

**ORGANIZACIÓN FAMILIAR EN RESTAURANTES
INDEPENDIENTES. ELEMENTOS DE COMPETITIVIDAD
PARA UN MODELO CONCEPTUAL EN
MAZATLÁN, SINALOA MÉXICO**

**Área de investigación: Administración de la micro,
pequeña y mediana empresa**

Ricardo Daniel Osuna Peraza
Universidad Nacional Autónoma de México
México
ricongue@hotmail.com

Tomás Jesús Cuevas Contreras
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez
México
tcuevas@gmail.com

XVIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 2, 3 y 4 de 2013 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración

ORGANIZACIÓN FAMILIAR EN RESTAURANTES INDEPENDIENTES. ELEMENTOS DE COMPETITIVIDAD PARA UN MODELO CONCEPTUAL EN MAZATLÁN, SINALOA MÉXICO

Resumen

El manuscrito presenta avances en el examen de los elementos coyunturales para un modelo de gestión administrativa conceptual, desde un enfoque organizacional, el cual considera aspectos relevantes sobre la situación que enfrentan los restaurantes independientes con estructura familiar en contraste con las franquicias y cadenas en Mazatlán, Sinaloa. En este sentido se evalúan las condiciones de operación de los sistemas administrativos existentes, se exploran los potenciales indicadores que permitan a estos restaurantes incorporar aquellas ventajas competitivas que les brinden una mayor posibilidad de éxito y desarrollo, con relación a cadenas y franquicias. Para desarrollar un modelo administrativo conceptual se incorpora el análisis de redes de cooperación y relacionales para discernir la capacidad de gestión de la empresa restaurantera independiente si como sus oportunidades de competitividad en ambientes globalizados. Bajo este enfoque se contempla el indagación, mediante un método no exploratorio, con un diseño transeccional de tipo correlacional-causal, de carácter mixto, se obtienen datos cuantitativos y cualitativos, y se delinean los posibles elementos para un modelo conceptual de gestión administrativa.

Palabras clave: Restaurante; competitividad; y modelo conceptual administrativo.



ORGANIZACIÓN FAMILIAR EN RESTAURANTES INDEPENDIENTES. ELEMENTOS DE COMPETITIVIDAD PARA UN MODELO CONCEPTUAL EN MAZATLÁN, SINALOA MÉXICO

El presente documento de investigación se centra en la exploración de las ventajas competitivas de las empresas familiares independientes¹, con respecto a las empresas de franquicia y cadena, para desarrollar un modelo administrativo conceptual que permita a las empresas restauranteras independientes con estructura familiar, ser más competitivas en ambientes globalizados, con base en el desarrollo organizacional y la gestión de recursos.

Algunos autores (Hoshino, 2004; Castrillo, 2007; y Flores 2010), que estudian la empresa familiar, asumen distintas posturas teóricas y obtienen resultados empíricos contradictorios, generando un debate sobre las ventajas y desventajas de la misma. De la Garza (2008) ha observado que el porcentaje de sobrevivencia de las empresas familiares después de la transmisión generacional es bajo, relacionando la condición familiar con una tendencia a la desaparición de la empresa en el corto plazo. Otros autores e investigadores como Avendaño *et al.* (2009), señalan que la empresa familiar ofrece mejores posibilidades de sustentación, argumentando, entre otros motivos, el desarrollo de una ventaja competitiva a partir del manejo de factores familiares claves para el éxito como el poder, la experiencia y la cultura.

Antecedentes

La empresa familiar, como campo de estudio en la economía y especialmente en el escenario de los estudios gerenciales, es un fenómeno relativamente nuevo que da inicio formalmente en 1985 en Estados Unidos con el profesor John Davis de la Universidad de Harvard.

En este orden de ideas, el estudio de la empresa familiar es complejo y está lleno de desafíos conceptuales, existen diferentes variables o condiciones que los autores toman en cuenta para considerarla como tal; el tamaño de la empresa, el grado de control en la propiedad que las familias tengan sobre la misma, el mayor o menor grado de profesionalización gerencial, el ámbito geográfico regional, nacional o internacional en que actúe y en la sucesión de la propiedad entre padres, hijos y nietos Romero (2006).

Es por ello, que “el carácter de empresa familiar no está asociado al tamaño de una empresa o a su sector particular de actividad. Existen desde grandes grupos empresariales hasta microempresas familiares tanto en sectores modernos de la economía como en sectores tradicionales” (Sharma, 2003: 1-36).

¹ En el manuscrito la definición que se considerará para identificar a una empresa familiar independiente será: la unidad económica de producción que su estructura se encuentra configurada dentro de un núcleo familiar que no pertenece a una franquicia o cadena, aun y que pueden ser poseedores de una franquicia o de una cadena.



Para comprender el fenómeno de la empresa familiar se tiene que investigar. Esta labor se complica por la hermeticidad de sus propietarios, lo que las convierte en entes empresariales cerrados que evitan reportar sus resultados y sus logros pública y sistemáticamente. Generalmente se les concibe como empresas pequeñas, colmada de conflictos familiares y administrada en una forma no profesional (Lansberg, 2000).

En la acepción amplia del concepto, la empresa familiar suele considerarse como una organización en la que se juntan la propiedad, la gestión y la familia. Independientemente de la definición que de ésta tengan los expertos, lo relevante al referirse a ella, es que una proporción significativa de la propiedad es de un grupo familiar, además, persiste en ella una vocación de continuidad y en su gestión participa el grupo familiar, al menos con uno de sus miembros.

Como toda organización: “Las empresas familiares poseen un ciclo de vida igual que las empresas que no lo son; éstas nacen, crecen y mueren, pero quizás, por la complejidad de las relaciones familiares, mueren más y antes que las empresas no familiares” (Felairán, 2005: 3).

En el ámbito de las empresas restauranteras independientes con estructura familiar se aprecia la influencia de otras formas de administrar y gestionar los recursos. Es decir, estas entidades empresariales se enfrentan a una competencia altamente estandarizada de las empresas de cadena y de franquicia con tecnología de vanguardia y con herramientas de gestión en continua innovación.

Aun con las amenazas competitivas mencionadas en el párrafo anterior, las empresas independientes con estructura familiar constituyen un referente de empleo y de generación de riqueza muy significativo en todo el mundo.

