

Mayo 2018 - ISSN: 1696-8352

LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS DE CATERING. ANÁLISIS DE LAS BARRERAS

Jessica Alexandra Robalino Vallejo¹

Profesora de la Carrera de Gastronomía
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Ecuador
jrobalino@espoch.edu.ec

Ronald Mauricio Zurita Gallegos²

Profesor de la Carrera de Gastronomía
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Ecuador
ronald.zurita@espoch.edu.ec

Elsa Flor Ordóñez Bravo³

Profesora e investigadora de la Carrera de Gastronomía
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Ecuador
elsaflorob@hotmail.com
elsa.ordonez@espoch.edu.ec

Andrea Estefanía Fierro Ricaurte⁴

Profesora de la Carrera de Gastronomía
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), Ecuador
andreaferro18@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Jessica Alexandra Robalino Vallejo, Ronald Mauricio Zurita Gallegos, Elsa Flor Ordóñez Bravo y Andrea Estefanía Fierro Ricaurte (2018): "La planificación estratégica en las empresas de Catering. Análisis de las barreras", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, (mayo 2018). En línea:

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/planificacion-empresas-catering.html>

¹ Magister en Administración de Empresas con mención en Gerencia de la Calidad y Productividad. MBA
Consultor en el área gastronómica
Ponente en eventos científicos nacionales e internacionales

² Magister en procesamiento de alimentos. MBA
Consultor en el área culinaria
Ponente en eventos científicos nacionales e internacionales

³ Mg.Sc. Planificación y Gestión de Proyectos Agroturísticos y Ecológicos
Tiene publicado un libro: "Los emprendimientos de la economía popular y solidaria en Ecuador"
Consultora en el área turística y gastronómica;
Ha publicado artículos científicos en revistas indexadas
Ponente en eventos científicos nacionales e internacionales.

⁴ Mg.Sc. Planificación y Gestión de Proyectos Agroturísticos y Ecológicos
Consultora en el área gastronómica
Ponente en eventos nacionales e internacionales

CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN	3
2. METODOLOGÍA	5
3. RESULTADOS.....	8
3.1. Empresas de Catering	8
3.2. Datos generales de las Empresas de Catering	8
3.3. Nivel de formalidad de la planificación en empresas de catering.....	9
3.4. Factores que impiden realizar adecuadamente la planificación estratégica en empresas de catering.....	10
3.5. Barreras que dificultan la implementación del plan en empresas de catering	12
3.6. Otros Factores Internos y Externos que afectan la implementación del plan en las empresas de catering	14
4. DISCUSIÓN	15
5. CONCLUSIONES	16
BIBLIOGRAFÍA.....	17

RESUMEN

El presente estudio tiene como objeto analizar las barreras para la implementación de la planificación estratégica identificando los factores que impiden la planificación y las barreras que dificultan su implementación en las empresas de catering del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. Para recolectar la información se identificó a los hoteles y restaurantes dedicados al servicio de alimentación para eventos especiales, al no existir un catastro o registro donde enliste a empresas acorde a esta actividad; se ha tomado un total de 7 establecimientos domiciliados en la ciudad de Riobamba. Los resultados muestran que las empresas de catering poseen al menos una planificación formal. El factor de mayor relevancia para los representantes de la organización es la comunicación y el tiempo siendo las principales barreras para la planificación, su implementación y ejecución.

Palabras Clave: Planificación estratégica, barreras, implementación, servicio de catering.

ABSTRACT

The present study aims to analyze the barriers for the implementation of strategic planning, by identifying the factors that impede planning and the barriers to implementation in catering companies in the canton of Riobamba, in the province of Chimborazo. In order to collect the information, hotels and restaurants dedicated to the food service for special events were identified, since there is no cadaster or register where it lists companies according to this activity. A sample of 7 establishments domiciled in the city of Riobamba has been taken. The results show that catering companies have at least a formal planning. The most relevant factor for representatives of the organization is communication and time being the main barriers to planning, implementation and execution.

Key Words: Strategic planning, barriers, implementation, catering service.

1. INTRODUCCIÓN

La Planificación Estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las que implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado (Drucker, 1984).

Es indiscutible, la variedad de estudios sobre la importancia de la planificación estratégica y como aplicarla. La presencia o ausencia de la planificación estratégica radica como un factor determinante en el rendimiento del negocio (Rodríguez, 2005; Chiavenato, 2015).

La necesidad de una planificación estratégica demuestra evidentemente que, por lo general, las organizaciones que la realizan, registran un desempeño superior a las que no lo hacen (Miller & Cardinal, 1994). Existen mayores ventajas en las empresas que planean: logran mayor crecimiento en ventas, rendimiento de activos, márgenes de beneficios, tienden a ser más innovadoras, etc. (Gibson & Casser, 2005). Por lo que es imprescindible que cualquier empresa, independientemente de su giro, tamaño o características particulares planee estratégicamente. Al respecto Recklies (2008), asegura que "En las dos últimas décadas un gran número de artículos y libros relacionados a este asunto se han publicado. Se podría argumentar que la pertinencia del

proceso de planificación estratégica es incuestionable y no necesitaría ninguna explicación adicional”.

