



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PROYECTO TERMINAL

LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA COMO FACTOR DE PERENNIDAD PARA SAKURA ROLL REVOLUCIÓN

Para obtener el grado de
Maestro en Administración

PRESENTA

Lic. Angel Giovanni Atanacio Pérez

Director

Dr. Danae Duana Ávila

Codirector

Dr. Tirso Javier Hernández Gracia



MTRA. OJUKY DEL ROCÍO ISLAS MALDONADO
DIRECTORA DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
PRESENTE.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“La prospectiva estratégica como factor de perennidad para Sakura Roll Revolución”** realizado por el sustentante **Ángel Giovanni Atanacio Pérez** con número de cuenta **280246**, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 110 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que el sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente
“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 04 de septiembre del 2023

El comité


Mtra. María Dolores Martínez García
PRESIDENTE


Mtro. Ciro Bernardo Samperio Le Vinsón
SECRETARIO


Dr. Danae Duana Avila
VOCAL


Dr. Tirso Javier Hernández Gracia
SUPLENTE


Vo. Bo.
Dra. Arlen Cerón Islas
DIRECTORA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
School of Commerce and Business Administration

Asunto: Carta de no plagio

MTRA. MARÍA DOLORES MARTÍNEZ GARCÍA
COORDINADORA DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTE.

Mediante la presente carta hago constar que el proyecto terminal titulado **“La Prospectiva Estratégica como Factor de Perennidad para Sakura Roll Revolución”**, realizado por el sustentante **Angel Giovanny Atanacio Pérez**, con número de cuenta **280246**, perteneciente al programa de Maestría en Administración, es una propuesta original e inédita sin probabilidad de plagio, esto una vez que se ha hecho uso de la herramienta para la detección de plagio **“Turnitin”** (se anexa evidencia).

Sin más por el momento, reafirmo mi compromiso en la revisión, análisis y evaluación del documento recepcional.

Atentamente
“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 16 de agosto de 2023

Danae Duana Ávila
Nombre y firma del Director de Proyecto Terminal



Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tlucuatla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101
icea@uaeh.edu.mx

www.uaeh.edu.mx



EVIDENCIA	
Título del Proyecto Terminal:	La Prospectiva Estratégica como Factor de Perennidad para Sakura Roll Revolución
Nombre del alumno(a):	Angel Giovanni Atanacio Pérez
Director de Proyecto Terminal:	Danae Duana Ávila
Herramienta utilizada:	Turnitin



Digital Receipt

This receipt acknowledges that Turnitin received your paper. Below you will find the receipt information regarding your submission.

The first page of your submissions is displayed below.

Submission author: **Angel Atanacio**
 Assignment title: **Assignment 2**
 Submission title: **Prospectiva Ciclo de Vida Corporativo Sakura Roll Revolución**
 File name: **rospectiva_Ciclo_de_Vida_Corporativo_Sakura_Roll_Revoluci_...**
 File size: **161.44K**
 Page count: **44**
 Word count: **17,695**
 Character count: **94,766**
 Submission date: **14-Aug-2023 01:42AM (UTC+1000)**
 Submission ID: **2145165149**



Copyright 2023 Turnitin. All rights reserved.

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
 Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101
 icaea@uaeh.edu.mx





EVIDENCIA	
Título del Proyecto Terminal:	La Prospectiva Estratégica como Factor de Perennidad para Sakura Roll Revolución
Nombre del alumno(a):	Angel Giovanni Atanacio Pérez
Director de Proyecto Terminal:	Danae Duana Ávila
Herramienta utilizada:	Turnitin

Prospectiva Ciclo de Vida Corporativo Sakura Roll Revolución			
ORIGINALITY REPORT			
8%	8%	1%	2%
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS
PRIMARY SOURCES			
1	www.cucea.udg.mx Internet Source	<1%	
2	worldwidescience.org Internet Source	<1%	
3	www.slideshare.net Internet Source	<1%	
4	revistas.urosario.edu.co Internet Source	<1%	
5	repositorio.unas.edu.pe Internet Source	<1%	
6	www.eumed.net Internet Source	<1%	
7	(07-24-21) http://45.238.216.13/ojs/index.php/mikarimin/article/view Internet Source	<1%	
8	doaj.org Internet Source	<1%	
9	repository.uaeh.edu.mx Internet Source	<1%	

Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautla, San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
Teléfono: 771 71 72000 ext. 4101
icea@uaeh.edu.mx



INDICE

Introducción.....	14
Capítulo 1 Planteamiento del Problema.....	18
1.1 Problema de investigación	18
1.2 Delimitación del problema.....	18
1.3 Preguntas de investigación	19
1.3.1 Pregunta general de investigación.....	19
1.3.2 Preguntas específicas de investigación	19
1.4 Justificación	19
1.5 Objetivos.....	20
1.5.1 Objetivo general	20
1.5.2 Objetivos específicos.....	20
1.6 Diseño de la investigación	21
Capítulo 2 Marco Contextual	22
2.1 Aportación al PIB nacional de la industria restaurantera	22
2.2 Orígenes e historia de la restauración y Sakura Roll.....	22
2.3 Desarrollo del negocio	24
2.4 Análisis sobre la ubicación de la unidad económica.....	25
2.5 Misión y visión de Sakura Roll	26
2.6 Estructura organizacional de la empresa	26
2.7 Productos y servicios que ofrece el establecimiento	27

2.7.1	Platillos que se presentan en la carta	29
2.7.2	Bebidas que se presentan comúnmente en un restaurante	33
2.8	Concepto del restaurante	34
Capítulo 3	Marco Teórico	36
3.1	La estrategia y su relación con la administración	36
3.1.1	Concepto de estrategia	37
3.1.2	La industria restaurantera y la estrategia	38
3.1.3	La estrategia como elemento clave en diversas técnicas de gestión empresarial	39
3.1.4	La prospectiva estratégica	39
3.2	La perennidad empresarial	41
3.2.1	El ciclo de vida corporativo	42
3.3	Las Creencias, actitudes, intenciones y el comportamiento	43
3.3.1	La teoría de la acción razonada	44
3.3.2	Aplicación de la teoría de la acción razonada en el campo de la alimentación	45
3.4	Estudios previos relacionados con los temas de la investigación	45
Capítulo 4	Análisis Cualitativo y Cuantitativo	48
4.1	Tipo y desarrollo de la investigación	48
4.2	Población, muestreo y muestra	49
4.3	Instrumentos de recolección de datos	49
4.4	Resultados	50
4.4.1	Entrevista	50

4.4.2 Encuesta	63
4.5 Conclusiones	87
Propuesta.....	90
I. La prospectiva estratégica para la construcción del futuro	90
1. Variables	90
2. Actores	90
3. Escenarios	90
4. Estrategia	91
5. Fases de desarrollo para el modelo prospectivo estratégico	92
II. La administración estratégica para afrontar el comportamiento del entorno	92
1. Visión, misión y valores	93
2. Objetivos	93
3. Estrategia	93
4. Fases de desarrollo para una administración estratégica	94
III. Los elementos fundamentales de la estratégica para Sakura Roll Revolución	95
1. Orientación.....	95
2. Lineamientos y tácticas	95
3. Fases de desarrollo para el triángulo de la estrategia.....	96
Referencias	97

Índice de figuras

Figura 1. Ubicación Geográfica de Sakura Roll Revolución.....	25
Figura 2. Estructura organizacional de Sakura Roll Revolución.....	27
Figura 3. Red semántica del primer grupo de código.....	52
Figura 4. Red semántica del segundo grupo de código.....	52
Figura 5. Red semántica del tercer grupo de código.....	53
Figura 6. Red semántica del cuarto grupo de código.....	54
Figura 7. Red semántica del quinto grupo de código.....	55
Figura 8. Red semántica del sexto grupo de código.....	55
Figura 9. Positivo y negativo.....	56
Figura 10. Aspectos positivos.....	57
Figura 11. Aspectos negativos.....	57
Figura 12. Atributos positivos de Sakura.....	58
Figura 13. Atributos negativos de Sakura.....	59
Figura 14. Atributo más importante de un restaurante.....	59
Figura 15. Atributo menos importante de un restaurante.....	60
Figura 16. Oportunidad de mejora en Sakura.....	61
Figura 17 Coocurrencia Positivo - Atributos positivos de Sakura.....	62
Figura 18 Coocurrencia Positivo – Oportunidad de mejora.....	62
Figura 19 Coocurrencia Negativo – Atributos negativos de Sakura.....	62
Figura 20 Coocurrencia Negativo – Oportunidad de mejora.....	63

Figura 21 Modelo prospectivo estratégico para Sakura Roll Revolución.....91

Figura 22. Administración estratégica para afrontar el entorno 94

Figura 23. Triangulo de la estrategia para Sakura Roll Revolución..... 96

Índice de gráficas

Gráfica 1. Nivel de ingresos de los clientes	64
Gráfica 2. Tipo de compañía al visitar un restaurante.....	64
Gráfica 3. Número de veces que se acude a un restaurante	65
Gráfica 4. Frecuencia de visita a un restaurante.....	66
Gráfica 5. Ocupación de los clientes	66
Gráfica 6. Nivel de estudios de los clientes	67
Gráfica 7. Restaurante top of mind.....	68
Gráfica 8. Restaurante en la segunda posición del share of mind	69
Gráfica 9. Restaurante en la tercera posición del share of mind.....	70
Gráfica 10. Restaurante en la cuarta posición del share of mind	71
Gráfica 11. Restaurante en la quinta posición del share of mind	72
Gráfica 12. Atributos más importantes de un restaurante en general	73
Gráfica 13. Restaurante más frecuentado por los clientes.....	74
Gráfica 14. Interacciones con la marca en internet o redes sociales correspondientes al restaurante más frecuentado.....	75
Gráfica 15. Publicidad presenciada correspondiente al restaurante más frecuentado	76
Gráfica 16. Atributos más importantes correspondientes al restaurante más frecuentado	77
Gráfica 17. Restaurantes considerados como segunda opción por los clientes.....	78
Gráfica 18. Interacciones con la marca en internet o redes sociales de los restaurantes considerados como segunda opción	79
Gráfica 19. Publicidad presenciada de los restaurantes considerados como segunda opción...	80

Gráfica 20. Atributos más importantes de los restaurantes considerados como segunda opción81

Gráfica 21. Restaurantes considerados como tercera opción por los clientes 82

Gráfica 22. Interacciones con la marca en internet o redes sociales de los restaurantes considerados como tercera opción83

Gráfica 23. Publicidad presenciada de los restaurantes considerados como tercera opción84

Gráfica 24. Atributos más importantes de los restaurantes considerados como tercera opción .85

Gráfica 25. Representatividad frente a la competencia en el *top of mind* del consumidor..... 88

Índice de tablas

Tabla 1. Carta de alimentos de Sakura Roll	31
Tabla 2. Carta de bebidas de Sakura Roll	34
Tabla 3 Matriz de correlaciones sobre los atributos del primer restaurante más frecuentado	86
Tabla 4 Matriz de correlaciones sobre los atributos del segundo restaurante más frecuentado.	86
Tabla 5 Matriz de correlaciones sobre los atributos de Sakura Roll Revolución	87
Tabla 6. Descripción para el desarrollo del modelo prospectivo estratégico	92
Tabla 7. Descripción para el desarrollo de la administración estratégica	94
Tabla 8. Descripción para el desarrollo del triángulo de la estrategia	96

Introducción

En los últimos años, la empresa es reconocida como un sistema capaz de procesar entradas a fin de convertirlas en salidas, bienes o servicios, que se pueden comercializar, para ello, es necesario contar con recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos o técnicos (Benavides, 2014). Según la literatura, es posible agrupar a las empresas por el tipo de actividad, por ejemplo, agrícola, industrial, comercial y de servicios (Benavides, 2014). Pero en un análisis más técnico de la definición de empresa, según el Gobierno de México (2021), el artículo 16 en el capítulo primero del Código Fiscal de la Federación ejemplifica a las empresas como toda persona física o moral que desempeña actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca y silvícolas.

Una empresa, para lograr de forma ideal sus objetivos grupales, aplica la administración como elemento imprescindible de funcionamiento sin importar su tamaño, fin o sector (Benavides, 2014; Wehrich et al., 2020). El proceso administrativo tiene su origen en la primera década del siglo XX cuando el francés Fayol (1961) define la división de las actividades industriales en seis grupos, formula los 14 principios de la administración, así como las etapas del proceso administrativo, las cuales son: planeación, organización, dirección, coordinación y control (citado por Riascos et al., 2015).

En la actualidad, autores como Reyes (2007), Benavides (2014), al igual que Wehrich, Cannice & Koontz (2020) enuncian de entre 4 a 6 elementos para referirse al proceso administrativo; sin embargo, la planeación, la organización, la dirección y el control, son las etapas imprescindibles que conforman la base de la teoría general de la administración; pese a ello, a fin de saber hacia dónde deben dirigirse los recursos humanos, tecnológicos, financieros y comerciales en una empresa, con el propósito de incrementar su productividad y favorecer su auto sustentabilidad, es de primordial importancia la correcta aplicación del proceso administrativo con un enfoque estratégico, incluida aquella perteneciente al sector restaurantero (Arana et al., 2020).

Es así que, de acuerdo con Múch (2014), los administradores de restaurantes son los encargados de la planeación del programa de acción y de la organización que consiste en construir las estructuras de cada restaurante. Además, se encargan de la dirección encaminada a guiar y orientar al personal para que se logre la coordinación de todos los actos y esfuerzos colectivos a través del control de acuerdo con la planificación establecida (citado por Izquierdo et al., 2020, p. 23).

No obstante, la estrategia en el sector restaurantero parece no estar presente a falta de estudios empíricos de esta índole, pues, de hecho, la planeación como concepto surgió a inicios de la segunda guerra mundial para fomentar el crecimiento económico (Lopera, 2014), tomando relevancia para tornarse en planeación estratégica entre los años '60 y '70 del siglo XX, y transformándose en administración estratégica hasta esta última década del siglo XXI (Luna, 2019; Thompson et al., 2017), periodo donde la estrategia logra ser más relevante en términos generales como para convertirse en un elemento clave respecto a otras técnicas de gestión empresarial, siendo uno de los casos el de la prospectiva (Chung, 2009; Mendez, 2019), técnica que se desarrollará en esta investigación.

Igualmente, durante los años '60 del siglo XX se comienza a considerar el comportamiento humano como un importante factor para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PyMES), así como el espíritu empresarial; sin embargo, no es hasta la década de los '70 cuando el análisis del estudio de las PyMES toma relevancia (Julien (1998), citado por M. A. Hernández et al., 2009, p. 1).

Este tipo de empresas juegan un rol fundamental en la economía mundial ya que su impacto en número de unidades económicas es alto, al representar más del 96% del total a nivel global, su aportación a la producción industrial es de una sexta parte aproximadamente y su generación de empleo en cuanto al sector industrial al igual que el de servicios esta entre el 60% y el 70% para ambos casos (Romero, 2006).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) en México son importantes puesto que significan el 99.82% de todas las empresas, producen el 71.41% del trabajo y contribuyen al 53% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional (Camarena, 2019, p. 78).

En Hidalgo existen 21 245 empresas, de estas el 99.94% son MIPyMES, y el 0.06% restante grandes. Del total de las MIPyMES, el 81.51%, 14.62% y 3.86% corresponden a los sectores comercio, servicios e industria, respectivamente. En cuanto al número de empresas por municipio, Pachuca de Soto es el más importante con 10 015 empresas, seguido por Mineral de la Reforma con 2 214, Huejutla de Reyes con 1 184, Tulancingo de Bravo con 1 160, Ixmiquilpan con 825 y Actopan con 723, representando el 47.14%, 10.42%, 5.57%, 5.46%, 3.88% y 3.40%, respectivamente (Terrones, 2011, S/R).

Por otra parte, la industria restaurantera en México, identificada en el sector 722 y definida como los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato en el mismo

establecimiento o fuera de este (INEGI, 2018), cuenta con un total de 584 023 unidades económicas, 12.2% del total nacional, emplea a 2 047 194 personas, 7.5% del personal ocupado total y genera una producción bruta de 452 143 835 pesos mexicanos, 2.0% del total nacional. Asimismo en específico, Hidalgo cuenta con 13 581 unidades económicas, emplea a 37 564 personas y genera una producción bruta de 6 029 374 pesos mexicanos (INEGI, 2019a).

Además, la zona metropolitana de Pachuca (Pachuca), conformada por los municipios de Epazoyucan, Mineral de la Reforma, Mineral del Monte, Pachuca de Soto, San Agustín Tlaxiaca, Zapotlán, así como Zempoala, es considerada una de las tres zonas más importantes en el estado de Hidalgo y posee una población que tiene poca fidelidad en cuanto sus hábitos de consumo, ya que sus habitantes prefieren comer en distintos establecimientos gracias a la diversidad gastronómica que la industria restaurantera ofrece en la zona, haciendo más desafiante el ganar y aumentar su participación en el mercado actual (I. Hernández et al., 2015).

En efecto, el impacto económico que generan las MIPyMES en la República Mexicana es alto, por lo que se vuelve primordial el hecho de asegurar su perennidad. En este sentido, conocer el ciclo de vida de las empresas hace posible saber cuándo revitalizarlas para permitirles proseguir con operaciones exitosas ya que, de lo contrario, el desarrollo económico y laboral del país se vería gravemente afectado o permanecería limitado en cuestiones de crecimiento (Adizes, 2004; Terrones, 2011). Por ello, se dan a conocer más abajo los antecedentes del ciclo de vida de las empresas.

Un primer antecedente del ciclo de vida es el de Henderson en 1979, quien desarrolla la conocida matriz BCG (Boston Consulting Group), en la que, a través de la combinación de la participación en el mercado y el crecimiento, se representan las distintas etapas del ciclo de vida de un producto. Otro de los estudios más conocidos es el de Anthony y Ramesh en 1992, quienes utilizan dividendos, crecimiento de las ventas, gastos de capital y edad de la empresa para clasificar las etapas del ciclo de vida. Estas variables representan las características económicas esenciales de las etapas del ciclo de vida (Terreno et al., 2017, p. 27).

Sin embargo, Adizes (2004) desarrolla un ciclo de vida corporativo más holístico, basado en el cambio y la premisa de que cualquier sistema, respire o no, tiene un ciclo de vida. El autor menciona que el cambio en un sistema puede provocar su colapso, sin importar su edad; no obstante, experimentar el cambio puede resultar positivo si se logra gestionar y superar, identificando e implementando soluciones adecuada y rápidamente. Es así que para lograr lo

anterior se definen las diez etapas del ciclo de vida corporativo: noviazgo, infancia, go-go, adolescencia, plenitud, organización estable, aristocracia, recriminación, burocracia y muerte.

Las empresas constituidas por familias son el tipo de organización empresarial más antiguo, las cuales, generalmente, son el pilar de los sistemas de desarrollo que acontecen a las grandes crisis estructurales (IFC. Banco Mundial (2011), citado por Quejada & Ávila, 2016).

Las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar. En el campo de la investigación académica, los países industrializados han sido los primeros en valorar el papel económico de la empresa familiar, al considerarla parte fundamental de las estructuras debido a su preponderante papel en la generación de riqueza nacional (Soto (2013), citado por Quejada & Ávila, 2016, p. 152).

La pequeña empresa familiar, ubicada en la avenida Revolución, Pachuca de Soto, llamada Sakura Roll (Sakura Roll Revolución), con aproximadamente 15 empleados, inició actividades en marzo del 2021, entrando a la fase de infancia una vez concluida la fase de abstracción. Pasados doce meses después de su constitución, la empresa se encuentra atravesando rápidamente las diferentes etapas del ciclo de vida corporativo, por lo que es necesario transitar su gestión tradicional hacia una basada en estrategias definida por escenarios futuros a fin de evitar una muerte prematura, pues un crecimiento acelerado sin un adecuado plan de acción puede producir un grave perjuicio para la empresa.

Capítulo 1

Planteamiento del Problema

1.1 Problema de investigación

El estudio de caso toma en cuenta un restaurante de comida japonesa dedicado a la venta de alimentos y bebidas alcohólicas, al igual que no alcohólicas. En marzo del 2021, este negocio inició sus operaciones y, después de dos años, alcanzó la fase de adolescencia, por lo que es necesario transitar su gestión tradicional hacia una basada en estrategias definida por escenarios futuros para asegurar su permanencia, ya que un crecimiento acelerado sin un adecuado plan especializado puede producir un grave perjuicio para la empresa.

De acuerdo con lo anterior, Sakura Roll Revolución sigue atrayendo clientes desde su creación gracias a la relación costo-calidad de sus alimentos y bebidas que ofrecen una propuesta gastronómica asociada a la imagen de un restaurante de categoría superior, la cual se percibe por parte de los comensales, así como gracias a su adaptación en el servicio para llevar o a domicilio implementado debido a los cierres temporales experimentados durante la pandemia del Covid-19.

No obstante, la falta de un direccionamiento estratégico limita el crecimiento potencial de este restaurante de comida japonesa, por lo que se debe desarrollar un modelo estratégico enfocado en fortalecer la organización, así como propiciar su integración empresarial dado que el servicio que ofrece actualmente tiene una afectación negativa, limitando la posibilidad de aprovechar un mercado que busca satisfacer sus deseos de vivir una experiencia gastronómica de calidad en Pachuca.

1.2 Delimitación del problema

La investigación se realizó en una pequeña empresa familiar, la cual está conformada por 14 empleados, se dedica a la venta de alimentos al igual que bebidas con un enfoque en comida japonesa, y se encuentra ubicada en Pachuca de Soto, ciudad localizada en el estado de Hidalgo de la República Mexicana. Se trabajó directamente con la gerente y clientes seleccionados de acuerdo al tipo de muestreo considerado. El tiempo de trabajo fue desde agosto del 2021 hasta julio del 2023, durante el cual se desarrolló la investigación; en este periodo se recopiló la información necesaria y se planteó la idea de transitar hacia una gestión estratégica definida por escenarios futuros como factor de perennidad.

1.3 Preguntas de investigación

1.3.1 Pregunta general de investigación

¿La prospectiva estratégica basada en las preferencias de los clientes es capaz de vislumbrar las oportunidades y retos que presenta Sakura Roll Revolución al afrontar las situaciones adversas de su mercado, favoreciendo así su perennidad?

1.3.2 Preguntas específicas de investigación

¿Cuáles son los principales atributos de Sakura Roll Revolución que influyen en el consumidor?

¿Cuáles son las preferencias de los clientes de Sakura Roll Revolución al momento de acudir a un restaurante?

¿La prospectiva estratégica es una herramienta administrativa apta para concebir estrategias que puedan atender las áreas de oportunidad y garantizar la permanencia en la industria restaurantera de Sakura Roll Revolución?

1.4 Justificación

En México, 36 de cada 100 empresas que nacen en el país perecen a los 5 años de haberse constituido, teniendo un promedio nacional de esperanza de vida al nacer de 6.8 años (INEGI, 2022). Esto quiere decir que los sectores públicos o privados han estado ignorando su desarrollo a pesar de que las MIPyMES en México, de acuerdo al INEGI (2019b) y Camarena (2019), conforman el 99.82% de las empresas y tienen un aporte del 71.41% y 53% referente a la generación de empleo, así como al PIB nacional respectivamente.

Así pues, el apoyo a las MIPyMES familiares respecto a su formalización administrativa con un direccionamiento estratégico y posterior análisis prospectivo puede mejorar significativamente la economía de México. Esto quiere decir que se incrementaría el PIB del país, favoreciendo así el crecimiento de su capacidad productiva y, por consiguiente, mayor oferta laboral (BBVA, 2020).

En algunos estudios como en los de Arana et al. (2020) y Pérez-Soltero et al. (2013) se encontró que en el negocio de la restauración la correcta gestión empresarial es poco frecuente y, a su vez, como señalan Izquierdo y López, los estudios aplicados sobre administración estratégica así como prospectiva estratégica en la industria restaurantera son escasos y recomendados como futura línea de investigación (Izquierdo et al., 2020; López et al., 2019). Es por ello que este

trabajo busca aportar conocimiento empírico que pueda servir como referencia para investigaciones relacionadas con la estrategia en la industria antes mencionada.

Por consiguiente, la investigación se centra en la pequeña empresa familiar que se dedica a la venta de comida japonesa, la cual denota indicios que alertan sobre la necesidad de realizar un análisis estratégico, pues se considera que, desde su constitución en marzo del 2021, la evolución del restaurante ha sido exponencial, superando rápidamente la fase de infancia y pasando de la misma forma la fase go-go del ciclo de vida corporativo (Adizes, 2004).

Dicho lo anterior, gracias al desarrollo de un modelo prospectivo estratégico, Sakura Roll Revolución será capaz de diseñar e implementar adecuadamente una serie de estrategias que le permitan afrontar la incertidumbre del futuro; además, se quedará evidencia de que las herramientas administrativas más actuales enfocadas en la estrategia pueden ser explotadas en el sector de la restauración de la región y, posiblemente, del país.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Explorar mediante una prospectiva estratégica basada en las preferencias de los clientes las oportunidades y retos que presenta Sakura Roll Revolución a fin de diseñar un marco de referencia capaz de idear estrategias encaminadas a favorecer su perennidad.

1.5.2 Objetivos específicos

- Reconocer los atributos que influyen en los clientes del restaurante para ratificar aquellos que serán utilizados en el instrumento cuantitativo.
- Distinguir las preferencias de los clientes de Sakura Roll Revolución con el propósito de sustentar las fuentes de información primaria requeridas en el desarrollo de la prospectiva estratégica.
- Establecer la factibilidad de la prospectiva estratégica como una herramienta administrativa capaz de idear estrategias encaminadas a solucionar las áreas de oportunidad, así como asegurar la perpetuidad frente a la competencia de Sakura Roll Revolución.

1.6 Diseño de la investigación

La investigación se basa en la estrategia metodológica de estudio de caso ya que se encuentra en concordancia con su naturaleza de medir y registrar la conducta de los individuos relacionados con el fenómeno estudiado; además, su utilización se debe a que este método de investigación ha sido esencial en las ciencias sociales y la dirección de empresas (Yin (1994), citado por Martínez, 2006); así pues, el enfoque a utilizar es mixto ya que puede representar y analizar mejor la problemática encontrada, además, la investigación es empírica y de campo al tratarse de estudio realizado en la natura y, a su vez, el alcance es únicamente descriptivo, pues la base de este trabajo no es meramente cuantitativa (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

El estudio inicia con una revisión de literatura, la cual sirve para sostener la investigación respecto a la prospectiva estratégica, la perennidad empresarial y las preferencias de los clientes. En un segundo momento, se recopila información sobre los atributos que más destacan en Sakura Roll Revolución al momento de visitar un restaurante a una muestra dirigida de clase diversa o de máxima variación, la cual es capaz de representar mejor la realidad del objeto de estudio por medio de una entrevista semiestructurada que derivó del cuestionario de Hernández (2014) enfocado a las preferencias del consumidor en Pachuca.