Bajo este panorama, es posible observar que tanto en Europa como en América la empresa familiar contribuye en gran medida a la generación de empleos y riqueza. En España, estas entidades empresariales conforman el núcleo del sector empresarial, ya que generan el 70% del PIB y el 80% del empleo privado, en Canadá constituyen el 80% del sector empresarial y en los Estados Unidos de Norteamérica generan aproximadamente el 40% del Producto Nacional Bruto, En el resto del mundo, las empresas familiares representan el 60% del total de las empresas, aportando entre el 50 y el 60% del PIB y emplean a 100 millones de personas (Navarro, 2008: 30-45).

En México de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2009), se estimó que en el año 2004 en México las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) constituían 90,7% del total de las unidades económicas de producción del país, representando alrededor del 52% del PIB y contribuían a generar más del 71,9% de los empleos. Asimismo, según datos de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI, 2009) el 65% de las empresas mexicanas son familiares, aunque merece la pena mencionar que el marco jurídico de este país aún no reconoce a estas empresas en alguna clasificación oficial.

En ese sentido para el año de 2009, las tendencias seguían sosteniéndose en términos aproximados, ya que el promedio de personas ocupadas por unidad económica de producción en el país fue de 5.4 personas. Además el 90.5% de las unidades de producción



ocupaban de 1 a 10 personas, un 4% ocupaban de 11 a 50 personas, un 0.8% ocupaban de 50 a 250 personas y un 0.2% ocupaban 251 o más personas (INEGI, 2010).

Planteamiento del problema

La actividad restaurantera de Mazatlán ha tenido un crecimiento alrededor de cuatro grandes polos de desarrollo. Este desarrollo ha avanzado de Sur a Norte. El primer polo de desarrollo inició en el punto más austral de la ciudad, el centro histórico, como lo consigna Santamaría (2002:109): “Los restaurantes de los Hoteles Belmar, San José y De France en la década de los veinte del siglo pasado eran los mejores lugares para comer. En 1952 inicia operaciones la Copa de Leche y el Restaurant Joncol´s”.

Los restaurantes de mayor categoría en esa época estaban instalados en la zona de malecón costero conocida como Paseo Olas Altas. Este paseo proyectó a Mazatlán como un incipiente destino internacional, al atender en sus restaurantes, con regular frecuencia, artistas norteamericanos de la talla de John Wayne, Rock Hudson, Robert Mitchum y Tony Curtis (Santamaría, 2002). Los restaurantes enclavados en esa zona del centro histórico que han permanecido con éxito por lo menos dos décadas son: Copa de Leche, *Shrimp Bucket*, Puerto Viejo, Fonda Santa Clara.

Otra área del centro histórico que ha renacido las últimas dos décadas, es la enclavada en la periferia de la Plazuela Machado y el teatro Ángela Peralta. En la actualidad, verano del 2012, concentra una cantidad numerosa de restaurantes, la mayoría de carácter familiar como los restaurantes Pedro y Lola, El Mil Amores, La Panamá, La Tertulia, La Puntilla y otros. No existe una posibilidad de incrementar significativamente el número de los mismos, sin embargo, los que están instalados tienen una expectativa favorable de sostenerse, porque en esta zona del centro histórico gira la actividad cultural y artística del puerto. Es muy frecuentado por turistas y por una comunidad extranjera de adultos mayores que residen en el área.

El segundo polo de desarrollo es la avenida del mar, que inició su crecimiento en los años sesentas del siglo pasado. Comprende los restaurantes localizados sobre el malecón: Restaurant Pacífico, *New York Burger*, Los restaurantes del Hotel Agua Marina, De Cima, Olas Altas y otros en una franja aproximada de 10 kilómetros en donde los restaurantes establecidos en este polo tienen una gran dispersión y algunos han cumplido su ciclo de vida y requieren renovarse. Otros restaurantes de esta área están bien establecidos, con una tradición de buena cocina: El Restaurante del Hotel Agua Marina y el Me del Hotel Coral Island. Otros han desaparecido como los Restaurantes el Patio y La Cueva o cambiado su ubicación como el *Sr. Frog´s* y *Wings Army*.

El tercer polo es la zona dorada que inicio su desarrollo a fines de los setentas y principios de los ochentas del siglo pasado. Cuenta con alrededor de 15 manzanas aproximadamente y una franja costera de 3 km. Hay una gran concentración de restaurantes de todo tipo, los más representativos son: de tipo familiar independiente; Panchos, Jungle Juices, Costa Marinera y Casa Country. De franquicia y de cadena MacDonaldis, Burger King, Panamá, Wings Army y Sr. Frog´s. Con la característica de que algunos han desaparecido como el Gringo Lingo, Tony´s, Latitud 23, Guadalajara Grill, pero rápidamente surgen otros que sustituyen a los que desaparecen.



El polo localizado en la marina Mazatlán, es el más reciente ya que inicio su desarrollo en el año 2008. Comprende una franja costera amplia en la cual se encuentran restaurantes que al momento han sostenido su permanencia. Los restaurantes más representativos son El Bengala, La Movida, La Mona, Ernie's y los restaurantes de los Hoteles La Marina, Emerald Bay y Riu. Este polo ofrece una amplia posibilidad de desarrollo porque el crecimiento inmobiliario, urbano, residencial y turístico actual de Mazatlán, sigue esa línea costera hacia el norte.

La crisis financiera global que experimenta el mundo, no es ajena a Mazatlán. La comunidad local y los turistas restringen sus gastos a lo indispensable. Los cruceros han dejado de venir y con ello se han perdido trescientos mil cruceristas anuales, potenciales clientes de restaurantes. Ahora bien, la situación para toda la actividad económica es difícil y consecuentemente es difícil también para los restaurantes independientes con estructura familiar, que tienen una tasa alta de cierre de operaciones, por ser más vulnerables a las crisis.

De manera que el estudio de la empresa familiar es complejo, dinámico y puede aportar y/o adoptar modelos de mejora, por ello es necesario establecer algunas interrogantes: ¿Por qué es deseable diseñar y elaborar un modelo conceptual de gestión administrativa en los restaurantes independientes con estructura familiar?; ¿Cómo ayudará el análisis de los sistemas de administración en los restaurantes independientes con estructura familiar, a identificar las ventajas que les permitan ser competitivas en el ámbito local-global?; ¿Qué criterios propios de la gestión de recursos de los restaurantes de franquicia y cadena global son deseables para incorporar en la gestión de recursos de los restaurantes independientes que les permitan ser competitivos en el ámbito local-global?.

Justificación

Aun con todas las amenazas que enfrenta, por la crisis económica y la desleal competencia que representan las empresas de cadena y de franquicia pertrechadas con tecnología de vanguardia y con herramientas de gestión en continua innovación, las empresas familiares independientes constituyen un referente de empleo y de generación de riqueza muy significativo en México y en el mundo.

