



Ciudad Obregón, Sonora, a 10 de Enero de 2012

Instituto Tecnológico de Sonora  
P r e s e n t e.

El que suscribe Luis Enrique Borbolla Borboa, por medio del presente manifiesto bajo protesta de decir verdad, que soy autor y titular de los derechos de propiedad intelectual tanto morales como patrimoniales, sobre la obra titulada “Turismo e identidad de los restaurantes internacionales de Ciudad Obregón, Sonora”, en lo sucesivo “LA OBRA”, misma que constituye el trabajo de tesis que desarrolle para obtener el grado de Licenciado en Administración de Empresas Turísticas en ésta casa de estudios, y en tal carácter autorizo al Instituto Tecnológico de Sonora, en adelante “EL INSTITUTO”, para que efectúe la divulgación, publicación, comunicación pública, distribución y reproducción, así como la digitalización de la misma, con fines académicos o propios del objeto del Instituto, es decir, sin fines de lucro, por lo que la presente autorización la extiendo de forma gratuita.

Para efectos de lo anterior, EL INSTITUTO deberá reconocer en todo momento mi autoría y otorgarme el crédito correspondiente en todas las actividades mencionadas anteriormente de LA OBRA.

De igual forma, libero de toda responsabilidad a EL INSTITUTO por cualquier demanda o reclamación que se llegase a formular por cualquier persona, física o moral, que se considere con derechos sobre los resultados derivados de la presente autorización, o por cualquier violación a los derechos de autor y propiedad intelectual que cometa el suscrito frente a terceros con motivo de la presente autorización y del contenido mismo de la obra.

L. Borbolla B.

Luis Enrique Borbolla Borboa





**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA**  
Educar para Trascender

**“Identidad Organizacional de los restaurantes internacionales  
de Cd. Obregón”**

**Tesis**

**Que para obtener el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas Turísticas**

Presenta

Luis Enrique Borbolla Borboa

Ciudad Obregón, Sonora;

Diciembre de 2012

**Comentario [j1]:** Donde se presenta el trabajo académico.

## DEDICATORIA

*No te limites a preocuparte por cómo saldrá todo,*

*Dedícate a ocuparte tú mismo por los resultados,*

*No hay nada de lo que no puedas hacerte cargo.*

*Luis Enrique Borbolla Borboa*

## AGRADACEMIENTOS

*A ITSON, mi Alma Mater.*

*A mi asesor, Dr. Sergio Ochoa, por su apoyo incondicional, sus consejos y su valioso tiempo.*

*A mi maestra Beatriz Leyva, por sus enseñanzas en la formación de este proyecto, su buen humor y compromiso.*

*Y a todas aquellas personas que han estado conmigo dándome su apoyo, que siempre han creído en mí y me han demostrado su comprensión y aprecio.*

## RESUMEN

En la búsqueda de la creación de un instrumento que funcione como un facilitador de información acerca de los restaurantes internacionales de Cd. Obregón y su Identidad Organizacional, se investigó y analizó determinados aspectos que conforman características fundamentales identitarias de las organizaciones en cuestión.

La importancia de éste documento inicia por la falta de información en la región acerca de los temas a analizar y el interés de los investigadores en elaborar un proyecto que brinde, tanto a empresas como a la sociedad, una fuente de información que proporcione una base de acción en la toma de decisiones futuras de las organizaciones, que fomenten un análisis específico de lo que se requiere y se busca como región en el aspecto turístico, ya sea en general o determinadamente dirigida al aspecto gastronómico y cultural, que motiven la participación de las instituciones a formar parte del mejoramiento continuo del turismo en la región y que apoyen a las empresas a ofrecer servicios, tanto a clientes como a sus mismos empleados, que sean de calidad y satisfacción de excelencia, alcanzado en el proceso, la razón fundamental de cada empresa, generar ingresos.

La determinación de las características identitarias de los restaurantes internacionales de Cd. Obregón, es la base de este trabajo. Los resultados que arroja esta investigación es el análisis de aspectos fundamentales de las empresas para comprender qué los identifica.

