

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LAS PYMES DE RESTAURANTES

Alberto Chilaca López

Universidad del Valle de Puebla

mdo1434 @uvp.edu.mx

ORCID: 0000-0002-5941-2785

Resumen

La planeación estratégica de las organizaciones es un procedimiento dentro de la gestión empresarial que permite determinar una serie de indicadores importantes para las mismas como visión, misión, objetivos, organigrama, puestos de trabajo, proyecciones, entre otros.

En las empresas de alimentos y bebidas, específicamente los restaurantes, se tiene la tradición de omitir los elementos de planeación estratégica para darle especial énfasis a la adquisición de alimentos, transformación de los mismos, al servicio, entre otros, dejando de lado la planeación estratégica.

La planeación estratégica como se demuestra en la presente investigación tiene beneficios importantes para que empresas dedicadas a los alimentos y bebidas alcancen sus objetivos, mantengan un flujo de efectivo, se consoliden en el tiempo y eviten el cierre de sus negocios a falta de liquidez o de éxito.

Mediante una revisión sistemática se presenta el análisis de diferentes autores de los beneficios del diseño y la implementación de planeación estratégica en las organizaciones que permite determinar beneficios, instrumentos, alcances y conclusiones.

La planeación estratégica es un elemento fundamental para cualquier empresa, incluso a la dedicada a los alimentos y bebidas ya que gracias a sus procedimientos,

implicaciones y herramientas es un instrumento real que permite gestionar los recursos de las empresas para reducir el riesgo de fracaso empresarial.

Palabras clave: Planeación estratégica, restaurantes, Pymes

Abstract

The strategic planning of organizations is a procedure within business management that allows determining a series of important indicators for them, such as vision, mission, objectives, organization chart, jobs, projections, among others.

In food and beverage companies, specifically restaurants, there is a tradition of omitting strategic planning elements to give special emphasis to the acquisition of food, its transformation, service, among others, leaving aside strategic planning.

Strategic planning, as demonstrated in this project, has important benefits for companies dedicated to food and beverages, as well as others, to achieve their objectives, maintain cash flow, consolidate over time and avoid the closure of their businesses in the absence of liquidity or of success in the business.

Through a systematic review, the analysis by different authors of the benefits of the design and implementation of strategic planning in organizations is presented, which allows determining benefits, instruments, scope and conclusions.

Strategic planning is a fundamental element for any company, even the one dedicated to food and beverages since thanks to its procedures, implications and tools it is a real instrument that allows managing the resources of companies to reduce the risk of business failure.

Keywords: Strategic planning, restaurants, SMEs

Introducción

El direccionamiento que va tomando el curso de las Pymes es un tema cada vez más importante para cada nación o estado. De acuerdo a cada una de las necesidades del día a día nace una nueva Pyme y con ella estas organizaciones toman cada vez más fuerza, debido al alto desempeño que estas tienen dentro de la economía. Debido al alto desempeño que estas organizaciones tienen, las demandas son cada vez más específicas de acuerdo al tipo de población a la cual se dediquen. Lo anterior indica que el éxito de las empresas está íntimamente relacionada con la capacidad de adaptación ante las problemáticas a las que se enfrenten.

Uno de los factores que determina la importancia de estas pequeñas y medianas empresas se debe a que son una de las principales fuentes de empleo dentro de la República Mexicana, esto también se resume a que son un aporte sustancial al producto interno bruto (PIB), sin embargo, estas organizaciones al no contar con un modelo de gestión o un plan estratégico son guiadas sin una visión empresarial o sin un objetivo en específico y esto lleva a aumentar su porcentaje de mortalidad y llegar al cierre de las mismas. Pyme también suele escribirse como PYME y PyME. Un término relacionado es MiPyme o MIPyME, el acrónimo de micro, pequeña y mediana empresa, que toma en cuenta las modalidades de empresa más limitadas, tales como las unipersonales, (Cabrera et al., 2019).