El puerto de Mazatlán no se encuentra ajeno a la problemática que presentan las empresas familiares (Ver Figura 1), en la actualidad y específicamente las dedicadas a la restauración han disminuido en un 30% desde el 2005 al 2011, (CANIRAC Mazatlán, 2011) en la mayoría de los casos por una falta de capacitación y asesoramiento adecuado en la gestión administrativa por parte de los propietarios de las empresas, aunado a la llegada de nuevos conceptos de restauración como los son los restaurantes de franquicia y de cadena.

Figura 1. Mapa de ubicación de Mazatlán Sinaloa





Fuente: Elaboración propia con base a INEGI (2012), <http://geoweb.inegi.org.mx/>

En ese mismo orden de ideas, la investigación es conveniente porque la empresa independiente con estructura familiar, y particularmente los restaurantes familiares son más vulnerables que las empresas de franquicia y de cadena, ante las situaciones de crisis y competencia global. Por tanto es importante para los restaurantes independientes con estructura familiar en Mazatlán, Sinaloa rescatar los elementos que habrán de ser más acuciosos y relevantes, para incorporarlos a un modelo conceptual de gestión administrativa con el propósito de que les permita ser competitivos en el ámbito local-global.

El examen de la competitividad de la empresa familiar independiente, a través de la exploración de un modelo conceptual permitirá identificar y comprender las condiciones propicias para la innovación y de esta manera pretender la sustentabilidad económica de la empresa, al coadyuvar al desarrollo de nuevas interpretaciones en la gestión de los restaurantes independientes.

Objetivo general

Examinar los elementos que formen un modelo conceptual de gestión administrativa, que incorpore las ventajas competitivas en el ámbito local-global de los restaurantes independientes con estructura familiar y las ventajas competitivas de los restaurantes de franquicia y cadenas globales, que pudieran aplicarse a la gestión administrativa de los restaurantes independientes con estructura familiar en Mazatlán, Sinaloa, para la mejoría en la capacidad de gestión, adaptación y desarrollo organizacional.

Objetivos específicos

- Evaluar los sistemas de administración de los restaurantes independientes con estructura familiar, de franquicias y cadenas globales.
- Explorar los elementos de un modelo conceptual que permita la mejora en la capacidad de gestión administrativa con estructura familiar.
- Identificar las ventajas competitivas de los restaurantes independientes con estructura familiar, franquicias y cadenas globales.

Hipótesis de trabajo

Hi: Los restaurantes independientes con estructura familiar que incorporan las ventajas competitivas de los restaurantes familiares y las ventajas competitivas de los restaurantes de franquicia y de cadena, en la conformación de un modelo conceptual de gestión



administrativa, mejorarán sustancialmente la capacidad de adaptación, desarrollo y competitividad en los entornos globales.

Ho: Los restaurantes independientes con estructura familiar que no incorporan las ventajas competitivas de los restaurantes familiares y las ventajas competitivas de los restaurantes de franquicia y de cadena, en la conformación y aplicación de un modelo conceptual de gestión administrativa, no mejorarán sustancialmente la capacidad de adaptación, desarrollo y competitividad en los entornos globales.

Fundamentación Teórica

La adopción de los modelos de administración de la calidad permite a las empresas, mediante procesos de retroalimentación y de Benchmarking con empresas similares, mejorar su gestión con la finalidad de acercarse cada vez más a la ejecución de prácticas de clase mundial. “La mayoría de las grandes empresas del país han adoptado algún modelo de administración para mejorar la competitividad y la calidad en su gestión administrativa” (Espinoza, E; y Pérez, R; 1997: 180). La misma apreciación y similares conclusiones son aplicables para las MiPyMES (Carrasco y Rubio, 2007: 20-34).

Por otra parte, algunas MiPyMEs en menor escala, han incursionado en el uso de herramientas y modelos de calidad e incluso, han recibido galardones debido a ello; esto obedece al acierto de sus líderes convencidos de los resultados favorables de su aplicación.

“Las Pymes exitosas utilizan prácticas de recursos humanos más profesionalizadas y formalizadas, acordes con los requerimientos del mercado, mientras que las no exitosas recurren a prácticas más tradicionales” (Carrasco, 2007: 20-34).

La competitividad de las MiPyMEs nace en el mercado nacional y radica en su capacidad de producir, ofrecer y comercializar productos o servicios innovadores y de alto valor agregado.

Abundando en lo anterior: “Las condiciones, cantidad y calidad que demanda el mercado para consolidarse y expandirse, tanto en el ámbito nacional como en el extranjero, lo que pone de manifiesto que estas empresas de menor tamaño enfrentan la ardua tarea de profesionalizar su labor administrativa” (Canales, 2009: 7).

En ese sentido de competitividad, es importante mencionar que la calidad es la capacidad que tiene una empresa para producir y mercadear productos no solo en las mejores condiciones de calidad, sino también de precio y de oportunidades que las de sus competidores (Porter, 1985:13).

El avance del conocimiento de las disciplinas, se ve enriquecido por los paradigmas que las desarrollan. “Los paradigmas son la forma aceptada al interior de una comunidad científica de producir los conocimientos propios de la disciplina” (Kuhn, 1975: 271). De tal manera que: “Se consideran tres elementos constitutivos de los paradigmas: la ontología, la epistemología y la metodología” (Denzin y Lincoln, 2008: 245-246). Respecto a lo anterior, la administración cumple cabalmente con ese andamiaje paradigmático y disciplinario como se aprecia a continuación.



En el siglo XX ocurre en el campo específico de la Administración una importante revolución epistemológica a partir de la puesta en escena del pensamiento sociológico alternativo al positivista de base comtiana.

Precisamente, en esta línea, Max Weber propondrá no sólo una nueva epistemología para las ciencias sociales, sino que hará una distinción fundamental para la teoría administrativa: “Elaborará la argumentación para la diferenciación entre el objeto de estudio de la Sociología que es la sociedad y el de la Teoría de la Organización; que son las organizaciones” (Salas, 2003: 10).

La empresa familiar, en la acepción amplia del concepto, suele aceptarse que es una organización empresarial en la que confluyen la propiedad, la gestión y la familia (Felairán, 2005:3). Mientras, la franquicia es una estrategia de negocios que se basa en un sistema de comercialización y prestación de servicios donde el franquiciante ofrece a través de un contrato, la autorización para la distribución, producción y venta exitosa de bienes y servicios al franquiciatario por un periodo determinado (Alba, 2010:133). La cadena es un negocio donde el propietario de la firma es el dueño mayoritario de todos los negocios que se inicien bajo ese concepto.