Se logró concluir con la determinación de las características identitarias y se formularon diversos análisis que fundamentan su razón de ser. Se llegó a comprender las diversas ideas que plantean los expertos acerca de los distintos temas que se abordan en el proyecto y se discutió acerca de las similitudes y diferencias que se encontraron, para lograr la elaboración de conclusiones acerca de lo analizado y recomendaciones que pueden apoyar el mejoramiento del funcionamiento de las organizaciones.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>i</b>
<b>AGRADACIMIENTOS</b> .....	<b>ii</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÍNDICE</b> .....	<b>iv</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
1.1 Antecedentes .....	5
1.2 Planteamiento del problema.....	7
1.3 Justificación .....	8
1.4 Objetivo.....	9
<b>II. FUNDAMENTACION TEÓRICA</b> .....	<b>10</b>
2.1 Turismo .....	10
2.1.1 Generalidades del turismo .....	11
2.1.2 Establecimientos de alimentos y bebidas.....	19
2.2 Identidad organizacional.....	25
2.2.1 Generalidades de la Identidad Organizacional.....	26
2.2.2 Importancia y Elementos de la Identidad Organizacional .....	27
2.3 Características identitarias destacadas de los restaurantes .....	28
2.3.1 Autocracia en la toma de decisiones .....	29
2.3.2 Negativa ante acuerdos cooperativos. ....	31
2.3.3 Calidad en el servicio restaurantero al cliente y alta exquisitez en los productos. ....	34
<b>III. MÉTODO</b> .....	<b>37</b>
3.1 Sujetos .....	37
3.2 Materiales .....	37
3.3 Procedimiento .....	37
<b>IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b> .....	<b>39</b>
4.1 Resultados .....	39
Autocracia en la toma de decisiones. ....	44
Negativa ante acuerdos cooperativos.....	44
Calidad en el servicio restaurantero al cliente y alta exquisitez en los productos. ....	44
4.2 Discusión.....	45
<b>V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>47</b>
5.1 Conclusiones .....	47
5.2 Recomendaciones .....	48
<b>APÉNDICE 1</b> .....	<b>50</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>54</b>

## I. INTRODUCCIÓN

El documento que se presenta a continuación abordará temas en específico relacionados con la formalidad y el desarrollo del contenido de un proyecto académico para la materia de Optativa I: Tesis, tomando como tema la investigación y análisis de la identidad organizacional de los restaurantes internacionales de la región.

En este capítulo se revisan los temas de antecedentes, planteamiento del problema, justificación y objetivo; todos en relación con el proyecto a desarrollar, buscando dejar en claro su razón de ser. Respecto a los temas del Capítulo, el primero que se redacta son los antecedentes, que consiste en identificar la razón de por qué se eligió el tema y al mismo tiempo abordarlo un poco dando una breve introducción del mismo. En el planteamiento del problema se busca básicamente definir la situación que se desea tratar, elaborando una pregunta detonante. La justificación permitirá encontrar los beneficios y contestar a la pregunta de por qué se debe realizar el proyecto, cuáles serán los fundamentos en los que está basada la investigación. Al definir el objetivo del proyecto se dará respuesta a la pregunta desarrollada en el planteamiento del problema, esa respuesta u objetivo definido será la meta que debe ser alcanzada por el proyecto.

### 1.1 Antecedentes

El turismo es una de las principales actividades económicas en el mundo, ya que genera una importante derrama económica aportando el 9% del Producto

Interno Bruto mundial y 260 millones de empleos, según la Secretaria de Turismo. Es un factor que puede contribuir en el crecimiento económico y al progreso social de los países en vías de desarrollo, pues favorece la realización de actividades que atienden la demanda de los turistas como el hospedaje, la alimentación, el transporte, la diversión, el conocimiento de tradiciones, atractivos y de la cultura, entre otras. Además, atrae inversión nacional y extranjera e impulsa la infraestructura regional mediante la construcción de urbanización y vías de comunicación aérea, terrestre o marítima.

Una fuerte cantidad de divisas y derrama económica se produce en México por la actividad turística; en los primeros siete meses del 2012, la derrama económica de los viajeros internacionales en nuestro país sumó 7,722 millones 846,460 dólares, lo que representó un incremento de 6.2% con respecto al mismo periodo del año pasado. En el caso de los turistas internacionales (que incluyen los turistas de internación y los fronterizos), las divisas crecieron 6.9%, al sumar 6,553 millones 389,390 dólares, según el periódico El Economista.

El turismo interno que practican las naciones contribuye a equilibrar la economía nacional mediante la redistribución del ingreso. Al mismo tiempo, por la cantidad de servicios que requiere, el turismo es un factor de creación de empleos en diferentes actividades.