En última instancia, se distinguen las preferencias de los clientes de Sakura Roll Revolución retomando una muestra no probabilística establecida por conveniencia que pudo revelar las preferencias de los clientes referente al acto de comer en un restaurante mediante una adecuación validada con el alfa de Cronbach al cuestionario de Hernández (2014). Como resultado, se busca establecer la viabilidad del modelo prospectivo estratégico con base en los resultados de esta investigación para atender las deficiencias existentes en la empresa objeto de estudio y, así, consolidar su posición en el mercado.

Capítulo 2

Marco Contextual

2.1 Aportación al PIB nacional de la industria restaurantera

La industria restaurantera, comprendida por los establecimientos que se dedican a la preparación de alimentos y bebidas, generó 247 mil 360 millones de pesos en 2018, lo que representó el 1.1% del PIB total de México en dicho año (INEGI, 2019a).

En el país, la industria restaurantera, en cuanto a las unidades económicas, tiene una participación nacional del 12.2% al contar con 584 023 unidades respecto al total nacional de 4 800 157 unidades, además, la mayoría de estas unidades corresponden a la categoría de micro empresa, con 562 759 unidades, y pequeña empresa, con 19 203 unidades, dejando así en minoría a las categorías de mediana y grande empresa, con 2 061 unidades (INEGI, 2019a).

En lo referente al personal ocupado total, esta industria tiene una participación nacional del 7.5% al contribuir con 2 047 194 empleos en relación con el total nacional de 27 132 927 empleos, y, de igual manera, la mayoría de estos empleos los proporcionan las micro empresas, con 1 455 054 puestos de trabajo ocupados, y las pequeñas empresas, con 389 453 puestos de trabajo ocupados, siendo una minoría las medianas y grandes empresas, con 202 687 puestos de trabajo ocupados (INEGI, 2019a).

Hidalgo registra un total de 13 581 unidades económicas, cantidad que se traduce en un 2.3% de representación sobre el total nacional (INEGI, 2019a), por lo que la industria restaurantera no es una actividad económica representativa en el estado, pues su potencial de crecimiento es bajo ya que el INEGI (2019) en el último censo económico determinó que cada vez hay menos número de habitantes por restaurante en la entidad, al pasar de 597 habitantes en el año 2000 a 210 habitantes en el año 2019, así que, debido a la creciente oferta de la industria, un nuevo restaurante, que busque asegurar su perennidad, debe ser acompañado con las estrategias pertinentes a fin de incrementar su significancia e impacto comparados con el resto de negocios existentes en la región.

2.2 Orígenes e historia de la restauración y Sakura Roll

Desde la edad antigua hasta la segunda mitad del siglo XVIII, las personas se reunían en lugares públicos como mesones o posadas para comer y beber, pero, a partir de 1765, empezaron a

surgir nuevos establecimientos, llamados restaurantes actualmente, con un concepto moderno, el cual se enfocaba en dar cobijo a comensales que anhelaban disfrutar tranquilamente de una buena comida; dicho de otro modo, un local con mesas individuales, mantelería, vajilla y, primordialmente, una carta de los platillos de la casa (Robuchon, 2007; Vázquez, 2018).

El primer restaurante perteneció a Dossier Boulanger, un cocinero que se las ingenió para transformar su local ubicado en la calle Des Puolies de Paris, Francia en un establecimiento dedicado a ofrecer una experiencia como la descrita anteriormente, pues Boulanger pasó de servir únicamente caldos a ofrecer varios platillos en su carta (García, 2016; Monroy & Martínez, 2010).

Gracias a este establecimiento, el título de restaurante, palabra con una etimología del latín, se popularizó ya que Boulanger siempre colgaba un cartel que decía «venite ad me omnes qui stomacho laboratis, ego restaurabo a vos», lo que en español significa «venid a mí, hombre de estómago cansado, y yo os restauraré» (Monroy & Martínez, 2010, p. 50).

Años más tarde, el concepto de restaurante retomó fuerza con Antoine Beauvilliers, Conde de Provenza, al instituir las normas del arte culinario, que aplicaría en su propio establecimiento, descritas en su libro «L'Art du Cuisinier», al igual que con Anthelme Brillat-Savarin, personaje que iba habitualmente al negocio de Beauvilliers y denotaría los cuatro requisitos clave de un buen restaurante: ambiente elegante, servicio amable, cocina superior y bodega selecta (García, 2016; Monroy & Martínez, 2010).

Aunque el Libro de Réconds Guinness considera a la madrileña Casa Botín, fundada en 1725 por el francés Jean Botin, como el primer restaurante de la historia, el hecho de que en su fundación fuera considerado una hostería, deja a Boulanger el honor de ser considerado el primer restaurante de la historia (Vázquez, 2018, S/R).

Fue así como la popularidad de los restaurantes creció progresivamente, por lo que a finales del siglo XIX, existieron aproximadamente dos mil establecimientos de este tipo en Francia, extendiéndose la moda por el resto de Europa y, por consiguiente, el resto del mundo (Vázquez, 2018).

Como parte del mismo crecimiento de la industria restaurantera en los últimos años, los dueños de Sakura Roll, en el 2018, motivados por un mismo gusto hacia el sushi, abrieron su primer

restaurante de comida japonesa, enfocado mayormente a la elaboración de sushi, llamado Sakura Roll. Este restaurante se encuentra ubicado en la colonia San Javier, su imagen es como el de un restaurante de cadena, aunque su carta de alimentos es más elaborada, i.e., más gastronómica, sin llegar ser una carta de alta cocina y, por el contrario, su carta de bebidas es bastante genérica, pues cumple principalmente la función de ofrecer una variedad tradicional de bebidas como cualquier otro restaurante.

No obstante, esta distinción gastronómica en la carta de alimentos ha generado éxito para la marca y le ha dado fama en Pachuca, Hidalgo, por lo que, tres años después, los socios realizaron la apertura de un nuevo restaurante con el mismo concepto de comida japonesa, pero, esta vez, debido a la ubicación del nuevo negocio, en Avenida Revolución, así como las características del establecimiento utilizado, la imagen de Sakura Roll llegó a ser totalmente diferente ahí, comparado con la primera sucursal en San Javier.

Es así que el restaurante Sakura Roll más reciente, ubicado en Avenida Revolución (Sakura Roll Revolución), siguiendo la misma fórmula gastronómica que su sucursal hermana, ha tenido un gran éxito desde su apertura, superando o manteniendo sus ingresos mensuales cada mes hasta la actualidad. Pero, a diferencia del primer restaurante Sakura Roll, ubicado en San Javier (Sakura Roll San Javier), las ventas de Sakura Roll Revolución son menores puesto que sus ingresos provienen fundamentalmente del servicio de restaurante, un servicio más lento que requiere de mayor personal, y los ingresos de Sakura Roll San Javier provienen esencialmente del servicio para llevar o a domicilio, o sea, un servicio más ágil ya que está enfocado sobre todo a la producción de alimentos.

2.3 Desarrollo del negocio

Sakura Roll Revolución no se creó en un principio como tal, pues, en septiembre del 2020, los socios habían abierto en primer lugar un restaurante llamado Rosa Amaranto, enfocado en la comida mexicana, en el mismo establecimiento; sin embargo, al experimentar un cierre temporal provocado por el incremento de enfermos de Covid-19 en octubre del mismo año y la imposibilidad de ofrecer sus alimentos a domicilio debido a que los platillos no eran aptos para su transportación, ni tenían mucha demanda, en enero del 2021, este restaurante cerró definitivamente.

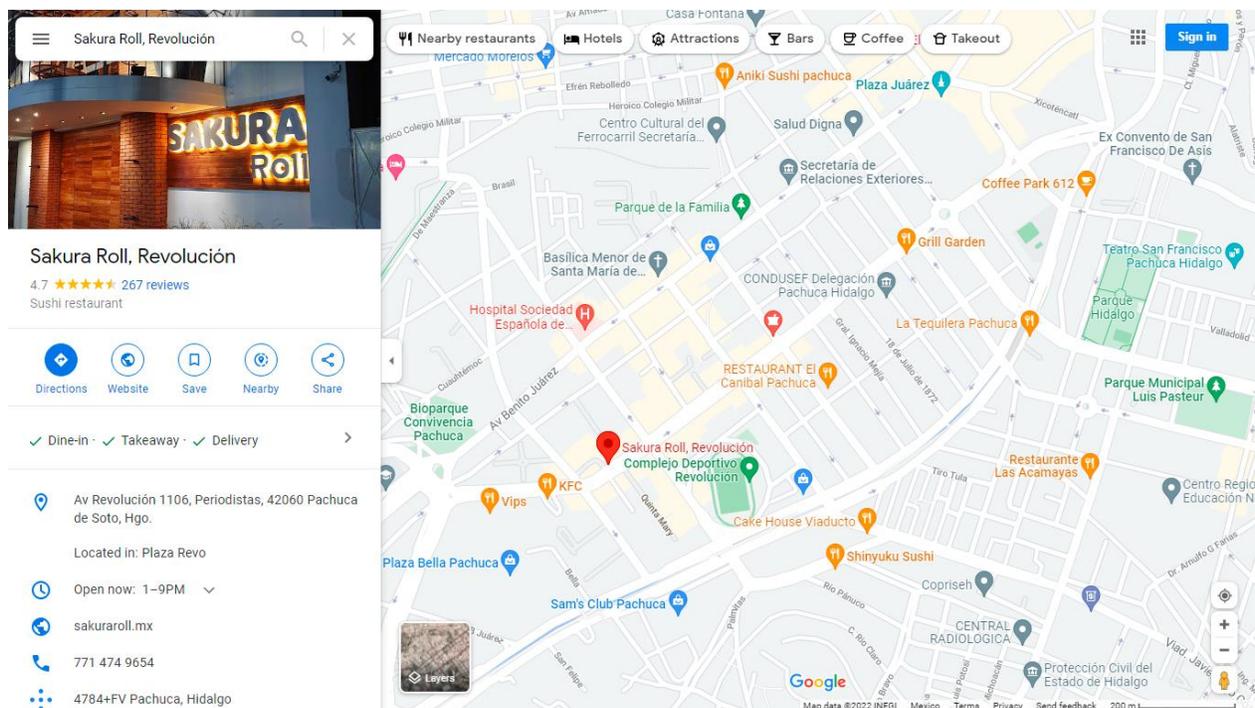
Pero gracias al éxito en ventas para llevar y a domicilio de Sakura Roll San Javier, nació Sakura Roll Revolución con ocho empleados distribuidos de la siguiente manera: cinco en cocina, dos en

sala, y un administrador. Sus ventas en el primer mes fueron bajas, aunque poco a poco incrementaron en los meses siguientes gracias a la publicidad pagada en redes sociales, principalmente en Facebook. Actualmente la plantilla del personal se duplicó, siendo ultimadamente ocho en cocina, cinco en sala, un repartidor, un encargado general y un administrador; no obstante, la rotación de trabajadores ha sido un problema común, sobre todo en el área de cocina, por lo que el perfeccionamiento de los servicios ofrecido por el restaurante no se ha logrado aún.

2.4 Análisis sobre la ubicación de la unidad económica

El restaurante Sakura Roll, ubicado en Avenida Revolución, como se puede observar en la figura 1, se estableció ahí en virtud de la accesibilidad económica que representó la renta del local comercial y la concurrencia que este lugar tiene por parte de la población de Pachuca, Hidalgo.

Figura 1. Ubicación Geográfica de Sakura Roll Revolución



Fuente: Recuperado de Google Maps (2022).

Además, se realizó un análisis informal de la competencia en la zona para asegurar la existencia de clientes potenciales, consumidores de sushi con regularidad, de modo que, en un radio de dos kilómetros, se ubicaron cinco restaurantes más de sushi, o similares, con una gama de precios

parecida y un menú menos gastronómico, o al mismo nivel que Sakura Roll Revolución, pero con una imagen de restaurante de cadena.

2.5 Misión y visión de Sakura Roll

La misión y visión es la misma para ambos restaurantes, siendo estas las siguientes:

Misión: Ofrecer un servicio de calidad y precios competitivos a la población de la zona metropolitana de Pachuca, Hidalgo, vendiendo un insumo bueno, asequible y atractivo para sus clientes a fin de diversificar las ofertas que existen actualmente respecto a los restaurantes de sushi.

Visión: Optimizar constantemente procesos, técnicas y métodos, utilizando una retroalimentación constante por parte de los empleados y clientes a fin de ofrecer un servicio competitivo en la región.

2.6 Estructura organizacional de la empresa

La comunicación, coordinación e integración efectiva de los esfuerzos entre departamentos es el resultado del diseño de sistemas que una empresa, sin importar su naturaleza, crea como marco de actuación (Daft, 2011). Este marco lo compone la estructura organizacional, la cual se entiende como una división ordenada y sistemática de sus centros de trabajo según la razón de su creación que se plasma y define en estrategias (Fincowsky, 2014, p. 99).

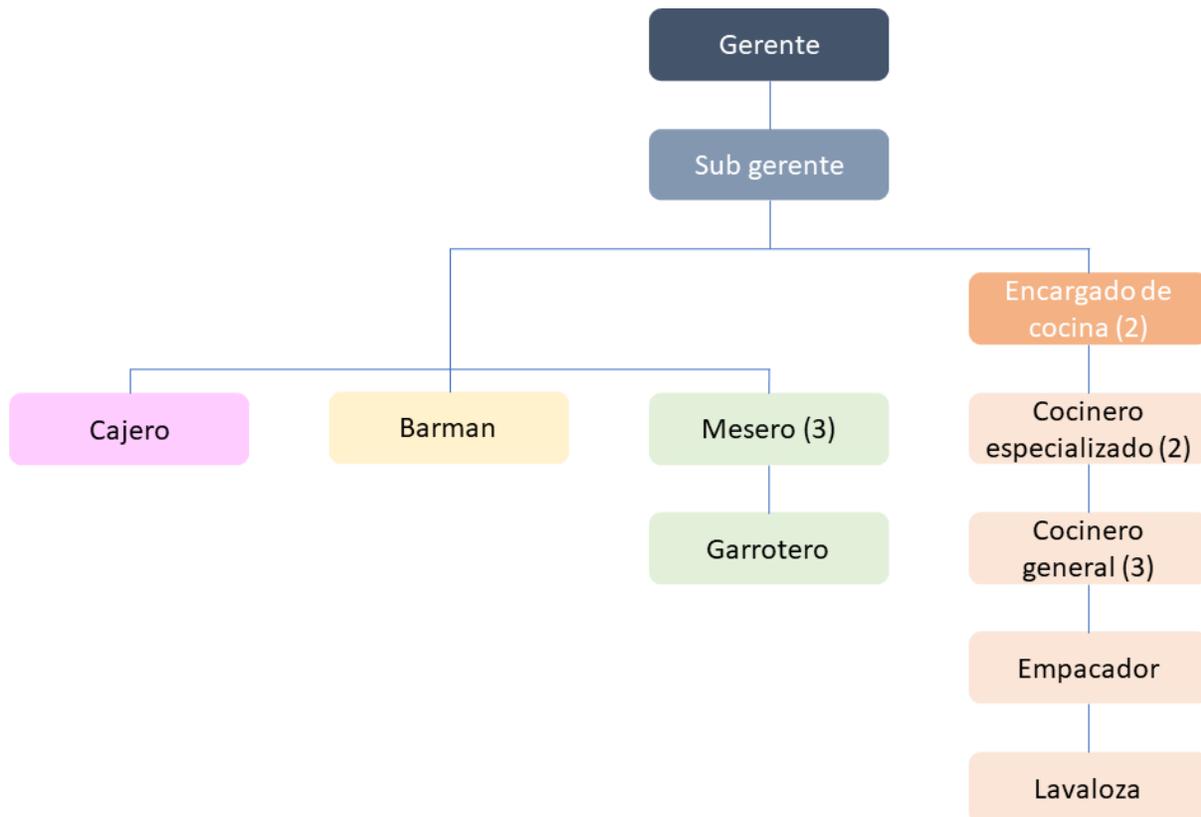
Su visualización gráfica igualmente se puede identificar como organigrama, el cual permite más fácilmente expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los departamentos que componen una organización de manera concreta y accesible (Fincowsky, 2014, p. 99). El organigrama, como representación visual de un conjunto de funciones y procesos en una organización, sirve como herramienta para entender el funcionamiento de una empresa, mostrando sus diversas partes y su interrelación, así como la forma en que cada puesto y departamento encaja en el todo (Daft, 2011).

Las alternativas para la agrupación de empleados y departamentos en un diseño estructural general incluyen agrupamientos funcionales, divisionales, multifocales, horizontales y de red virtual. La selección entre las estructuras funcional, divisional y horizontal determina dónde será mayor la coordinación e integración. Con las estructuras funcional y divisional, los gerentes también utilizan mecanismos de vinculación horizontal

para complementar la dimensión vertical y lograr la integración de departamentos y niveles en un todo organizacional. Con una estructura horizontal, las actividades se organizan horizontalmente en torno a los procesos de trabajo centrales (Daft, 2011, p. 127).

La estructura designada para Sakura Roll Revolución, como se muestra en la figura 2, es de tipo funcional, pues las personas pueden aprender unas de otras para llegar a desarrollar conocimientos más especializados y tener la oportunidad de escalar en los niveles jerárquicos.

Figura 2. Estructura organizacional de Sakura Roll Revolución



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa.

Aunque este tipo de estructura favorece la supervisión mutua, enfrenta problemas estratégicos de largo plazo puesto que favorece la resolución de problemas cotidianos y no deja tiempo para afrontar los anteriormente mencionados, por ende, la empresa pierde dirección y enfoque.

2.7 Productos y servicios que ofrece el establecimiento

“El modelo económico, una compleja industrialización, la concentración poblacional en zonas urbanas y la globalización comercial, como parte de la apertura de fronteras, conllevan una

necesaria reestructuración social y, por consiguiente, de la industria y el comercio alimenticio” (Guerra, 2011, S/R). Por lo tanto, la industria alimentaria, así como otras ramas económicas en México, han experimentado constantes cambios que se han venido movilizand o rápidamente desde los años sesenta (Guerra, 2011).

Por tanto, Torres (2001) concluye que la alimentación de los mexicanos presenta al final del siglo XX mayor diversidad, como resultado de la incorporación al mercado de productos nuevos y también de un intercambio cultural más intenso, del avance tecnológico agroindustrial y del mayor manejo de información; sin embargo, las familias definen su consumo casi de una misma oferta. Por lo que, fuera de algunos gustos específicos que identifican a algunas regiones en el país por su comida, encontramos ya un patrón alimentario homogéneo, sólo diferenciado en términos de acceso por las restricciones que impone el ingreso familiar y que repercute en la cantidad, calidad, riqueza de preparación y en los niveles nutricionales acotados por las posibilidades del gasto familiar (Rappo, 2002, p. 178).

Sakura Roll Revolución, apoyándose del hecho que los mexicanos tienen una alimentación con mayor diversidad y tomando en cuenta que existen restricciones de acceso a causa del ingreso familiar, comercializa a un costo accesible el servicio de alimentos y bebidas, especializándose en la cocina japonesa, de la cual el sushi es su producto estrella, mediante el uso de técnicas y métodos tradicionales japoneses adaptados al arte culinario mexicano. Parte de sus insumos, los más especializados, son importados y adquiridos desde Japón por medio del comerciante Kume Importaciones, asegurando una calidad de alimentos competente en la región.

Para ofrecer este servicio, el restaurante utiliza una lista completa de platillos y bebidas, disponibles para su elaboración inmediata en el establecimiento, llamada carta, la cual, según Escoffier (1975), es de las cosas más difíciles para un chef, sobre todo en los restaurantes. Se tiene que pensar en dejar contentos a todos: al que come poco y al que come más, al que gusta de lo tradicional y al que prefiere lo novedoso, hay que cuidar esmeradamente la calidad de la materia prima, aprovechando también los productos que en esa temporada se encuentran y pensar qué especialidades se pueden tener, buscar una armonía entre los platillos y además, hacer renovaciones (citado por Monroy & Martínez, 2010, p. 88).

Es por ello que, para diferenciarse de los restaurantes de sushi de cadena, se desarrolló la carta de Sakura Roll Revolución con un énfasis gastronómico en los platillos; no obstante, la oferta de

bebidas del restaurante cumple la única función de estar presente puesto que su diseño es prácticamente genérico, sin contar con suficientes elementos especializados que hagan alusión a la gastronomía japonesa o que supongan una fusión gastronómica con la misma.

2.7.1 Platos que se presentan en la carta

El insumo principal utilizado para elaborar el 68% de los platos en la carta de alimentos es el arroz, tipo de grano con un alto contenido de dos tipos de moléculas de almidón: amilopectina y amilosa. Normalmente un grano de arroz, dependiendo de su tamaño así como su forma, contiene más de un tipo de molécula de almidón comparado con la otra, por ejemplo, un grano de arroz largo y delgado que tiene una textura firme sin adherencia, como el que se consume normalmente, contiene un porcentaje mayoritario de amilopectina, pero un grano de arroz grueso y corto que tiene textura suave al igual que pegajosa, como el que se utiliza para la elaboración de sushi, contiene un porcentaje mayor de amilosa, sin superar a la amilopectina en ningún caso de acuerdo con su relación total (Farrimond, 2017).

Dicho lo anterior, el restaurante objeto de estudio utiliza arroz de tipo grueso y corto para la preparación del sushi, o sea, un arroz perfumado con vinagre relleno o cubierto de pescado o marisco, ya sea crudo, marinado o cocido, además de hortalizas o huevo (Barber & Takemura, 2003), al igual que arroz de tipo medianamente largo y ancho para la preparación del Gohan, así como del Yakimeshi. En la carta de alimentos se ofrece un total de 66 platos, de los cuales son considerados 47 como sushi, 4 como arroz, 2 como sopa, 5 como teppanyaki, 3 como tempura, 4 como kushiague y 3 como postre.

El sushi puede prepararse en 8 formas, estilos, diferentes: el *maki-zushi* es un estilo que se caracteriza por enrollar uno o más ingredientes con arroz y una hoja de alga nori, la cual permanece comúnmente en la parte exterior, utilizando un *makisu*, o esterilla cuadrada de bambú; sin embargo, existen diferentes tipos de rollos, o makis, por ejemplo, el *hosomaki*. rollo de arroz y alga nori relleno de un solo ingrediente, pescado crudo generalmente, el *futomaki*, rollo de arroz y alga nori relleno de diferentes ingredientes, como vegetales, frutas, mariscos, pescados, etcétera, el *uramaki*, o california roll, rollo de arroz y alga nori, invirtiendo las posiciones de ambos insumos, relleno de diversos ingredientes, normalmente pepino, aguacate, así como cangrejo, y el *gunkanmaki*, rollo de arroz y alga nori, colocados verticalmente, cubierto con huevas, ostras o erizo de mar (Barber & Takemura, 2003; Gaudry, 2015; Robuchon, 2007).

El *chirashi-zushi*, o sushi bowl, es un tazón de arroz cubierto con ingredientes variados, como pescado crudo o cocido, mariscos, vegetales, frutas, etcétera; el *nigiri-zushi*, o nigiri, es una bola de arroz moldeada a mano, cubierta de una laminilla de pescado o algún tipo de marisco; el *oshi-zushi* es parecido al nigiri, pero con arroz prensado en vez de moldeado a mano; el *temaki-zushi*, o temaki, es un cono de alga nori relleno de arroz y pescado crudo; el *sugata-zushi* es un pescado entero relleno de arroz; el *inari-zushi* es un envoltorio de tortillas finas, hojas de col o, tradicionalmente, tofu frito, relleno de arroz junto con diferentes ingredientes; y el *sashimi* es pescado crudo cortado en laminillas (Barber & Takemura, 2003; Gaudry, 2015; Robuchon, 2007).

Gohan significa arroz en japonés, por lo que el platillo a base de arroz vendido con este nombre consta únicamente de arroz blanco cocido. El arroz estilo Yakimeshi es un platillo a base de arroz cocido, posteriormente salteado con aceite, sazonado con salsa de soya, entre otros condimentos, al igual que acompañado con diversos ingredientes, como verduras, mariscos, y carnes blancas o rojas (Kié, 2012).

El ramen es la versión japonesa de la sopa de fideos chinos que llegó a Japón a través de la isla de Okinawa, la cual pertenecía a China hasta que éste se apoderó de ella. Un bol de ramen consiste en cuatro elementos básicos: el caldo, generalmente hecho con huesos de cerdo e idealmente tiene que ser espeso, lechoso al igual que dorado, dejando una sensación gelatinosa, como pegajosa, en los labios; la salsa tare, elaborada a base de sake dulce llamado mirin, sake tradicional, así como salsa de soja; los fideos, hechos a base de trigo; y los toppings, compuestos por una variedad de ingredientes (Escudero, 2015, S/R).

La sopa sumashi está elaborada a base de un caldo claro, utilizando alga konbu como ingrediente característico, fideos, a base de trigo, y hongos (Ramesh, 2020).

El tempura es un platillo a base de una pasta fina hecha de harina de alforfón, agua y huevos, dicha pasta se mantiene fría sobre un lecho de hielo donde se envuelven diferentes verduras, cortes finos de pescado de carne blanca, mariscos o porciones de carne, sobre todo cerdo, y se cocinan en fritura profunda a 180°C (Robuchon, 2007).

El teppanyaki es un platillo a base de vegetales junto con pescado, mariscos o carne cocidos a la plancha, utilizando muy poca grasa, sazonados con salsa de soya y otros condimentos (Larousse, 2022). Igualmente es un estilo de cocina característico por las destrezas que se requiere por parte de los cocineros profesionales en los restaurantes al realizar diversas

acrobacias, pues se llegan a lanzar pedazos de comida a la boca de los comensales o, inclusive, a rebanar un huevo en el aire (Teka, 2021, S/R).

Cualquier cosa rica susceptible de ser pinchada en un palillo y rebozada puede acabar convertida en un kushiague: desde un langostino o un trozo de salmón hasta un taco de panceta o unos huevos de codorniz. Los kushiague se sirven acompañados de hojas de col picadas, que se dejan en la mesa para que los comensales se sirvan a voluntad y prevenir el posible dolor de estómago de hacer una comida entera a base de rebozado (Escudero, 2018, S/R).