Al hablar sobre planes estratégicos se aborda la manera en cómo las organizaciones necesitan implementar, gestionar, planificar sus recursos, así como el determinar cada uno de sus objetivos y cómo lograrlo.

La planeación estratégica es “Un proceso gerencial que ayuda a la empresa a sobrevivir, crecer y alcanzar el éxito ante situaciones de incertidumbre, crisis y conflictos, es decir, permite superar situaciones turbulentas de manera inteligente” (Moreta, 2018).

La planeación estratégica se deroga al personal de dirección de una empresa. En cuestión de las Pymes suelen ser los dueños quienes toman todas las decisiones, usualmente sus decisiones son tomadas por la experiencia empírica, esto significa una repercusión en ocasiones graves para la organización.

También se define a la planeación estratégica como:

Una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen, (Calva et al., 2018).

De esta manera es como se puede notar la importancia de la construcción de un plan estratégico que permita el tener una serie de acciones a realizar para la obtención de resultados de acuerdo a los objetivos. Aunque el camino que se vaya a recorrer sea incierto, es de precisar que siempre y cuando se genere un plan estratégico el índice de fracaso disminuirá.

Desarrollo

En el año 2017 se publicó el documento denominado *Plan estratégico para la sostenibilidad de empresas familiares en Guayaquil* elaborado por Alison Pamela Tomalá Peralta en Guayaquil, Ecuador y publicado en el repositorio de la Universidad de Guayaquil.

El proyecto de investigación tiene como elementos básicos el determinar los factores que proporcionen el éxito de las empresas familiares y su perdurabilidad en el tiempo enfocado a la ciudad de Guayaquil considerando un universo de 61 empresas familiares.

Mediante la aplicación de un diseño de investigación, descriptivo – exploratorio con el cálculo de muestras para poblaciones finitas y una técnica de recolección de datos, se encontró que existe una relación entre desempeño de las empresas familiares de la Ciudad de Guayaquil y su planeación estratégica.

Se puede identificar la importancia y la influencia en el desempeño de las empresas familiares el tener una planeación estratégica, así mismo atribuye cierto grado de éxito al desarrollar una planeación estratégica.

Dentro de la investigación se identificaron pocas las empresas familiares que llegan a considerar a la planeación dentro de la estructuración o el desarrollo de una empresa y aunque no sean muchas empresas las cuales desarrollan una planeación, es importante hacer ver a las empresas familiares y en general a todo tipo de empresa que la utilización de una planeación estratégica trae consigo muchos beneficios, (Tomalá, 2017).

En el mismo año 2017 se publicó el documento denominado *Planeación estratégica en PYMES: limitaciones, objetivos y estrategias* elaborado por María Augusta Moreta en Ecuador y publicado en la revista UTC Ciencia.

El proyecto de investigación tiene como elementos básicos la identificación de las limitaciones que tienen las PYMES para diseñar y ejecutar procesos de planeación estratégica, así como también establecer los objetivos y estrategias en que se apoyan. La falta de planeación estratégica es una razón para que las PYMES no sobreviven en el largo plazo.

Mediante un tipo de investigación cualitativa documental, se identificaron diversas limitaciones para planificar como son la disponibilidad de recursos y el desconocimiento del nivel directivo sobre planeación estratégica formal.

El desconocimiento de una planeación en las Pymes es un factor que muchas empresas lo integran en su gestión y es una de las principales amenazas a las que se enfrentan dichas organizaciones. La falta de interés por parte de los directivos de cada organización hacia la planeación hacen que tengan problemas a corto y largo plazo, (Moreta, 2017).

Avanzado en el mismo año 2017 se publicó la investigación denominada, *Modelo práctico de plan estratégico de mercadotecnia para micro y pequeñas empresas de transformación en Lagos de Moreno, Jalisco*, elaborado por Lozano-González, Edith Ariadna; Torres-Avalos, Gerardo Alonso en México y publicado en la revista Ra Ximhai.

El proyecto de investigación tiene como elementos principales el diseño de un modelo pragmático, sencillo y adaptable para micro y pequeñas empresas de transformación que inician en la planeación estratégica de mercadotecnia con la finalidad de familiarizarlos en la planeación y aumentar la capacidad de reacción que favorezca la vida comercial de la misma.