Dentro de la actividad restaurantera y utilizando la misma clasificación, los restaurantes independientes son aquellas entidades productivas que tienen una o más características únicas y no tienen ninguna afiliación de marca a otra compañía. El dueño es el responsable directa o indirectamente de la gerencia (Walker, 2001). En tanto que los restaurantes de cadena operan bajo el mismo nombre, la misma marca y los mismos sistemas de operación y gestión administrativa, mientras que los restaurantes de franquicia, operan bajo un convenio que obliga al franquiciatario a trabajar bajo las condiciones de un sistema estandarizado de calidad, en el concepto de la marca, producto o servicio, operación y gestión administrativa (Lane y Dupré, 1997).

Metodología

Mediante un método no exploratorio, con un diseño transeccional de tipo descriptivo, de carácter mixto, se obtienen datos cuantitativos y cualitativos, y se delimitan los posibles elementos para un modelo conceptual de gestión administrativa para los restaurantes familiares, de franquicias y cadenas globales que puedan ser aplicables a los restaurantes independientes con estructura familiar.

La delimitación de la investigación en el contexto demográfico espacial se centra en el puerto de Mazatlán, Sinaloa. Por la temporalidad que persigue es seccional debido a que se ubica en un espacio de tiempo que comprende en su 1ª Etapa del año 2011 al 2012. La disciplina de estudio es el Turismo. Su delimitación poblacional: Empresarios y trabajadores de los restaurantes familiares y de franquicia o cadena afiliados a la *Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC)*, que se encuentren ubicados en la ciudad y puerto de Mazatlán, Sin.

Las dos técnicas más importantes que se han empleado para la recolección de información en la presente investigación son el cuestionario y la entrevista. De acuerdo con Hernández-Sampieri *et.al.* (2010), el cuestionario no solamente es un instrumento, sino una herramienta para recolectar datos con la finalidad de utilizarlos en una investigación.



Primero debemos tener claro qué tipo de investigación queremos realizar, para entonces poder determinar si nos puede resultar útil aplicar un cuestionario.

Un cuestionario nos puede ayudar a obtener la información necesaria si nuestra investigación, ya que tiene como objetivo conocer la magnitud de un fenómeno social, su relación con otro fenómeno o cómo o por qué ocurre, especialmente en el caso de que sea necesario conocer la opinión de una cantidad de personas.

Por otra parte, y continuando con Hernández-Sampieri *et.al.* (2010), la entrevista cualitativa puede ser contemplada en la vertiente del interrogar, de lo que la observación participante constituye en la vertiente del observar. Con la entrevista el investigador no pretende entrar en el mundo estudiado hasta el punto de alcanzar la identificación que le permita verlo con los ojos de sus personajes entrevistados.

Es evidente que la inmersión en la realidad social que el investigador efectúa con la entrevista cualitativa no es tan profunda como la que se realiza con la observación participante.

La 1ª Etapa se enfocó en el trabajo de gabinete, para ello se realizó una revisión de la literatura existente.

La 2ª Etapa consiste en la determinación de los elementos significativos relacionados con los procedimientos utilizados para operacionalizar las variables. Mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, de acuerdo a la disposición de los actores en participar en el estudio, considerándose como unidades de análisis los dueños y/o directores de las empresas así como trabajadores operativos.

El Cuadro 1 muestra en síntesis el tipo de herramientas relacionadas con las fases del proceso administrativo, como elementos potenciales del modelo conceptual. Para ello se empleó dos tipos cuestionarios.

Por una parte se aplicaron N=30 cuestionarios a directivos y N=30 cuestionarios a trabajadores operativos de los restaurantes más representativos de Mazatlán. De los cuales 19 cuestionarios se aplicaron en restaurantes independientes con estructura familiar, 6 en restaurantes de Cadena y 5 en restaurantes de franquicia.

Para la recopilación de la información se realizó la aplicación de encuestas cara a cara en las instalaciones donde laboran los encuestados, durante un periodo de tiempo que abarcó del mes de enero al mes de marzo del año 2012. Para el análisis de los datos se utilizó el software SPSS versión 17, donde se calcularon porcentajes de respuestas.

Cuadro 1. Operacionalización de variables

Variable Independiente	Indicadores	Nivel de Medición	Definición Conceptual
Herramientas de Planeación	Punto de Equilibrio Planeación Estratégica Planeación Táctica Presupuesto de Efectivo	Nominal	Herramientas de Planeación



	Proyectos de Inversión		
Herramientas de Organización	Manuales de Organización Manuales de Operación Delegación de Autoridad Definición de Niveles de Autoridad	Nominal	Herramientas de Organización
Herramientas de Dirección	Motivación Liderazgo Comunicación Supervisión	Nominal	Herramientas de Dirección
Herramientas de Control	Comparación de Resultados Medición de la Actuación Análisis de las Variaciones Mejora Continua	Nominal	Herramientas de Control
Reunión para planificación de actividades	Diario Semana	Nominal	Frecuencia de Reunión
Capacitación	Sí No	Nominal	Participación en cursos, talleres, diplomados, etc. para profesionalizar sus actividades

Fuente: Elaboración propia con base a Hernández, Fernández y Baptista (2006).

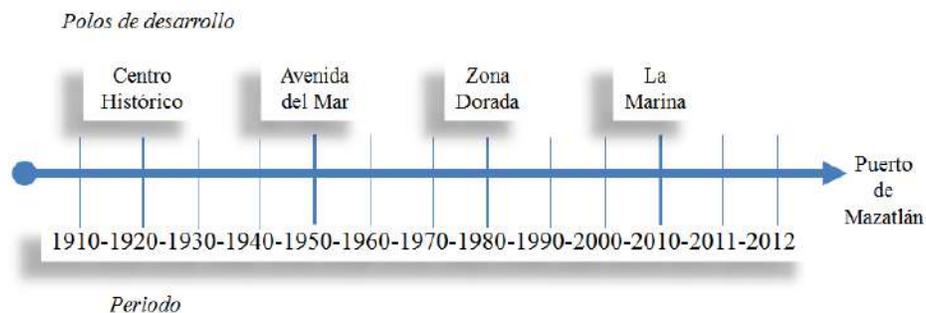
La 3ª Etapa consiste en la identificación de las ventajas competitivas de los restaurantes independientes con estructura familiar con relación a las franquicias y cadenas globales. Para ello se llevaron a cabo N= 15 entrevistas a profundidad con dueños y directivos de las entidades empresariales antes mencionadas, de las cuales, el 67% fueron independientes con estructura familiar y el 33% tanto de cadena como franquicias, con el propósito de obtener datos cualitativos referentes a la situación que prevalece en la gestión administrativa de las organizaciones.

