160 personas y tiene 20 empleados.

De lunes a viernes, se tiene una ocupación promedio del 20 por ciento en

desayunos y 10.5 por ciento en comidas. Durante sábado y domingo, la ocupación sube al 83.2 por ciento en el horario de desayunos y un 31.3 por ciento en horario de comidas.

La Competencia

Cada uno de los dos restaurantes posee sus propios competidores. En el caso del restaurante del Periférico, la competencia se centra en todos los restaurantes cercanos a la zona industrial que atraen a los clientes de dicho sector, como: Las Tórtolas, La Villita, La Estrella de Dimas, entre otros.

Por otro lado, el Restaurante de la zona comercial Chapultepec tiene como competidores a restaurantes que pertenecen a grandes cadenas en todo el país como son: Sanborns, VIPS y Restaurante California, principalmente.

Cabe destacar que ninguno de los restaurantes arriba mencionados maneja la especialidad de “Restaurante Faz”: *El Chamorro de Puerco en Salsa Serrana*.

Problemática

En 2001 Betty comenzaba a ver resultados positivos a su esfuerzo y dedicación, **las ventas se habían triplicado**. Por el contrario, desde 2002 las ventas en el restaurante de Abastos comenzaron a disminuir (Anexo A). Debido a ello, en febrero de 2004, José Luis tomó la decisión de cerrar medio turno; además dejó de ofrecer el servicio a domicilio por falta de personal.

En 2005, la administración de ambos restaurantes comenzó a enfrentar un grave problema que aún no se ha logrado resolver: - Cuando los dueños no están en

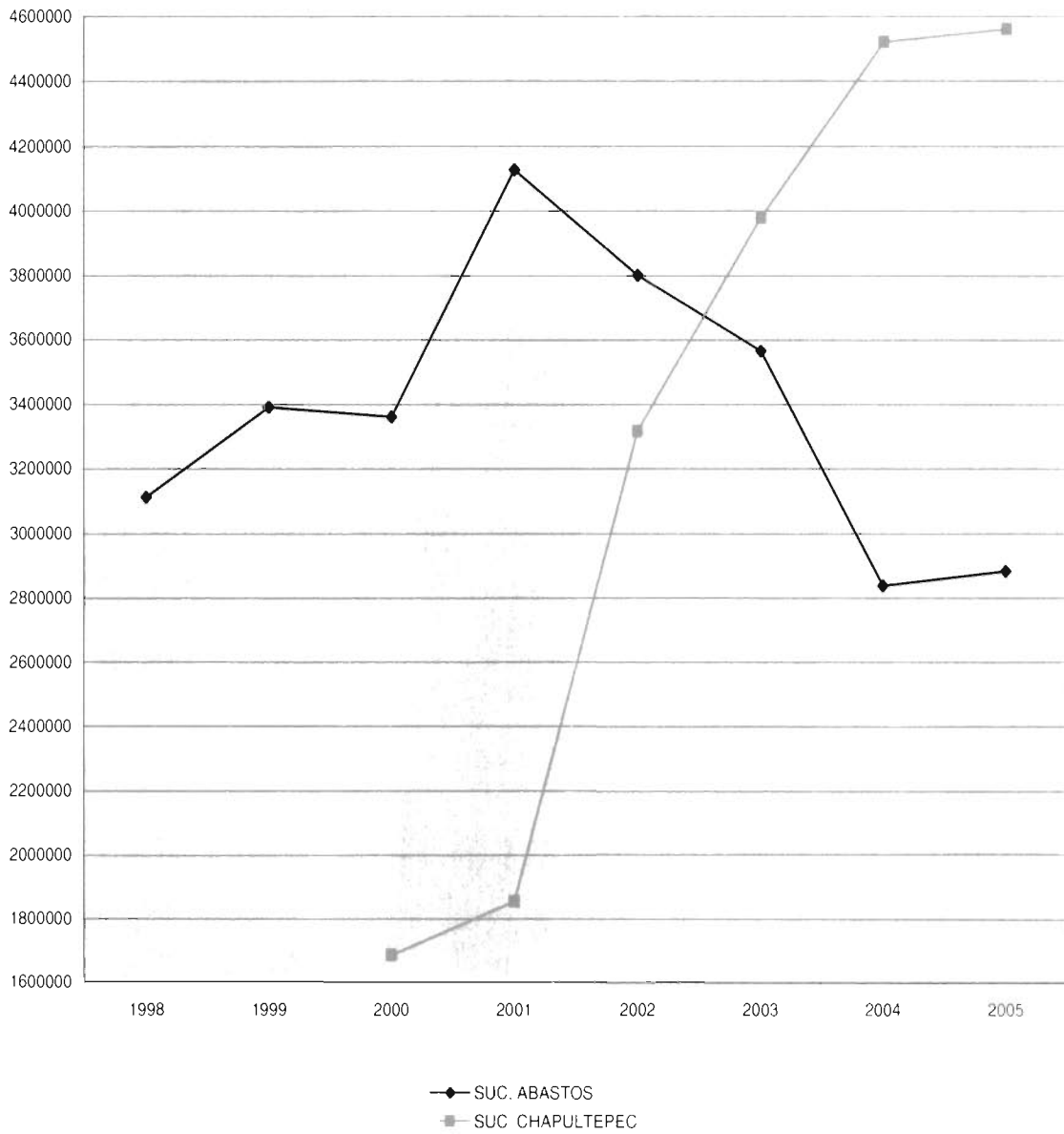
el negocio, los empleados no atienden las órdenes de los jefes de piso y de cocina. Por lo que sus propietarios solo se han dedicado al trabajo rutinarios y operativos, más no a los estratégicos - .