Mediante un tipo de investigación documental descriptiva el resultado fue la creación de una lámina en donde se incluye todos los procedimientos y áreas que se necesitan para un plan estratégico de mercadotecnia.

El resultado de dicha investigación ayudó a identificar los procesos y áreas inmiscuidas dentro de un proceso de planeación, al mismo tiempo de la importancia de conocer cada proceso e identificarlo para llevar a la práctica en cualquier organización acoplándose a las necesidades, áreas, virtudes, capacidades. Por ello el resultado deja una efectiva guía de procedimientos para la planeación referente al área de mercadotecnia, específicamente esta área bien ejercida y planeada suele

ser de gran ayuda para la rentabilidad de la organización, no importando el tamaño o tipo de empresa siempre será importante el tener un área determinada para mercadotecnia y claramente tiene que haber detrás una planeación estratégica, (Lozano y Torres, 2017).

A principios del año 2018 se publicó el documento denominado *Gestión estratégica como agente impulsor en las Pymes para el éxito organizacional* elaborado por Eliana Noriega, Fernando Suarez Galvis, Jorge Vengoechea Orozco Y Hussein Jaafar Orfale en el contexto de Latinoamérica y publicado en la revista Espacios.

El proyecto de investigación aborda principalmente en el análisis de la gestión estratégica como agente impulsor en las PYMES así mismo el proponer que las estrategias definen la puesta en marcha de los diferentes planes operativos, cuyo fin es el logro de los objetivos y las metas propuestas. Por lo tanto, no es un proceso cuantitativo, puesto que existen complejidades asociadas a cada organización en un sinnúmero de contextos diversos.

Mediante un tipo de investigación epistemológico positivista con técnicas cuantitativas y diseño no experimental, transeccional y de campo se realizó un estudio con las fuentes de datos que fueron extraídas de manera directa por las Pymes.

Con ayuda de la técnica de procesamiento Coeficiente de Alpha Cronbach los datos fueron analizados, concluyendo que los elementos clave en la gestión estratégica son: la innovación, anticipación, excelencia y prospección, para alcanzar el éxito en las organizaciones.

Cuando la planeación se comienza a utilizar como un método para la gestión e impulsar el éxito en las organizaciones es importante destacar que es necesario identificar los factores que dentro de la misma planeación o gestión son importantes tomar en cuenta. Como parte del plan operativo primero se hace mención a la

innovación ya que si no se hace de esa manera existen muchas posibilidades de fracaso empresarial. Aunado a la innovación se tiene que estar en continuo entendimiento del mercado al cual está dirigida la empresa y de esta manera busca anticiparse a las necesidades o anticipar nuevas formas de brindar el bien, producto o servicio.

En las organizaciones siempre tiene que existir mecanismos de mejora y continuidad para que sea parte de su “personalidad” o “diferenciación”. Por ello la importancia de gestionar de manera correcta estos elementos dentro de las organizaciones los cuales deberán de estar dentro de la planeación estratégica, (Noriega et al., 2018).

Transcurriendo el mismo el año 2018 pero en el mes de abril se publicó el documento llamado *Factores Blandos en la Gestión de Integración de las Cadenas y/o Redes de Abastecimiento: Aproximación a un Modelo Conceptual* elaborado por Aldana Bernal Juan y Bernal Torres Cesar en Colombia y publicado en la revista Información Tecnológica.

Esta investigación analiza la importancia de los factores blandos en la gestión de integración en las cadenas/redes de abastecimiento y plantea un modelo conceptual que muestra el rol de esos factores en las cadenas/redes.

Mediante un tipo de investigación documental cualitativa se encontró que se pueden agrupar tres factores: el capital social, la cultura organizacional y la gestión del conocimiento. Estos tres factores integran el modelo propuesto.

La información recabada en esta investigación fue fundamentada en la revisión publicada en las bases de datos ISI Web, Scopus y ScienceDirect.