En relación con lo anterior, para la recopilación de los datos cualitativos las entrevistas se llevaron a cabo en las oficinas y espacios apropiados de los restaurantes contemplados en esta investigación, durante los meses de marzo y abril de 2012. Para la realización de las entrevistas se utilizó una grabadora de voz; por otra parte, para la transcripción de las entrevistas, análisis y codificación de datos se utilizó el software ATLAS. TI.

Resultados y Discusión



Los resultados preliminares de la investigación arrojan que la gran mayoría de los restaurantes de Mazatlán se encuentran dispersos en cuatro grandes polos de desarrollo. Estos polos han evolucionado siguiendo una estrecha correlación con el crecimiento urbano, demográfico y económico de Mazatlán, de sur a norte e inician su desarrollo de acuerdo a la siguiente línea de tiempo:



Fuente: Elaboración propia.

Los polos de desarrollo en el Puerto de Mazatlán, de acuerdo a la línea de tiempo obedecen a obedece a periodos de treinta años. Luego entonces son indicios de un nuevo impulso. Así como el 70% de los restaurantes son familiares independientes y el 30% corresponden a restaurantes de franquicia y de cadena en el puerto de Mazatlán, lo anterior permite identificar que los restaurantes independientes con estructura familiar son el pilar de la actividad económica restaurantera.

El Cuadro 2 muestra que la planeación en los restaurantes de franquicia y cadena se enfoca básicamente al manejo del recurso financiero no sólo en corto sino en el largo plazo. Además se aprecia que su planeación se enfoca al crecimiento y a nuevos proyectos de inversión. En contraste se puede estimar que los restaurantes familiares independientes se enfocan en resolver lo táctico, lo básico, lo diario ya que su planeación tiene como prioridad las tareas a corto plazo.

Cuadro 2. Herramientas de Planeación en restaurantes en Mazatlán, Sinaloa

Herramientas de Planeación	Restaurante familiar independiente	Restaurante de franquicia y de cadena
Punto de equilibrio	20 %	
Planeación estratégica	30%	30%
Planeación táctica	50%	
Presupuesto de efectivo		30%
Proyectos de Inversión		40%

Fuente: Elaboración propia con base al cuestionario dueños de restaurantes.

En el Cuadro 3 se representa el uso de las herramientas organizacionales, mientras gran parte de los restaurantes familiares independientes no se apoyan en manuales de operación o de organización, los restaurantes de franquicia y de cadena cuenta con manuales en donde



se tienen bien definidas las actividades a desarrollar durante su gestión administrativa. Sin embargo los restaurantes familiares independientes enfocan su gestión de organización en la delegación y en la definición de niveles de autoridad, lo que pone en desventaja competitiva a su organización con respecto a franquicias o cadenas.

Cuadro 3. Herramientas de Organización en restaurantes en Mazatlán, Sinaloa

Herramientas de Organización	Restaurante familiar independiente	Restaurante de franquicia y de cadena
Manuales de Organización	15%	60%
Manuales de Operación	10%	40%
Delegación de Autoridad	30%	
Definición de Niveles de autoridad	45%	

Fuente: Elaboración propia con base al cuestionario dueños de restaurantes.

El Cuadro 4 muestra la gestión directiva, por una parte los restaurantes familiares independientes realizan tareas de liderazgo y motivación en forma preponderante. Lo que indica dependencia en el líder. En el caso de los restaurantes de franquicia y de cadena utilizan de forma equitativa todas las herramientas para dirigir la empresa, concibiendo mayores niveles en la delegación de responsabilidades.

Cuadro 4. Herramientas de Dirección en restaurantes en Mazatlán, Sinaloa

Herramientas de Dirección	Restaurante familiar independiente	Restaurante de franquicia y de cadena
Motivación	20%	20%
Liderazgo	50%	30%
Comunicación	15%	25%
Supervisión	15%	25%

Fuente: Elaboración propia con base al cuestionario dueños de restaurantes.

El Cuadro 5 muestra que en el control de los restaurantes familiares independientes domina la comparación de resultados, que es el comparativo de los resultados obtenidos contra los previamente planeados y en los restaurantes de franquicia y de cadena, presentan un equilibrio en las principales actividades de control que tienen en su empresa.

Cuadro 5. Herramientas de control en restaurantes en Mazatlán, Sinaloa

Herramientas de Control	Restaurante familiar independiente	Restaurante de franquicia y de cadena



Comparación de resultados	50%	25%
Medición de la actuación	10%	20%
Análisis de las variaciones	15%	30 %
Mejora Continua	25%	25%

Fuente: Elaboración propia con base al a cuestionario dueños de restaurantes.

El Cuadro 6 muestra que en los restaurantes familiares independientes, predomina la reunión diaria con los trabajadores para determinar las actividades a desarrollar. Indicador de que las empresas se planea el día a día, ya que no se planifica a largo plazo.

Mientras en los restaurantes de franquicia y de cadena predomina la reunión de manera semanal y con un orden del día. Llevando para el efecto evidencias de trabajo, a través de bitácoras, reportes e informes. Además se observa una constante en el desarrollo de los planes de trabajo que son a mediano y largo plazo.

Cuadro 6. Frecuencia de reuniones en los restaurantes en Mazatlán, Sinaloa

Reunión con jefes para la planeación de las actividades a desarrollar en la gestión administrativa	Restaurante familiar independiente	Restaurante de franquicia y de cadena
Diario	80%	30%
Semana	20%	70%

Fuente: Elaboración propia con base al cuestionario a trabajadores de restaurantes.

El Cuadro 7 muestra que en los restaurantes familiares independientes, enfocan pocos esfuerzos por capacitar su personal, en cambio los restaurantes de franquicia y de cadena capacitan constantemente a sus trabajadores. Bajo este enfoque la franquicia y la cadena logran tener una ventaja competitiva respecto a los restaurantes familiares.

Esta situación, deja al descubierto la interpretación sobre que la capacitación es una inversión y no un gasto. Ahora bien, se requiere un mayor examen en las condiciones de la administración de los recursos humanos en las empresas familiares.