“Siento que ustedes, como dueños, nos están bloqueando a los jefes de piso, nos quitan autoridad tan solo con su presencia”, opinaba Mirna, hermana de Betty y actual jefa de piso del restaurante de zona comercial, al platicarle la situación. “Debemos encontrar una persona que posea el perfil adecuado para quedarse a cargo de cada Restaurante, de tal forma que nosotros podamos dedicarnos a los proyectos que tenemos en mente” respondió Betty muy preocupada.

“Creo que tenemos muchas fortalezas y oportunidades de desarrollo. por ejemplo, se tienen 36 años de prestigio ganado sin publicidad alguna, los nuevos comensales llegan por recomendación de los clientes actuales, opinó José Luis. “Además – continuó - ¿qué me dices de todos los proyectos que tenemos en mente, como el salón de fiestas, el servicio de banquetes, nuestra propia marca de enchiladas, la sucursal en la zona industrial?...”

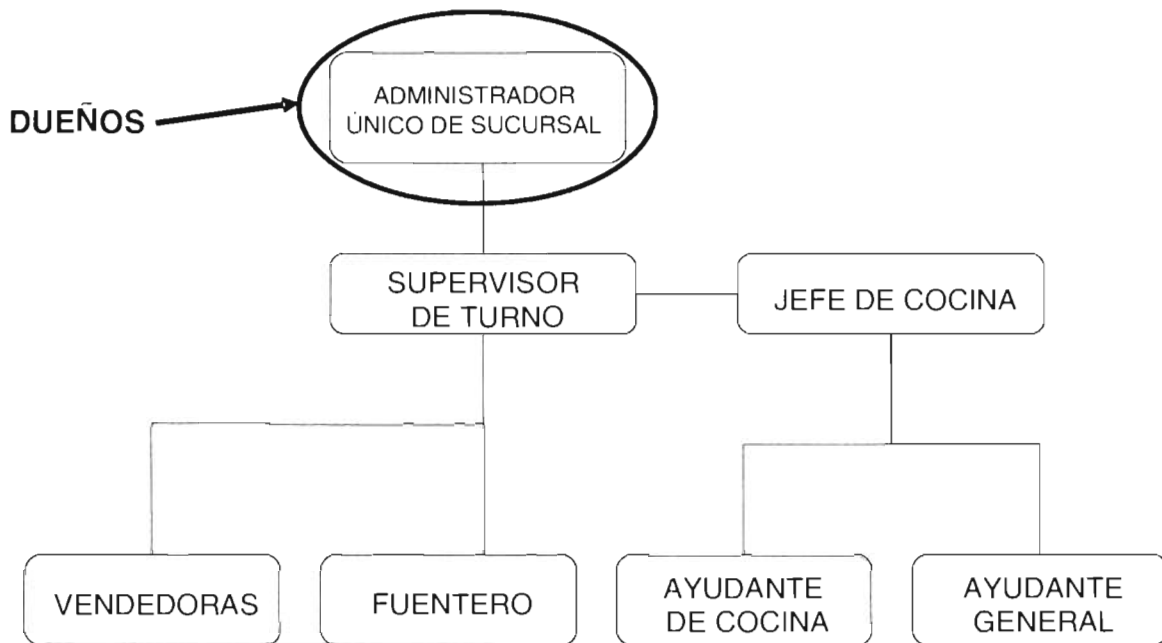
“Tienes razón, además nuestro mercado no está saturado, pero... ¿será tiempo de que el negocio crezca y nosotros dejemos de ser auto empleados? Si es así, ¿Qué acciones necesitamos emprender para lograrlo? concluyó Betty.

Anexo A
Gráfica de ventas de los Restaurantes Faz



Fuente: Restaurantes Faz.

Anexo B
Organigrama de cada una de las sucursales del Restaurante "Faz"



Fuente: Elaboración propia

Anexo C
Página del menú de los Restaurantes "Faz"

LOS ANTOJITOS MEXICANOS

Nuestras famosas enchiladas potosinas Faz	\$ 47.50
(que si tienen queso!) Con guacamole y frijoles	
Quesadillas al comal con frijoles	\$ 38.50
Tacos potosinos de pollo o queso	\$ 47.50
Tacos de pollo fritos	\$ 47.50
Enchiladas de mole con pollo o queso	\$ 52.50
Entomatadas de pollo o queso	\$ 47.50
Enchiladas suizas	\$ 52.50
Enchiladas verdes	\$ 47.50
(de queso o pollo en salsa de tomatillo y crema)	
Dobladitas de chamorro en salsa serrana	\$ 60.00
Chilaquiles con huevo	\$ 36.00
Chilaquiles con huevo y pollo	\$ 51.50
Chilaquiles con pollo	\$ 47.50
Chilaquiles naturales	\$ 29.00
Molletes	\$ 25.50
Machacado estilo norte	\$ 51.50
Menudo (sábados y domingos)	\$ 45.00
Sincronizadas de jamón y queso	\$ 38.00
Frijoles maneados o con chorizo	\$ 20.00
Papas a la francesa	\$ 24.00



Todo xmité

Fuente: Restaurantes Faz