Los restaurantes representan una fuente de negocio y de generación de empleo del sector turístico, se definen como aquellos establecimientos en el cual se provee a los clientes con un servicio alimenticio de diverso tipo a cambio de un pago. En un restaurante, la cocina es la parte más importante que lo conforma, dentro de ella trabaja personal especializado, como el chef, los cocineros, los lava lozas y los ayudantes, entre otros. Cada uno de ellos desarrolla diferentes funciones específicas que dan como resultado un buen servicio de alimentos y bebidas.

La actividad principal es la transformación y venta de alimentos para su consumo y que en forma accesoria, pueden expendir bebidas alcohólicas al copeo y presentar variedad o música.

Los restaurantes temáticos resultan definidos por toda la decoración y la ambientación girando en torno a un tema determinado. En estos negocios lo que impone y marca la diferencia es la estética sobre la cocina, vendiendo principalmente una experiencia, más que una comida. Se trata de ofrecer al cliente una novedad y una distinción del restaurante de cualquier otro.

Existe una gran variedad de tipos de restaurantes que existen en México, desde las dominantes franquicias nacionales e internacionales hasta las más pequeñas fondas de comida regional según sea el caso.

En la Ciudad de Obregón, se pueden encontrar diversas franquicias que principalmente son americanas, sin embargo, también se han establecido algunas nacionales que adquieren un prestigio reconocido por la comunidad. Los establecimientos de talla internacional que no son precisamente franquicias también juegan un papel importante en la sociedad y resultan ser del agrado de los comensales, cuentan con características que los distinguen y buscan establecerse fuertemente en el mercado.

## **1.2 Planteamiento del problema**

La identidad organizacional es un tema poco convencional en México, no todos conocen que se trata, pero sí resulta sencillo notar que las empresas tengan su propia identidad, ya sea por características específicas que posiblemente sea complicado catalogar y afirmar que se trata de factores que integran una identidad organizacional.

Las empresas del ramo turístico se ven fácilmente envueltas en la incertidumbre de conocer y afirmar la posesión de una identidad organizacional propia, debido al alto grado de competencia y el cambiante mundo de los consumidores, la mayoría de las empresas están dispuestas a faltar a su concepto con la idea de atraer clientes, pero ¿será realmente beneficioso no contar con una identidad? Los expertos afirman que no, una empresa que

posee su propia identidad organizacional obtiene una ventaja competitiva, irradia seguridad y mantiene constancia en sus acciones.

Los restaurantes son empresas que, al tratarse de una necesidad fisiológica del ser humano, juegan un papel importante en la satisfacción de las personas. Desde una cena con la familia o con amigos, hasta una comida de negocios los alimentos y todos los servicios que se reciban dentro de este establecimiento serán tomados en cuenta por los comensales. La identidad organizacional dentro de las empresas de alimentos y bebidas muestra valores que orientan al éxito tanto personal como organizacional dentro de la empresa.

Con base en lo anterior, se formula la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las características determinantes de la identidad organizacional de los restaurantes internacionales de Cd. Obregón, Sonora?

### **1.3 Justificación**

La investigación presente, trae como beneficios la obtención de mayor información acerca de los establecimientos de alimentos y bebidas en Cd. Obregón, Sonora.

Actualmente, no existen estudios que puedan proporcionar datos relacionados con la identidad de los restaurantes, cuando pueden ser de mucho apoyo a las empresas, a próximos estudiantes y a posibles inversionistas.

De manera general, la identidad organizacional en las empresas es un factor determinante que muestra quiénes son y como lo hacen como organización, la búsqueda de las características que conforman la identidad de cada restaurante internacional de la región complace necesidades propias de la organización y funciona como apoyo al mejoramiento del turismo local, creando oportunidades para todos los ciudadanos, empresarios, turistas y estudiantes.

El alcance de la presente investigación deja en claro la importancia de conocer y determinar detalles de las organizaciones turísticas, en este caso los establecimientos de alimentos y bebidas, que forman parte del funcionamiento adecuado de los negocios, dejan al descubierto áreas de oportunidad que deben ser aprovechadas y fomentan el desarrollo y crecimiento de la sociedad en general.

#### **1.4 Objetivo**

Analizar las características determinantes de la identidad organizacional de los restaurantes internacionales de Cd. Obregón, Sonora.