Cuadro 7. Cuestionario dirigido a los trabajadores de los restaurantes en Mazatlán, Sinaloa

Capacitación por parte de la empresa para profesionalizar sus actividades	Restaurante familiar independiente	Restaurante de franquicia y de cadena
Sí	15%	100%
No	85%	

Fuente: Elaboración propia con base al cuestionario a trabajadores de restaurantes.



Ventajas competitivas en restaurantes en Mazatlán

Por otra parte en relación a la metodología cualitativa, los resultados de las entrevistas llevadas a cabo, en relación a las percepciones de los dueños, directivos y gerentes de los restaurantes independientes con estructura familiar, y restaurantes de franquicia y cadena, con respecto a las razones de éxito de su empresa, la gestión administrativa, la planeación de actividades y que tanto influye la participación familiar en las decisiones trascendentales. Derivado de lo anterior a continuación se presentan los resultados cualitativos más destacados:

En los restaurantes independientes con estructura familiar las ventajas competitivas que se identificaron son las siguientes; el 90 % de los propietarios o dueños encuestados atienden de manera personal a sus clientes, la comunicación fluye o permean fácilmente porque es directa para con sus subordinados, así mismo se le proporciona la confianza suficiente al trabajador para tomar decisiones. Como se evidencia:

“A la constancia y perseverancia que siempre nos ha caracterizado. La experiencia en la gestión administrativa y servicio del personal de la empresa buscando la satisfacción de los clientes y lo más importante la atención personalizada y supervisión del dueño en todas las actividades de la organización”. Jorge Said Haro (2012). Contralor General del Restaurant Costa Marinera

La situación económica que prevalece actualmente, los obliga casi a diario a planear las actividades, siempre en función de lo que sucedió el día anterior (planeación día a día). En un mundo globalizado, con cambios permanentes, la planeación táctica, permanente es una herramienta indispensable y se constituye en una ventaja competitiva importante para el restaurante familiar independiente.

“La estrategia principal es la planeación y dentro de ella tomando en cuenta cualquier situación o caso fortuito que pudiera afectar al buen funcionamiento de la empresa”. Luis Ramírez (2012), socio del Restaurant Bar El Mil Amores

“Las promociones que implementamos de lunes a viernes, no elevar nuestros precios, buscar que los clientes encuentren en nuestra empresa todo lo que buscan siempre”
Ernesto Chávez (2012), gerente del Restaurant Bar La Movida.

Otra ventaja que es posible identificar en los restaurantes familiares es el peso que tienen las acciones de liderazgo del propietario en la conducción de la empresa. Nadie conoce mejor la operación y necesidades de la empresa que el propietario. En ese sentido, el empleado tiene a la mano la respuesta inmediata a cualquier problema que se pueda suscitar en la operación del restaurante. Esto descarga en el dueño la gestión de los problemas y permite al trabajador atender lo esencial de su tarea.

“Mejorar las instalaciones y el servicio, ya que iniciamos sin conocer nada del ramo, pero sí de negocios. Seguir con las mismas promociones y apapachar a todos nuestros clientes”
Isabel Osuna (2012), Propietaria del Restaurant Bar Tertulias

En cuanto al control de las operaciones el restaurante familiar se enfoca en la comparación de resultados. En tanto que es escasa la planeación estratégica, el esfuerzo de control del propietario se centra en el resultado inmediato y eso constituye una ventaja competitiva.



“Impactando de manera positiva al cliente, proporcionándole un trato amable y eficiente para mejorar la calidad del servicio, el servicio de alimentos lo mejoré de manera considerable, los precios son competitivos y el ambiente es 100% agradable” Salvador Barraza (2012), propietario del Restaurant Bar Jungle Juice

Las ventajas competitivas de los restaurantes de franquicia y cadena que se identificaron son mayores en relación a los restaurantes independientes, por mencionar algunas; estudios de mercado para la apertura y funcionamiento de los negocios, planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo, bajo promedio de rotación de personal, capacitación profesional a sus directivos y trabajadores, aplicación plena o completa de las herramientas de las fases del proceso administrativo, etc. las mencionadas ventajas competitivas coadyuvan a una mejor gestión administrativa, sin dejar de mencionar que ello no asegura el éxito de una empresa, ya que existen factores que no son manipulables pero que si se pueden prevenir en la planeación de la empresa.

“Siempre se ha buscado la vanguardia en el servicio y los productos que ofrecemos, buscando la satisfacción del cliente mediante la calidad y calidez en el servicio” Abelardo (Juárez, 2012). Socio del Grupo Anderson Cadena.

“A la experiencia de tantos años y el posicionamiento de mercado que tenemos con las familias mazatlecas, la contratación y capacitación de personal y la atención profesionalizada de los trabajadores” Jorge Aguirre (2012), Franquiciante de la Rin Rin Pizza

“A la profesionalización y la homogeneidad de las actividades que tenemos en todos nuestros establecimientos. El servicio ágil y rápido que tenemos nos posiciona en un lugar importante en la preferencia de los clientes, y todos los atractivos que tenemos para los niños que si bien es cierto no son los principales consumidores, son el pretexto para que vengan los adultos a consumir”. Oscar Segura (2012) Gerente de Turno, franquicia de Burger King

Núcleos y lazos de unión en restaurantes

En la Figura 2 se ilustra por zonas los polos de mayor desarrollo del puerto de Mazatlán relacionados con los restaurantes, así mismo se identifican los restaurantes independientes con estructura familiar, de franquicia y de cadena más representativos de cada zona, es importante hacer referencia que existen un mayor número de restaurantes por cada zona, es decir, existen en esa franja turística alrededor de 100 restaurantes de acuerdo a CANIRAC (2012).

“Iniciemos con la ubicación, en el corazón del Centro Histórico de Mazatlán, el tipo de construcción del establecimiento, la promoción, mejoras y el rescate de esa zona por parte del gobierno municipal y estatal aunado al servicio de calidad que proporcionamos a los clientes”. Luis Ramírez (2012), socio del Restaurant Bar El Mil Amores

“La unión de todos los empresarios de la zona turística para cambiar la imagen de nuestro puerto en conjunto con el gobierno municipal y estatal para atraer a los turistas ofreciéndoles seguridad y tranquilidad” José Manguart Sánchez (2012), propietario del Hotel Olas Altas Inn.