Sin embargo, las particularidades de cada empresa hacen necesaria la generación de estrategias de planificación vinculadas específicamente a las actividades a las que se orientan, estas especificidades requieren de un tratamiento especial y de la participación de personal calificado para su implementación y ejecución. Esta planificación de estrategias es de orden interno y tiene como propósito sobre todo evaluar cada situación y calificar los riesgos a los que puede estar sujeto en el proceso de servicio, y hace referencia a los procedimientos a seguir para cada componente de la fase de aplicación mediante las acciones respectivas (Apolo Buenaño, Aliaga Saez, & González, , 2015)

Es por ello que, para consolidar las estrategias propuestas y explicadas, se debe tener presente cada uno de los aspectos vinculantes que conllevan a la efectividad de su aplicación, en este contexto las técnicas y metodologías son de gran ayuda, pero es la experiencia la que marca las diferencias. Bajo esta premisa se considera que la responsabilidad para la ejecución de la planificación específica debe tener tres niveles de responsabilidades, un responsable general, que es quien dirige y coordina todos los aspectos, un coordinador específico que debe manejar una parte de las estrategias y el personal ejecutor.

De ahí que se pueden hablar de dos tipos de planificaciones, una preliminar que toca todos los aspectos relacionados a bosquejar las acciones y abrir los espacios en los cuales se van a desarrollar las acciones y una planificación específica que acumula la información obtenida de la planificación preliminar para emitir criterios intermedios fundamentales para la eficiente y efectiva ejecución de los procesos (Nistal Alberich, Morales, Sotomayor, Aguilar T, & Garcia , 2014)

En el ejercicio de la planificación se determina sistemáticamente y de manera lógica los elementos estructurales que conforman los procesos que operando coordinadamente, tienen como propósito alcanzar un determinado objetivo o lograr una meta específica, así la planificación estratégica permite salvaguardar los recursos, brindar confiabilidad y certeza en la información, promover la eficiencia operativa, adherir a los procedimientos puntos de control que aseguren la conducción ordenada, eficaz y eficiente de la actividad.

A pesar de la importancia y la necesidad de la planificación estratégica, se registran estudios relacionados a los problemas o barreras que dificultan la implementación del plan estratégico “Hoy en día es evidente que hasta las estrategias mejor formuladas no aseguran su puesta en marcha exitosa. Muchas empresas grandes y pequeñas luchan con la laguna que separa los objetivos de los resultados” (Chiavenato & Sapiro, 2011).

2. METODOLOGÍA

El presente estudio tiene como objeto analizar las barreras para la implementación de la planificación estratégica en las empresas de catering del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo. Identificando los factores que impiden la planificación, de acuerdo a las teorías propuestas por Wang, Walker y Readmond (2005) y las barreras que dificultan su implementación según Wessel (1993) y Beer & Eisenstat (2000).

Para el efecto, se estableció el nivel de formalidad de la planificación en empresas de catering, se determinaron los factores que impiden realizar adecuadamente la planificación estratégica en empresas que prestan estos servicios, y se identificaron las barreras que dificultan la implementación operativa de la planificación.

Para recolectar la información se identificó a los establecimientos que ofertan catering como parte de su servicio, entre ellos, hoteles y restaurantes dedicados al servicio de alimentación para eventos especiales. La composición de las empresas que conforman la población de estudio se observa en la Tabla 1.

Tabla 1. Establecimientos que ofertan servicio de Catering

N°	Establecimientos
1	Patio Restaurante Fogón del Puente
2	Hotel el Cisne
3	Mansión Santa Isabella
4	Restaurante el Delirio
5	Cabaña las Manolas
6	Hotel Bambú
7	Bonny Restaurant

Hay que mencionar, por tanto, que se trata de un sondeo limitado en cuanto al número de encuestados, al no existir un catastro o registro donde se enlisten las empresas vinculadas a esta actividad; se han tomado un total de 7 establecimientos representativos en el cantón Riobamba que accedieron a proporcionar la información requerida. Al no tener un universo estructurado por falta de información fiable se procederá a realizar un censo a las empresas anteriormente mencionadas.

Para la recolección de la información se aplicó un cuestionario a los administradores o gerentes de las empresas, Instrumento al cual, se le dividió en 5 partes: Datos generales, tipo de planificación, factores que dificultan la planificación, barreras que impiden la ejecución de la planificación y especificaciones de otros factores internos y externos acordes a la situación de cada establecimiento, cada una de estas partes aportaron con diferentes criterios para la evaluación.

Tabla 2. Datos Generales de las empresas de catering

Datos Generales
Nombre del Establecimiento
Tiempo de vida del establecimiento
Número de trabajadores
Número de trabajadores con estudios universitarios
Administrador tiene estudios universitarios

Estos datos permitirán conocer el tamaño de la estructura de las organizaciones a ser encuestadas además de valorar el nivel académico de sus representantes, así como de sus trabajadores. Ver la Tabla 2.

Tabla 3. Tipos de Planificación

Tipo de Planificación	X
a. Planificación sofisticada (Se encuentra por escrito y cuenta con todos los elementos de un plan estratégico)	
b. Planificación formal (Se encuentra por escrito, pero carece de uno o más elementos relativos al plan estratégico)	
c. Planificación informal (El gerente comparte con sus miembros la estrategia de la empresa, pero no se encuentra por escrito)	
d. Sin plan	

Fuente: (Bracker & Pearson, 1986)

Para realizar la medición de los tipos de planes acorde a su formalidad se utilizó la clasificación según el criterio de Bracker y Pearson (1986), los mismos que son tomados en cuenta en otros trabajos. (Bracker, Keats, & Pearson, 1988; French, Kelly, & Harrison, 2004). Ver la Tabla 3.