El resultado de esta investigación fue que la propuesta de un modelo eficaz gestión de las cadenas de abastecimiento tiene que considerar factores técnicos como los blandos, siendo estos últimos altamente influyentes en esa eficacia, lo

que explica el énfasis que el modelo pone en los factores blandos que incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimientos de la organización; estilos de dirección y los métodos de trabajo.

Las conclusiones de este trabajo describen los factores importantes para la gestión de las organizaciones. La importancia de esta investigación es que identificó estos factores y sobre todo que pueden ser gestionados en la planeación estratégica desde los procedimientos que debe de haber en cada área, sistemas, forma de trabajo en la organización y maneras de certificación. La eficacia será un resultado de la gestión correcta de los factores abordados anteriormente y facilitarán el éxito organizacional, (Aldana y Bernal, 2018).

En el mismo año 2018 se publicó el documento denominado *Planificación estratégica en las empresas públicas de República Dominicana, caso CDEEE* elaborado por Almánzar Fortuna, Ricardo Joel y Flores, Claudia Esmeralda en Colombia y publicado en la revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios.)

El proyecto de investigación aborda principalmente el plantearse un esquema que le permita dar una solución permanente a las dificultades de generación, compra y distribución de la energía, así como el mejoramiento de la estructura de servicios.

Con un tipo de investigación de análisis documental se identificó la conexión que existe entre la parte financiera y la estrategia es uno de los factores principales de éxito o fracaso para un plan.

Aunque esta investigación fue referente a un sector empresarial de tipo público, es de gran ayuda el identificar un punto el cual no había sido referido anteriormente en la planeación estratégica, el área financiera y en gran medida esta área suele ser la parte que más interesa a la gerencia, pero sin entender la importancia de los procedimientos.

La importancia que se tenga una planeación que incluya al área financiera, es por el hecho de entender la manera puede comportarse la empresa, identificar posibles amenazas u oportunidades, pero sobre el reconocer cuándo, porqué y cómo se comenzarán a tener ganancias, cuando esto suceda se debe de tener la planeación adecuada para identificar las prioridades con el flujo de efectivo. Es imprescindible desarrollar esta área en la planeación de toda empresa ya que mantiene sana a las mismas y procura que las empresas no dejen de tener liquidez y rentabilidad, (Almánzar y Flores, 2018).

Transcurrido el mismo año 2018 se publicó el documento titulado *Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes* elaborado por Judith Cavazos Arroyo, Alma Brenda Leyva Carreras y Joel Enrique Espejel Blanco en Hermosillo, México publicado en la revista Contaduría y Administración de la UNAM.

El principal objetivo de la investigación fue medir la influencia de la Planeación Estratégica y las Habilidades Gerenciales como factores internos en la Competitividad Empresarial que perciben los empresarios de las Pymes de Hermosillo, Sonora.

Mediante un tipo de investigación mixta analítica con un universo de 538 Pymes afiliadas a la Cámara nacional de la industria de la transformación (CANACINTRA) y Cámara nacional de comercio (CANACO)- servicios turísticos (SERVYTUR) con ayuda de la técnica de procesamiento método *Delphi* Validez aparente y técnica de modelos de ecuaciones estructurales *PLS* determinaron que la planeación estratégica y las habilidades gerenciales son factores internos de las Pymes que influyen la competitividad empresarial.

Una de las razones por la cual una empresa realiza y ejecuta la planeación estratégica, es porque quiere que favorezca de manera positiva a la empresa y lo que toda organización quiere es ser competitiva dentro de un mercado el cual

siempre está en constante cambio. El constante cambio y nacimiento de nuevas empresas, habilidades para desarrollar en las personas, nuevas formas de realizar el trabajo es algo que toda empresa debe de estar al tanto dentro del rubro al cual se dedique. Las organizaciones del siglo XXI afrontan un entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre, por lo que deben estar preparadas para dar respuestas a los cambios, para el logro de sus objetivos organizacionales que les ayude a lograr competitividad empresarial.