A continuación, se enlistan todos los platillos de la carta de alimentos que ofrece Sakura Roll Revolución en la tabla 1.

Tabla 1. Carta de alimentos de Sakura Roll

Makis sencillos:		
Philadelphia	California Kani	California
Tako maki	Tuna Roll	Philadelphia Sakura
Vegano		
Makis salados		
Tuna Spicy	Dragon Roll	Fondue Eby
Kani Roll	Salmon Roll	Furikake Maki
Kiuri Sakura	Mekaki Sakura	Saijiri Maki
Eby Roll		
Makis fritos		
Tempura Spicy	Empanizado Cheese	Tori Roll
Kakiage Maki	Coco Roll	Kushiage Roll
Tokyo Roll		
Makis dulces		
Osaka Roll	Fresa Maki	Mango Sakura

Chocoreto	Kiwi Kani	Carnival Roll
Avocado Roll	Banana Eby	
Sushi bowls		
Sushi Bowl Kakiage	Sushi Bowl Sakura	Sushi Bowl Mango
Nigiris		
Salmón	Atún	Cangrejo
Anguila	Pulpo	Camarón
Sashimi		
Salmón	Atún	Tilapia
Pulpo	Sakura	Mixto
Arroz		
Yakimeshi Tradicional	Yakimeshi de Mariscos	Yakimeshi Sakura
Gohan		
Sopas		
Ramen	Sumashi	
Teppanyakis		
Verduras	Pollo	Camarón
Rib Eye	Mixto	
Tempura		
Verduras	Camarón	Mixto
Kushiague		
Queso Manchego	Plátano	Camarón
Queso Philadelphia		
Postres		
Helado	Tempura Helado	Camelado

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa.

2.7.2 Bebidas que se presentan comúnmente en un restaurante

La carta de bebidas está estructurada para ayudar al cliente a discernir el tipo de bebida del que se trata. Las bebidas tradicionales en Sakura Roll Revolución son las infusiones y tisanas, las cuales se refieren a la extracción con agua de sabores al igual que aromas de un solo ingrediente para las primeras y la extracción con agua de sabores así como aromas de dos o más ingredientes para las segundas (Farré & Cotteaux, 2019; Robuchon, 2007), mezclas de jugos de cítricos con agua, o refresco.

La cerveza es una bebida fermentada a base de casi cualquier cereal, siendo la cebada el insumo más común, adicionada con lúpulo, hierba que proporciona amargor al igual que aroma. Existen 3 tipos de cervezas según su fermentación: ale, lager y lambic. En el primer tipo, la fermentación ocurre gracias al uso de la levadura *saccharomyces cerevisiae* a una temperatura entre 15°C a 25°C, en el segundo tipo, la fermentación sucede debido al uso de la levadura *saccharomyces uvarum* a una temperatura entre 8° a 15°, finalmente en el tercer tipo, la fermentación sucede de manera espontánea porque en el ambiente de elaboración se encuentran organismos como *brettanomyces*, *lactobacillus* y *acetobacter* (Auber, 2017; Robuchon, 2007). En Sakura Roll Revolución las cervezas que se venden son del tipo Lager principalmente ya que es la que utilizan en su mayor parte las marcas de cerveza industrial comercial.

En la sección de fuente de sodas se ofrecen bebidas preparadas sin alcohol, como: bebidas a base de agua mineral con algún tipo de jarabe de sabor, conocidas como sodas italianas; batidos de frutas a base de agua, conocidos como smoothies; y bebidas a base de un concentrado de yogurt y jugo de limón, complementadas con agua mineral, e incluso mezcladas con frutas, conocidas como calpico (Covarrubias, 2021).

Los cocteles son mezclas de un tipo de destilado, alcohol, y de diferentes elementos en proporciones variables, estos elementos pueden ser licores, jugos de frutas, jarabes, aromatizantes, etc. Los cocteles, según la literatura, nacieron a finales del siglo XIX en Estados Unidos; no obstante, la primera definición de la palabra coctel, la cual dice que cocktail en inglés es un licor que provoca estímulos y se compone por alcoholes de todo tipo, fue publicada en 1806 por Harry Crosswell en el periódico *The Balance & Columbian Repository*. (ABF, 2021; Robuchon, 2007).

El copeo, según la RAE (2022), hace referencia a la acción copear, que significa vender por copas un destilado, bebida resultante del tratamiento de un líquido por el calor, permitiendo aislar sus

constituyentes volátiles y recuperar una parte por condensación, en este caso el alcohol (Robuchon, 2007).

A continuación, se enlistan todas las bebidas de la carta de bebidas que ofrece Sakura Roll Revolución en la tabla 2.

Tabla 2. Carta de bebidas de Sakura Roll

Tradicionales		
Café Americano	Té Gourmet	Refresco
Naranjada	Limonada	
Cerveza		
Cerveza	Michelada	Cubana
Fuente de Sodas		
Calpico Natural	Calpico de Sabor	Soda Sakura
Smoothie		
Coctelería		
Piña Colada	Sangría	Margarita
Mojito	Cosmopolitan	Daiquirí
Copeo		
Anís	Brandy	Coñac
Whiskey	Crema de Whiskey	Ron
Licor	Sake	Tequila
Vino	Vodka	

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la empresa.

2.8 Concepto del restaurante

La restauración puede clasificarse en diversas categorías y tipos de establecimientos. Una primera categorización de este sector definida por Robuchon (2007) está conformada por 3 elementos: la restauración colectiva, que incluye establecimientos de tipo empresarial, escolar y

hospitalario; la restauración rápida, que cuenta con restaurantes de comida rápida estilo americano y sandwicherías; así como la restauración tradicional, que va desde los pequeños restaurantes identificados como Bistró hasta los restaurantes gastronómicos reconocidos internacionalmente.

Sin embargo, la clasificación del sector restaurantero puede ser más completa al estar compuesta de 6 elementos:

- la restauración tradicional, la cual esencialmente consta de pequeñas empresas individuales como restaurantes clásicos, restaurantes de hoteles, fondas o pensiones familiares, y restaurantes de turismo;
- la restauración temática, enfocada a diversos aspectos como un producto, un país o un estilo de vida;
- la restauración colectiva, que contempla establecimientos en dominios precisos como el empresarial, escolar, hospitalario, así como penitenciario;
- la restauración rápida, la cual ha visto un gran crecimiento en los últimos veinte años con modelos de negocio como el de comida rápida, comida de autopista, cafetería, snack, sandwichería y bazar gastronómico;
- la restauración de catering, que cuenta con el servicio clásico para eventos especiales al igual que el servicio a domicilio implementado por otro tipo de restaurantes; además de
- la restauración en los medios de transporte, la cual se especializa en la transportación aérea, ferroviaria y marítima (Toussaint, 2001).

El concepto en el que se ubica Sakura Roll Revolución es el de restauración temática puesto que su ambientación, así como su menú, particularmente el de alimentos, están especializados en la gastronomía y cultura japonesas. La principal característica diferenciadora que tiene Sakura Roll con la competencia es la paleta de colores rosa y blanco asociada con la palabra Sakura, nombre de la flor del árbol de cerezo en japonés, buscando identificarse con "*la profunda sensación de paz interior y una admiración por su belleza muy difíciles de expresar*" (Javi, 2021, S/R). Pese a su imagen de categoría superior, Sakura Roll Revolución está dirigido a un público popular y versátil, el cual busca una buena relación costo-calidad en sus alimentos.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1 La estrategia y su relación con la administración

La estrategia es un concepto antiguo que, de manera implícita, acompañó al hombre de las cavernas en la ejecución de sus actividades de supervivencia (Chiavenato & Sapiro, 2017). Pero la propia apreciación del término estrategia nació a raíz de los conflictos del ser humano, i.e., la guerra. Sun Tsu, general del año 500 a.C., fue un pionero en este tema al afirmar que sus triunfos no sólo eran el resultado del diseño de tácticas utilizadas para la conquista, sino de una estrategia enfocada a la victoria (Luna, 2019).

Al principio, el vocablo estrategos se refería a un nombramiento (del general en jefe de un ejército). Poco después pasó a significar el arte del general o de la guerra, esto es, las habilidades psicológicas y el carácter con los que asumía la responsabilidad asignada. En el tiempo de Alejandro de Macedonia (330 a.C.), el término hacía referencia a la habilidad de aplicar la fuerza, vencer al enemigo y crear un sistema unificado de gobierno. En la época de Pericles (450 a.C.), se explicaron las habilidades administrativas (administración, liderazgo, oratoria y poder) (Luna, 2019, p. 65).

La guerra permitió establecer varios de los principios básicos de la estrategia, destacando dos máximas lecciones sencillas: la primera precisa que ningún general deberá conducir a sus tropas en un ataque directo contra un enemigo sólidamente atrincherado, la segunda especifica que el equilibrio del enemigo se debe tratar de romper antes de que el ataque real se lance o pueda lanzarse con éxito (Luna, 2019, p. 65).

Luna (2019) establece que las estrategias militares y de negocios son semejantes ya que ambas buscan el éxito en su propio campo, además, estas tienen factores estratégicos clave similares, aunque especializados para su ámbito. Estos factores se enlazan de la siguiente forma: guerra – empresa, milicia – directivos, enemigo – competencia, armas – productos o servicios, campo de batalla – mercado y sociedad, así como condiciones – medio.

En este sentido, Chiavenato & Sapiro (2017) mencionan que una estrategia empresarial, determinada por la dirección general, debe considerar lo siguiente: a) estar compuesta por diversas tácticas simultáneas e integradas entre sí; b) seguir una secuencia en el tiempo respecto

a la ejecución de dichas tácticas; y c) responsabilizar al gerente de cada departamento o unidad organizacional por la ejecución de las mismas.

3.1.1 Concepto de estrategia

La estrategia, por una parte, está asociada con la toma de decisiones que realizan los directivos en las organizaciones en relación con objetivos, metas y uso de recursos, considerando el entorno presente e identificando situaciones internas (fortalezas y debilidades), al igual que externas (amenazas y oportunidades). Además, por otra parte, se enfoca en la innovación de las diferentes áreas de la organización, i.e., administrativa, tecnológica, de producto u otras, así como a la creación de valor. En suma, la estrategia tiene como fin último el de coadyuvar de manera holística al crecimiento, rentabilidad y perennidad de la empresa en su entorno (Mendez, 2019).

A juicio de Mendez (2019) en su revisión teórica sobre 55 conceptos relacionados con la estrategia desde el siglo XIX hasta la fecha, reconoce distintos enfoques que se complementan y pueden ser agrupados de la siguiente manera:

Los directivos responden a los cambios del entorno y de acuerdo a la situación y las características de la empresa definen el «negocio» teniendo en cuenta la visión prospectiva, la misión y los planes a largo plazo, además de las fuerzas internas y externas para determinar las políticas, planes, objetivos y metas. Adoptan cursos de acción, asignan y administran los recursos necesarios para alcanzar los propósitos planteados y proponen los cambios necesarios para lograr la efectividad de la estrategia en el futuro propuesto (Mendez, 2019, p. 140).

La estrategia responde a la necesidad de la organización de ser competitiva en razón a la aparición de factores de cambio en el entorno, lo que implica ser flexible y tener capacidad de adaptación, definir cuál es la esencia del negocio, proponer una visión de futuro, así como definir las tareas a nivel directivo de la unidad de negocio y funcional para la acción, además de establecer la relación entre estas y el producto-mercado, permitiendo obtener resultados de los objetivos planteados (Mendez, 2019, p. 140).

La estrategia orienta a la empresa, permitiendo identificar oportunidades atractivas para obtener beneficios económicos en su acción. Para ello ajusta la misión y objetivos con visión de largo plazo. La complejidad del mercado propicia el establecimiento de líneas de acción para satisfacer las necesidades del mismo para sus clientes y/o consumidores,

así como las expectativas de los stakeholders y otros. En situación de rivalidad permite la creación de valor, la diferencia de sus competidores y favorece la ventaja competitiva; en este propósito alinea las prácticas organizacionales y determina las actividades de la cadena de valor (Mendez, 2019, p. 141).

3.1.2 La industria restaurantera y la estrategia

El sector de la restauración tiene una relación precaria con la estrategia debido a que después de realizar una búsqueda en bases de datos, se determina que existen nichos de oportunidad, los cuales dan apertura al desarrollo de nuevas investigaciones orientadas a la industria restaurantera y la estrategia. En relación con lo anterior, estudios como los de López, Zalthen & Peraza (2019), Izquierdo, García, Baque & Salcedo (2020) y Arana, Gómez & Andrade (2020), enfocados a la industria restaurantera, denotan la importancia sobre el diseño y aplicación de estrategias, a pesar de estar orientados hacia otras líneas de investigación.

Por ejemplo, en la investigación titulada como «La planeación estratégica y la competitividad del sector restaurantera en ciudad del Carmen, Campeche, México», cuyo objetivo fue *“analizar la relación entre la dimensión planeación estratégica y la competitividad del sector restaurantera de Ciudad del Carmen, Campeche, México”* (López et al., 2019, S/R), se precisa que *“la mayor problemática de ese sector restaurantera, se origina principalmente en la falta de estrategias, inexistencia de planes y objetivos y con ello la limitada capacidad para la toma de decisiones estratégicas”* (López et al., 2019, S/R).

De igual forma, en el artículo titulado como «Procesos administrativos para restaurantes de comida típica en la provincia de los Ríos», cuyo objetivo fue *“establecer la dinámica del proceso administrativo en los restaurantes de comida típica en la Provincia de Los Ríos, Ecuador”* (Izquierdo et al., 2020, p. 23), se expresa que *“las estrategias son una herramienta de apoyo para todos los restaurantes de comidas típicas de la Provincia de Los Ríos”* (Izquierdo et al., 2020, p. 27), además *“la implementación de procesos administrativos con acciones innovadoras, planificadas, dirigidas y controladas les permitió distinguirse de los demás”* (Izquierdo et al., 2020, p. 27).

Por último, en el trabajo titulado como «La gestión organizacional como generador de competitividad empresarial en microempresas del sector restaurantera», cuyo objetivo fue *“analizar la relación de la gestión organizacional y la competitividad empresarial de las microempresas de preparación de alimentos y bebidas en el municipio Othón P. Blanco, Quintana*

Roo” (Arana et al., 2020, p. 759), se da a conocer que “*las empresas de este sector deben implementar una planeación y dirección con enfoque estratégico, la cual les permitiría rediseñar e implementar su plan de negocios*” (Arana et al., 2020, p. 771).

3.1.3 La estrategia como elemento clave en diversas técnicas de gestión empresarial

Las personas, por casi 50 años, han estado buscando la respuesta a la pregunta ¿qué es estrategia? Pero no ha habido mucho consenso respecto al tema, especialmente en la identificación de los elementos fundamentales que constituyen su concepto, a pesar de que el mismo haya experimentado evoluciones y desarrollos durante medio siglo aproximadamente (Yu, 2021).

En relación con lo anterior, Yu (2021), en la revisión de literatura que hizo sobre la estrategia desde 1960 hasta 2011, identifica que existen cuatro posibles razones por las cuales el concepto de estrategia es entendido de muchas formas: 1. se utilizan diferentes palabras para expresar el mismo significado; 2. se utilizan diferentes términos que pertenecen al mismo grupo lexical; 3. se aplica un vocabulario diferente en la definición debido a que el concepto se entiende de diferentes maneras; y 4. se utilizan expresiones no pertenecientes al concepto de la estrategia.

Es por ello que, al día de hoy, la estrategia no cuenta con un único modelo para diseñarla y aplicarla, sino que también existen diversas herramientas administrativas relacionadas con esta, e.g., el diamante, las cinco fuerzas, así como el modelo de cuatro esquinas de Porter, el diamante estratégico de Hambrick & Fredickson, el océano azul de Kim & Mauborgne, el reloj estratégico de Bowman, las cinco P de la estrategia de Mintzberg, el marco 7S de McKinsey, las estrategias organizacionales de Miles & Snow, el cuadro de mando integral (CMI) de Kaplan & Norton, la matriz Ansoff de Ansoff (Mind Tools, 2022), la planeación estratégica de Chiavenato & Sapiro y la administración estratégica de Thomson & Strickland, al igual que de Luna (Chiavenato & Sapiro, 2017; Luna, 2019; Thompson et al., 2017).

3.1.4 La prospectiva estratégica

El dinamismo de los ámbitos medio ambiental, social, cultural, político, económico y tecnológico ha generado un alto nivel de inseguridad hoy en día, por lo que plantearse cómo será el futuro es una incógnita que está siendo considerada por las organizaciones actualmente, ya sean estas públicas o privadas (Mera, 2012). Por ello, se hace necesario el uso de una metodología capaz

de permitir a una organización vislumbrar el futuro a fin de tomar decisiones anticipadas que favorezcan la construcción de un escenario posible favorable (Salgado, 2015).

La prospectiva, nacida a finales de la década de 1950 en Francia con los teóricos Gastón Berger y Bertrand de Jouvenel (Mojica, 2006), también ha hecho equipo con la estrategia, evolucionando en el concepto contemporáneo denominado prospectiva estratégica (Casa et al., 2019), la cual ha llegado a ser una herramienta administrativa capaz de proporcionar una ventaja competitiva a la empresa que decida implementarla (Mojica, 2006; Peña & Arango, 2011), pues se considera que su potencial de planificación y definición de objetivos para la generación de un plan estratégico es superior al de otras herramientas administrativas relacionadas con la estrategia (Chung, 2009).

En concordancia con lo dicho anteriormente, Peña & Arango (2011) destacan que:

La prospectiva no tiene un objeto propio de estudio, es posible aplicarla a diversas áreas del conocimiento, desde el área de la salud, pasando por las ciencias naturales y las ciencias sociales [...] Asimismo, usa diversas metodologías, técnicas y estrategias para el análisis de un sistema, grupo o comunidad; hace uso de diversas disciplinas como la estadística, las matemáticas, la sociología, la economía, etc. (p. 4).

Así pues, el concepto contemporáneo de prospectiva estratégica fue definido por Michel Godet y Hugues de Jouvenel a finales de la década de 1980 (Mojica, 1991; Pinto, 2008); sin embargo, Godet es quien ha devenido el principal precursor de esta teoría, desarrollando su modelo de escenarios (Armijos et al., 2019). Por otra parte, en América Latina, dicho título es compartido con Francisco José Mojica Sastoque, quién diseñó, bajo la metodología de Godet, sus propios modelos de prospectiva estratégica, denominados como el modelo básico y el modelo avanzado (Barahona et al., 2019).

Debido a que la metodología del modelo avanzado es más completa que la del modelo básico, en esta investigación se toma como base el primero, ya que permite el uso de diferentes técnicas en cada una de las cuatro etapas de su desarrollo: I. variables; II. actores; III. escenarios; y IV. estrategias (Mojica, 2006); además, este modelo destaca el rol que tienen la reflexión y el análisis intelectual para su ejecución a pesar de utilizar herramientas matemáticas que convierten lo cualitativo en cuantitativo (Pinto, 2008).

El modelo avanzado de la prospectiva estratégica consiste en trabajar con mayor profundidad las cuatro etapas antes mencionadas, sirviéndose de fuentes primarias, i.e., análisis de expertos, y fuentes secundarias, i.e., estado del arte, así como de la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva. El estado del arte examina con detalle la situación actual de la empresa, haciendo un análisis retrospectivo sobre su pasado, en los ámbitos medio ambiental, social, cultural, político, económico y tecnológico, con el propósito de concebir en los mismos su comportamiento actual. La vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva radica en el análisis de las tendencias mundiales respecto al tema a estudiar por medio de una metodología propia, según sea el caso (Mojica, 2010).

En la primera etapa, variables, se hace una aproximación, considerando todos los ámbitos mencionados anteriormente, de los posibles factores de cambio sobre el tema en cuestión por medio de tres posibles técnicas: a) los árboles de competencia de Marc Giget; b) la matriz de cambio de Michel Godet; o c) la matriz FODA; posteriormente se identifican sólo las variables clave mediante técnicas como: a) el análisis estructural (MICMAC, en francés); b) la importancia y gobernabilidad (IGO); o c) el ábaco de François Régnier (Mojica, 2006, 2010).

En la segunda etapa, actores, se precisa el juego de los actores que intervienen en el fenómeno estudiado por medio del método de actores, objetivos y relaciones de fuerza (MACTOR, en francés). En la tercera etapa, escenarios, se determinan los escenarios posibles y, en su caso, alternos mediante cuatro técnicas potenciales: a) el análisis morfológico (MORPHOL, en francés); b) el sistema de matrices de impactos cruzados (SMIC, en francés); y c) la cruz de escenarios de Peter Schwartz; (Mojica, 2006, 2010).

Por último, en la cuarta etapa, estrategias, se determinan los objetivos, metas y tácticas para alcanzar el mejor escenario futuro posible por medio de técnicas como: a) los árboles de pertinencia; b) el análisis multicriterio; c) la importancia y la gobernabilidad (IGO); así como d) el ábaco de François Régnier (Mojica, 2006, 2010).

3.2 La perennidad empresarial

La perpetuidad de una empresa, o perennidad, implica la búsqueda de nuevas y mejores estrategias, así como estructuras, para provocar alteraciones en el cambio de liderazgo y la toma de decisiones (Baldo et al., 2014). La perennidad, sin importar la condición de cualquier ente o sistema, implica transitar por un ciclo de vida, el cual tiene, de manera generalizada, tres periodos o etapas: 1. nacimiento/crecimiento; 2. madurez/resurgimiento; y 3. declive/deceso (Angeles

et al., 2022). Así pues, poder reconocer en qué etapa de desarrollo se encuentra una organización, permite auxiliar a los administrativos a comprender las conexiones entre el ciclo de vida y la estrategia competitiva (Baldo et al., 2014, p. 386).

El ciclo de vida corporativo enfatiza que las organizaciones, independientemente de su edad cronológica o tamaño, evolucionan cuando experimentan una serie de eventos, los cuales propician una serie de cambios, tanto internos como externos, a través del tiempo (Angeles et al., 2022). Dichos cambios siguen una progresión jerárquica, difícilmente reversible, afectando todo tipo de estructuras y actividades organizacionales en la firma; sin embargo, no todos los cambios son positivos, pues estancarse mucho tiempo en una etapa puede significar el surgimiento de una crisis que propicie una muerte prematura de la compañía (Mosca et al., 2021).

3.2.1 El ciclo de vida corporativo

El ciclo de vida corporativo, con base en Adizes (2004), está definido por dos características comunes, presentes en cualquier sistema, e.g., orgánico o inorgánico; la primera es que todo ente sigue una serie de patrones predecibles, la segunda es que cuando existe un cambio, el sistema colapsa. Por ello, se considera pertinente conocer las diez etapas por las que transita una organización y, de igual forma, aprender a superar los cambios para evitar tener una muerte prematura o evitar llegar al deceso definitivo.

A continuación, se enlistan las diez etapas del ciclo de vida corporativo:

I. Abstracción: En esta fase la organización aún no ha nacido, esta existe sólo como una luz en los ojos del fundador, quién trata de constituir a su empresa con base en sueños y posibilidades;

II. Infancia: Una vez constituida la empresa, el fundador ha adquirido riesgos financieros, al adquirir préstamos u ofrecer hasta el 40% de su compañía a socios externos;

III. Go-go: Las ventas comienzan a crecer y el flujo de efectivo es constante gracias a productos o servicios exitosos, lo que denota el florecimiento de la compañía, desatando emoción en los inversionistas y elogios por parte de los clientes;

IV. Adolescencia: En esta etapa la empresa experimenta un renacimiento, pues existen cambios en ámbitos como el liderazgo, los objetivos, la estrategia, la estructura organizacional, el sistema de recompensas e, inclusive, en la misión de la compañía, propiciando así su independencia;

V. Plenitud: La posición óptima se ha alcanzado, logrando finalmente un balance entre la flexibilidad y el control, la compañía opera de manera predecible, energizada y enfocada, logrando constantemente los objetivos que se plantean;

VI. Madurez: En este punto la compañía tiene riqueza y refleja una situación financiera sólida, pero comienza a perder vitalidad, al igual que su flexibilidad y muestra signos de envejecimiento;

VII. Aristocracia: Debido a la riqueza y sólidos que, aparentemente, tiene la empresa, se reducen las expectativas de crecimiento, perdiendo el interés por la conquista de nuevos mercados, tecnologías y fronteras;

VIII. Recriminación: Como consecuencia de la fase anterior, la compañía comienza a perder mercado, reflejando estados financieros con números rojos, además, los problemas se personalizan y se generan conflictos interpersonales, donde se busca identificar al culpable del declive de la organización;

IX. Burocracia: En esta fase, la compañía ya no es autosuficiente, justificando su existencia por el simple hecho de servir a los intereses de otras entidades políticas o comerciales, dispuestas a financiarla;

X. Muerte: Una vez que no existe ninguna dependencia dispuesta a financiar a la organización, esta deja de existir (Adizes, 2004).

3.3 Las Creencias, actitudes, intenciones y el comportamiento

La actitud es el concepto más distintivo e indispensable al momento de estudiar el comportamiento de las personas, por lo que se han desarrollado diversos instrumentos de medición, como las escalas de Likert, Guttman, Thurstone y de diferenciales semánticos. Su conceptualización está definida por tres características: a) la noción de que la actitud es aprendida; b) esta detona acciones predisuestas en la persona; y c) tales acciones son consistentemente favorables o desfavorables hacia un objeto, persona, problema, o situación (Fishbein & Ajzen, 1975).

No obstante, la actitud es un concepto complejo que no puede ser generalizado con una sola palabra; tanto es así que Fishbein y Ajzen (1975) postulan una clasificación en cuatro categorías: conocimiento, afecto, conación y comportamiento evidente. Tal clasificación da origen a un marco conceptual, definido por los mismos autores, con el propósito de proveer un análisis teórico

sistemático y coherente, enfocándose también, y principalmente, en las relaciones entre dichas variables, las cuales se identifican en este marco teórico como: creencias, actitudes, intenciones y comportamiento respectivamente.

Las creencias, aprendidas o formadas según la observación directa o la información recibida tanto por medios externos como por varios procesos de inferencia, son los cimientos de esta teoría de la actitud, la cual establece que la totalidad de creencias de una persona sirve como una base informativa que ultimadamente determina sus actitudes, intenciones y comportamientos, estableciendo así que un individuo, como un organismo esencialmente racional, usa la información que tiene a su disposición para crearse juicios, formar evaluaciones y llegar a la toma de decisiones (Ajzen, 2012).