Tabla 4. Factores que impiden realizar adecuadamente la planificación estratégica

Factores que impiden la planificación	Escala de Likert				
	Nada 1	Poco 2	Medianamente 3	Suficiente 4	Mucho 5
1) Tiempo					
2) Falta de experiencia					
3) Desconocimiento de los procesos de planificación					
4) Desconfianza al dar a conocer los planes					

5) Turbulencia del ambiente externo					
6) Tamaño de la empresa					
7) Tipo de industria					
8) Ciclo de vida de la empresa					
9) Carencia de un equipo de dirección para reflexionar la estrategia					

Fuente: (Wang, Walker, & Readmond, 2005)

Para la determinación de los factores que impiden la planificación estratégica se tomó como referencia los factores mencionados por Wang, Walker y Readmond (2005), y Robinson y Pearce II (1984). Para su medición, se aplicó la escala de Likert de 5 puntos siendo 1= nada y 5= Mucho.

Tabla 5. Barreras que dificultan la ejecución de la planificación estratégica

Barreras que dificultan la ejecución de la planificación	Escala de Likert				
	Nada	Poco	Medianamente	Suficiente	Mucho
	1	2	3	4	5
1) Inadecuada comunicación					
2) Mucho tiempo para la implementación					
3) Déficit en la capacidad del equipo administrativo					
4) Déficit en la capacidad de los empleados					
5) Incomprensión de los objetivos por parte del personal					
6) La coordinación para la implementación del plan no es suficientemente eficaz					
7) Factores externos a la empresa afectan la implementación del plan					

Fuente: (Wessel, 1993; Beer & Eisenstat, 2000)

Para la identificación de las barreras que dificultan la implementación del plan en las empresas de catering, se enlistó las barreras mencionadas en otros estudios. (Wessel, 1993; Beer & Eisenstat, 2000), utilizando la escala de Likert de 5 puntos para la medición, donde 1 es nada y 5 mucho.

Los parámetros detallados en la Tabla 4 y de la Tabla 5 se valoraron en función de la ponderación de los resultados levantados en la investigación, lo cual permitió conocer de manera directa cual es la percepción sobre los factores y barreras que dificultan o impiden la planificación, así como su implementación y ejecución.

Al ser una encuesta de percepción de los factores y barreras que dificultan la planificación, su implementación y ejecución; la medición se realizó en función de una ponderación haciendo posible visualizar los factores que para el grupo de empresas encuestadas sean los de mayor relevancia.

3. RESULTADOS

3.1. Empresas de Catering

“Como “Catering” se entiende toda aquella actividad hostelera que tiene como finalidad la producción, realización y posterior ejecución de un servicio de comidas y/o bebidas, ésta última en un lugar remoto al centro de producción. Se trata de llevar un servicio a cualquier lugar acordado con el cliente, cubriendo todos aquellos aspectos que pudieran ser necesidades del mismo (alimentos, bebidas, música, mobiliario, decoración, personal de servicio, azafatas, transporte para personas, guías, etc.)” (Sesmero Carrasco, 2010).

Las empresas que tan solo brindan alimentos, bebidas y personal de servicio, también son consideradas como empresas de catering. En el libro de Gestión de Banquetes de Alacreu Gines (2003), se menciona que “Las empresas de catering se encargan de la elaboración de alimentos y bebidas para un número de comensales y fijado con anterioridad de su posterior transporte hasta las instalaciones solicitadas por el cliente”.

En la ciudad de Riobamba existen establecimientos que alquilan su infraestructura ya sea espacios al aire libre, o salones adecuados para reuniones sociales como cumpleaños, bodas, graduaciones o cualquier tipo de evento, sin embargo, estos en mucho de los casos no ofrecen la organización del evento como tal, sino más bien sub contratan el servicio tanto de alimentación, mobiliario, música, decoración, entre otros. En algunos casos, los restaurantes adoptan el servicio de catering (alimentación y servicio), bajo un contrato previo.

3.2. Datos generales de las Empresas de Catering

En la Tabla 6 se demuestran los datos generales en promedio de las empresas que se dedican al servicio de catering en la ciudad de Riobamba.

Tabla 6. Datos Generales de las empresas de catering

Empresas de catering - datos generales	A	B	C	D	E	F	G	Media	Desv. Est.
Tiempo de vida del establecimiento	14	36	6	22	5	10	28	17,29	11,76
Número de trabajadores	4	5	11	6	6	15	6	7,57	3,95
Número de trabajadores con estudios universitarios	0	5	4	2	6	7	2	3,71	2,50
Administrador tiene estudios universitarios (SI 1 NO 0)	1	1	1	0	1	1	0	5,00	0,49

Las empresas de catering prestan sus servicios de entre 5 a 36 años. La media de vida de estos establecimientos es de 17 años. Registran 7 trabajadores en promedio, la empresa que más trabajadores tiene es el hotel El Bambú (F en la Tabla 6) con un total de 15 trabajadores, los

resultados demuestran que 3.71 de los trabajadores en promedio, equivalente al 49%, tienen formación universitaria; así como 5 de los 7 administradores.