## II. FUNDAMENTACION TEÓRICA

Al realizar el proyecto, fue necesario conocer y estudiar las bases fundamentales de la identidad organizacional; así como el objeto de estudio, los restaurantes. A continuación, se muestra un análisis de la teoría que fue utilizada en el desarrollo del trabajo, al igual que conclusiones respecto a los términos y conceptos empleados por diversos autores expertos en las áreas en estudio.

### 2.1 Turismo

El turismo como fenómeno social es reciente desde el punto de vista histórico, y de gran importancia en la vida moderna por su significado económico y cultural. Como factor determinante en la satisfacción de las necesidades humanas de descanso y recreación ha sido motivo de muchos y variados estudios, algunos de ellos obras de verdadero valor que han tratado temas y aspectos característicos de esta actividad tan compleja.

La actividad turística, visto en otras épocas de manera superficial, ha adquirido en la actualidad un relieve de tal significación que debe situarse ya en un primer plano de la estructura económica por generar empleos, impuestos y divisas; descentralizar de modo planificado las operaciones de la economía; sustituir importaciones de servicios de turismo preparando la capacidad instalada para satisfacer al mercado interno, así como por transferir riqueza de zonas con mayor ingreso a otras de menor importancia.

El hombre desde siempre ha realizado viajes de un sitio a otro, sin embargo, por razones obvias (dificultad y peligro al realizarlos, costo de los mismos, etc.) la actividad viajera en épocas anteriores a la que vivimos era motivada en

forma preponderante por razones de índole económica que tendían específicamente a la satisfacción de las necesidades vitales, comercio, guerra, etc., y solo como una excepción y en un número reducido de personas por el deseo de descanso, placer, salud, etcétera.

### 2.1.1 Generalidades del turismo

En la Cuenta Satélite del Turismo de México se define al turismo como “el desplazamiento momentáneo que realizan las personas y comprende las acciones que efectúan durante sus viajes y estancia fuera de su entorno habitual”. Cuando una persona realiza un viaje sin motivo de lucro, requiere de una innumerable cantidad de servicios que van desde transporte, hospedaje y alimentos hasta distracciones, esparcimiento, o compras. Así, el turismo engloba un conjunto de actividades que producen los bienes y servicios que demandan los turistas.

La Organización Mundial de Turismo (2001) menciona que el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos. De esta forma, como una actividad que realizan los visitantes, el turismo no constituye una actividad económica productiva, sino una actividad de consumo.

Según el diccionario de turismo, se puede extraer las siguientes conclusiones a partir de la definición anterior:

- La noción de “entorno habitual” queda excluida del concepto propio de turismo, así como los desplazamientos que tienen carácter rutinario.
- La noción de “duración” en el tiempo por un espacio inferior a un año implica que se excluyan las migraciones a largo plazo.
- La noción de motivo principal distinto al de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado”, implica que se excluyan los movimientos migratorios de carácter local.

Debido a la inmensidad de la actividad turística, existen diversas maneras de clasificar el turismo, a continuación se presenta una tabla con los tipos de turismo, según el Diccionario de Turismo:

Tabla 1. Tipos de Turismo.

<b>Tipos</b>	<b>Definición</b>
Alternativo.	Término que se utiliza, generalmente, para referirse a formas de turismo que buscan evitar cambios adversos sobre el patrimonio natural y cultural, pero intensificando positivamente los impactos sociales, culturales y medioambientales.
De aventura.	Consiste en practicar deportes de aventura o viajes de aventura. Los deportes de aventura son aquellos que la persona que los práctica, corre más riesgo o peligro que en los deportes tradicionales. Los viajes de aventura cubren itinerarios con mayor grado de dificultad debido a los lugares geográficos que se visitan, o por el tipo de alojamiento y comida.
Científico.	Se basa en las visitas, estancias y viajes a los lugares o zonas geográficas donde la naturaleza ofrece posibilidades para conocer más de cerca todo lo relacionado con las ciencias naturales; o, ejerciéndola también, a través de museos o centros científicos y técnicos

	aconicionados para ello.
De compras.	Se basa en la compra en espacios geográficos donde, por razones fiscales y comerciales, pueden adquirir una serie de artículos más baratos que en los lugares de origen.
De congresos.	Consiste en participar en reuniones de tipo académico, científico, técnico, cultural, profesional, etc., en lugares geográficos que disponen de una infraestructura para poder llevar a cabo dichas actividades.
De cruceros.	Se basa en la realización de viajes organizados en barco convirtiéndose éste en un hotel flotante que ofrece una serie de servicios, al tiempo que se realiza un itinerario por mares, océanos o ríos visitando las poblaciones donde hace escala a lo largo del recorrido.
Cultural.	Consiste en realizar viajes, visitas y estancias a lugares geográficos para conocer los hechos históricos, artísticos, culturales y antropológicos que forman parte del patrimonio cultural de la humanidad.
Deportivo.	Consiste en la práctica de deportes náuticos, de invierno o de nieve, caza, pesca, golf o a los deportes de aventura.
De élite.	Está destinado a un segmento de la población, caracterizado por su disposición a viajar en cualquier