También se puede apreciar que no toda la zona turística es viable y adecuada para establecer y ubicar un restaurante, debido a que existen factores y condiciones que no permiten el buen funcionamiento de las entidades empresariales. Tirado (2006) argumenta sobre la estructura urbana de Mazatlán:

- 1) Una alta tercerización de la economía, con una significativa diversidad de actividades destinadas a proporcionar servicios a la población visitante; 2) una no muy clara concentración espacial de las actividades terciarias en la zona céntrica de la ciudad, sino más bien de tendencia a su dispersión, principalmente a lo largo de una franja paralela a la costa, con predominio de las ligadas a la propia actividad turística ; 3) una especie de dualidad urbana, caracterizada por la existencia de dos amplias zonas claramente distinguibles: [...] los sitios turísticos de la ciudad y áreas circundantes [...]

También se puede apreciar que no toda la zona turística es viable y adecuada para establecer y ubicar un restaurante, debido a que existen factores y condiciones que no permiten el buen funcionamiento de las entidades empresariales.

Z 1. Zona Centro Histórico El centro histórico se encuentra inmerso en el Mazatlán antiguo, punto en el cual se inició la actividad restaurantera en el puerto a principios de los años veintes del siglo pasado, tuvo su auge y también su época de recesión, pero hoy día es una zona recuperada por los inversionistas ya que actualmente en esa zona y sus alrededores se encuentran establecidos alrededor de 25 restaurantes, divididos en gran parte por familiares independientes, y en menor escala de franquicia y de cadena.

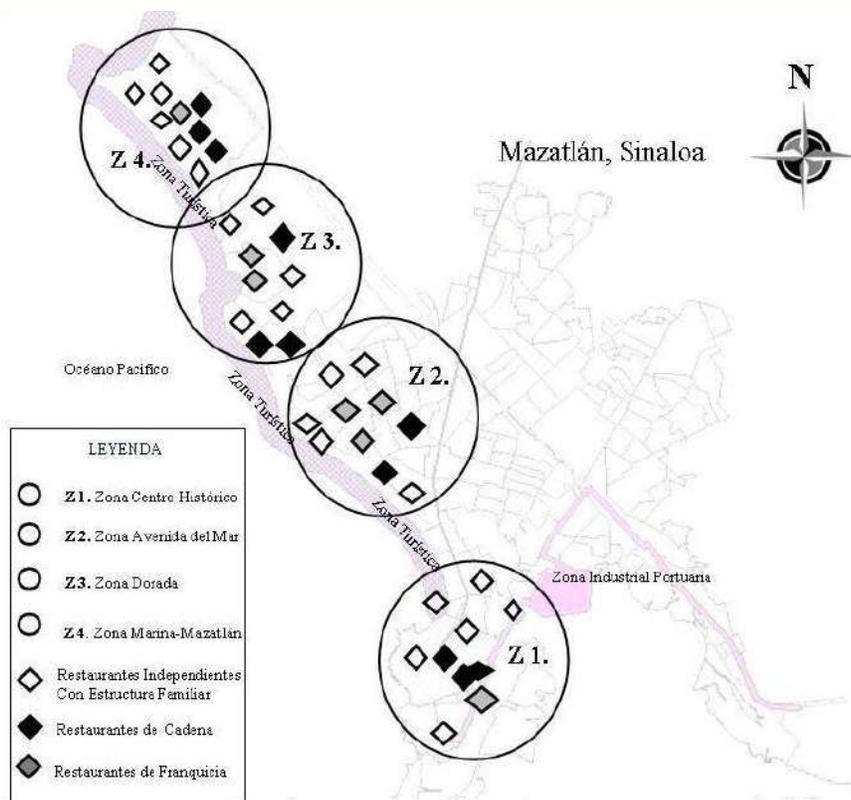
Z 2. Zona Avenida del Mar. En este polo, hay posibilidad de ampliar la oferta por la poca densidad de restaurantes y la expectativa de que despierte Mazatlán del letargo en que se encuentra, una vez que la supercarretera Mazatlán-Durango se concluya y enlace con mayor seguridad la comunicación terrestre del puerto con el noreste de México y el sureste de Estados Unidos.

Z 3. Zona Dorada. En este polo de desarrollo en el puerto de Mazatlán, se establecieron una gran cantidad de restaurantes de franquicia y de cadena, ya que esta zona ofrece enormes condiciones que coadyuvan a elevar la posibilidad de éxito de estas entidades empresariales, la característica principal de esta zona es la ubicación ya que cuenta con la mayor afluencia de hoteles, plazas comerciales y lugares de diversión.

Z 4. Zona Marina-Mazatlán Este último polo es relativamente nuevo ya que inicio su actividad económica a finales de la década pasada y poco a poco ha venido posicionándose dentro de la actividad restaurantera y económica del puerto, tiene un gran desarrollo y ofrece mucha posibilidad de crecimiento ya cuenta con una amplia franja que no ha sido explotada del todo, en la actualidad cuenta con alrededor de 20 restaurantes repartidos en familiares independientes, de franquicia y de cadena.

Figura 2. Distribución de Restaurantes más representativos de los *Cuatro Polos de Desarrollo*





Fuente: Elaboración propia con base a INEGI (2012) y Tirado (2006).

Conclusiones

La empresa familiar conforma y constituye una dinámica socioeconómica muy importante en su esfera de influencia. De acuerdo al INEGI (2010) este tipo de empresas generan más del 80% de los empleos directos en el país. En este orden de ideas, es factible la posibilidad de incorporar nuevos conocimientos desde el ámbito local, ya que estas entidades empresariales pretenden y buscan la innovación para obtener una mayor oportunidad de ser empresas competitivas.

La comunicación y transmisión de conocimientos por parte de los trabajadores y directivos con mayor experiencia para con los trabajadores y directivos inexpertos en los restaurantes independientes con estructura familiar se vuelve sumamente indispensable para desarrollar una gestión administrativa que simplifique las operaciones y facilite la toma de decisiones coadyuvando a la competitividad empresarial respecto las franquicias y cadenas globales.

No obstante que los restaurantes independientes con estructura familiar deberán abrir su planeación a mediano y largo plazo, que es un punto que tienen descuidado. También tienen una ventana de oportunidad en la estrategia y lo táctico. Ejemplo de lo anterior es la planeación financiera que realizan los restaurantes de franquicia y de cadena, que no es atendida por los restaurantes familiares. Así mismo la incorporación de manuales y

políticas de organización y operación, otros de los puntos donde los restaurantes de franquicia y cadena enfocan sus herramientas de organización.

Aunque la dirección del restaurante familiar tiene una fortaleza muy marcada en el liderazgo y no descuida la motivación, debe mejorar la supervisión, la comunicación y delegar en la medida de lo posible la autoridad para que no lo abrumen los problemas., es decir un enfoque en la autogestión

Finalmente, los restaurantes independientes con estructura familiar, deben otorgar su compromiso en considerar el análisis de variaciones y la medición de las actividades de control. Las reuniones de planeación de actividades con su personal deben programarse con una frecuencia más espaciada, además de considerar incorporar programas capacitación continua para profesionalizar sus cuadros operativos, de supervisión y mandos medios.