Estos resultados demuestran que el nivel de instrucción del grupo de establecimientos encuestados, 4 de cada 8 trabajadores poseen instrucción superior, lo que de cierta manera puede colaborar de una manera positiva si se tiene la intención de implementar planificación estratégica.

3.3. Nivel de formalidad de la planificación en empresas de catering

Los cuatro niveles de planificación son descritos en el trabajo realizado por Estrada, García y Sánchez (2009), donde se propone:

- a) Planificación sofisticada: se encuentra por escrito y cuenta con todos los elementos de un plan estratégico;
- b) Formal: se encuentra por escrito, pero carece de uno o más elementos relativos al plan estratégico;
- c) Planificación informal: el gerente comparte con sus miembros la estrategia de la empresa, pero no se encuentra por escrito; y
- d) Sin plan.

Algunas investigaciones han demostrado que empresas medianas y pequeñas no planifican o al menos no adecuadamente, sin mencionar las razones por las que verdaderamente no lo hacen. (Sexton & Van Auken, 1985; Beaver, 2003). Al respecto se ha considerado que “Una de las grandes deficiencias de las pequeñas empresas consiste en que, en términos generales, sus actividades no están debidamente planificadas” (Marketing Publishing Center, 1994, p.8). Como consecuencia de la falta de planificación, las empresas ponen en riesgo la supervivencia de esta, al no tener un potencial crecimiento y rendimiento, como se puede observar en la Figura 1.

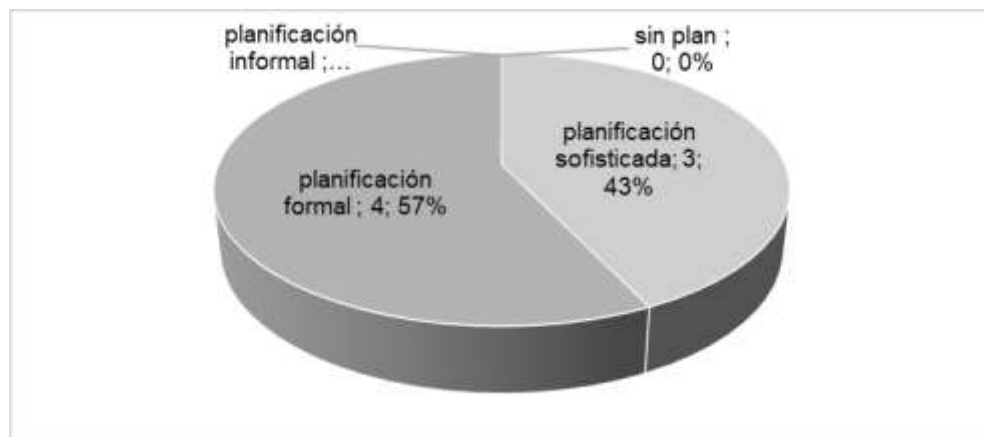


Figura 1. La falta de planificación produce importantes desperdicios

Fuente: (Marketing Publishing Center, 1994, pág. 15).

Acorde a los tipos de planes detallados en la Tabla 3, los mismos que son tomados en cuenta en el estudio enfocado en las empresas que dan el servicio de catering en la ciudad de Riobamba Provincia de Chimborazo, dan la noción de que en este segmento de mercado-industria, el nivel de planificación es aceptable teniendo en cuenta que ninguno de los representantes de las organizaciones encuestadas señaló que no posee plan, como lo demuestra el Gráfico 1.

Gráfico 1. Tipos de planificación en las empresas de catering



Los resultados demuestran que el 100% de las empresas encuestadas, a pesar de ser pequeñas, sí planifican. El 43% declaran tener una planificación sofisticada y el 57% una planificación formal.

La relación entre la planificación sofisticada y formal que están empresas afirman con el grado de implementación de estas, no está al alcance de este estudio, sin embargo, se registra investigaciones sobre el tema en otros trabajos (Rue & Ibrahim, 1998; Berman, Gordon , & Sussman, 1997). Lo que sí se pretende determinar como parte del análisis de las barreras para la implementación de la planificación estratégica en las empresas de catering, son los factores que impiden realizar una planificación estratégica adecuada.

3.4. Factores que impiden realizar adecuadamente la planificación estratégica en empresas de catering.

Según el estudio realizado por Robinson & Pearce II (1984) citado por Stoney (2000), se hace mencion a algunos de los factores que impiden realizar adecuadamente la planificación estratégica, dando a conocer que el identificar estos factores en las empresas es un primer paso para poder minimizar su efecto:

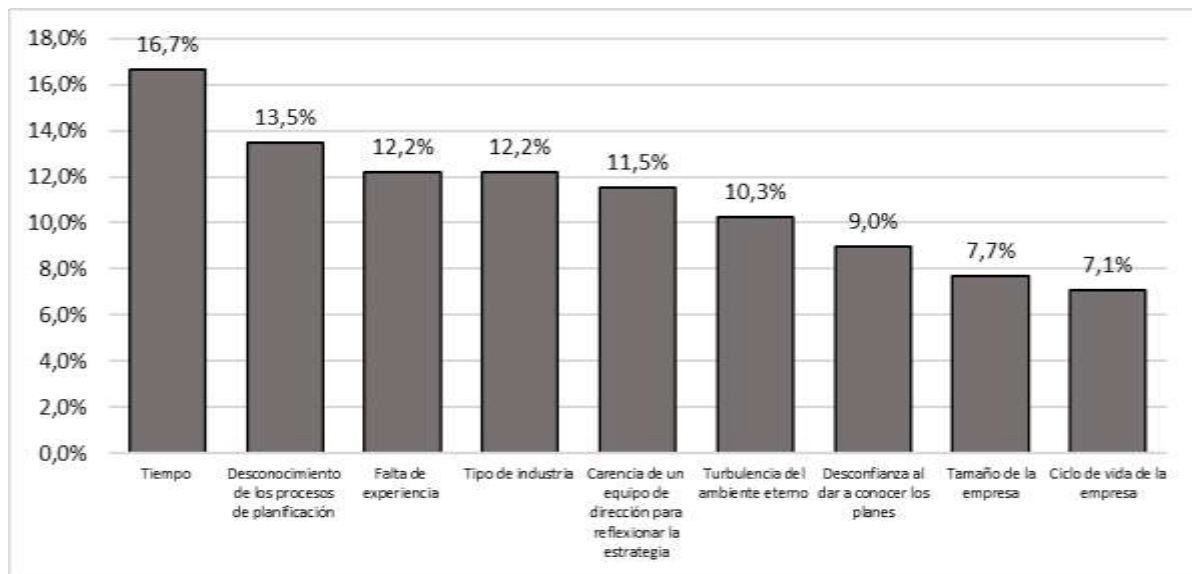
- Tiempo. - Los administradores reportan que su tiempo es escaso y es difícil asignar a la planificación debido a los continuos problemas que día a día deben enfrentar.
- La puesta en marcha. - Los propietarios / directivos de las pequeñas empresas tienen un mínimo conocimiento del proceso de planificación, pues no están seguros de los componentes del proceso y su secuencia, ni están familiarizados con muchas fuentes de información de planificación y la forma en que deberían utilizar.
- Amplia experiencia. - Los gerentes de pequeñas empresas comúnmente son generalistas, y a menudo carecen de ciertos conocimientos especializados necesarios en el proceso de planificación.
- La falta de confianza y apertura. - Los propietarios / directivos de las pequeñas empresas son muy sensibles y protegen su negocio y las decisiones que pueda afectarles. En consecuencia, son reacios a compartir su planificación estratégica con los empleados o consultores.

Por otro lado, en el trabajo realizado por Wang et al. (2005). Se menciona diferentes factores que impiden realizar adecuadamente la planificación estratégica y que a su vez son identificados por otros autores:

- La incertidumbre del entorno o turbulencia (Shrader, Mulford, & Blackburn, 1989; Matthews & Scott, 1995; Yusuf & Saffu, 2005). En este sentido, se puede referir a la situación de un país en época de transición económica, tiempo en el que las empresas deberían fortalecer la planificación estratégica de sus empresas, sin embargo, muchas de las veces no lo hacen.
- Tamaño de la empresa (Stonehouse & Pemberton, 2002).
- Tipo de Industria (Shrader, Mulford, & Blackburn, 1989).
- Factores internos que dificultan la implementación (O'Regan, 2004). y
- El ciclo de vida del negocio / fase de desarrollo (Berry, 1998).

Una vez que se realizó la indagación relacionados a los factores que impiden realizar adecuadamente la planificación estratégica en las empresas de catering (enlistados en la Tabla 4), se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfico 2 Factores que impiden la planificación estratégica



Considerándose factores a aquellas variables que interviene en el proceso de planificación y en el proceso de implementación de esta, el factor más relevante que el grupo de empresas encuestadas declara como el que causa mayor dificultad es el tiempo. Con un 16.7%, en segundo lugar los factores correspondientes a desconocimiento de los procesos de planeación y falta de experiencia en los procesos de planeación, se les puede analizar de manera conjunta por su sesgo de medir la percepción del nivel de conocimiento de los responsables de la implementación, con un 25.4%, como factor adicional a los anteriormente mencionados pero que en una consideración de que factores conforman el 50% está el tipo de industria, con un 12.2%, este dato en particular puede ser de gran relevancia ya que existe la consideración por parte de los representantes del grupo de empresas encuestadas de que el tipo de industria no amerita o no permite la implementación de una planificación estratégica.

3.5. Barreras que dificultan la implementación del plan en empresas de catering

Es evidente que la ineficacia de la planificación estratégica es precisamente a la inadecuada ejecución afectando de esta manera al rendimiento de la empresa según lo afirma Lumpkin, Shrader y Hills (1998), Beer y Einsenstat (2000).

Entre las barreras que dificultan la ejecución de la planificación estratégica estudiada en trabajos realizados anteriormente por algunos autores, se enlistan los mencionados por O'Regan y Ghobadian (2002).