	época del año y por su alto poder adquisitivo, contratando servicios turísticos de categoría.
De estancia.	Se caracteriza por la permanencia, de forma prolongada, en un lugar geográfico determinado.
Estudiantil.	Se realiza en el segmento de la población estudiantil con viajes, estancias y visitas vinculados a la cultura, deporte, recreo o diversión, y que suele estar relacionada con las actividades escolares y académicas.
Exterior.	Se produce entre dos o mas países, es decir, el que trasciende las fronteras nacionales.
Familiar.	Parte del turismo social cuya actividad turística la practican familias trabajadoras con hijos menores de edad, sujetas a limitaciones temporales en cuanto a las vacaciones, con escaso poder adquisitivo y con un nivel de ahorro para actividades turísticas también reducido.
Familiarización.	Consiste en organizar viajes, visitas y estancias para vendedores profesionales turísticos, para su propia formación y con el fin de dar a conocer el producto o servicio que posteriormente tendrán que vender.
Fluvial.	Consiste en pasar unas vacaciones, desde el fin de semana hasta una o dos semanas, navegando en

	pequeñas embarcaciones con capacidad para cuatro o doce personas, donde el turista se aloja y dispone de manutención y descanso, así como de actividades de esparcimiento y recreo.
Fronterizo.	Se desarrolla entre regiones colindantes o entre dos países vecinos, vinculado, frecuentemente, a actividades puramente comerciales.
De grandes acontecimientos.	Se relaciona con la asistencia, visita o participación en grandes actos nacionales o internacionales que se desarrollan en todos los campos, especialmente en los económicos, comerciales, científicos, deportivos y culturales.
De incentivos.	Consiste en organizar viajes turísticos, de esparcimiento y de recreo para empleados de empresas.
Individual.	Está organizado de manera individual y particular o, también, a través de una agencia de viajes.
Industrial.	Consiste en organizar visitas programadas a empresas que tienen un interés especial por su producto o servicio, instalaciones, producción, etc.
Interior.	Consiste en el desplazamiento de una zona geográfica a otra dentro del propio territorio nacional.
Internacional.	Esta desarrollada por los turistas de un país emisor de turismo hacia otro

	distinto del habitual de residencia (país receptor de turismo).
Itinerante.	Se realiza por un conjunto de turistas que desarrollan sus actividades a lo largo de un itinerario y que se compone básicamente de transporte con estancias cortas en diferentes puntos geográficos.
Juvenil.	Esta comprendido por los niños y jóvenes que realizan actividades turísticas vinculadas o no a su actividad escolar o académica.
De masas.	Conjunto de turistas que viajan en grupo o masivamente en viajes o estancias organizadas, generalmente, por agencias de viajes o tour-operadores, con unos precios más baratos y competitivos.
Nacional.	Se desarrolla en el país o región por los que residen en el mismo espacio, con independencia de su nacionalidad.
Náutico.	Consiste en la práctica de la navegación y de la vela con embarcaciones deportivas y de recreo, en núcleos turísticos con recursos acuáticos.
De negocios.	Consiste en realizar viajes por motivos comerciales a través de visitas a empresas, participación en ferias o salones monográficos, simposios, reuniones de trabajo, etc.
De nieve.	Consiste en la práctica de deportes de

	invierno o relacionados con la nieve en sus distintas modalidades.
Organizado.	Actividad organizada por completo, desde las agencias de viajes y/o por tour-operadores, en la que se incluyen todos los servicios a precios competitivos.
De parques temáticos.	Consiste en la visita y estancia en parques, que, según su temática, pueden ser de diversas actividades.
Religioso.	Consiste en realizar viajes que, para los practicantes de una religión determinada, supone un fervor religioso por ser lugares sagrados de veneración, o preceptuales según su credo.
Residencial.	Se caracteriza por su estabilidad en el lugar de destino.
Rural.	Conjunto de actividades que se desarrollan en contacto con la naturaleza, la vida rural o el campo.
Social.	Tipo de turismo que realizan los segmentos de la población que tienen una situación especial en cuanto edad, poder adquisitivo, posición social, etc. Entre estos segmentos se encuentran los jóvenes, las familias trabajadoras y la tercera edad.
De sol y playa.	Consiste en el descanso acompañado de buen clima en zonas turísticas marítimas, donde los elementos esenciales son el sol, la playa y los baños.

