

Factores críticos del éxito empresarial: Una aplicación en las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua

Área de investigación: Mercadotecnia

Gabriela Velasco Rodríguez
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
México
gabyvelasco_3@hotmail.com



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA

Copyright © 2011. Todos los derechos reservados. Fotografía: Andrés López Chávez

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Factores críticos del éxito empresarial: Una aplicación en las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua

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 estudió 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 realizó 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 claves: factores críticos de éxito, recursos, capacidades, ventaja competitiva, restaurantes.



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

CONGRESO INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

Copyright © 2011. Todos los derechos reservados. Fotografía: Alvaro López Ochoa

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Factores críticos del éxito empresarial: una aplicación en las empresas restauranteras en el municipio de Juárez del estado de Chihuahua

Planteamiento del problema

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 el siguiente 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.

Marco Teórico

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, 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 más fáciles de identificar. 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 empresa debe buscar la máxima explotación de estos recursos.

Octubre
Ciudad Universitaria

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 que la empresa debe analizar si existe alguna posibilidad que le permita utilizar de una forma más económica estos recursos.

En un segundo momento, 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.

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Para la integración entre los recursos y las capacidades existen dos mecanismos de integración en la empresa. El primer mecanismo son 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 1.1 a los factores críticos del éxito empresarial de las empresas restauranteras. 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.

Tabla 1.1 Factores críticos del éxito empresarial de las empresas restauranteras

Grupo de factores	Factor resaltado	Significado	Variables	Tipo de variable
Recursos	Recursos financieros Iniciales	Identificar las fuentes de financiamiento iniciales	Fuente de financiamiento ajeno inicial	Categórica
			Fuente de financiamiento propio inicial	Categórica
			Fuente de financiamiento inicial	Categórica
			Monto de financiamiento inicial	Numérica
	Recursos financieros durante la operación	Identificar las fuentes de financiamiento durante la operación	Solicito préstamo durante la operación	Categórica
			Fuente de financiamiento durante la operación	Categórica
			Tipo de financiamiento durante la operación	Categórica
			Fecha de préstamos durante la operación	Categórica
	Recursos físicos	Identificar el destino del préstamo	Monto de financiamiento durante la operación	Numérica
			Tipo de inversión inicial <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra, local o vehículo inicial ▪ Ampliar, adecuar o reparar local o vehículo inicial ▪ Adquirir o comprar mercancía inicial ▪ Pagar deudas del negocio inicial ▪ Comprar maquinaria, equipo y/o herramientas inicial 	Categórica

			Tipo de inversión durante la operación <ul style="list-style-type: none"> ▪ Compra, local o vehículo durante la operación ▪ Ampliar, adecuar o reparar local o vehículo durante la operación ▪ Adquirir o comprar mercancía durante la operación ▪ Pagar deudas del negocio durante la operación ▪ Comprar maquinaria, equipo y/o herramientas durante la operación ▪ Publicidad durante la operación 	Catagórica
	Recursos humanos	Reconocer los empleados base, eventuales y subcontratados	Forma jurídica	Catagórica
			Número de empleados base Número de empleados eventuales y subcontratados	Numérica Numérica
Capacidades	Entrega del servicio (zona de contacto con el cliente)	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
	La calidad del servicio	Distinguir las percepciones y expectativas de los clientes	Tipo de servicio	Catagórica
			Ventaja competitiva	Catagórica
			Tipo de ventaja competitiva	Catagórica

Fuente: Elaboración propia.

Metodología

Con el propósito de cumplir el objetivo general de la presente investigación, 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)¹. 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.

<http://congreso.investigacion.unam.mx>

Información

Teléfono

1 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.

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax

52 (55) 5616.03.08

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

2. *Pre-diagnóstico*: Entrevista semi-estructurada al responsable de la empresa para obtener datos generales.
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.

De acuerdo al objetivo general de la investigación, se han considerado los siguientes grupos de variables:

- 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.

La población comprendió a las 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.

La unidad de la muestra se conformo 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 1.2, asimismo el tamaño considerando de las unidades económicas que cuentan con un número de empleados de 1 a 100.



Tabla 1.2 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)²

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)³ 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:

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

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

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

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

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

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

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.

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

² 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

³ 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: Mc Graw Hill.

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08

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.

Resultados

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 del 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 realizado:

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 1.3.

Tabla 1.3 Análisis discriminante multivariado lineal. Variables numéricas.

Variable	Nombre de las variables independientes	Medición
1	Monto de financiamiento inicial	Monto de financiamiento inicial (pesos mexicanos)
2	Monto de financiamiento durante la operación	Monto de financiamiento durante la operación (pesos mexicanos)
3	Número de empleados base del año 2008	Número de personas con un contrato de empleado base (número de personas)
4	Número de empleados eventuales y subcontratados del año 2008	Número de personas con un contrato de empleado eventual y subcontratado (número de personas)
5	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)
6	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)
7	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 comprobaba 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 λ 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 (2×7 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 1.4.



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

CONGRESO INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS INFORMÁTICA

Copyright © 2011. Todos los derechos reservados. Fotografía: Michel Luján / Contraste

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510

Tabla 1.4 Variables introducidas / excluidas^{a,b,c,d}

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 1.5).

Tabla 1.5 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 λ 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 1.4 y ninguna de las variables lo alcanza. Así pues, la función canónica discriminante vendría definida por los coeficientes no estandarizados contenidos en la tabla 1.6:

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

Tabla 1.6 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 1.7, 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 1.7 Resultados de la clasificación^a

Rango de ventas			Grupo de pertenencia pronosticado		Total
			Ventas de empresa no exitosa	Ventas de empresa exitosa	
Original	Recuento	Ventas de empresa no exitosa	31	0	31
		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 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.

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 subcontratados, 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.

Conclusión

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.

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
RECURSOS HUMANOS		
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
ENTREGA DEL SERVICIO		
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)⁴ 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)⁵: 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.

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.

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.

4 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.

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

http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exito_y_las_areas_de_resultado_clave (acceso abril 23, 2010).

Referencias bibliográficas

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.

Hernández, Roberto Sampieri, Carlos Fernández-Collado, y Pilar Lucio Baptista. (2006) «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.

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 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

Marroquin N., Ranulfo. *Gestiopolis*. diciembre 1, 2008. http://www.degerencia.com/articulo/los_factores_criticos_de_exitoy_las_areas_de_resultado_clave (acceso abril 23, 2010)



Octubre 5, 6 y 7 de 2011
Ciudad Universitaria
México, D.F.

XV
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
Y ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

<http://congreso.investiga.fca.unam.mx>

informacongreso@fca.unam.mx

Teléfonos

52 (55) 5622.84.90

52 (55) 5622.84.80

Fax 52 (55) 5616.03.08



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

División de Investigación. Facultad de Contaduría y Administración, UNAM
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria, México, D.F., C.P. 04510