Bibliografía

- Alba, M. C. (2010). “Las franquicias en México en 1999 y 2007”. En Contaduría y Administración, Núm. 230, enero-abril, Universidad Nacional Autónoma de México, México, D.F. pp. 131-146.
- Avendaño, J., Kelly, L., Treviño, R., Madero, S. (2009). A family-based competitive advantage: handling key success family factors in mexican family businesses, *Cuadernos de Administración* 22 (39), pp., 191-212.
- Canales, D; Madrigal, L., Saracho, A. y Valdés, C. (2007). “El tamaño importa. Las políticas pro pymes y la competitividad”. *Fundación IDEA*, A.C. pp. 1-77.
- Carrasco, A; y Rubio, A; (2007). “Análisis de las prácticas de recursos humanos en las pymes familiares de éxito”. *Revista de Empresa*; No. 22, Fundación Instituto de Empresas and Iberoamerican, pp. 20-34.
- Castrillo, L., San Martin, T (2007). La propiedad Familiar como mecanismo de gobierno disciplinar de la dirección en las empresas mexicanas, una evidencia empírica, *Revista de Contaduría y Administración*. pp. 59-82.
- De la Garza, M., Medina, J., Díaz, J. (2008). Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades, estudio multicaso, *X Asamblea General de la ALAFEC*, Núm. 21, Republica Dominicana.
- Denzin, K. y Lincoln, S. (2008). *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*. Thousand Oaks, CA; Sage.
- Espinoza, E; y Pérez, R;(1997). “Modelos de calidad total en las pequeñas y medianas empresas mexicanas”. *Gestión y Estrategia*. Universidad Autónoma Metropolitana, México, D.F. pp. 176-184.
- Felairán, M. (2005). “Una revisión teórica de los modelos aplicados a la empresa familiar”. *Omnia*, año/vol. 11, número 003, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela, pp. 2-19.



- Flores, M., Vega, A., (2010). La sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B.C., México, Global Conference on Business and Finance, Núm 10, México.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación*. México, D.F. McGraw-Hill. 3ra ed.
- Hoshino, T. (2004). "Family Business in México: responses to human resource, limitations and management succession", *Discussion Paper* Núm. 12, Chiba: Institute of Developing Economies.
- Judd, D. (2002). *The Infrastructure of Play: Building the Tourist City in North America*. New York.M.: E. Sharpe, Inc.
- Kuhn, T. (1975). *La estructura de las revoluciones científicas*. Madrid, España; Fondo de Cultura Económica.
- Lane, H., Dupré, D. (1997). *Hospitality world! An introduction*. USA: Van Nostrand Reinhold.
- Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: como planificar la continuidad*, México, D.F; Garnica.
- Navarro, K. (2008). "Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares". En *Revista de Ciencias Sociales*, Vol. XIV, Núm. 1, enero-abril, Venezuela, pp. 30-45.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva. Creación sostenimiento de un desempleo superior*. México; CECSA.
- Romero, E. (2006). "Competitividad y productividad en empresas familiares pymes". *Revista-Escuela de administración de negocios*, mayo-agosto, número 057, Escuela de Administración de Negocios, Institución universitaria, Bogotá, Colombia, pp. 131.141.
- Salas, F. (2003). "La administración educativa y su fundamentación epistemológica". *Educación*, año/vol. 27, número 001, Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria, Costa Rica, pp. 9-16.
- Santamaría, A. (2002). *El Nacimiento del Turismo en Mazatlán*. Culiacán, México; Litográfica Roma.
- Sharma, P. (2003). "An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future". En *Family Business Review*. Vol. 17, Número 1, Family Firm Institute, Waterloo, Ontario, Canada, pp. 1-36.
- Tirado Franco, R. (2006) "Conceptualización de la estructura urbana de una ciudad turística". En el *VIII Congreso Nacional y 2º Internacional de Investigación Turística*, de SECTUR. del 14 al 16 de junio de 2006 Monterrey, Nuevo León.
- Walker, G. (2001). *It Problem Management*. USA: Prentice Hall.

Referencias electrónicas



Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC, 2011). Recuperado de www.canirac.org.mx. El 14 de noviembre de 2011.

Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC, 2012). Recuperado de www.canirac.org.mx. El 01 de noviembre de 2012.

Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI, 2009), Empresas familiares, recuperado de www.cipi.org.mx. El 25 de enero de 2011.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2009), Mipymes y Pymes. Recuperado de www.inegi.org.mx. El 04 de febrero de 2011.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2010), Personal ocupado. Recuperado de www.inegi.org.mx. El 10 de noviembre de 2011.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2012), Mapa Ubicación Mazatlán. Recuperado de <http://geoweb.inegi.org.mx/>. El 20 de noviembre de 2012.

Entrevistas

Aguirre, Jorge (2012). Entrevista personal al Franquiciante de la Rin Rin Pizza, Martes el 17 de abril, en Mazatlán, Sinaloa.

Barraza, Salvador (2012). Entrevista personal, propietario del Restaurant Bar Jungle Juice, el Martes 10 Abril, en Mazatlán, Sinaloa.

Chávez, Ernesto (2012). Entrevista personal con el gerente del Restaurant Bar La Movida, el Sábado 21 de abril, en Mazatlán, Sinaloa.

Haro, Jorge, Said (2012). Entrevista personal a Contralor General del Restaurant Costa Marinera, el Viernes 06 abril, en Mazatlán, Sinaloa.

Juárez, Abelardo (2012). Entrevista personal a socio del Grupo Anderson Cadena, el Viernes 23 Marzo, en Mazatlán, Sinaloa.

Manguart Sánchez, José Ramón (2012). Entrevista personal, con el propietario del Hotel Olas Altas Inn , el miércoles 4 abril, en Mazatlán, Sinaloa.

Osuna, Isabel (2012). Entrevista personal a la propietaria del Restaurant Bar Tertulias, el miércoles 11 de abril, en Mazatlán, Sinaloa.

Ramírez, Luis (2012). Entrevista personal al socio del Restaurant Bar El Mil Amores, el Sábado 14 abril, en Mazatlán, Sinaloa.

Segura, Oscar (2012). Entrevista personal al Gerente de Turno, de la franquicia internacional de Burger King, el jueves 18 de abril, en Mazatlán, Sinaloa.