Sostenible.	Concepto aplicable a todas las formas de turismo que estén en armonía con el medio ambiente físico, social y cultural a largo plazo, y que combatan las agresiones que el turismo de masas ha producido en muchas zonas turísticas ya consolidadas con una infraestructura que ha degradado el ecosistema natural y ambiental.
De la tercera edad.	Se integra por las personas mayores, de más de 65 años, que disponen de un poder adquisitivo reducido, de mayor tiempo libre y con una esperanza de vida prolongada en el tiempo, debido a la mejor calidad de vida y a las prevenciones medico-sanitarias, lo que representa tener más tiempo libre para dedicarlo a las actividades de ocio y de turismo.
Vacacional.	Corriente turística motivada por el descanso en segundas residencias o lugares para el veraneo, o por el interés de conocer lugares distintos del habitual de residencia.
Verde.	Consiste en las visitas y estancias que implican un interés científico e instructivo por la montaña, el paisaje, la flora y la fauna, especialmente en espacios protegidos como parques nacionales, parques naturales, reservas de la biosfera y parajes naturales.
Urbano.	Consiste en realizar viajes, visitas y

	estancias en grandes y medianas ciudades, y que se pueden efectuar durante un tiempo más o menos prolongado, que puede oscilar entre un fin de semana y una semana, o más.
--	--

Fuente: Diccionario de Turismo.

### 2.1.2 Establecimientos de alimentos y bebidas

Los servicios de alimentación ocupan dentro de la estructura general de los servicios turísticos una destacada posición, toda vez que satisfacen las necesidades vitales y primarias del turista.

En la actualidad el servicio que presta el restaurante es altamente especializado en la confección y estilos de comida, tanto nacional como internacional.

La definición del concepto de restaurante según el Diccionario de Turismo es el establecimiento mercantil que sirve al público, mediante precio fijo, comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local, en un servicio de menú o carta.

Según De la Torre (2006), el vocablo restaurante se define como el establecimiento donde se sirven comidas.

La aparición del vocablo restaurante tuvo lugar en Francia cuando, hacia el año 1766, según el famoso escritor gastronómico Brillant Savarin, cierto señor Boulanger abrió, en la calle Poulies, en París, el primer establecimiento en el que sólo se admitía gente que fuese a comer. En éste se servían, sobre mesas de mármol, aves muy condimentadas, huevos y consomé.

Boulanger hizo pintar en la puerta esta atractiva invitación: *Venid ad me omnis qui stomacho laboratis, ego restaurabo vos*, que significa "Venid a mí los que

sufrís del estomago que yo os restauraré”. Al establecimiento en cuestión, en principio se le llamó *restaurat* y posteriormente *restaurante*.

El restaurante está estructurado en los siguientes departamentos:

- Comedor
- Cocina
- Economato-bodega y almacén
- Administración
- Otros servicios: bar, cafetería, etc.

En la actualidad, además de satisfacer las necesidades de viajeros y personas que por diversas razones tienen que comer fuera de casa, dichos establecimientos han pasado a desempeñar un importante papel en el desarrollo del turismo, así como en lo relacionado con el esparcimiento y la recreación de la población que vive y se desenvuelve en los grandes centros urbanos. Es tal el aporte que los restaurantes, bares y demás establecimientos que prestan servicios de alimentos y bebidas realizan a la sociedad mediante su contribución a las actividades turísticas y recreacionales, que no sólo puede medirse desde el punto de vista económico, sino también en términos culturales y espirituales; además de vigorizar la economía en su conjunto, permiten un mejor conocimiento de las importantes manifestaciones de la cultura de los pueblos, su gastronomía, y coadyuvan al fortalecimiento del bienestar de los individuos.

Fonseca (2007) menciona que ve a los establecimientos de alimentos y bebidas como un producto a cambio de dinero pero que deben ser consumidos dentro del mismo. La supervivencia dentro del mercado ha permitido la competencia entre las empresas agregando un plus a sus servicios o productos, como la modalidad de servicio a domicilio.