- Comunicación insuficiente
- La implementación tomó más tiempo de lo previsto
- Déficit en la capacidad de los empleados
- Los objetivos no están claros
- La coordinación para la implementación del plan no es suficientemente eficaz

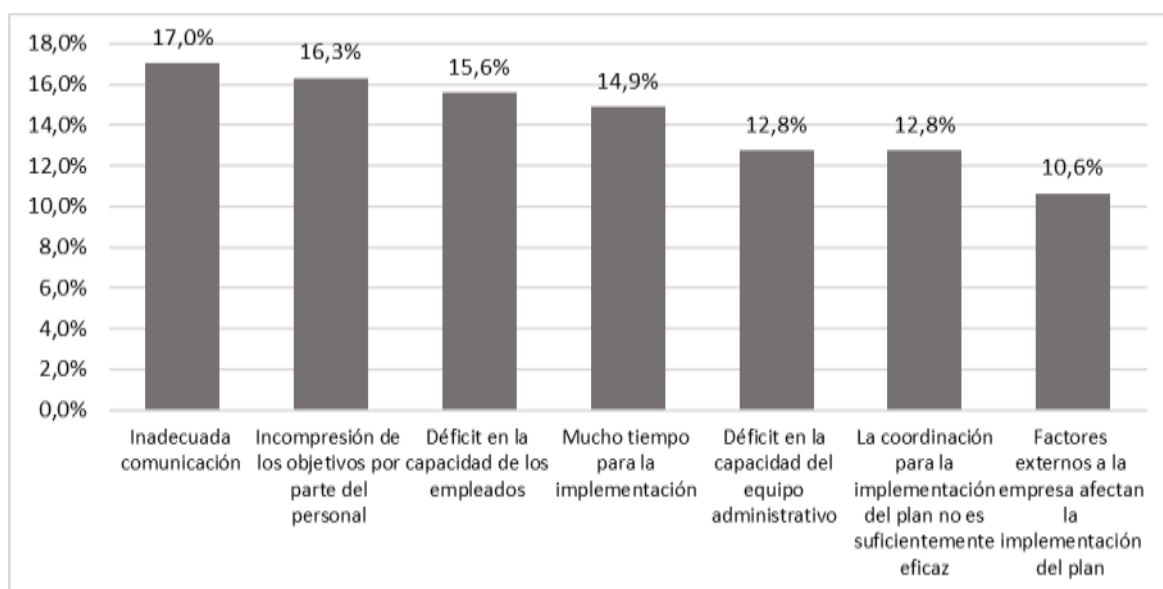
- Crisis que distrajeran la aplicación
- Surgimientos de problemas externos imprevistos
- Otros factores externos que afectaron la aplicación

En base a la Tabla 5, se midieron las barreras que dificultan la implementación de la planificación estratégica en las empresas de catering de la ciudad de Riobamba, cuyo resultado se muestra en el Gráfico 2.

Con base a los resultados de la pregunta anterior, y considerando que todas las empresas encuestadas declaran tener una planificación sofisticada y formal, las barreras que se analizan son declaraciones de las barreras con dificultades e impedimentos en la implementación y ejecución de la planificación estratégica.

Uno de los factores más importantes en una empresa de catering es la comunicación, siendo a la vez uno de los obstáculos que predomina en el momento de implementar la planificación estratégica, según los resultados obtenidos.

Gráfico 3 Barreras que dificultan la ejecución del plan



La comunicación en empresas de catering es necesaria para saber con la mayor anticipación posible qué materiales se deberán preparar, adquirir o modificar antes de las jornadas de montaje. Para poder rectificar en algún momento de la preparación, al instante en que se produzca un cambio de parecer por parte del cliente, lo cual es algo muy común (Sesmero Carrasco, 2010).

Este tipo de empresas muchas veces se requiere contratar personal o servicios de empresas externas para complementar la organización de un evento, como se había mencionado anteriormente, de tal forma que la comunicación se torna en un factor primordial para coordinar todos los procesos operativos, y aprovechar las sinergias entre los profesionales de cada una de las áreas y departamentos.

Por otro lado, la falta de claridad en los objetivos de la empresa se ve reflejado precisamente en la insuficiente comunicación. La gestión para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos por parte de los trabajadores debe ser realizada en base a la excelencia del liderazgo con el que se maneje la empresa.

En cuanto al déficit en la capacidad de los trabajadores e inclusive de los administradores, es justamente el resultado de la escasa atención que se les dan a programas de capacitación, formación y desarrollo del personal. De acuerdo a los resultados de las investigaciones realizadas por Huang (2001), Kotey y Sheridan (2004), específicamente la “falta de tiempo” o inclusive de dinero, ya que las empresas generalmente no invierten dinero en este tipo de actividades, sin darse cuenta que es uno de los factores por los cuales el personal no se encuentra capacitado en cuanto a los procesos de planificación mucho menos en la implementación ni ejecución.

3.6 Otros Factores Internos y Externos que afectan la implementación del plan en las empresas de catering

Tabla N° 7 Factores internos que afectan la implementación del plan

N°	Otros factores internos
1	Personal eventual debido a la actividad del negocio
2	Falta de Dinero para contratar a personal fijo

En las empresas encuestadas, se encontraron otros factores importantes que afectan a sus establecimientos directamente, como el no contar con personal fijo, en la Cabaña “Las Manolas”, por ejemplo se menciona que debido a que la actividad del catering se caracteriza por su eventualidad, varía y se ajusta de acuerdo al tipo de evento, el volumen de venta, el tiempo, la distancia, el lugar, entre otros aspectos, no siempre se requiere del mismo número de personal para el servicio, siendo esto, una de las barreras que dificulta la puesta en ejecución de la planificación de cada en particular, así como de la empresa misma en general. (Coronado, 2016).