3.3.1 La teoría de la acción razonada

En efecto, las creencias asociadas con cierto comportamiento, sin importar como son adquiridas, sirven para guiar las decisiones de hacer o no hacer una acción en cuestión. Estas creencias se distinguen específicamente en tres tipos. Primero, las personas tienen creencias sobre las consecuencias positivas o negativas que pueden experimentar si hacen una acción, este tipo de creencias, i.e., creencias conductuales, determinan la actitud hacia desempeñar una acción personalmente (Fishbein & Ajzen, 2010).

Segundo, las personas se forman creencias debido a la aprobación o desaprobación de individuos o grupos importantes en sus vidas sobre una acción, este tipo de creencias, i.e., creencias normativas, producen una norma percibida o, dicho de otra manera, una presión social para comprometerse o no con una acción. Tercero, las personas se forman creencias sobre factores personales y ambientales que pueden ayudar o impedir sus intentos por hacer una acción, este tipo de creencias, i.e., creencias de control, resultan en un sentido de alto o bajo control conductual percibido con respecto a una acción (Fishbein & Ajzen, 2010).

Una vez que se han formado, específicamente en combinación, las actitudes hacia una acción, las normas percibidas y el nivel de control conductual percibido, se establecen las intenciones y, por ende, el comportamiento. Como regla general, mientras más favorable sea la actitud y la norma percibida, así como el control conductual percibido, más fuerte será la intención de una persona para desempeñar un cierto comportamiento en cuestión; sin embargo, se espera que la relativa importancia o peso de estos tres determinantes de intenciones varíe entre un

comportamiento a otro, al igual que entre alguna población a otra (Ajzen, 2012; Fishbein & Ajzen, 2010).

3.3.2 Aplicación de la teoría de la acción razonada en el campo de la alimentación

La teoría de la acción razonada, la cual sirve para estudiar las intenciones y, por ende, el comportamiento, ha sido aplicada exitosamente en campos como: el sector salud y transporte público (Fishbein & Ajzen, 2010), al igual que en el ámbito medioambiental, religioso, así como el consumo de alcohol (Ajzen et al., 2011) y, por otra parte, ha sido aplicada en el campo de la alimentación (Ajzen, 2015; Tarkiainen & Sundqvist, 2005) e, inclusive, en el sector restaurantero (I. Hernández et al., 2014).

Así pues, en cuanto al campo de la alimentación, los estudios realizados sobre el consumo de refresco, pescado y productos lácteos pudieron brindar una buena predicción respecto a estas intenciones de consumo, las cuales se establecieron principalmente por la influencia de la actitud o preferencia personal hacia el comportamiento en cuestión (Ajzen, 2015); asimismo, la investigación relacionada con el consumo de productos orgánicos por los finlandeses destaca que es posible predecir el comportamiento de compra efectuado por los consumidores de productos orgánicos que ya tienen la intención de comprar este tipo de mercancía por medio de sus actitudes y las normas subjetivas, las cuales afectan dichas intenciones de compra (Tarkiainen & Sundqvist, 2005).

Por otra parte, con respecto al sector restaurantero, el estudio realizado respecto a las preferencias del consumidor en la industria restaurantera de Pachuca permitió predecir la intención de visitar un restaurante en particular de entre los 60 evaluados gracias al efecto que tienen la actitud personal y la presión social de la región (I. Hernández et al., 2014).

3.4 Estudios previos relacionados con los temas de la investigación

En Europa, la prospectiva estratégica ha sido una herramienta administrativa reconocida y comúnmente utilizada para desarrollar investigaciones, con propósitos aplicados, relacionadas con diversos ámbitos como los económicos y políticos principalmente (De Jouvenel, 2018); sin embargo, en América Latina las aplicaciones del método originado en Francia no son numerosas, pues se entiende que existen limitaciones en el idioma, así como otros desafíos que no se han podido identificar (Pinto, 2008, p. 55).

Uno de los países que más aplicaciones cuenta seguramente es Colombia, por cuanto uno de sus más reconocidos prospectivistas, Francisco José Mojica, estudió en Francia y logró realizar diversos ejercicios tanto en el ámbito público como privado. Otro país con conocidos prospectivistas es México, siendo una de las más activas actualmente la Dra. Guillermina Baena de la UNAM. En el cono sur existe toda una red liderada por Eduardo Balbi con ciertas metodologías propias y otras basadas en la escuela francesa de Godet. Finalmente, en el caso ecuatoriano, existe mucho por hacer; se han generado muchos avances en el campo académico pero muy pocos en el profesional (Pinto, 2008, p. 55).

Uno de los estudios más representativos que compete a esta investigación es el de Gémar & Jiménez (2013), quienes, en su investigación titulada como «Retos estratégicos de la industria hotelera española del siglo xxi: horizonte 2020 en países emergentes», tuvieron como objetivo *“identificar los retos de actuación en el horizonte 2020 por medio de un análisis prospectivo en términos de rentabilidad de inversiones”* (Gémar & Jiménez, 2013, p. 13), obteniendo como resultado la facultad de *“aseverar que la perpetuidad empresarial de la industria hotelera pasa, no solo por la formación de grupos y alianzas, sino además por el posicionamiento en entornos emergentes”* (Gémar & Jiménez, 2013, p. 13).

Otro estudio que se debe considerar, aunque no esté relacionado con la prospectiva estratégica, es el de Baldo, Da Cunha, Dos Santos & Leandro (2014), pues en su trabajo titulado como «Relación del ciclo de vida organizacional con la planificación: un estudio con empresas prestadoras de servicios contables del estado de Santa Catarina», cuyo objetivo fue *“identificar la relación de las diferentes etapas del ciclo de vida organizacional con el proceso de planificación de las empresas prestadoras de servicios contables del estado de Santa Catarina”* (Baldo et al., 2014, p. 383), se señala que *“existe una correlación negativa entre las etapas de nacimiento y declive y la utilización de los artefactos de planificación y una correlación positiva entre las etapas de crecimiento, madurez y rejuvenecimiento”* (Baldo et al., 2014, p. 383).

En cuanto al contexto nacional, se debe destacar el estudio de Angeles, Pérez-Encinas & Villanueva (2022) ya que en trabajo titulado como «Caracterizando el ciclo de vida organizacional a través de la flexibilidad estructural y estratégica: perspectivas desde las MIPyMES en México», cuyo objetivo fue *“examinar las particularidades de dos tipos de flexibilidad que son especialmente importantes para tratar con condiciones turbulentas: flexibilidad estructural y estratégica”* (Angeles et al., 2022, p. 272), se da conocer que *“las firmas maduras presentan más*

características de flexibilidad estratégica y estructural que aquellas envueltas en el crecimiento o el declive” (Angeles et al., 2022, p. 271).

Asimismo, en la investigación de Pérez-Soltero, Leal, Barceló & León (2013) titulada como «Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos», donde el objetivo fue “*realizar un diagnóstico para analizar los procesos de la gestión del conocimiento en las PyMES del sector restaurantero, con la finalidad de conocer cuál es la situación actual de dichos procesos en estas organizaciones e identificar oportunidades de mejora*” (Pérez et al., 2013, p. 153), se declara que “*existe resistencia al cambio, dificultando la aceptación de un plan estratégico donde se vea incluida la gestión del conocimiento*” (Pérez et al., 2013, p. 154).

Finalmente, en el contexto local, a fin de complementar los antecedentes de esta investigación, se resalta el estudio de Hernández, Alcántara & Cerón (2014), titulado como «Aplicación del modelo de atributos múltiples de Fishbein en la industria restaurantera», el cual tuvo como objetivo “*analizar el comportamiento del consumidor de la industria restaurantera en la zona metropolitana de Pachuca mediante la aplicación de estudios de naturaleza exploratoria y documental que permitan proponer, determinar y adecuar las estrategias de marketing empleadas en la zona*” (Hernández et al., 2014, p. 36), y también afirma que “una estrategia de posicionamiento vale más que una estrategia de precios bajos, pues las personas de la zona prefieren asistir a los restaurantes más reconocidos aun sabiendo que los precios no son accesibles” (Hernández et al., 2014, p. 48).

Capítulo 4

Análisis Cualitativo y Cuantitativo

4.1 Tipo y desarrollo de la investigación

Este estudio de caso está basado en un enfoque mixto, al utilizar instrumentos y herramientas de análisis para investigaciones tanto cualitativas como cuantitativas (Cherry (1996), citado por Martínez, 2006). A su vez, la investigación es empírica y de campo al tratarse de un trabajo que estudia la realidad desde el origen del objeto de estudio (Arias, 2012). Así pues, aunque se cuente con tres variables de estudio el alcance es únicamente descriptivo, por lo que la aplicación de los instrumentos y el análisis de la información se realiza en un único momento, sin considerar su evolución a través del tiempo (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Respecto al desarrollo de la investigación, primeramente, se llevó a cabo una revisión de literatura sobre la estrategia, el ciclo de vida corporativo y la teoría de la acción razonada para definir claramente su estado actual en el campo de la investigación y situación sobre los antecedentes respecto a otros estudios que trabajaron en una línea de investigación similar o que incluyeron alguna de las variables antes mencionadas

Posteriormente se realizó una entrevista para conocer los principales atributos que influyen en los clientes al momento de visitar un restaurante a través de la codificación y la evaluación temática, generando nubes de palabras con el software ATLAS.ti en su versión 9; subsecuentemente se aplicó un cuestionario a fin de determinar las preferencias de los clientes de Sakura Roll Revolución al momento de acudir a un restaurante por medio de un análisis de estadística descriptiva, utilizando como herramienta de análisis Microsoft Excel.

Por último, se plantea para Sakura Roll Revolución el desarrollo de un modelo prospectivo estratégico con base en los resultados de esta investigación con el fin de vislumbrar el mejor escenario futuro posible a través de los métodos matriz FODA, MICMAC, MACTOR y SMIC PROB EXPERT (Mojica, 2006). Por consiguiente, esta herramienta debe servir para plantear estrategias con base en los tres elementos fundamentales de la estrategia establecidos por Yu (2021), las cuales estén enfocadas en una gestión especializada para favorecer su perennidad empresarial según el ciclo de vida corporativo de Adizes (2004).

4.2 Población, muestreo y muestra

Debido al tiempo y recursos disponibles para la presente investigación, la población objetivo es aquella denominada accesible, o muestreada, ya que es a la que se tiene acceso, conformando una porción finita de la misma (Arias, 2012). En efecto, se recurre a la selección de una muestra, la cual conforma un subconjunto representativo al igual que finito extraído de la población accesible, definida por el tipo de muestreo casual (Arias, 2012).

Dicho lo anterior, en los estudios cualitativos el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés del investigador no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia, sino profundizar en el entendimiento de un fenómeno. También se insiste en que conforme avanza el estudio se pueden agregar otros tipos de unidades o reemplazar las unidades originales, puesto que el proceso cualitativo es más abierto y está sujeto al desarrollo del estudio (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 424).

Por tanto, el muestreo utilizado para la parte cualitativa, según la naturaleza del fenómeno bajo análisis, está basado en aquel considerado como dirigida o propositiva, ya que sus los elementos se seleccionan con base en razones asociadas con el problema de investigación, y se ubica en la clase de muestras diversas o de máxima variación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018); es decir, se buscó entrevistar a clientes de características distintas, además, el número de casos siguió en aumento hasta llegar a la saturación categórica, la cual indica que ya no existen aportes novedosos o adicionales a la investigación.

Por otra parte, la muestra relacionada con la parte cuantitativa considera la técnica de selección no probabilística de tipo por conveniencia (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018); de modo que la cantidad de sujetos se integra por clientes de Sakura Roll Revolución que acostumbran visitar algún restaurante cuando deciden comer fuera de casa por lo menos una vez a la semana y pertenecen a cualquier municipio de la zona metropolitana de Pachuca (Data México, 2023).

4.3 Instrumentos de recolección de datos

Gracias al desarrollo de los métodos mixtos y la ahora posibilidad de hacer compatibles los programas de análisis cuantitativo y cualitativo (por ejemplo, SPSS y Atlas.ti), muchos de los datos recolectados por los instrumentos más comunes pueden ser codificados como números y también analizados como texto o ser transformados de cuantitativos a

cuantitativos y viceversa (Fakis et al. (2013); Axinn & Pearce (2006), citado por Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 569).

Es por ello que para esta investigación se generó un guion de entrevista semi estructurada de 6 ítems derivado del cuestionario de Hernández (2014), el cual tiene un enfoque de aplicación para la zona metropolitana de Pachuca y se encuentra centrado en seis dimensiones: a) aspectos positivos y negativos de Sakura Roll Revolución; b) atributos que más destacan del restaurante; c) atributos que menos destacan del restaurante; d) atributo que más destaca de un restaurante en general; e) atributo que menos destaca de un restaurante en general; y f) oportunidades de mejora para Sakura Roll Revolución.

Ulteriormente, con base en el instrumento desarrollado para la investigación de Hernández, Alcántara & Cerón (2014), así como los resultados del instrumento cualitativo, se estableció un cuestionario de 24 ítems, el cual se validó mediante el alfa de Cronbach con un resultado de 0.7032, centrado en cinco aspectos: a) características generales de los consumidores; b) características de un restaurante en general; c) características del primer restaurante más frecuentado; d) características del segundo restaurante más frecuentado; y e) características del tercer restaurante más frecuentado.

4.4 Resultados

Los diseños mixtos enfrentan diversos retos; por ejemplo, resultados contradictorios entre ambos métodos, posible introducción de sesgos de un método a otro, diferencias entre los tamaños de muestra de las dos ramas, la decisión de qué resultados de una etapa deben guiar a la otra, etc. (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 578).

Sin embargo, uno de los atributos de este tipo de investigación es que las conclusiones incluyen componentes de ambos métodos, los cuales son capaces ampliar el conocimiento e integren nuevas perspectivas al estudio de un tema dentro del área que se está desarrollando, esto quiere decir, aportar un entendimiento más completo y detallado sobre el significado del fenómeno (Hernández-Sampieri et al., 2014).

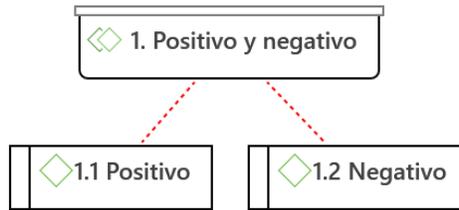
4.4.1 Entrevista

Derivado del procesamiento de la información y su estudio minucioso en el software ATLAS.ti, se obtuvieron seis grupos de código, los cuales se analizan primeramente a través de redes semánticas, en un segundo momento, mediante nubes de palabras y, por último, por medio de

un análisis de coocurrencias. Dichos grupos de código se enlistan a continuación: a) positivo y negativo; b) atributos positivos de Sakura; c) atributos negativos de Sakura; d) atributo más importante de un restaurante; e) atributo menos importante de un restaurante; y f) oportunidad de mejora.

En cuanto a las redes semánticas, en el grupo de código Positivo y Negativo se contemplaron los aspectos positivos y negativos del restaurante como una codificación per se en ese orden (figura 3); de esta manera, fue posible identificar en un primer momento, los atributos que sobresalen y deslucen del restaurante antes de introducir a los entrevistados los atributos que influyen en ellos al momento de visitar un restaurante.

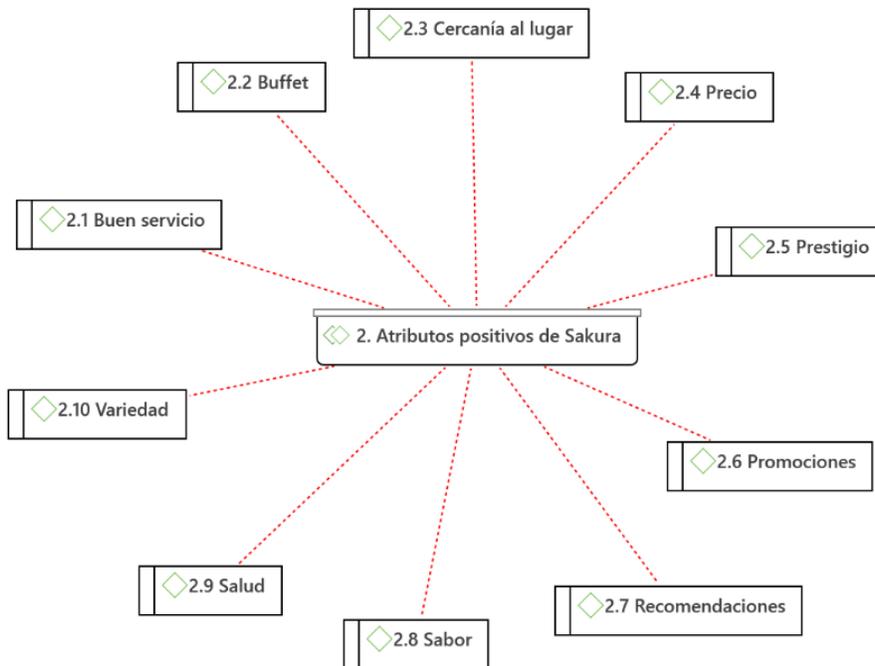
Figura 3. Red semántica del primer grupo de código



Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas utilizando el software ATLAS.ti.

En el grupo de código Atributos Positivos de Sakura, así como para el resto de grupos de código, se contemplaron los 10 atributos de un restaurante que influyen en los clientes como parte de la codificación, pero en este caso, la connotación de los mismos fue de manera positiva respecto a Sakura Roll Revolución (Figura 4).

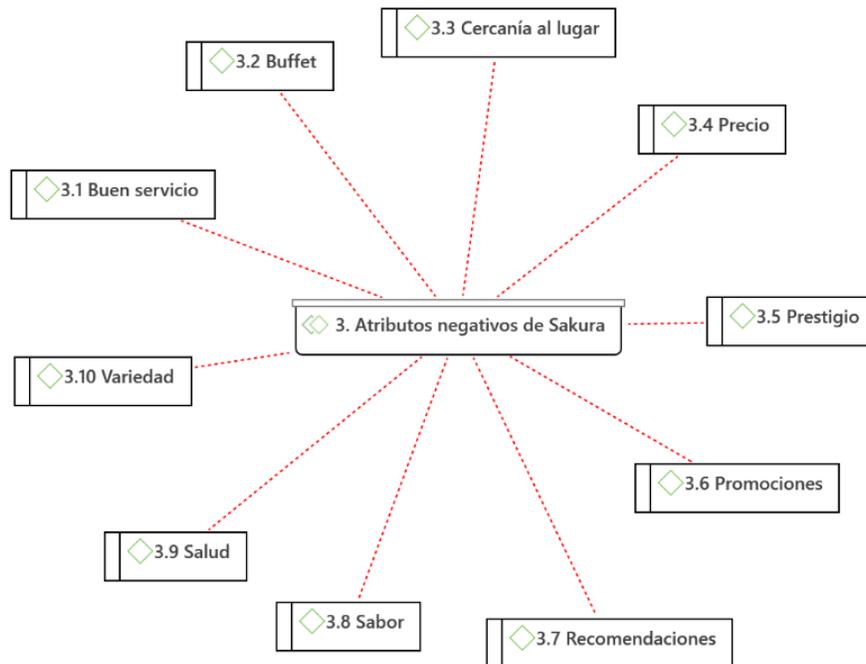
Figura 4. Red semántica del segundo grupo de código



Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas utilizando el software ATLAS.ti.

En el grupo de código Atributos Negativos de Sakura, a diferencia del anterior, la connotación de los atributos fue de forma negativa en relación con el restaurante, pues se buscó hacer notar las áreas de oportunidad del mismo (figura 5).

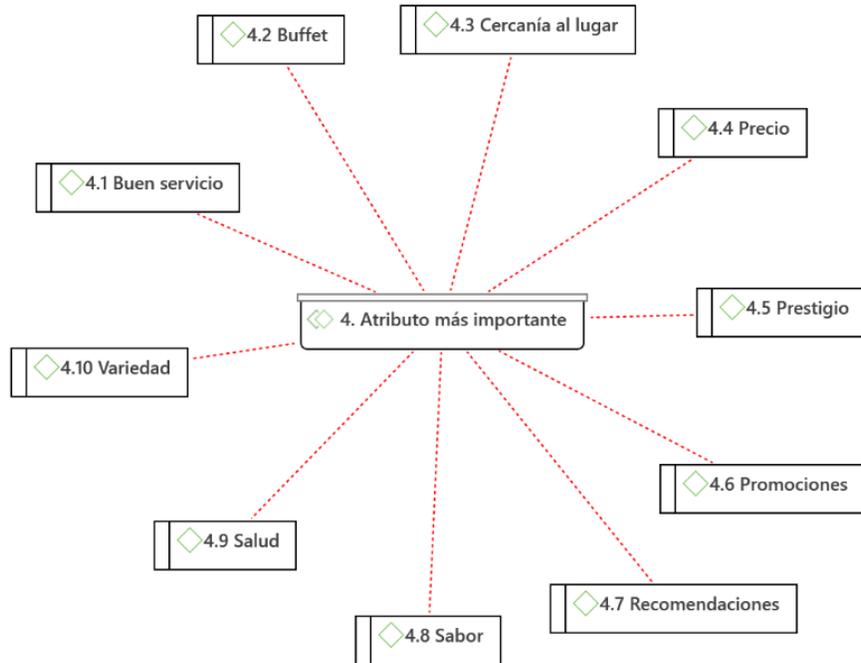
Figura 5. Red semántica del tercer grupo de código



Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas utilizando el software ATLAS.ti.

En el grupo de código Atributo más Importante, la percepción de los atributos pasó de estar enfocada en Sakura Roll Revolución a un restaurante en general ya que, así, fue posible distinguir las virtudes del restaurante frente al resto de negocios pertenecientes a la industria restaurantera (figura 6).

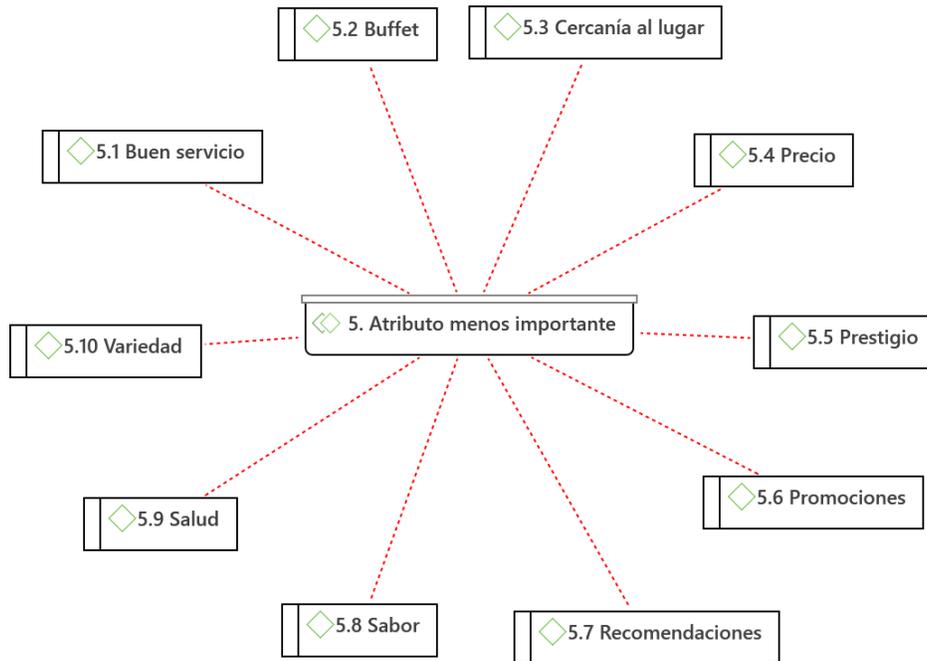
Figura 6. Red semántica del cuarto grupo de código



Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas utilizando el software ATLAS.ti.

En el grupo de código Atributo menos Importante, en contraste con aquel mencionado previamente, la concepción de los atributos fue en un sentido de irrelevancia puesto que, aquí, los atributos con los valores más altos carecen de importancia para los entrevistados (figura 7).

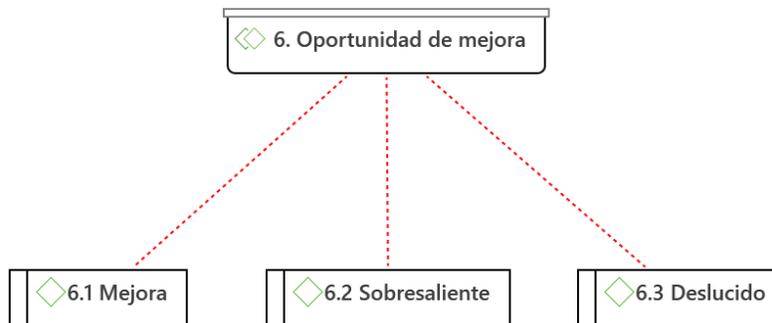
Figura 7. Red semántica del quinto grupo de código



Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas utilizando el software ATLAS.ti.

En el grupo de código Oportunidad de Mejorarse buscó registrar las particularidades que hicieron notar los clientes de Sakura Roll Revolución puesto que tenían la oportunidad de expresar más específica y detalladamente aspectos del restaurante a mejorar o cambiar para cumplir sus expectativas completamente (figura 8).

Figura 8. Red semántica del sexto grupo de código



Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas utilizando el software ATLAS.ti.

Por lo que se refiere a las nubes de palabras, el primer grupo de código, Positivo y Negativo, se encuentra relacionado con los aspectos positivos o negativos del Sakura Roll Revolución que

a un restaurante (figura 12); dicho lo anterior, los atributos que más destacan son sabor, promociones y servicio por tener una alta coincidencia entre los entrevistados.

Figura 12. Atributos positivos de Sakura



Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas utilizando el software ATLAS.ti.

En palabras de los clientes, respecto al sabor, mencionan que “tanto los platillos como las bebidas que preparan están muy ricos”, “la sazón es buena, he probado los rollos fritos y los frutales, me gustan los sabores agridulces”; a su vez, relativo a las promociones, denotan que “son buenas, pues un 2x1 a quién no le gusta”, “cuentan con una que por un poco más de 100 pesos ya tienes una comida completa”; entre tanto, sobre el servicio, expresan que “es rápido ya que la comida llega a tiempo”.

El tercer grupo de código, Atributos Negativos de Sakura, está vinculado con aquellos atributos que menos destacan del restaurante (figura 13); o sea, en la nube de palabras sobresalen principalmente cercanía y buffet por tener una alta coincidencia entre los entrevistados.

Figura 13. Atributos negativos de Sakura



Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas utilizando el software ATLAS.ti.