En la siguiente tabla, se presentan algunos tipos de restaurantes que menciona De la Torre (2006):

Tabla 2. Tipos de Restaurantes.

Tipo	Descripción
Gourmet.	Es aquel que ofrece platillos que atraen a personas aficionadas a comer manjares delicados. El servicio y los precios están acordes con la calidad de la comida, por lo cual estos restaurantes son los más caros y lujosos.
De especialidad.	En este se ofrece una variedad limitada o estilo de cocina. Puede especializarse en una determinada clase o alimentos de determinado país; o bien, puede depender de la atmosfera, decoración o personalidad del propietario para atraer a los comensales.
Familiar.	En este lugar se sirven alimentos sencillos a precios moderados, que son muy accesibles a las familias. Se caracterizan por la confiabilidad que ofrecen a sus clientes, en términos de precios y servicios estándar. Por lo general, pertenecen a cadenas o bien, son operados bajo una franquicia consistente en arrendar el nombre y sistema de una organización.
Conveniente.	Es aquel que se caracteriza fundamentalmente por su servicio rápido; razón por la cual es el adecuado para clientes que tienen prisa. El precio de los alimentos suele

	<p>ser económico, y la limpieza del establecimiento, intachable, por lo cual goza de confiabilidad y preferencia. Un restaurante conveniente consta de varias subcategorías, de las cuales las dos de mayor importancia son las cafeterías y establecimientos de operación rápida.</p>
--	--

Fuente: De la Torre, Francisco. Administración hotelera 2: alimentos y bebidas. 3ra edición. México. Trillas. 2006.

Existen distintos tipos de servicios de mesa, según la forma de preparar, presentar y servir las bebidas y alimentos. A continuación, se presenta una tabla donde se mencionan y describen algunos tipos de servicios, formando un híbrido de lo presentado por Jordi Sala (2008) y De la Torre (2006).

Tabla 3. Tipos de servicios en restaurantes

<b>Tipo</b>	<b>Descripción</b>
Servicio emplatado.	<p>La característica de este tipo de servicio es emplatado (colocar los alimentos, guarnición y salsa en un plato) desde la cocina y transportarlo al comedor. Se sirve por la derecha del cliente. El inicio de aplicación de este servicio era utilizado para restauraciones de bajo coste, con personal no muy cualificado debido a la sencillez de su proceso.</p>
Servicio a la francesa.	Se distingue por disponer de todos los

	<p>manjares en la mesa antes de la llegada de los comensales, que una vez situados ya en la mesa, el anfitrión se disponía a repartir equitativamente a cada uno de ellos. La característica principal que ofrece es la lentitud en el servicio de los comensales de una mesa y, al mismo tiempo, reparto no equitativo de los manjares.</p>
<p>Servicio a la inglesa.</p>	<p>En éste servicio es el propio camarero quién reparte el manjar en el plato del comensal y de esta forma la distribución del producto es más equitativa.</p> <p>La ventaja principal, es el hecho de que con un solo desplazamiento, permite transportar la comida para una mesa de banquete de 8 o 10 comensales.</p>
<p>Servicio en gueridón.</p>	<p>Se dispone el manjar en fuentes desde la cocina, se presenta al comensal y a continuación se apoya, de ahí viene el nombre, en una mesa auxiliar cerca de los comensales donde se dispone los alimentos en el plato de izquierda a derecha. Permite una mejor colocación de los productos y una mejor comodidad para el camarero.</p>
<p>Servicio a la rusa.</p>	<p>La mecánica de este servicio es ofrecer los manjares enteros en el comedor que luego se porcionarán y</p>

	se servirán en el plato al comensal. En sí, este servicio es una fusión del “trinchado” (cortes efectuados a carnes y aves en general) y servicio en gueridón.
Autoservicio (buffet).	En éste, el establecimiento suele tener una vitrina en la cual se exponen los alimentos, de la cual los clientes se sirven los que deseen para consumirlos en la mesa que hayan seleccionado.
Para llevar.	En este servicio rápido y sencillo, el cliente decide que alimentos desea llevar, posteriormente los paga en la caja y entrega su orden en un mostrador. Allí mismo le entregan los alimentos debidamente empacados en cajas.

Fuente: - De la Torre, Francisco. Administración hotelera 2: alimentos y bebidas. 3ra edición. México. Trillas. 2006.