Otro factor que se relaciona con el anteriormente descrito es la falta de presupuestos para contratar personal fijo. En el Hotel El Cisne se considera a la falta de dinero como una barrera para implementar la planificación debido a que el contratar personal fijo demanda de remuneraciones mensuales que no representan rentabilidad para las empresas debido a la

actividad eventual que las caracteriza, afectando la continuidad del cumplimiento de objetivos y planes que se propone la empresa (Chavarrea, 2016).

La infraestructura inadecuada y la falta de equipamiento son barreras que afectan constantemente la implementación del plan en empresas de catering. El Patio Restaurante Fogón del Puente es uno de los establecimientos encuestados que se ve afectado, su administrador Fabricio Gonzales (2016) afirma que:

“por efecto de no contar con la infraestructura adecuada y falta de equipamiento, no es posible implementar correctamente la planificación que se da para cada evento, ya que al ser empresas que trasladan los alimentos y bebidas a las instalaciones donde este se lleve a cabo, el personal de cocina y servicio debe acoplarse a cada circunstancia”.

Con respecto al servicio a domicilio, el proveedor de catering suele preparar los alimentos y bebidas en sus instalaciones, para luego trasladarla al espacio asignado por el cliente y ofrecer allí el servicio contratado. “Si el espacio que el cliente dispone tiene áreas de servicio, cocinas, etc., y estas son adecuadas es posible que el proveedor de catering las utilice para “terminar” la preparación y montaje de los platos (Mesalles, 2003). Al ser instalaciones externas donde el equipamiento es muy limitado, las empresas deben adquirir sus propios equipos de acuerdo a los requerimientos y necesidades para cada evento, siendo este un aspecto que demanda de una inversión constantemente.

“La logística de un servicio de catering puede tener que enfrentarse a situaciones muy dispares en sitios muy diferentes, y en condiciones muy diversas, por lo que tendrán que estar continuamente ideando la forma de acometer la preparación y montaje de tales servicios.” (Sesmero Carrasco, 2010) Este mismo apartado refiere a poseer materiales y equipos de más uso para un trabajo eficiente. Dependiendo del lugar, o la ocasión, tipo de menú, etc., siempre será necesario algún material extra; el mismo que deberá ser alquilado o adquirido.

4. DISCUSIÓN

Las principales barreras para la implementación de un adecuado servicio de catering, declaradas por los representantes de las empresas encuestadas son: una inadecuada comunicación entre el equipo de trabajo con un 17%, la incomprensión de los objetivos empresariales 16,3%, el déficit de la capacidad de los empleados en un 15,5% y mucho tiempo para la implementación con un 14,09%, por lo que se deduce que el mayor porcentaje en 63% de dificultades para la implementación de estrategias de planificación se focalizan en estas cuatro barreras.

El análisis de los procesos operativos de servicio de catering establece a la comunicación como la principal barrera para dar cumplimiento a planificación estratégica, siendo este un componente clave que posibilita el flujo de trabajo y el empoderamiento de los empleados con

respecto a la empresa, haciendo que la sientan como suya, los procesos de comunicación demandan tiempo y esfuerzo por parte de los gestores de la planificación, haciendo compleja su aplicación “ “Los gerentes informan que su tiempo es escaso y difícil de asignar a la planificación frente a los continuos problemas diarios de operación” (Robinson & Pearce II, 1984).

Otro de los aspectos de importancia a considerar, es que cuatro de las siete empresas encuestadas declaran a la industria como uno de los factores que medianamente dificulta la planificación, considerando que, como principio general, de la planificación estratégica es un conjunto de herramientas genéricas que se pueden aplicar en cualquier industria, así como en cualquier giro de negocios. Desde este punto de vista, estas herramientas pueden ser aplicadas con sus respectivas variantes de acuerdo al tipo de empresa.

La planificación estratégica aplicada a cualquier organización, más allá del tamaño de la empresa, el giro de negocio o alcance en el mercado está vinculada a la cantidad y calidad de información que son capaces de generar, con el propósito de realizar un correcto diagnóstico y la elaboración de las estrategias a partir de ese diagnóstico.

Los resultados presentados en este trabajo son contundentes en relación a los argumentos propuestos por los representantes de las organizaciones considerando si poseen o no planificación y sobre cuál es el nivel de planificación. El 100% (7) de las empresas encuestadas han demostrado poseer al menos una planificación documentada, que pueden o no tener los elementos esenciales de un plan estratégico, pero que, sin embargo, no garantizan la aplicación exitosa de la estrategia. Siempre es más difícil hacer algo (implementar la estrategia) que decirlo (formular la estrategia) (David, 2013).

5. CONCLUSIONES

Las empresas de catering (de la muestra encuestada), poseen al menos una planificación formal, es decir, que poseen una planificación por escrito y que contienen los elementos de un plan estratégico. Del análisis de las evidencias obtenidos se ha podido establecer que el factor de mayor relevancia en la planificación y ejecución de un plan estratégico de catering es el tiempo, ya que, al tener estructuras pequeñas, como se demuestra en la interpretación de los datos tabulados, el tiempo que los responsables le pueden brindar a la planificación es poco, tanto en la fase de análisis como en la implementación y el seguimiento.

De otro lado, dos factores con un mismo sesgo tienen relevancia significativa para los representantes de las empresas encuestadas con respecto a la elaboración adecuada de la planificación, estos son el nivel de conocimiento y la falta de experiencia.