Para demostrar lo anterior, los clientes opinan que “viven un poco alejados del centro”, pero “el desplazamiento no representa ningún problema”; asimismo señalan que “el servicio de buffet está disponible muy tarde, pues no está en un horario de comida tradicional”, por lo tanto no es mencionado con regularidad a los clientes, ocasionando que este servicio se considere inexistente, como lo hace notar uno de los clientes al argumentar que “no te enteras del servicio de buffet, ya que no existe una área específica para ello, ni tampoco te lo ofrecen”.

El cuarto grupo de código, Atributo más Importante, está vinculado con aquel atributo que es el más relevante al momento de visitar un restaurante (figura 14); en otras palabras, lo que más se distingue es el sabor por tener una alta coincidencia entre los entrevistados.

Figura 14. Atributo más importante de un restaurante



Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas utilizando el software ATLAS.ti.

aunque en este caso la palabra servicio no está estrictamente relacionada al servicio de mesa, sino también a otros aspectos del restaurante como el valet parking y el buffet.

Figura 16. Oportunidad de mejora en Sakura



Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas utilizando el software ATLAS.ti.

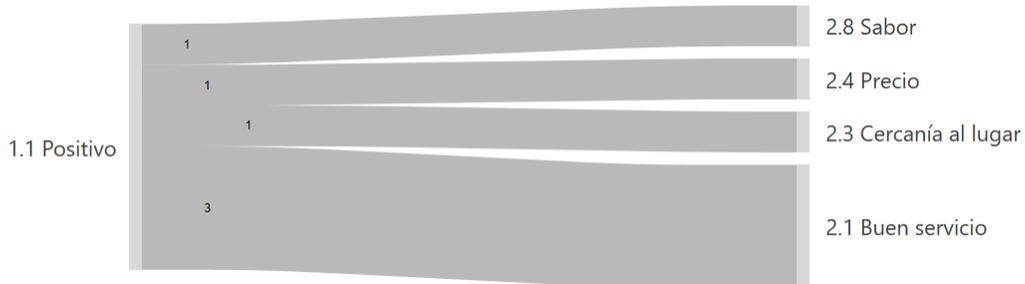
Con respecto al servicio, se considera que, por un lado, “el trato del personal puede mejorar dado que debería ser más casual, haciéndote sentir bienvenido”, por otro lado, “el servicio de buffet pudiera ser más accesible referente al horario”; tratándose de la atención, se recomienda que “la actitud del personal de servicio podría mejorar, transmitiendo una mejor vibra y actitud, ya que a veces son muy serios”, aunque también se señala específicamente que “el servicio de mesa está un poco abandonado, pues parece que no se dan abasto”.

Para terminar el análisis cualitativo, se encontraron dos clases de coocurrencias, las cuales determinan las asociaciones que existen entre los discursos expresados por los comensales a través de la categorización de los 6 grupos de códigos mencionados en un inicio. En concreto, dichas ocurrencias simultáneas tienen su origen en los códigos positivo al igual que negativo, los cuales corresponden al primer grupo de código, y aparecen en los grupos de código atributos positivos de Sakura para el primer caso, atributos negativos de Sakura para el segundo caso, así como oportunidad de mejora para ambos casos.

Respecto a la primera clase de coocurrencia, o sea, las asociaciones existentes con el código positivo, se destacan dos tipos: atributos positivos de Sakura y oportunidad de mejora. En el primer caso, se evidencia una noción innata por parte de 4 entrevistados acerca de los atributos que influyen en un restaurante, pues los atributos buen servicio, cercanía al lugar, precio, así

como sabor destacan tres veces con relación al primero y una vez en cuanto a los demás (figura 17).

Figura 17 Coocurrencia Positivo - Atributos positivos de Sakura



Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas utilizando el software ATLAS.ti.

Por otra parte, los aspectos positivos del restaurante no sólo se refieren al marco preestablecido de los 10 atributos, dado que en seis ocasiones los entrevistados declararon que tanto la ambientación del lugar como las instalaciones eran admirables. Dicho en palabras de los comensales, “el ambiente es bueno, la música y la distribución de las mesas me gusta mucho”, además “sus instalaciones están muy bonitas” (figura 18).

Figura 18 Coocurrencia Positivo – Oportunidad de mejora



Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas utilizando el software ATLAS.ti.

Por lo que se refiere a la segunda clase de coocurrencia, es decir, las asociaciones existentes con el código negativo, se destacan dos tipos: atributos negativos de Sakura y oportunidad de mejora. Por una parte, se trata de particularidades experimentadas por dos comensales, los cuales indican que “existió una disputa con una mesera” y “una inconformidad por haber cambiado la ubicación del restaurante” (figura 19).

Figura 19 Coocurrencia Negativo – Atributos negativos de Sakura



Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas utilizando el software ATLAS.ti.

En el segundo caso, no existe unanimidad sobre lo que desprestigia el restaurante ya que, respecto al código deslucido, tres de los seis comentarios se focalizan en la calidad de la comida y los otros tres en la calidad del servicio al comensal, junto con aquel ubicado en el código mejora; no obstante, todas las quejas aquí bien pueden catalogarse como atención al cliente, pues ambas áreas del restaurante, cocina y servicio, convergen al ofrecer una experiencia gastronómica de calidad (figura 20).

Figura 20 Coocurrencia Negativo – Oportunidad de mejora



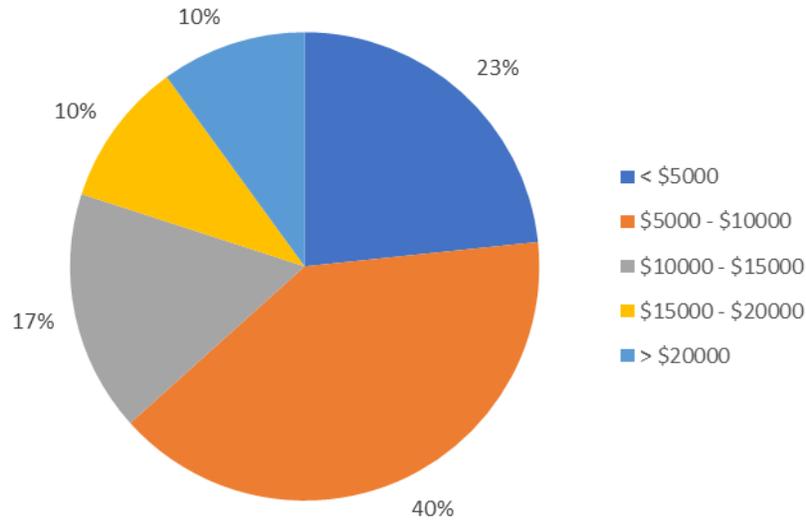
Fuente: Elaboración propia con información de las entrevistas utilizando el software ATLAS.ti.

4.4.2 Encuesta

Una vez procesada la información mediante el software Microsoft Excel, se obtuvieron resultados en seis aspectos: a) características generales de los consumidores; b) características de un restaurante en general; c) características del primer restaurante más frecuentado; d) características del segundo restaurante más frecuentado; e) características del tercer restaurante más frecuentado; y f) correlaciones.

En lo que respecta a la primera dimensión, características generales de los consumidores, se logró definir que el 80% de los entrevistados tenía un nivel de ingresos inferior a los 15 mil pesos mensuales; dicho de otra manera, 23%, 40% y 17% tenían ingresos por menos de 5 mil pesos mensuales, entre 5 mil y 10 mil pesos mensuales, así como entre 10 mil y 15 mil pesos mensuales respectivamente (gráfica 1).

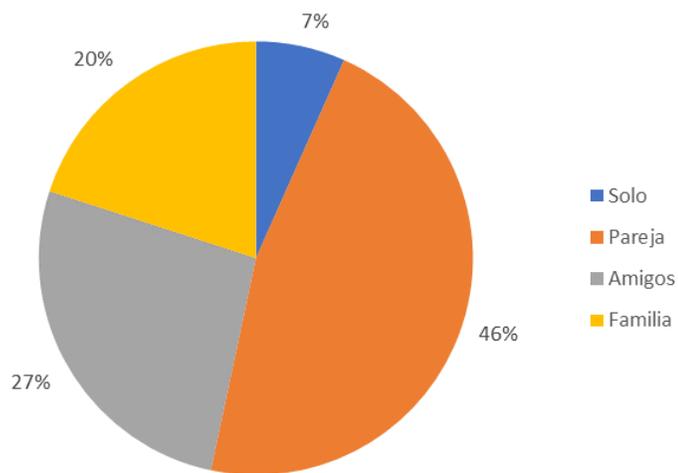
Gráfica 1. Nivel de ingresos de los clientes



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

Por otra parte, se identificó que los comensales, en su mayoría, prefieren acudir a un restaurante junto con los más allegados ya que el 46% van en pareja, el 27% con amigos y el 20% acompañados de la familia, dejando de lado completamente a los compañeros de trabajo y demostrando que sólo el 7% lo visita solo (gráfica 2).

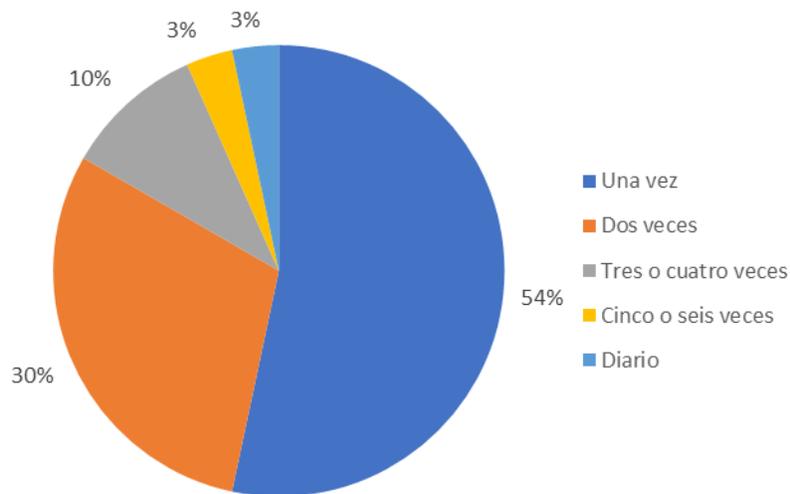
Gráfica 2. Tipo de compañía al visitar un restaurante



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

Asimismo, se reconoció que únicamente el 16% de los entrevistados son capaces de comer en un restaurante más de dos veces a la semana, pues quienes visitan un establecimiento de comida de este tipo tres o cuatro veces por semana, cinco o seis veces por semana y diario representan únicamente el 10%, 3% y 3% respectivamente, por lo que tan solo el 30% acude dos veces y el 54% una vez a la semana (gráfica 3).

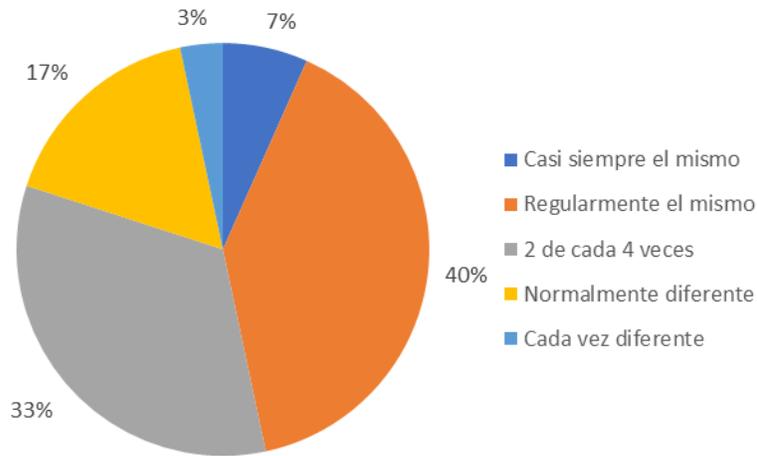
Gráfica 3. Número de veces que se acude a un restaurante



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

También, se distinguió que la recurrencia en los restaurantes está principalmente enfocada en frecuentar regularmente al igual que en ir dos de cada cuatro veces al mismo establecimiento, pues su representación fue de un 40%, así como un 33% respectivamente, revelando, de esta manera, que poca gente decide asistir casi siempre al mismo negocio, pues significó únicamente el 7% entre los entrevistados; por consiguiente, solamente el 17% y 3% buscan variar sus experiencias gastronómicas al visitar normalmente un restaurante diferente o cada vez uno diferente respectivamente (gráfica 4).

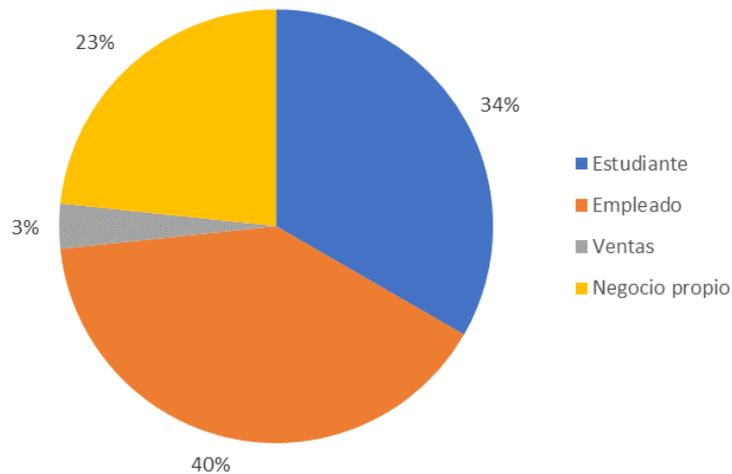
Gráfica 4. Frecuencia de visita a un restaurante



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

Por otro lado, en cuanto a la ocupación que tienen los entrevistados, un 40% dijo ser empleado en el sector privado, un 34% declaró ser estudiante, un 23% expresó tener negocio propio y un 3% mencionó dedicarse a las ventas, dicho lo anterior, conviene subrayar que nadie declaró ser funcionario público o trabajar en el sector público (gráfica 5).

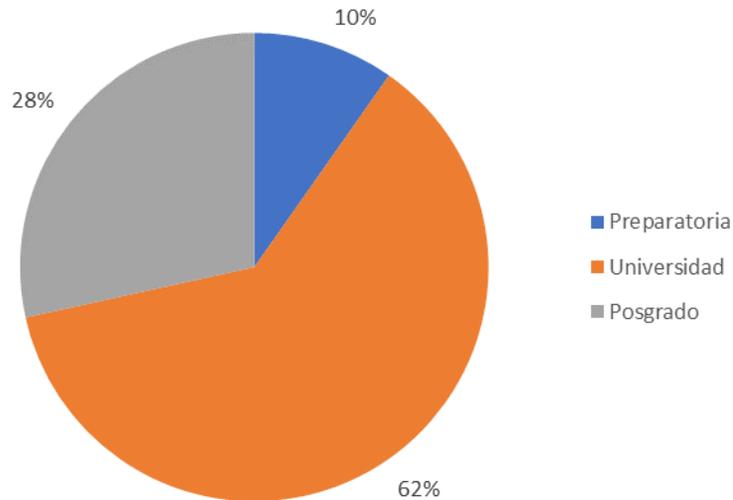
Gráfica 5. Ocupación de los clientes



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

Además, sobre la educación de los clientes, se reconoció que el 62% tiene estudios a nivel universitario y el 28% a nivel posgrado; por su parte, el nivel académico básico tuvo una baja representación al figurar un 10% respecto al nivel de preparatoria y un valor nulo relativo a la primaria y secundaria (gráfica 6).

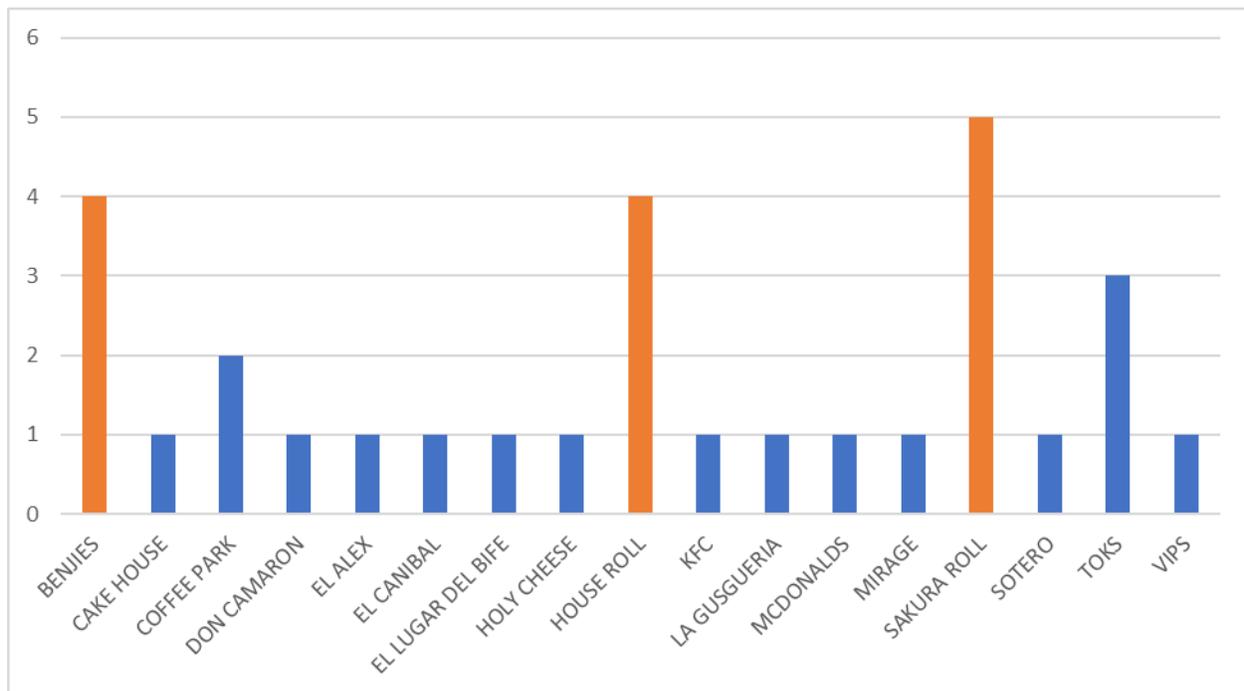
Gráfica 6. Nivel de estudios de los clientes



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

En lo que concierne a la segunda dimensión, características de un restaurante en general, se consiguió hacer varios análisis sobre el posicionamiento de la marca ante el resto de la competencia que tiene Sakura Roll Revolución. Es así que, a juicio de los entrevistados, Sakura Roll, tanto House Roll como Benjie's destacaron por ser uno de los establecimientos más presentes al momento de evocar un restaurante existente en Pachuca, dicho en otras palabras, el *top of mind* de los clientes (gráfica 7).

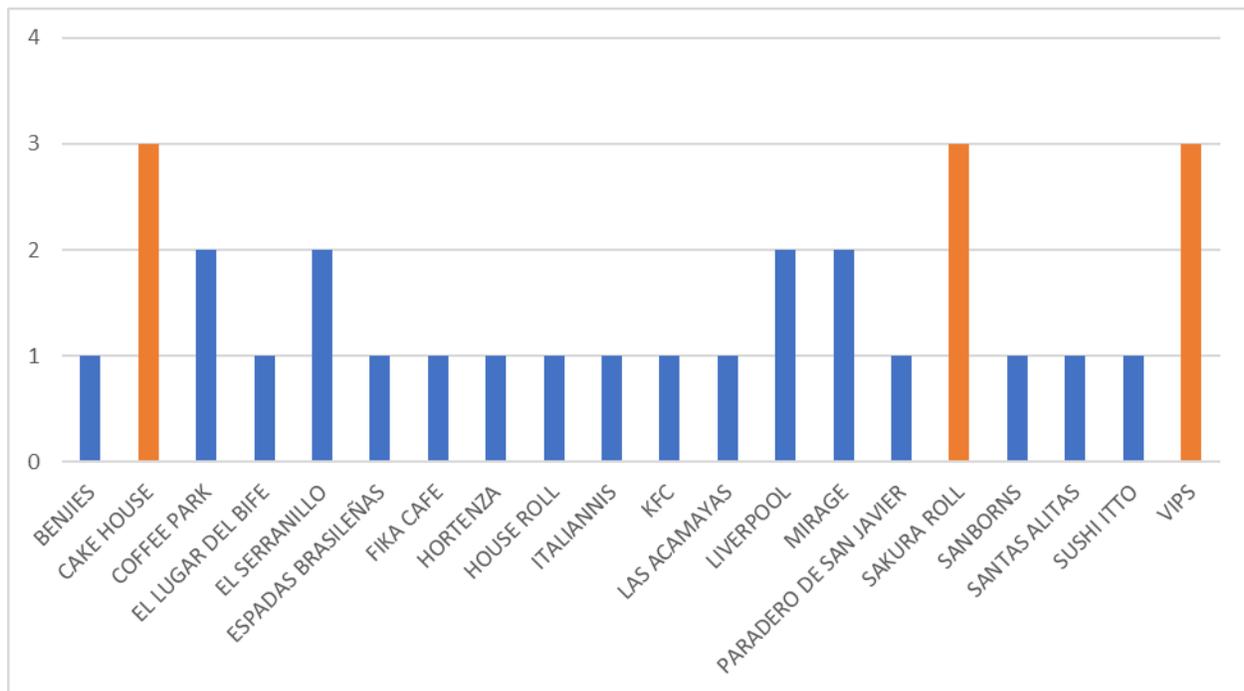
Gráfica 7. Restaurante top of mind



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

A su vez, Sakura Roll Revolución pudo destacar entre otros niveles de la consciencia del consumidor (*share of mind*), pues, en la segunda posición de presencia, los negocios que más sobresalieron fueron Sakura Roll, Cake House y VIPS (gráfica 8).

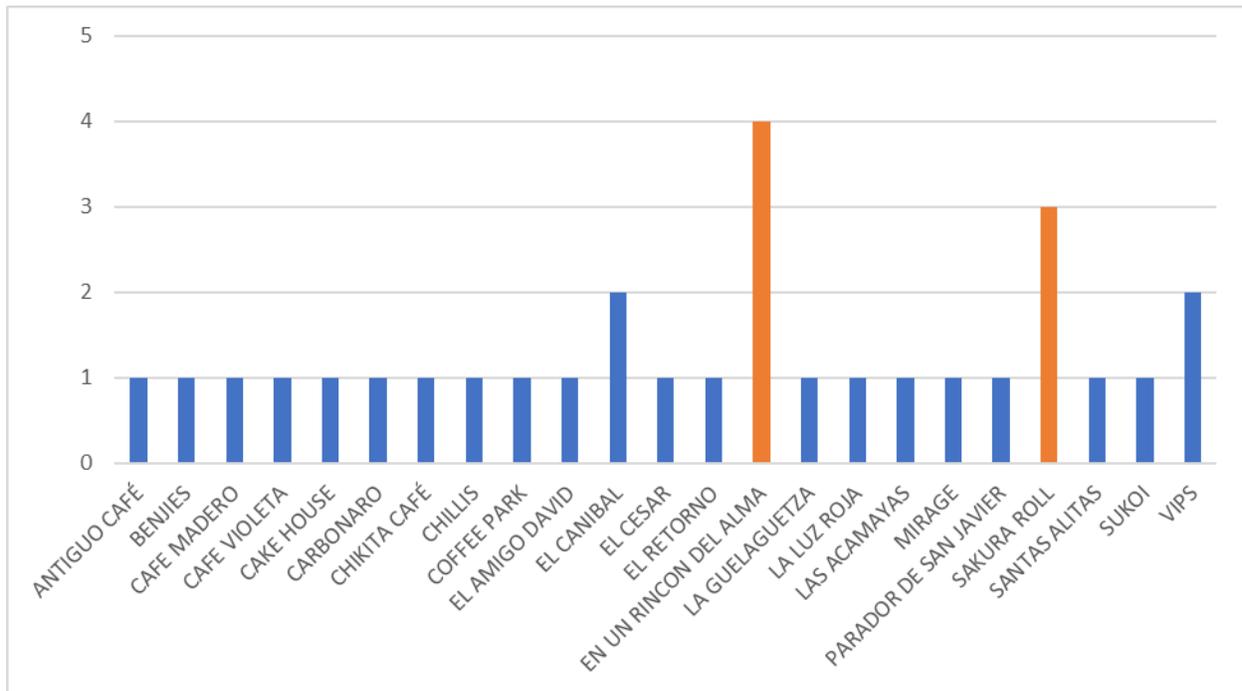
Gráfica 8. Restaurante en la segunda posición del share of mind



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

No obstante, en referencia a la tercera posición del *share of mind* del consumidor, Sakura Roll fue superado por el restaurante En Un Rincón del Alma, aunque sí tuvo un puesto más alto que todos los demás restaurantes al estar tan solo un nivel por debajo del negocio antes mencionado (gráfica 9).

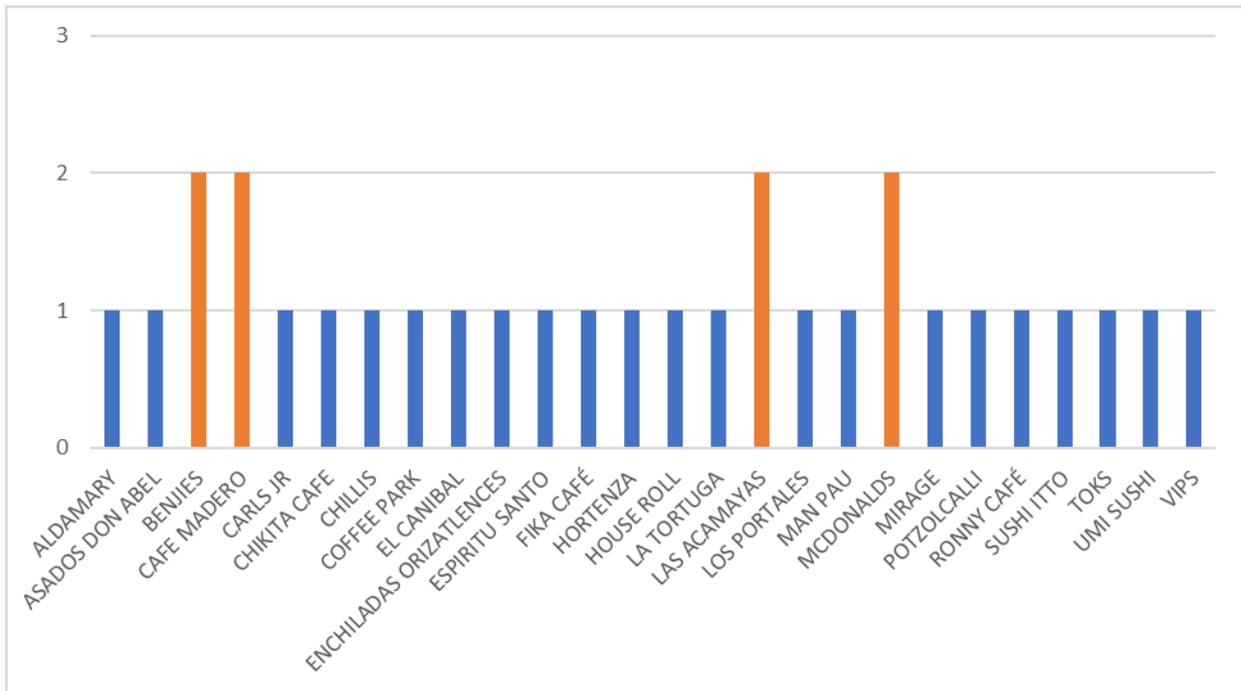
Gráfica 9. Restaurante en la tercera posición del share of mind



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

De igual forma que en el share of mind 3, Benjie's, Café Madero, Las Acamayas y McDonald's destacaron en la posición número cuatro del *share of mind* del consumo, relegando a Sakura Roll Revolución y quedándose sin presencia (gráfica 10).