Actualmente con la pandemia en curso, las empresas debieron realizar una planeación estratégica para poder sobrevivir, pero sobre todo para ser competitivas, de alguna forma las habilidades desarrolladas por las gerencias, dueños o directivos tuvieron un alto impacto ya sea para bien o para mal dentro de las organizaciones para enfrentar esta incertidumbre. De ahí la importancia dentro de las organizaciones del plan estratégico que debe repercutir de manera directa en la competitividad de la empresa, que aunque tenga un plan estratégico pero que no es competitiva se deja en claro la falta de eficacia de la gestión.

En definitiva, la competitividad empresarial requiere un equipo directivo dinámico, actualizado, abierto al cambio organizativo y tecnológico y consciente de la necesidad de considerar a los miembros de la organización como un recurso de primer orden al que hay que cuidar, (Leyva et al., 2018).

Posteriormente en el año 2019 se publicó el proyecto de investigación denominado *Propuesta de implementación de un plan estratégico para LGC restaurante ubicado en la ciudad de Quito* elaborado por Michael Roberto Vintimilla Rodríguez publicado como trabajo de titulación previo a la obtención del título de ingeniería comercial.

El objetivo de la investigación fue entregar una propuesta estratégica a LGC Restaurantes, un negocio familiar que lleva 20 años en el mercado.

Se realizó una investigación de mercado para realizar la propuesta estratégica, en donde el universo que se utilizó para la investigación fueron los clientes del restaurante, aplicando la fórmula de muestra finita.

Los resultados arrojaron que la implementación de una planificación estratégica, será una especie de comodín a la hora de competir en el mercado alimenticio. El estar preparados bajo estudios de comportamientos de demanda permiten tomar mejores decisiones para no ofertar solamente un producto de calidad que cumpla con las necesidades del consumidor.

La aplicación de una planeación estratégica en una empresa que ya tenga años de estar funcionando podrá ser un factor de mejora en la organización. Algunas empresas suelen tener ya años de funcionamiento y no tienen una planeación estratégica adecuada, esto implica que se pierde de cierta una gran oportunidad de crecimiento dentro las mismas organizaciones ya que el no tener un seguimiento del cómo se está comportando la organización conforme el paso del tiempo, conlleva a no tener claro el rumbo hacia dónde se dirige dichas organizaciones.

Es por ello que el llevar una planificación estratégica y operativa bajo objetivos planteados previamente servirá como punto de referencia para toda la organización de a dónde se desea llegar (Vintimilla, 2019).

En el mismo año 2019 se publicó el artículo denominado *Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones* elaborado por Fernández Hurtado Saul Rick, Martínez Luz Angela y Ngono Fouda Regine Adele en Colombia y publicado en la revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad de Nariño.

El proyecto de investigación tuvo como ideas generales que en la actualidad muchas pequeñas organizaciones fracasan debido a la falta de implementación de una planeación estratégica y a la inexistencia de un plan de negocios que les permita trazar las vías para alcanzar cada uno de sus objetivos y metas.

Mediante un diseño reflexivo correlacional se aplicaron 135 encuestas en donde se aplicó el método estadístico para determinar la muestra de población finita. Se obtuvo una muestra de 112 de acuerdo al nivel de confianza (Z) del 96% y con un margen de error (e) del 4%. *Excel* y *STATGRAPHICS*.

Los resultados arrojaron que, observando la tabla de variables con sus respectivos resultados y cruces, muestra que la variable con mayor correlación es la de estrategias organizacionales con respecto a la de desempeño organizacional, en donde muestra un rango de 0.08.

De esta manera se puede notar la importancia que tiene para las organizaciones la planeación estratégica ya que permite minimizar las barreras que impiden que no se desarrolle la organización como son la desinformación, desinterés, miedo al cambio, entre otras. Es fundamental en una organización la realización e implementación de un plan estratégico sin importar el tamaño o la razón social de la misma, ya que una adecuada implementación de un plan estratégico puede determinar el éxito o fracaso de la compañía, (Fernández et al., 2019).