Por lo que se establece finalmente que la comunicación y el tiempo que conlleva la planificación, son las principales barreras para su implementación y ejecución.

BIBLIOGRAFÍA.

- Alacreu Ginés, J. R. (2003). *Gestión de Banquetes*. España: Síntesis.
- Beaver, G. (2003). Management and the Small Firm. *Strategic Change* vol. 12, 63-68.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, vol. 41, no. 4, 29-41.
- Berman, J., Gordon, D. D., & Sussman, G. (1997). A study to determinate the benefits small business firms derive from sophisticated planning versus less sophisticated types of planning. *The Journal of Business and Economic studies*, 1-11.
- Berry, M. (1998). Strategic Planning in Small High Tech Companies . *Long Range Planning*, 31 (3), 455-466.
- Bracker, J. S., & Pearson, J. N. (1986). Planning and Financial Performance of Small, Mature Firms. *Strategic Management Journal*, vol. 7, 503-522.
- Bracker, J. S., Keats, B. W., & Pearson, J. N. (1988). Planning and financial performance among small firms in a growth industry . *Strategic Management Journal* vol. 9, 591-603.
- Chavarrea, J. (10 de Octubre de 2016). Factores internos que afectan la implementación de su empresa. (J. Robalino, Entrevistador)
- Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica Fundamentos y aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Coronado, M. P. (1 de Octubre de 2016). Factores internos que afectan la implementación de su empresa. (J. Robalino, Entrevistador)
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México : Pearson.
- Drucker, P. F. (1984). *Introdução á administração*. São Paulo: Pioneira.
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V. G. (8 de Enero de 2009). *Barreras que dificultan la planificación estratégica en la PYME: Una evidencia empírica en empresas mexicanas*. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/handle/123456789/11551>
- French, S. J., Kelly, S. J., & Harrison, J. L. (2004). The role of strategic planning in the performance of small, professional service firms. *Journal of Management Development*, vol.23, no.8, 765-776.

- Gibson, B., & Casser, G. (2005). Longitudinal analysis of relationships between planning and performance in small firms. *Small Business Economics*, vol. 25 no.3, 207-222.
- González, F. (19 de 10 de 2016). (J. Robalino, Entrevistador)
- Huang, T. C. (2001). The relation of training practices and organizational performance in small and medium enterprises. *Education and Training*, vol. no43 8/9, 437- 444.
- Kotey, B., & Sheridan, A. (2004). Changing HRM practices with firm growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol.11, no4, 474-485.
- Lumpkin, G., Shrader, R., & Hills, G. (1998). Does Formal Business Planning Enhance the Performance of New Ventures? *Frontiers of Entrepreneurship Research* , 180-189.
- Marketing Publishing Center. (1994). *Guías de la Gestión de la Pequeña Empresa. El plan de Negocios*. España: Díaz de Santos.
- Matthews, C. H., & Scott, S. G. (1995). Uncertainty and Planning in Small and Entrepreneurial Firms: An empirical Assessment. *Journal of Small Business Management*, 33(4), 34-52.
- Mesalles, L. (2003). *Organización, gestión y comercialización de los servicios contratados en un establecimiento de calidad*. Barcelona : Laertes.
- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic planning and new performance: a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, 1649-1665.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management Decision*, vol. 40, no7, 663-671.
- O'Regan, N. &. (2004). Re -visiting the Strategy -Performance Question: An Empirical Analysis. *International Journal of Management and Decision Making*, 5 (2/3), 144-170.
- Recklies, O. (2008). Problems and barriers to strategic planning. *Institute of Organization and Management in Industry „ORGMAŠZ” Vol 1(1, 3 - 11* .
- Robinson , R., & Pearce II, J. (1984). Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. *Academy of Management Review*, vol. 9, no1, 128-137.
- Rodriguez, J. (2005). *Como aplicar la planificación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: Internacional Thomson.
- Rue, L. W., & Ibrahim, N. A. (1998). The relationship between planning sophistication and performance in small business. *Journal of Small Business Management* 36.4, 24-32.
- Sesmero Carrasco, J. L. (2010). *Servicio de Catering*. España: PUBLICACIONES VÉRTICE S.L.
- Sexton, D., & Van Auken, P. (1985). A Longitudinal Study of Small Business Strategic Planning. *Journal of Small Business Management*. 23. , 7-15.

- Shrader, C. B., Mulford, C. L., & Blackburn, V. L. (1989). Strategic and Operational Planning, Uncertainty and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business*, 27.
- Stonehouse, G., & Pemberton, J. (2002). Strategic Planning in SMEs - Some Empirical Findings. *Management Decision*, 40 (9), 853 -861.
- Stoney, D. J. (2000). En *Small Business: Critical Perspectives on Business and Management* (pág. 1372). London: Routledge.
- Wang, C., Walker, E., & Readmond, J. (2005). Explaining the lack of strategic planning in SME's: The importance of owner motivation. *International Journal of Organisational Behaviour*, vol. 12, no.1, 1-16.
- Wessel, J. R. (1993). The strategic human resource management process in practice. *Planning Review*, vol 21, no. 5, 37-38.
- Yusuf, A., & Saffu, K. (2005). Planning and Performance of Small and Medium Enterprise Operators in a Country in Transition. *Journal of Small Business Management*, 43(4), 480-497.