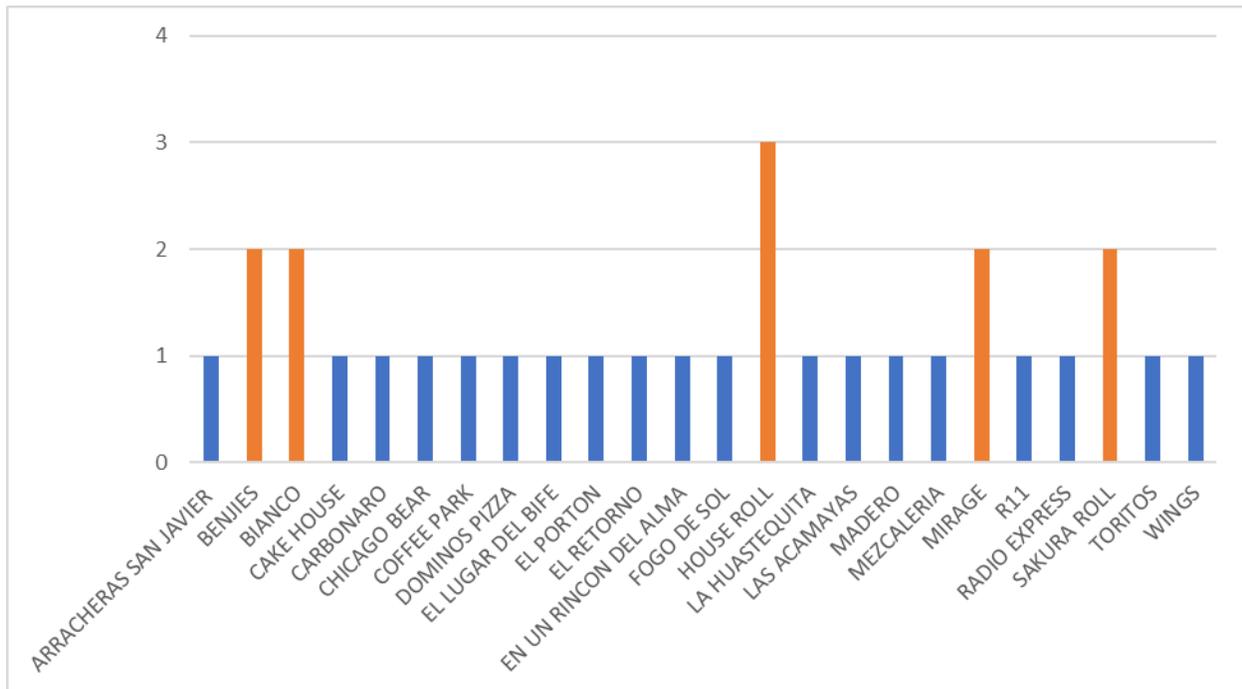
Gráfica 10. Restaurante en la cuarta posición del share of mind



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

Por otro lado, en la posición número 5 del *share of mind* del consumidor, Sakura Roll Revolución retomó su presencia, pero compartido con Benjie's, Bianco, así como Mirage y superado por uno de sus principales rivales House Roll (gráfica 11).

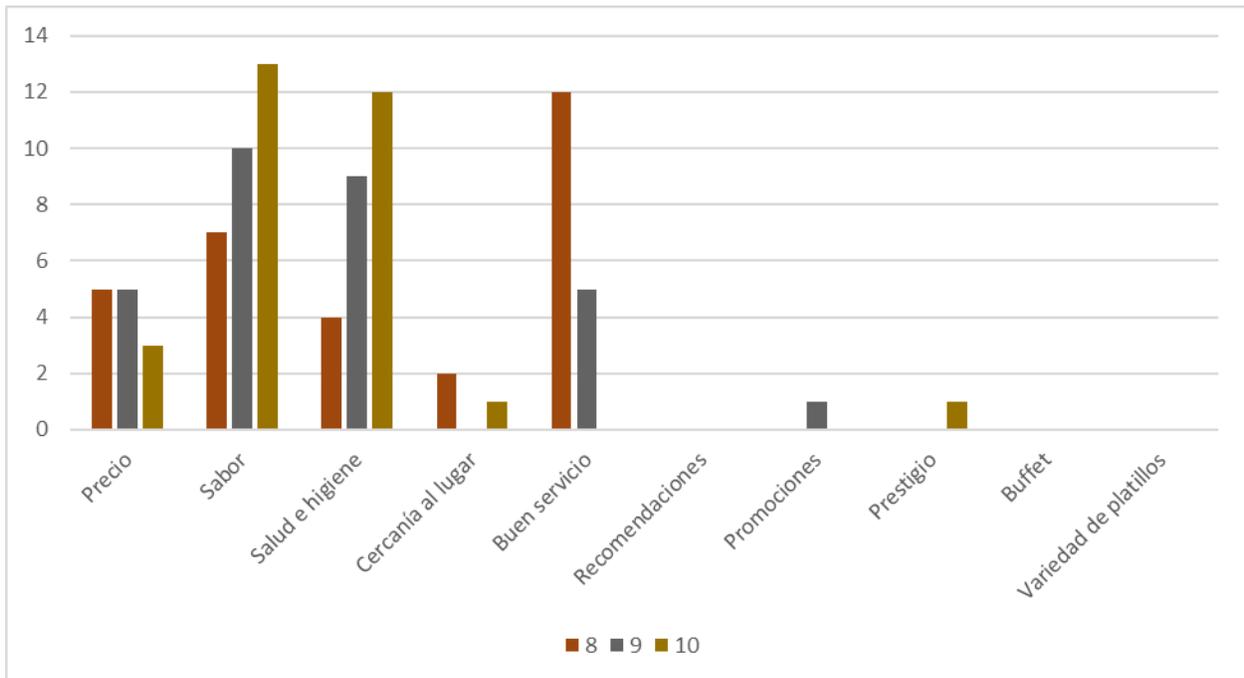
Gráfica 11. Restaurante en la quinta posición del share of mind



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

Entre tanto, los entrevistados también fueron capaces de discernir cuáles de entre los 10 atributos que influyen en el consumidor al visitar un restaurante en general han tenido más impacto e importancia cuando deciden acudir a un establecimiento de comida. Utilizando una escala del 1 al 10, donde 1 es considerado lo menos importante y 10 lo más importante, destacan tanto el sabor como la salud e higiene por haber sido valorados con 10 y 9, al igual que el buen servicio por haber sido valorado con 8 por la mayoría de los comensales (gráfica 12).

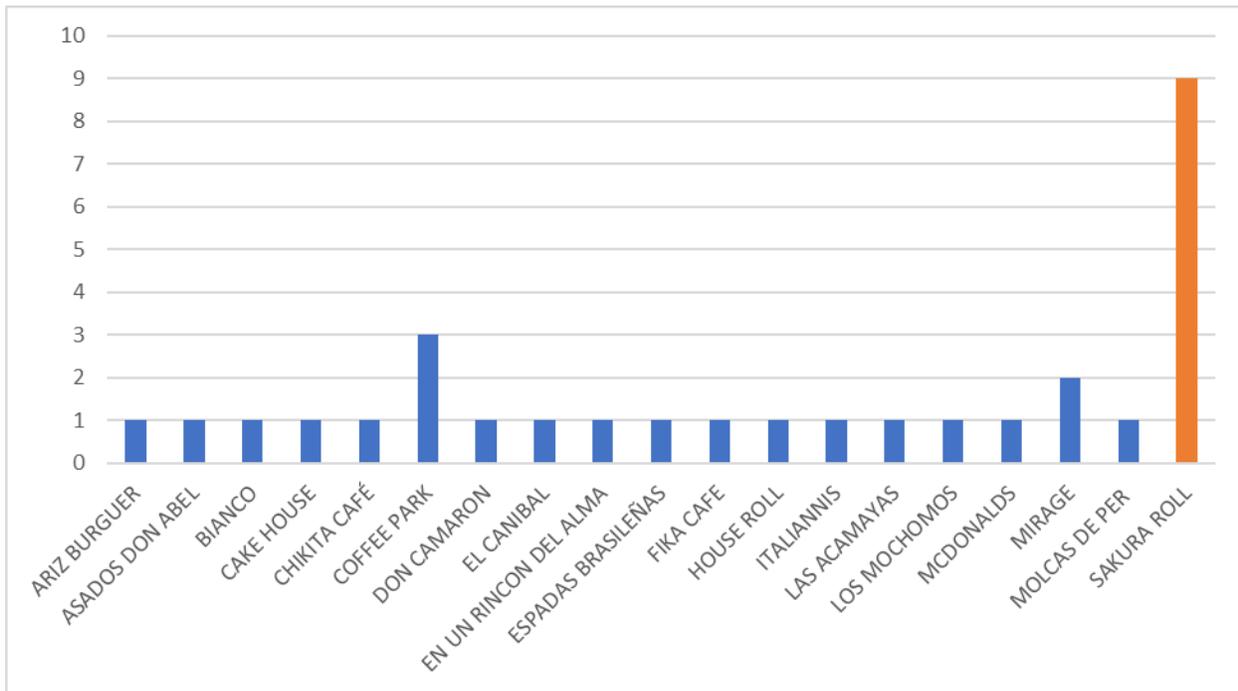
Gráfica 12. Atributos más importantes de un restaurante en general



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

Respecto a la tercera dimensión, características del primer restaurante más frecuentado, fue posible reconocer cuál es el restaurante más visitado en los últimos dos meses, así como el tipo de interacciones que se tuvieron vía redes sociales, el origen de la publicidad presenciada y los atributos que más destacan sobre su restaurante preferido. Dicho lo anterior, nueve de los entrevistados consideraron a Sakura Roll Revolución como su primera opción para ir a comer fuera de casa (gráfica 13).

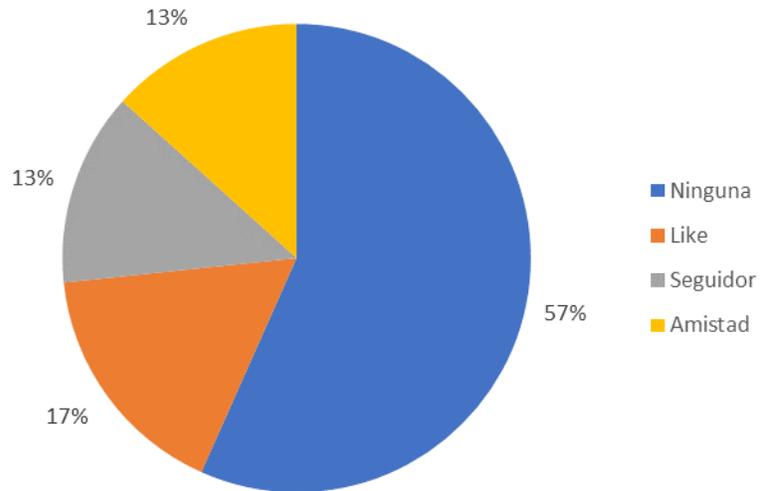
Gráfica 13. Restaurante más frecuentado por los clientes



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

Acerca de las interacciones vía redes sociales con su restaurante favorito, únicamente el 43% de los encuestados revela haber interactuado con la marca por este medio, o sea, el 17%, 13% y 13% de las personas le dieron me gusta (*like*), se hicieron seguidores y crearon una amistad respectivamente; al mismo tiempo, el 57% de los entrevistados declaró no haber tenido ninguna interacción de este tipo, ni haber interactuado por chat (gráfica 14).

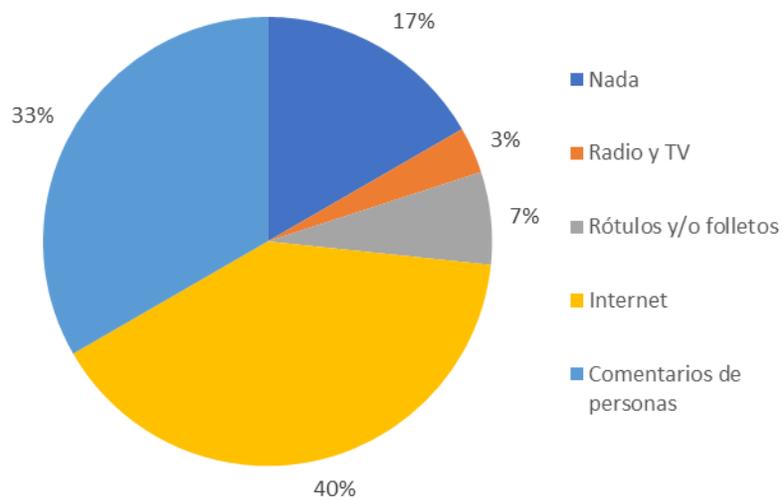
Gráfica 14. Interacciones con la marca en internet o redes sociales correspondientes al restaurante más frecuentado



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

Igualmente, en cuanto a la publicidad presenciada, un 40% expresa haber presenciado publicidad por medio de internet, un 33% a través de comentarios de personas, un 7% mediante rótulos o folletos, y un 3% desde la radio, así como la televisión; sólo el 17% argumentó no haber presenciado publicidad de ningún tipo (gráfica 15).

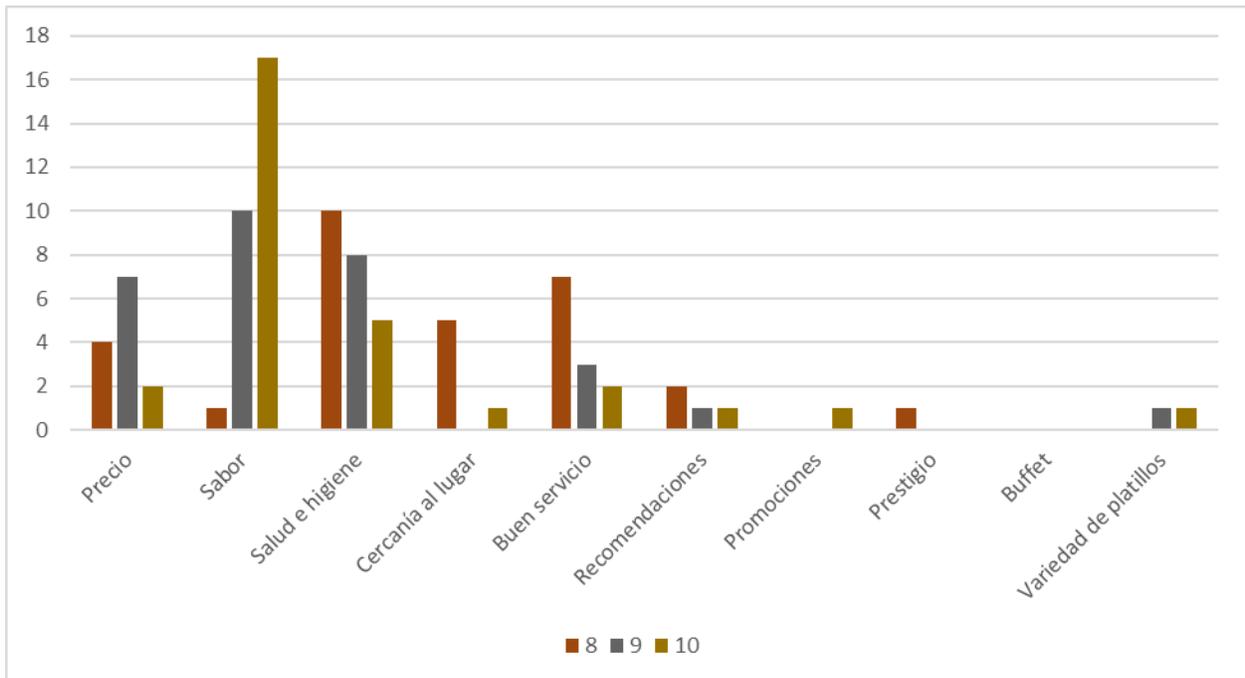
Gráfica 15. Publicidad presenciada correspondiente al restaurante más frecuentado



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

De este modo, los clientes de Sakura Roll Revolución también destacan que el sabor, así como la salud e higiene son los atributos más valorados relativo al restaurante más frecuentado en los últimos dos meses, pues diecisiete, al igual que diez personas asignaron un valor de 10 y 9 al primer atributo, y diez personas más un valor de 8 al segundo de los antes mencionados (gráfica 16).

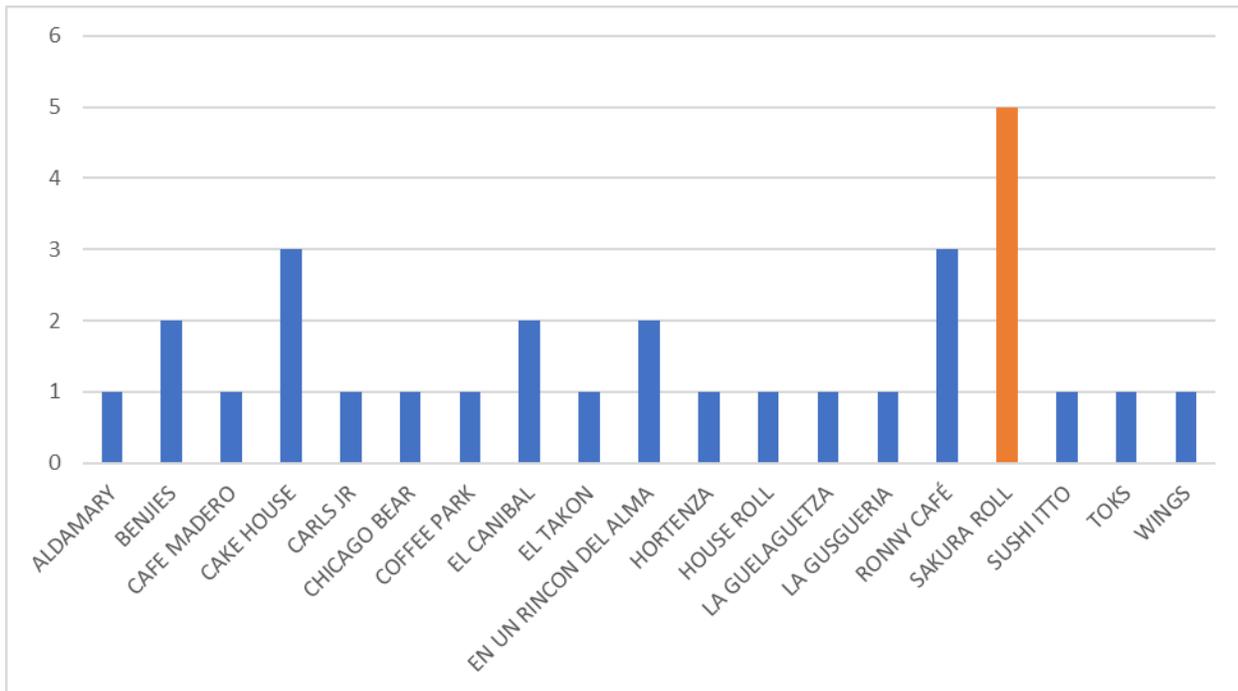
Gráfica 16. Atributos más importantes correspondientes al restaurante más frecuentado



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

En cuanto a la cuarta dimensión, características del segundo restaurante más frecuentado, se alcanzó a descubrir cuál es el restaurante al que se acude en un segundo momento durante los últimos dos meses, así como el tipo de interacciones que se tuvieron vía redes sociales, el origen de la publicidad presenciada y los atributos que más destacan sobre los restaurantes en este nivel de preferencia. Así pues, cinco de los entrevistados consideraron a Sakura Roll Revolución como su segunda opción para ir a comer fuera de casa (gráfica 17).

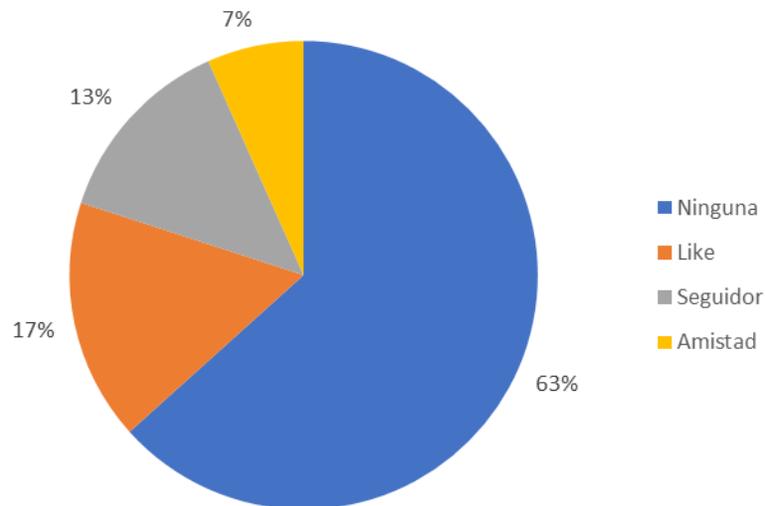
Gráfica 17. Restaurantes considerados como segunda opción por los clientes



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

Por lo que se refiere a las interacciones vía redes sociales con un segundo restaurante más visitado, sólo el 37% de los comensales señala haber interactuado con la marca por este medio, esto es, el 17%, 13% y 7% de las personas le dieron me gusta (*like*), se hicieron seguidores y crearon una amistad respectivamente; asimismo, el 63% de los entrevistados declaró no haber tenido ninguna interacción de este tipo, ni haber interactuado por chat (gráfica 18).

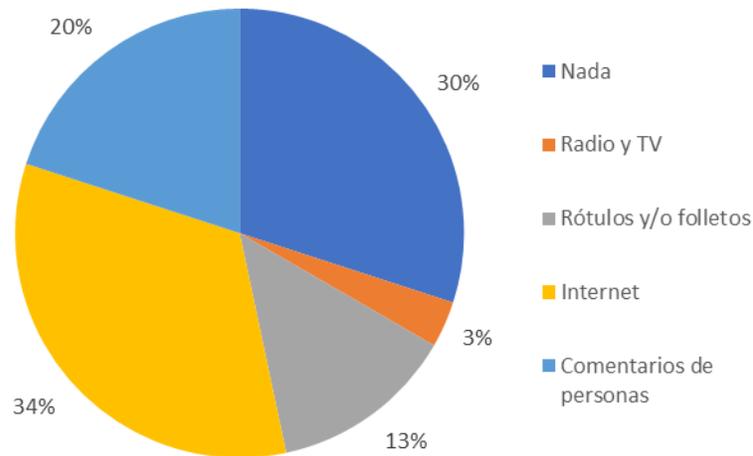
Gráfica 18. Interacciones con la marca en internet o redes sociales de los restaurantes considerados como segunda opción



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

Además, referente a la publicidad presenciada, un 34% declara haber presenciado publicidad por medio de internet, un 20% a través de comentarios de personas, un 13% mediante rótulos o folletos, y un 3% desde la radio, así como la televisión; únicamente el 30% argumentó no haber presenciado publicidad de ningún tipo (gráfica 19).

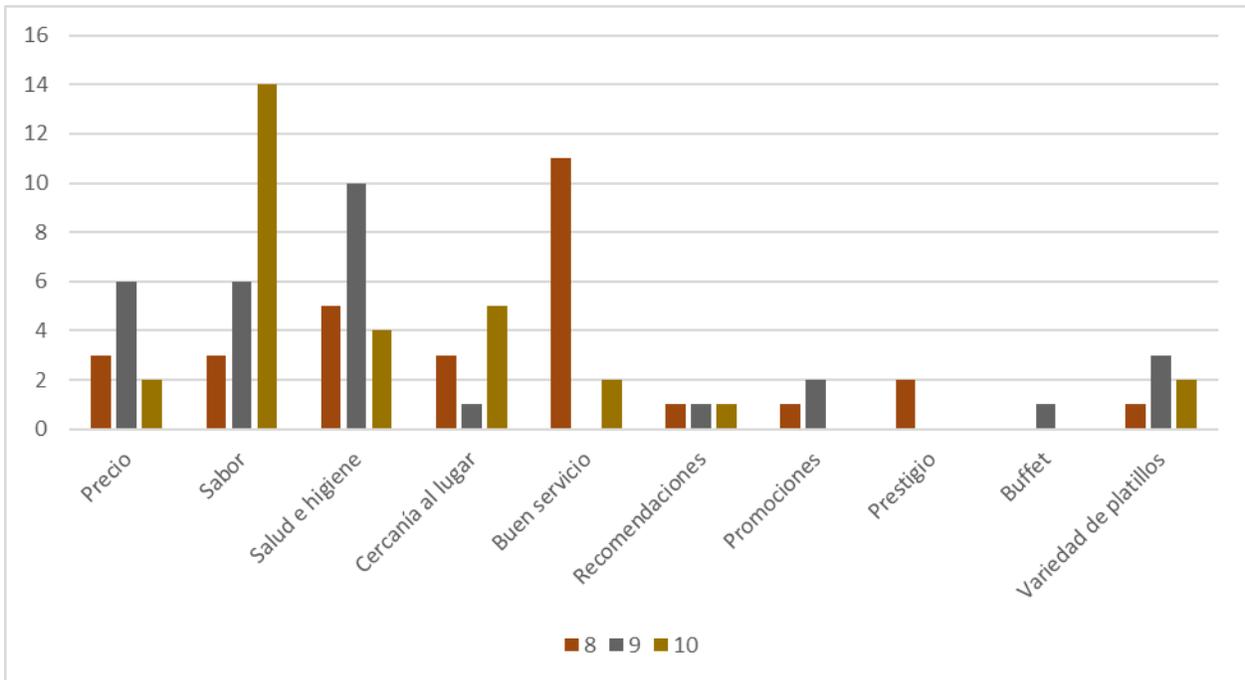
Gráfica 19. Publicidad presenciada de los restaurantes considerados como segunda opción



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

Al mismo tiempo, los clientes de Sakura Roll Revolución destacan igualmente que el sabor, la salud e higiene, así como el buen servicio son los atributos más valorados relativo al segundo restaurante más frecuentado en los últimos dos meses ya que catorce personas asignaron un valor de 10 al primer atributo, diez personas un valor de 9 al segundo y once personas un valor de 8 al tercero de los antes mencionados (gráfica 20).