En el presente año 2021 se publicó el artículo denominado *Evaluación de metodologías de planeación estratégica en Pymes del sector confección: estudio de caso* elaborado por Edwin Octavio Ciro-Gallo en Colombia y publicado por la revista CEA.

El proyecto de investigación tuvo como elementos principales evaluar una metodología de planificación estratégica en una Pyme del sector confección en Antioquia, Colombia.

Mediante un tipo de investigación mixto cualitativo- cuantitativo de corte transversal el desarrollo metodológico se ejecutó en 3 fases: diagnóstico inicial, diagnóstico de variables micro - macroeconómicas y marco misional - estratégico. Los resultados indican que la gestión de la planificación estratégica no es la más adecuada debido al desconocimiento de un modelo eficiente y al escaso interés

de los directivos. El estudio permitió concluir acerca de las causas asociadas a la implementación del proceso de gestión. Los factores que arrojaron mejores calificaciones fueron respectivamente: elevados niveles de producción limitan el tiempo, no tener claro los objetivos y la estrategia corporativa.

El desconocimiento sobre la planeación estratégica que se debe de implementar en cada organización es un factor que muchas empresas padecen ya que al no identificar bien sus procesos no es fácil el desarrollar un modelo eficiente o una planeación que permita el mejoramiento de sus áreas. Los directivos también forman parte importante de esta labor ya que ellos son quienes pueden comenzar con la implementación y/o elaboración de un plan estratégico, (Ciro, 2021).

Conclusión

Por conclusión se tiene que cada plan estratégico que se realice en las Pymes se tiene que adaptar a la forma de cada organización. En México se tiene poca información sobre la importancia de ello y Pymes deciden abrir sin siquiera tener un estudio FODA. El apresurarse a abrir una Pyme sin un plan estratégico sería aventurarse a una misión realmente difícil, conociendo la importancia de este sector, sería vital que las autoridades brinden mayor información a los pequeños empresarios, los cuales necesitan las herramientas para poder subsistir. Aunado a lo dicho la importancia que los dueños de las Pymes desarrollen capacidades gerenciales eficientes para mejorar la esperanza de vida de sus organizaciones. Cada uno de los elementos es esencial dentro del marco de las Pymes, teniendo que erradicar la resistencia al cambio.

La planeación estratégica viene a tomar un papel muy importante dentro del ámbito empresarial, cada factor que hay dentro de la gestión se puede incluir

dentro de la planeación estratégica y esto podrá dar un mayor fortalecimiento a las bases de cada organización.

No importando si es una Pyme que abrirá o ya está en funcionamiento la planeación estratégica le ayudará a determinar cada uno de sus objetivos y la manera en cómo lograrlos. Por ello cada vez es y será más importante la aplicación de la planeación estratégica en las Pymes de restaurantes y empresas ya que esto permite una mayor eficiencia y eficacia dentro de las mismas.

Referencias

- Aldana, J. y Bernal, C. (2018). Factores Blandos en la Gestión de Integración de las Cadenas y/o Redes de Abastecimiento: Aproximación a un Modelo Conceptual. *Revista Información Tecnológica*, 29 (2), 103-144.
- Almánzar, R. y Flores, C. (2018). Planificación estratégica en las empresas públicas de República Dominicana, caso CDEEE. *Revista GEON*, 5(2), 106-114.
- Cabrera, A., Martínez, G. y Dupeyrón, C. (2019). Uso de la contabilidad administrativa y la importancia de las PYMES de México. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (julio).
- Calva, J.D., Miranda, M.F. y Moyano, P. (2018). Plan estratégico y su incidencia en las Pymes. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales* (diciembre).
- Ciro, E. (2021). Evaluación de metodologías de planeación estratégica en Pymes del sector confección: Estudio de caso. *Revista CEA*, 7 (13).
- Fernández, S.R., Martínez, L.A. y Ngono, R.A. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, XX(1), 254-279.
- Leyva, A., Cavazos, J. y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. *Revista Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21.