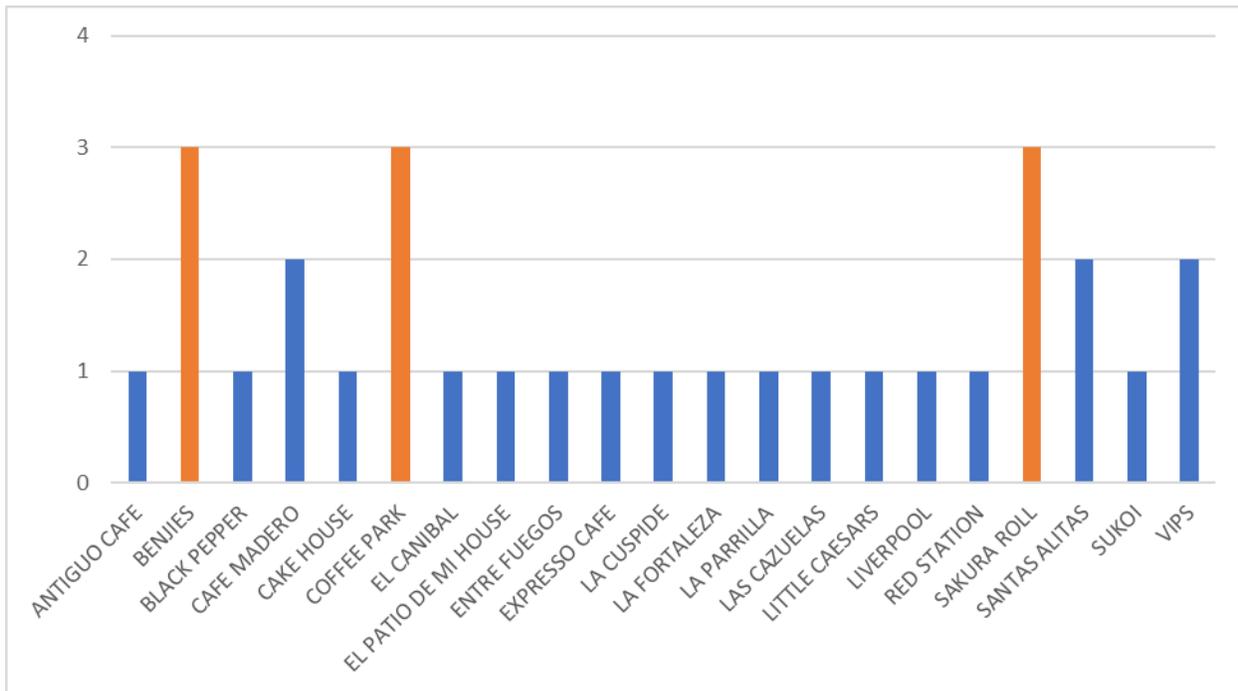
Gráfica 20. Atributos más importantes de los restaurantes considerados como segunda opción



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

En materia de la quinta dimensión, características del tercer restaurante más frecuentado, se llegó a identificar cuál es el restaurante al que se acude en un tercer momento durante los últimos dos meses, así como el tipo de interacciones que se tuvieron vía redes sociales, el origen de la publicidad presenciada y los atributos que más destacan sobre los restaurantes en este nivel de preferencia. Conviene subrayar que tres de los clientes consideraron a Sakura Roll Revolución, Benjie's y Coffee Park en cada caso como su tercera opción para ir a comer fuera de casa (gráfica 21).

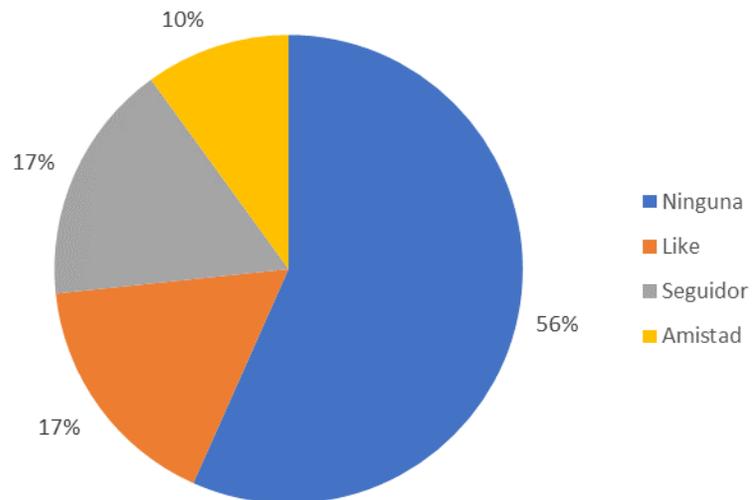
Gráfica 21. Restaurantes considerados como tercera opción por los clientes



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

Con respecto a las interacciones vía redes sociales con un tercer restaurante más visitado, solamente el 44% de los comensales señala haber interactuado con la marca por este medio, en efecto, el 17%, 17% y 10% de las personas le dieron me gusta (like), se hicieron seguidores y crearon una amistad respectivamente; por otro lado, el 56% de los comensales declaró no haber tenido ninguna interacción de este tipo, ni haber interactuado por chat (gráfica 22).

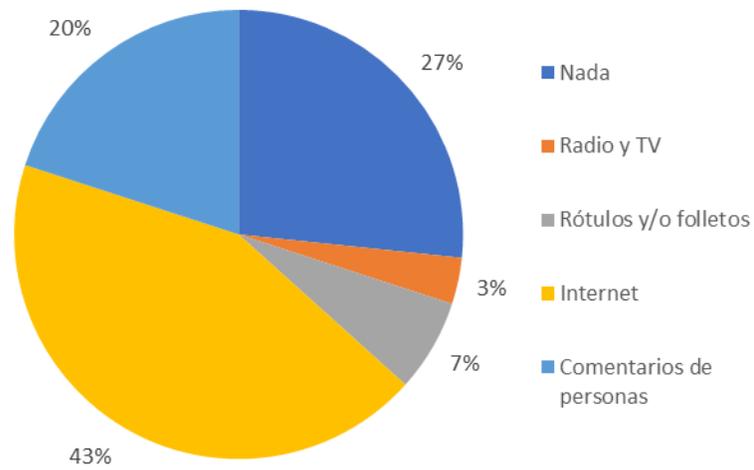
Gráfica 22. Interacciones con la marca en internet o redes sociales de los restaurantes considerados como tercera opción



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

También, en cuanto a la publicidad presenciada, un 43% declara haber presenciado publicidad por medio de internet, un 20% a través de comentarios de personas, un 7% mediante rótulos o folletos, y un 3% desde la radio, así como la televisión; exclusivamente el 27% argumentó no haber presenciado publicidad de ningún tipo (gráfica 23).

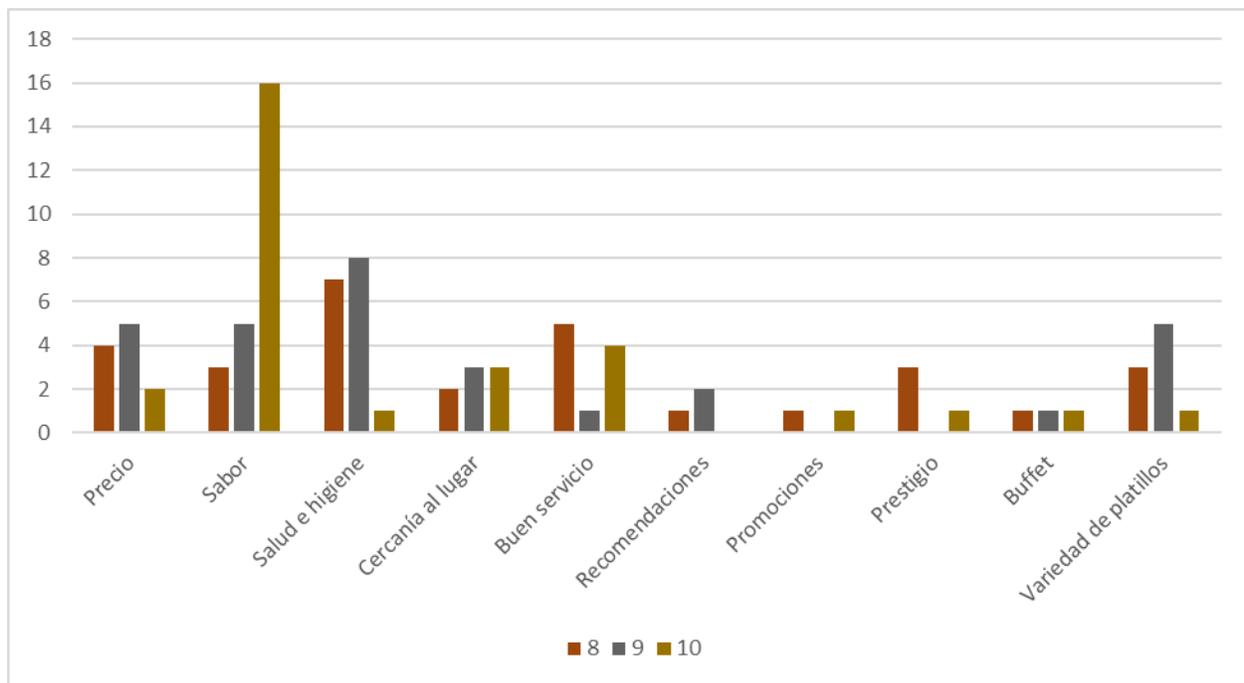
Gráfica 23. Publicidad presenciada de los restaurantes considerados como tercera opción



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

Los clientes de Sakura Roll Revolución refieren entonces que el sabor es el atributo más valorado relativo al tercer restaurante más frecuentado en los últimos dos meses puesto que dieciséis personas asignaron un valor de 10 a dicho atributo, (gráfica 24).

Gráfica 24. Atributos más importantes de los restaurantes considerados como tercera opción



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

A propósito de la última dimensión, correlaciones, fue posible identificar que únicamente los aspectos denominados características del primer restaurante más frecuentado y características del segundo restaurante más frecuentado presentaron una correlación positiva entre los atributos prestigio del restaurante y buen servicio para el primer caso, así como una correlación negativa entre los atributos cercanía al lugar y sabor para el segundo.

En efecto, la correlación prestigio – buen servicio con respecto al primer restaurante más frecuentado revela que, por un lado, la calidad concerniente a la atención al cliente se encuentra relacionada con la percepción del buen prestigio que tiene un establecimiento y, por el otro lado, conforme un negocio de comida mejora al igual que aumenta su prestigio, se espera que la atención ofrecida sea de calidad (tabla 3).

Tabla 3 Matriz de correlaciones sobre los atributos del primer restaurante más frecuentado

	Precio	Sabor	Salud e higiene	Cercanía al lugar	Buen servicio	Recomendaciones	Promociones	Prestigio del restaurante	Servicio de buffet	Variedad de platillos
Precio	1									
Sabor	0.084391265	1								
Salud e higiene	-0.144424938	-0.003875056	1							
Cercanía al lugar	0.081109086	-0.300653534	-0.347500468	1						
Buen servicio	-0.290087067	-0.191535429	0.043557491	-0.18161188	1					
Recomendaciones	-0.407727978	-0.360739424	0.01875172	-0.238440049	0.163060723	1				
Promociones	0.01177521	0.043039627	-0.297152704	0.045875415	-0.38812218	0.16647973	1			
Prestigio del restaurante	-0.476654528	-0.052876088	-0.00357182	-0.075525516	0.637891838	-0.088807522	-0.579446297	1		
Servicio de buffet	-0.349432603	0.132914456	0.218244617	-0.535018429	-0.122840644	0.203433296	0.056480106	-0.09194434	1	
Variedad de platillos	-0.007671259	0.079147843	-0.142496423	-0.008719206	-0.346350173	-0.392726921	-0.259767574	0.125259804	-0.072492419	1

Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

Asimismo, la correlación cercanía al lugar – sabor en cuanto al segundo restaurante más frecuentado devela la importancia que tiene un menú destacable, pues la distancia con el establecimiento es cada vez menos importante mientras que el sabor de la comida sea mejor comparado con otros negocios de comida (tabla 4).

Tabla 4 Matriz de correlaciones sobre los atributos del segundo restaurante más frecuentado

	Precio	Sabor	Salud e higiene	Cercanía al lugar	Buen servicio	Recomendaciones	Promociones	Prestigio del restaurante	Servicio de buffet	Variedad de platillos
Precio	1									
Sabor	-0.117161879	1								
Salud e higiene	-0.09654749	0.003204163	1							
Cercanía al lugar	0.259280706	-0.610005366	0.148653919	1						
Buen servicio	-0.28338676	0.40469748	-0.114867917	-0.259007156	1					
Recomendaciones	0.178585119	0.167648218	-0.231559781	-0.249614585	0.067835424	1				
Promociones	0.024903286	-0.272411262	-0.245371249	-0.162489959	0.023083079	-0.09533526	1			
Prestigio del restaurante	-0.414137622	0.199683962	0.100324619	-0.384027238	0.087355372	-0.247726823	-0.322978671	1		
Servicio de buffet	-0.313584445	0.058198352	-0.401164362	-0.403886216	-0.068849026	-0.089627029	0.186247642	0.015096463	1	
Variedad de platillos	-0.424225559	-0.237319013	-0.31228157	-0.051208376	-0.412240395	-0.317167404	-0.007164844	0.22209802	0.321636691	1

Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

Además, por otra parte, se aislaron las diecisiete respuestas que contemplaron a Sakura Roll Revolución como uno de los tres restaurantes más frecuentados en los últimos dos meses y se encontró que la cercanía al lugar, así como la salud e higiene tuvieron una correlación negativa y, a su vez, el prestigio del restaurante al igual que el buen servicio tuvieron una correlación positiva.

En otras palabras, mientras mejor sea la limpieza, así como las medidas de higiene del establecimiento, los clientes estarían más dispuestos a acudir al restaurante sin importar su ubicación en la ciudad; adicionalmente, mientras mejor sea la atención al cliente, el prestigio de la empresa podría incrementar y ser más favorable, lo que, al pasar el tiempo, beneficiaría a Sakura Roll Revolución (tabla 5).

Tabla 5 Matriz de correlaciones sobre los atributos de Sakura Roll Revolución

	Precio	Sabor	Salud e higiene	Cercanía al lugar	Buen servicio	Recomendaciones	Promociones	Prestigio del restaurante	Servicio de buffet	Variedad de platillos
Precio	1									
Sabor	0.035844451	1								
Salud e higiene	0.10312156	0.224681146	1							
Cercanía al lugar	0.107913453	-0.457456697	-0.605456708	1						
Buen servicio	-0.522618096	-0.273567935	-0.124081721	0.06977897	1					
Recomendaciones	-0.321371111	-0.012256958	-0.14627311	-0.042355756	-0.170406636	1				
Promociones	-0.136341141	-0.446944811	-0.359065762	0.151567044	-0.16431801	0.072188369	1			
Prestigio del restaurante	-0.269359897	-0.026730644	-0.179948941	-0.068579026	0.722446955	0.013609511	-0.359394824	1		
Servicio de buffet	-0.369818724	0.347731949	0.212809881	-0.558804573	-0.146845678	0.164396668	0.195281682	-0.386104105	1	
Variedad de platillos	-0.012898156	0.225453373	0.140711854	-0.138477388	-0.155973937	-0.420468223	-0.341877123	-0.074236419	-0.145981255	1

Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

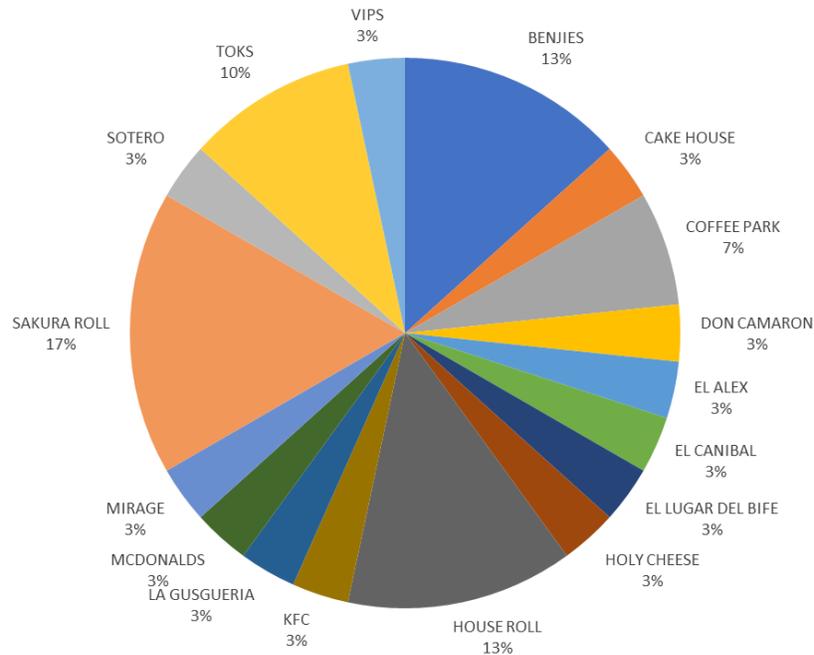
4.5 Conclusiones

En pocas palabras, es factible presuponer que los clientes de Sakura Roll Revolución buscan un lugar para convivir al igual que disfrutar con los más allegados, además de simplemente satisfacer la necesidad básica de alimentarse, pues las correlaciones presentadas anteriormente en la sección de resultados denotan el hecho de que estas juegan un papel importante para Sakura Roll Revolución ya que los atributos de un restaurante que más importan para los comensales son aquellos directamente relacionados con una experiencia gastronómica, dejando de lado los que tienen un enfoque mayormente económico.

No obstante, aunque el restaurante sea bien apreciado por sus clientes, estos son capaces de columbrar las áreas de oportunidad que tiene el establecimiento dado que su perfil corresponde al de una persona más exigente que busca vivir una experiencia singular, pues los mismos asisten periódicamente a un restaurante, o sea, una o dos veces a la semana; además, casi siempre se está acompañado, ya sea por la pareja o los amigos y familiares.

Por otra parte, si bien este restaurante se encuentra en el *top of mind* de sus clientes, la representatividad que tiene frente a la competencia es únicamente de un 17% respecto al total, por lo que su posicionamiento en este rubro aún queda relegado ante la oferta de experiencias similares en la zona metropolitana de Pachuca (gráfica 25). Dicho lo anterior, se entiende que la empresa todavía no ha enfocado correctamente sus esfuerzos en el afianzamiento de sus clientes, lo que, a juicio de Connellan (2011), puede impactar más positivamente en el rendimiento económico a diferencia de un enfoque que simplemente busca atraer nuevos clientes.

Gráfica 25. Representatividad frente a la competencia en el *top of mind* del consumidor



Nota: Elaboración propia con datos de las encuestas utilizando el software Microsoft Excel.

En consecuencia, el reconocimiento de los atributos que más impactan en la decisión del consumidor para acudir a un restaurante en específico se torna importante para Sakura Roll Revolución puesto que, a juicio de los clientes encuestados, el sabor, la salud e higiene, así como el buen servicio influyen en ellos al momento de visitar tanto un restaurante nuevo como cualquiera de los tres restaurantes que frecuentan en los últimos dos meses.

Sin embargo, durante las entrevistas, momento en el que los clientes pudieron expresar particularidades tanto positivas como negativas sobre el restaurante, revelan que, en cuanto al buen servicio, el restaurante no ha sido constante al ofrecer una atención al comensal de calidad o, inclusive, excepcional. Como resultado, las recomendaciones transmitidas mediante comentarios personales o, en otras palabras, la publicidad de boca en boca puede verse limitada, afectando así el posicionamiento de la empresa, pues, en promedio, una cuarta parte de los clientes tiene contacto con la marca únicamente de otra forma.

Además, cabe resaltar que ofrecer una buena atención al comensal, especializada en la interacción con los clientes a través de internet, específicamente en redes sociales, sería capaz de atraer, así como mantener la preferencia de los nuevos al igual que actuales, dado que, en

promedio, un 40%, así como un 59% de ellos percibe publicidad y, a su vez, no tiene ningún tipo de interacción con la marca respectivamente.

En definitiva, se recomienda desarrollar una herramienta administrativa con base en los resultados de este trabajo que, a su vez, sea apta para asegurar la perpetuidad del negocio en la industria restaurantera de Pachuca, Hidalgo, esto es, lo anterior dilucida la necesidad de adoptar un direccionamiento estratégico capaz de ser desarrollado con la premisa de que la perennidad empresarial puede ser gestionable a fin de mantener a Sakura Roll Revolución en un posicionamiento de mercado favorable.

Propuesta

I. La prospectiva estratégica para la construcción del futuro

Gracias al conocimiento teórico y desarrollo práctico de esta investigación, es posible aseverar que la prospectiva estratégica es una herramienta administrativa capaz de diseñar estrategias centradas en las áreas de oportunidad, manifestadas anteriormente en el apartado de conclusiones, correspondientes a Sakura Roll Revolución; por consiguiente, se desarrolla a continuación un anteproyecto con base en el modelo avanzado de Mojica (1991, 2010) a fin de encontrar el escenario futuro ideal para este negocio.

1. Variables

En esta primera etapa, es necesario realizar un análisis general sobre los factores de cambio, por lo que se recomienda hacerlo mediante la matriz FODA, considerando principalmente los ámbitos económico, político, social y tecnológico, ya que el restaurante, en un primer momento, debe consolidar su desempeño en estos ámbitos y, en un segundo momento, ampliarlo a los ámbitos cultural y medio ambiental (Godet & Durance, 2011; Mojica, 2010).

Posteriormente, para seleccionar únicamente las variables clave de entre todos los factores de cambio presentados previamente, se sugiere hacer uso del Ábaco de François Régnier, el cual permite cohesionar el comportamiento del grupo de expertos durante el trabajo colectivo, así como, identificar la importancia de los temas presentados en el análisis de la matriz FODA (Mojica, 2010).

2. Actores

En la segunda etapa, la técnica a utilizar es aquella denominada como MACTOR, pues este tipo de matriz posibilita la especificación del poder, las alianzas, los conflictos y el comportamiento relacionados con los actores involucrados con la empresa. Así pues, se sugiere prestar especial atención a aquellos pertenecientes al ámbito tanto político como académico (Godet & Durance, 2011; Mojica, 2010).

3. Escenarios

En la tercera etapa, se aconseja utilizar la cruz de escenarios de Peter Schwartz, puesto que, de esta forma, es posible hacer converger los datos obtenidos en las dos etapas anteriores; además;

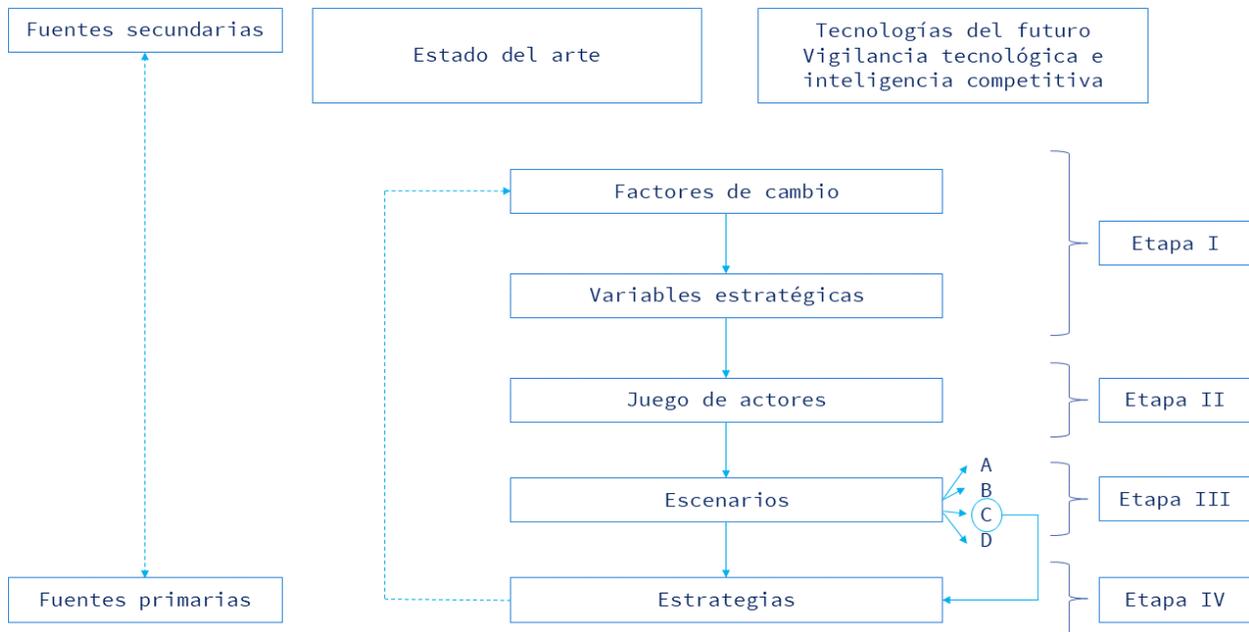
con esta técnica, es posible reducir las alternativas de escenarios a solamente cuatro, los cuales quedarán plasmados en un plano cartesiano donde el primer cuadrante, el segundo y cuarto cuadrante, así como el tercer cuadrante corresponden al escenario apuesta, escenarios incompletos, y escenario no deseado respectivamente (Mojica, 2010).

4. Estrategia

En la última etapa, el planteamiento de la estrategia, por un lado, toma en cuenta el escenario apuesta vislumbrado gracias a la etapa anterior y, por otro lado, se consideran los objetivos, metas y tácticas para diseñar el plan de acción a seguir. En este sentido, es factible utilizar la técnica de los árboles de pertinencia, la cual favorece la coherencia al momento de estructurar las estrategias y beneficia la creatividad en el descubrimiento de nuevas ideas, al evitar las redundancias (Godet & Durance, 2011; Mojica, 2010).

Para comprender lo anterior más fácilmente, se sugiere consultar la figura 21.

Figura 21 Modelo prospectivo estratégico para Sakura Roll Revolución



Nota: Elaboración propia con base en Mojica (2010).

5. Fases de desarrollo para el modelo prospectivo estratégico

Tabla 6. Descripción para el desarrollo del modelo prospectivo estratégico

Etapa	Responsables	Costo	Mobiliario y equipo	Tiempo
I. Variables	Especialista, socios, gerentes y encargados de área	\$3 000	Computadora con acceso a internet y sala de reuniones	1 semana
II. Actores	Especialista, socios, gerentes y encargados de área	\$6 000	Computadora con acceso a internet y sala de reuniones	2 semanas
III. Escenarios	Especialista, socios, gerentes y encargados de área	\$3 000	Computadora con acceso a internet y sala de reuniones	1 semana
IV. Estrategias	Especialista, socios, gerentes y encargados de área	\$3 000	Computadora con acceso a internet y sala de reuniones	1 semana

Nota: Elaboración propia.

II. La administración estratégica para afrontar el comportamiento del entorno

Las organizaciones de alto desempeño casi siempre tienen estrategias bien diseñadas y bien ejecutadas. [...] Las mejores estrategias permiten que una organización alcance y mantenga una posición exclusiva en el mercado, aproveche las oportunidades y los golpes de fortuna. Asimismo, permiten un análisis profundo de la situación, apoyan las decisiones cruciales que hace la administración, coordinan las acciones y objetivos que persiguen las distintas áreas de la organización y ofrecen normas claras para medir el desempeño (Thompson et al., 2017, p. 20).

Es así que Thompson plantea que el proceso de diseño de una estrategia en una empresa radica en, primeramente, estipular la dirección de la organización a través del desarrollo de una visión estratégica, una misión y un conjunto de valores que orientan el cumplimiento de las anteriores; en segundo lugar, tomar decisiones con base en los objetivos planteados; y, en tercer lugar,

entregar la estrategia contemplando los niveles jerárquicos pertinentes para que se lleve de forma eficiente y efectiva (Thompson et al., 2017).

1. Visión, misión y valores

Respecto a la visión, un elemento a considerar sería la entrega de una calidad excepcional en la atención al comensal, así como la preferencia de los clientes frente a la competencia. En cuanto a la misión, es necesario establecer el propósito que da sustento al cumplimiento de la visión. Así pues, relativo a los valores, a fin de cumplir con los dos rubros anteriores, se deberían incluir compromiso, perfección, honestidad, al igual que adaptabilidad, pues estos apoyan el cumplimiento de la misión y la visión (Thompson et al., 2017).

2. Objetivos

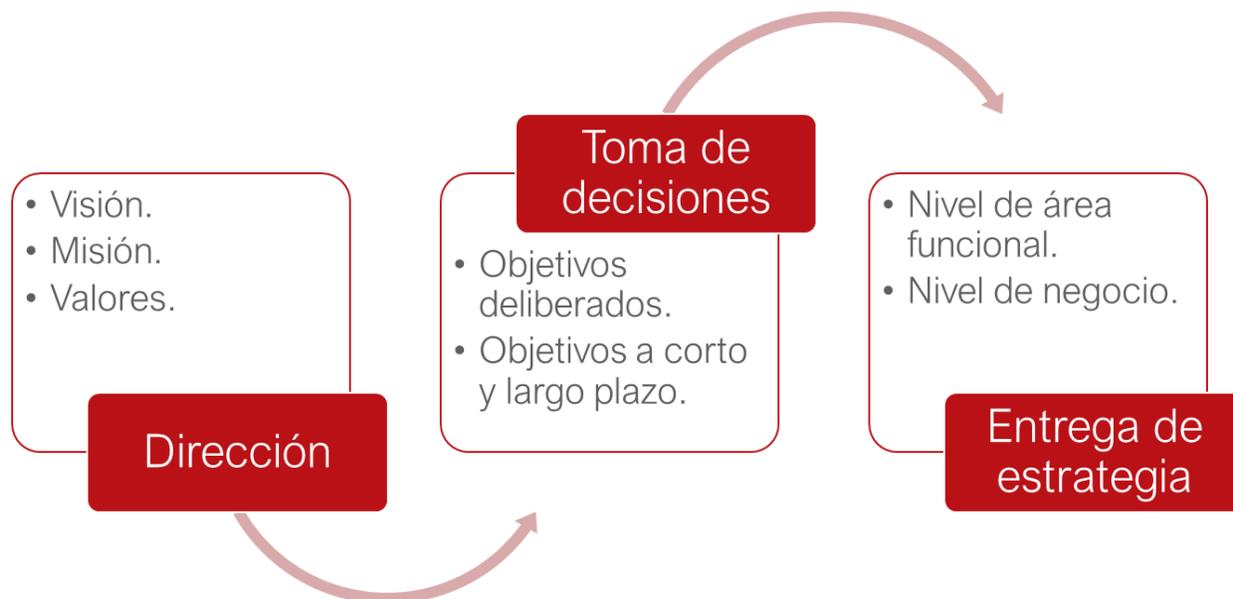
Para el desarrollo de los objetivos, se puede inferir que estos son principalmente deliberados, ya que la razón de este trabajo no es el de auxiliar a un Sakura Roll Revolución en crisis, sino el de liberar el máximo potencial de la misma; sin embargo, el surgimiento de objetivos emergentes es un hecho probable dado que, actualmente, el ambiente es dinámico y desordenado, por lo que se puede afirmar que el futuro es incierto (Thompson et al., 2017).

3. Estrategia

Globalmente, dado que, sin importar el tipo de organización y la estrategia se trate principalmente una con un enfoque deliberado o emergente, la ideación de la estrategia hace intervenir a gestores provenientes de diversos puestos de trabajo, así como de diferentes niveles organizacionales (Thompson et al., 2017, p. 50); por ello, el desarrollo de las estrategias para este restaurante debería contemplar sus dos niveles jerárquicos, o sea, a nivel tanto de negocio como de área funcional (Thompson et al., 2017).

Para comprender lo anterior más fácilmente, se sugiere consultar la figura 22.

Figura 22. Administración estratégica para afrontar el entorno



Nota: Elaboración propia con base en Thompson et al. (2017).

4. Fases de desarrollo para una administración estratégica

Tabla 7. Descripción para el desarrollo de la administración estratégica

Etapa	Responsables	Costo	Mobiliario y equipo	Tiempo
I. Visión, misión y valores	Especialista, socios, gerentes y encargados de área	\$3 000	Computadora con acceso a internet y sala de reuniones	1 semana
II. Objetivos	Especialista, socios, gerentes y encargados de área	\$3 000	Computadora con acceso a internet y sala de reuniones	1 semana
III. Estrategias	Especialista, socios, gerentes y encargados de área	\$3 000	Computadora con acceso a internet y sala de reuniones	1 semana

Nota: Elaboración propia.

III. Los elementos fundamentales de la estratégica para Sakura Roll Revolución

Yu (2021), con el propósito de estructurar las estrategias a seguir en el futuro, definió en su libro *The Fundamental Elements of Strategy* que existen tres elementos fundamentales a considerar: a) el objetivo de desarrollo; b) el principal problema de desarrollo; y c) las directrices, los cuales, aunados a las tácticas, establecen el proceso a seguir para la concertación de una estrategia; además, una estrategia se puede desarrollar con dos enfoques: orientada al cumplimiento de objetivos u orientada a la resolución de problemas.

1. Orientación

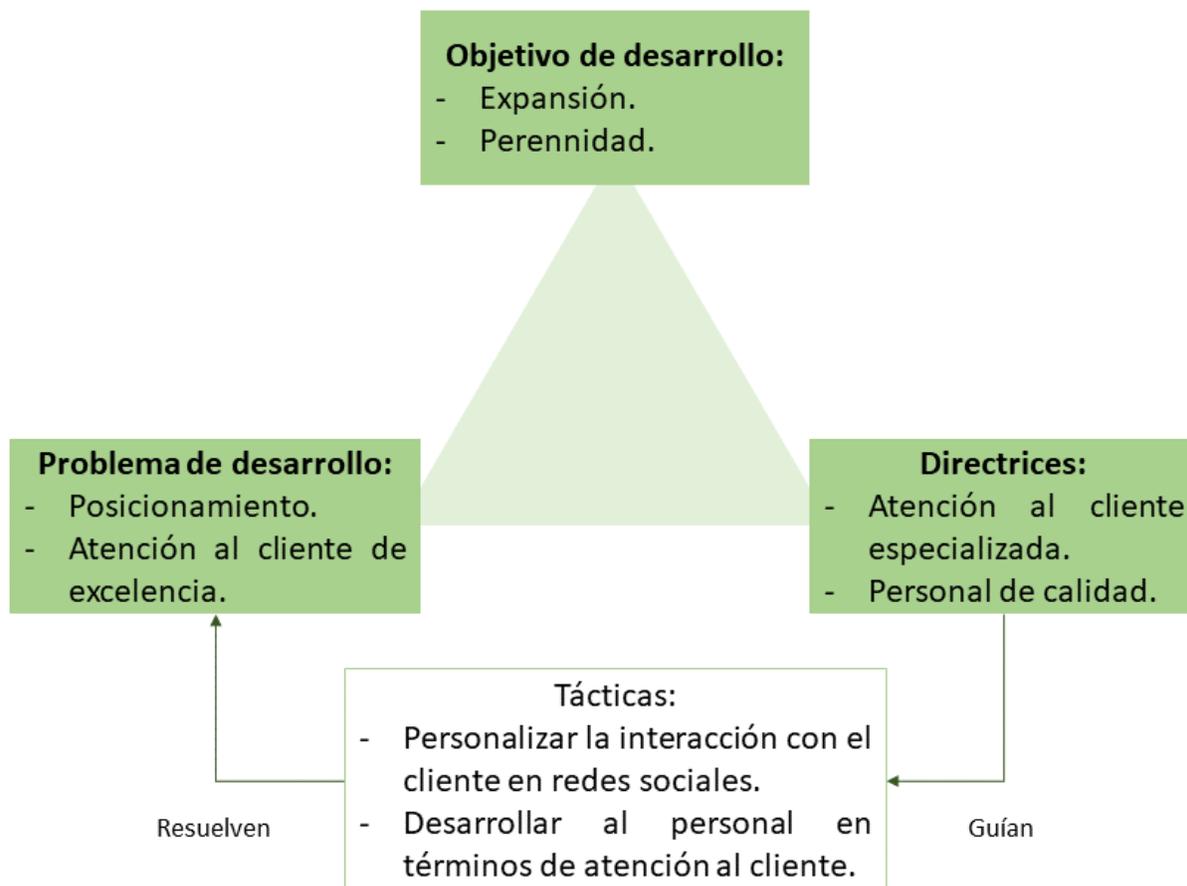
En relación con los dos tipos de origen que dan enfoque a una estrategia: a) cuando se enfrentan problemas importantes; o b) cuando se persiguen oportunidades de desarrollo, se recomienda que la orientación a seguir por parte de Sakura Roll Revolución, de acuerdo a los resultados y conclusiones de este trabajo, debería ser aquella enfocada a los objetivos de desarrollo ya que, si bien se cuentan con áreas de oportunidad y mejora, el continuo crecimiento, así como desarrollo favorable del restaurante denotan que, actualmente, se necesita más una estrategia de competitividad que de supervivencia (Yu, 2021).

2. Lineamientos y tácticas

Aunque la orientación de la estrategia esté enfocada a la competitividad, aun así, se cuentan con áreas de oportunidad a ser solventadas para que el objetivo de desarrollo se cumpla; por ello, sin importar la orientación, se deben establecer los lineamientos que darán solución a dichos problemas de desarrollo e, igualmente, a los objetivos de desarrollo; además, a su vez, aquellos lineamientos establecidos desempeñan un papel de guía para la elaboración de las tácticas, las cuales son enfoques, planes o programas que, en concreto, llevan a la concertación de la estrategia en general (Yu, 2021).

Para comprender lo anterior más fácilmente, se sugiere consultar la figura 23.

Figura 23. Triángulo de la estrategia para Sakura Roll Revolución



Nota: Elaboración propia con base en Yu (2021).

3. Fases de desarrollo para el triángulo de la estrategia

Tabla 8. Descripción para el desarrollo del triángulo de la estrategia

Etapa	Responsables	Costo	Mobiliario y equipo	Tiempo
I. Orientación	Especialista, socios, gerentes y encargados de área	\$3 000	Computadora con acceso a internet y sala de reuniones	1 semana
II. Lineamientos y tácticas	Especialista, socios, gerentes y encargados de área	\$3 000	Computadora con acceso a internet y sala de reuniones	1 semana

Nota: Elaboración propia.

Referencias

- ABF. (2021). *Nos recettes cocktails*. ABF de <https://www.associationdesbarmendefrance.fr/nos-recettes-cocktails>
- Adizes, I. (2004). *Managing Corporate Lifecycles*. Adizes Institute Publishing.
- Ajzen, I. (2012). Martin Fishbein's Legacy: The Reasoned Action Approach. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 640(1), 11–27. <https://doi.org/10.1177/0002716211423363>
- Ajzen, I. (2015). Consumer attitudes and behavior: The theory of planned behavior applied to food consumption decisions. *Rivista di Economia Agraria*, 70(2), 121–138. <https://doi.org/10.13128/REA-18003>
- Ajzen, I., Joyce, N., Sheikh, S., & Gilbert, N. (2011). Knowledge and the Prediction of Behavior: The Role of Information Accuracy in the Theory of Planned Behavior. *Basic and Applied Social Psychology*, 33(2), 101–117. <https://doi.org/10.1080/01973533.2011.568834>
- Angeles, A., Perez-Encinas, A., & Villanueva, C. E. (2022). Characterizing Organizational Lifecycle through Strategic and Structural Flexibility: Insights from MSMEs in Mexico. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(2), 271–290. <https://doi.org/10.1007/s40171-022-00301-4>
- Arana, M. T., Gómez, R. A., & Andrade, M. A. (2020). La gestión organizacional como generador de competitividad empresarial en microempresas del sector restaurantero. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 12, 759–774.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6°). Editorial Episteme.
- Armijos, L. A., Ortega, D. J., Simbaña, J. A., & Santillán, I. S. (2019). MICHEL GODET: EL PROSPECTIVISTA DE LA PROSPECTIVA Y LA PERMANENTE EFECTIVIDAD DE SU MÉTODO EN EL SIGLO XXI. *Revista Digital Tambara*, 8(46), 642–654.
- Auber, G. (2017). *La bière: C'est pas sorcier*. Marabout.
- Baldo, D., Da Cunha, P. R., Dos Santos, V., & Leandro, D. A. (2014). Relación del Ciclo de Vida Organizacional con la Planificación: Un Estudio con Empresas Prestadoras de Servicios

- Contables del Estado de Santa Catarina. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade*, 8(4), 383–403.
- Barahona, A., Sanguña, C., Murillo, A., & Pantoja, L. (2019). MODELOS PROSPECTIVOS: ANÁLISIS TEÓRICOS, REVISIÓN DE LITERATURA DE ESTUDIOS DESARROLLADOS POR GODET Y MOJICA. *Revista Digital Tambara*, 8(47), 655–669.
- Barber, K., & Takemura, H. (2003). *Sushi: Técnica y Sabor*. Blume.
- BBVA. (2020, mayo 26). *Crecimiento económico y PIB, ¿de qué estamos hablando?* BBVA de <https://www.bbva.com/es/crecimiento-economico-y-pib-de-que-estamos-hablando/>
- Benavides, R. J. (2014). *Administración* (2°). McGraw-Hill Interamericana.
- Camarena, M. E. (2019). Capacitación en las PYME dirigidas por mujeres en la ciudad de México. *Universidad & Empresa*, 21(37), 76–107.
- Casa, A. D., Chimbolema, J. P., & Reyes, M. E. (2019). ANÁLISIS Y RESULTADOS TEÓRICOS DE LA PROSPECTIVA ESTRATÉGICA. UNA RESEÑA DE SU EVOLUCIÓN DESDE 1967 HASTA 2016. *Revista Digital Tambara*, 8(44), 610–622.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (3°). McGraw-Hill Interamericana.
- Chung, A. (2009). Prospectiva estratégica: Más allá del plan estratégico. *Industrial Data*, 12(2), 27–31.
- Connellan, T. (2011). *Inside the magic Kingdom: Seven keys to Disney's Success*. Bard Press.
- Covarrubias, N. (2021, octubre 11). *¿Qué se bebe en Japón? Conoce qué es el calpis y dónde comprarlo*. Cardamomo de <https://www.cardamomo.news/bebidas/Que-se-bebe-en-Japon-conoce-que-es-el-calpis-y-donde-comprarlo-20211011-0004.html>
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional* (10°). CENGAGE Learning.
- Data México. (2023). *Pachuca: Economía, empleo, equidad, calidad de vida, educación, salud y seguridad pública*. Data México de <https://datamexico.org/es/profile/geo/pachuca>
- De Jouvenel, H. (2018). Futuribles: Origins, Philosophy, and Practices—Anticipation for Action. *World Futures Review*, 11(1), 8–18. <https://doi.org/10.1177/1946756718777490>

- Escudero, M. (2015, marzo 20). *Guía para dominar la santísima trinidad del ramen: Caldo, fideos y topping*. El Comidista de https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2015/03/20/articulo/1426831200_142683.html
- Escudero, M. (2018, julio 16). *Kushiage: Las últimas delicias rebozadas de japon*. El Comidista de https://elcomidista.elpais.com/elcomidista/2018/07/13/articulo/1531478314_397656.html
- Farré, M.-F., & Cotteaux, N. (2019). *Thé, tisanes et boissons santé*. Eyrolles.
- Farrimond, S. (2017). *Cuisinology*. Marabout.
- Fincowsky, E. B. F. (2014). *Organización de empresas (4°)*. McGraw-Hill Interamericana.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Addison-Wesley.
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*. Psychology Press.
- García, J. M. (2016, agosto). Los restaurantes: Su origen e historia. *Restaurante Abades Triana*. Abades Triana de <https://abadestriana.com/los-restaurantes-su-origen-e-historia/>
- Gaudry, F.-R. (2015). *On va déguster*. Marabout.
- Gémar, G., & Jiménez, J. A. (2013). Retos estratégicos de la industria hotelera española del siglo xxi: Horizonte 2020 en países emergentes. *Tourism & Management Studies*, 9(2), 13–20.
- Gobierno de México. (2021). *Código Fiscal de la Federación [Archivo PDF]*. Recuperado de <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CFF.pdf>
- Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospective stratégique pour les entreprises et les territoires (2°)*. Dunod.
- Google. (2022). *Sakura Roll Revolución · Av Revolución 1106, Periodistas, 42060, Pachuca de Soto, Hidalgo*. Google Maps de <https://www.google.com.mx/maps/place/Sakura+Roll,+Revoluci%C3%B3n/@20.1179213,->

98.7426867,16z/data=!4m5!3m4!1s0x85d1096e16e77523:0xd2b4ca69aaecbb07!8m2!3d20.116216!4d-98.742866

- Guerra, J. A. (2011). Dinámica Económica de la Industria Alimentaria y Patrón de Consumo en México. Torres Torres Felipe (coordinador). *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, 28(109), Article 109. <https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.1997.109.28783>
- Hernández, I., Alcántara, R. J., & Cerón, A. (2014). Aplicación del modelo de atributos múltiples de Fishbein en la industria restaurantera. *Mercados y Negocios*, 15(1), 35–51.
- Hernández, I., Goytortua, C., & Alcántara, R. J. (2015). Preferencias del consumidor en la industria restaurantera de la zona metropolitana de Pachuca. En *Estudios Socio-económicos y empresariales de México* (pp. 195–230). UAEH.
- Hernández, M. A., Mendoza, J., & Tabernero, C. (2009). *La Antigüedad de las Pequeñas y Medianas Empresas y su Relación con la Competitividad [Archivo PDF]*. Recuperado de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/11638>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. del P. (2014). *Metodología de la investigación* (6°). McGraw Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas de la investigación cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw Hill Education.
- INEGI. (2019a). *Censos económicos 2019. La industria restaurantera en México [Archivo PDF]*. Recuperado de https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825199357.pdf
- INEGI. (2019b). *Censos económicos 2019. Micro, pequeña, mediana y gran empresa [Archivo PDF]*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/infpym_ce19.pdf
- INEGI. (2018). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2018 (SCIAN 2018)*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/app/scian/>
- INEGI. (2022). *Esperanza de vida de los negocios en México*. INEGI de <https://www.inegi.org.mx/temas/evnm/>

- Izquierdo, A. M., García, M. E., Baque, L. K., & Salcedo, R. L. (2020). PROCESOS ADMINISTRATIVOS PARA RESTAURANTES DE COMIDA TÍPICA EN LA PROVINCIA DE LOS RÍOS. *Mikarimin. Revista Científica Multidisciplinaria*, 6(1), Article 1.
- Javi. (2021, julio 22). *El significado de la flor del cerezo o sakura en Japón*. Japón Secreto de <https://japon-secreto.com/los-petalos-de-sakura/>
- Kié, L. (2012). *Cuisine japonaise: Les bases*. Mango.
- Larousse. (2022). *Teppanyaki*. Larousse de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/teppanyaki/188389>
- Lopera, M. M. (2014). Aspectos históricos y epistemológicos de la planificación para el desarrollo. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 13(26), 28–43.
- López, M. D., Zalthen, L., & Peraza, L. A. (2019). La planeación estratégica y la competitividad del sector restaurantero en ciudad del Carmen, Campeche, México. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 1(4).
- Luna, A. C. (2019). *Administración estratégica (2º)*. Grupo Editorial Patria.
- Martínez, P. C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 20, 165–193.
- Mendez, C. E. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, 21(37), 136–169.
- Mera, C. W. (2012). Concepto, aplicación y modelo de prospectiva estratégica en la administración de las organizaciones. *Revista Estrategia Organizacional*, 1(1), 25–30. <https://doi.org/10.22490/25392786.1208>
- Mind Tools. (2022). *Developing Your Strategy: What Is the Path to Success?* Mind Tools de <http://www.mindtools.com/pages/article/developing-strategy.htm>
- Mojica, F. J. (1991). *La prospectiva: Técnicas para visualizar el futuro*. Legis.
- Mojica, F. J. (2006). Concepto y Aplicación de la Prospectiva Estratégica. *Revista Med*, 14(1), 122–131.

- Mojica, F. J. (2010). *Introducción a la prospectiva estratégica para la competitividad empresarial* [Archivo PDF]. Recuperado de <http://sigug.uniguajira.edu.co:8080/planeacion/word/documentos/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20prospectiva%20estrat%C3%A9gica.pdf>
- Monroy, P., & Martínez, G. (2010). *Introducción a la Historia de la Gastronomía* (2°). Limusa.
- Mosca, L., Gianecchini, M., & Campagnolo, D. (2021). Organizational life cycle models: A design perspective. *Journal of Organization Design*, 10(1), 3–18. <https://doi.org/10.1186/s41469-021-00090-7>
- Peña, A. C., & Arango, B. (2011). Prospectivos: Estrategia, los beneficios y herramientas construir el futuro. *Revista Tecnología e Sociedade*, 7(12), 1–11.
- Pérez, A., Leal, V., Barceló, M., & León, J. A. (2013). Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantero para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. *Intangible capital*, 9(1), 153–183.
- Pinto, J. P. (2008). Las herramientas de la prospectiva estratégica: Usos, abusos y limitaciones. *Cuadernos de Administración*, 40, 47–56.
- Quejada, R. F., & Ávila, J. N. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 81, 149–158.
- RAE. (2022). *Coppear*. Real Academia Española de <https://dle.rae.es/coppear>
- Ramesh, N. (2020, febrero 6). *Ozoni*. 196 Flavors de <https://www.196flavors.com/es/japon-ozoni/>
- Rappo, S. (2002). Reseña de “La Alimentación de los Mexicanos en la Alborada del Tercer Milenio (2001)”. *Aportes: Revista de la Facultad de Economía*, 7(19), 177–179.
- Reyes, A. (2007). *Administración moderna*. Limusa.
- Riascos, S. C., Aguilera, A., & Solano, O. J. (2015). Efectividad de las TIC en los Procesos Administrativos de las PyMEs. *Revista Gerencia Tecnológica Informática*, 14(40), 17–30.
- Robuchon, J. (2007). *Le grand Larousse gastronomique* (2°). Larousse.
- Romero, I. (2006). Las PYME en la economía global: Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Problemas del desarrollo*, 37(146), 31–50.

- Salgado, A. L. (2015). La prospectiva: Una herramienta para el futuro deseado. *Revista Agunkuyâa*, 5(2), 50–74.
- Tarkiainen, A., & Sundqvist, S. (2005). Subjective norms, attitudes and intentions of Finnish consumers in buying organic food. *British Food Journal*, 107(11), 808–822. <https://doi.org/10.1108/00070700510629760>
- Teka. (2021, abril). *¿Qué es el teppanyaki?* Teka de <https://www.teka.com/es-es/inspiracion/electrodomesticos-e-innovacion/que-es-el-teppanyaki/>
- Terreno, D. D., Sattler, S. A., & Pérez, J. O. (2017). Las etapas del ciclo de vida de la empresa por los patrones del estado de flujo de efectivo y el riesgo de insolvencia empresarial. *Contabilidad y Negocios*, 12(23), 22–37. <https://dx.doi.org/10.18800/contabilidad.201701.002>
- Terrones, A. (2011). *Las Micro, pequeñas y medianas empresas en el estado de Hidalgo [Documento en PDF]*. Recuperado de <https://www.uaeh.edu.mx/investigacion/productos/4830/>
- Thompson, A. A., Strickland III, A. J., Janes, A., Sutton, C., Peteraf, M. A., & Gamble, J. E. (2017). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage (2°)*. McGraw Hill Education.
- Toussaint, F. (2001). *Les différents concepts de restauration [Archivo PDF]*. Recuperado de <http://technorestor.org/tr/concepts/concepts.pdf>
- Vázquez, D. (2018, septiembre 6). *Así es como nació el primer restaurante de la historia*. La Vanguardia de <https://www.lavanguardia.com/comer/sitios/20180906/451384675191/primer-restaurante-historia-origen.html>
- Wehrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2020). *Management: A Global, Innovative, and Entrepreneurial Perspective (15°)*. McGraw Hill.
- Yu, X. (2021). *The Fundamental Elements of Strategy. Concepts, Theories and Cases*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-981-33-4713-7>