- Jordi Sala, Profesor de Sala de EUHT – Sant pol de Mar, publicado el día 31 de enero del 2008 [http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=100](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=100).

Desde hace varios años, se ha utilizado la gastronomía a modo de recurso turístico que además identifica a nivel de promoción el interés por un destino con su riqueza gastronómica.

Los artífices de la comercialización de este recurso turístico convirtiéndolo en producto a promocionar, han sido los restaurantes quienes mediante la publicidad a nivel individual, o colectiva, se han anunciado en primer lugar en una serie de guías gastronómicas de ámbito nacional e internacional, para, posteriormente, anunciarse en Internet con páginas Web propias o compartidas. En sus folletos publicitarios los restaurantes no solo se han preocupado únicamente de hablar de sus especialidades gastronómicas, sino

de los demás recursos de tipo turístico y cultural de su ciudad, e inclusive, de las excursiones que se pueden hacer por los alrededores.

También muchas guías de restaurantes, incluyen una introducción de los lugares de interés turístico de cada ciudad. Y los restaurantes, en sus páginas Web de Internet, proporcionan una información turística de su zona.

De esta forma, podemos ver la interrelación entre gastronomía, restaurantes, recursos turísticos y promoción como una fórmula aplicable a cualquier ciudad. Muchas oficinas de turismo se han percatado de esta interrelación y la vienen utilizando en sus folletos informativos, ensalzando las especialidades gastronómicas propias y creando incluso rutas turísticas al entorno de este recurso turístico. Pero, lógicamente, estas especialidades gastronómicas, utilizadas como recurso turístico, deben promocionarse a través de los restaurantes de la zona, convirtiéndose, por tanto, en promotores y autores del citado recurso.

## **2.2 Identidad organizacional**

En algunos casos, la identidad organizacional se presenta como una propiedad subjetiva de observadores, mientras que en otros casos, se describe como una propiedad verificable de las organizaciones. Además, aunque la identidad organizacional es representada por algunos autores como una propiedad altamente estable de las organizaciones, otros la caracterizan como una propiedad relativamente maleable, fácil y rutinaria, modificada para reflejar las cambiantes circunstancias ambientales. Aunque algunos autores proponen que la identidad de una organización se compone de elementos fragmentados, a menudo incompatibles, otros desafían esta caracterización, subrayando su contribución esencial a la acción coherente, de organización coherente.

### 2.2.1 Generalidades de la Identidad Organizacional

Según Rajiv, Corley Gioia (2007), la investigación sobre la identidad organizacional ha florecido en las dos décadas desde que Albert y Whetten (1985) definen el concepto como aquellas características de una organización que sus miembros consideren las más centrales, distintivas y duraderas. Investigaciones recientes han tomado su concepto original en muchas direcciones, de modo que en la actualidad hay diversas perspectivas sobre la mejor manera de conceptualizar la identidad.

En su artículo “¿Qué es Identidad Corporativa?” de Ana Benavides (2011), menciona que la Identidad Corporativa es un vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una empresa u organización, una comunicación visual sin ambigüedades. Es un aglutinador emocional que mantiene unida a la empresa u organización, es una mezcla de estilo y estructura, que afecta lo que haces, donde lo haces y como explicas lo que haces. Todo lo que una empresa tiene hace y dice es expresión de su Identidad.

La identidad esencial de la empresa remite a los valores básicos y al propósito central de la empresa, por lo que establece el fundamento para el desarrollo de la visión. La identidad o “ideología esencial” es un componente más de la visión empresarial que otorga cohesión a la organización.

De acuerdo con el estándar de definición duradera, las reclamaciones legítimas de identidad son, en general, los elementos organizativos que han resistido la prueba del tiempo. Feldman (2002) ha observado que nos comprometamos con nuestra más profunda memoria las cosas que no nos atrevemos a olvidar. De manera análoga, las organizaciones intencionalmente perpetúan sus características centrales y distintivas, preservando para mañana lo que ha hecho qué y quién son hoy en día.

Con el tiempo, estos actos de conservación son propensos a adquirir proporciones míticas, dotándolos de una cualidad sagrada, que se manifiesta como "derechos triunfando" sobre menores compromisos y prioridades. Retrospectivamente, es probable que los reclamos de identidad se presenta como la moral implícitos en historias bien contadas de los momentos decisivos

en la historia de una organización (Kimberly, 1987), como los temas centrales de relieve en relatos autobiográficos de una organización (Czarniawska, 1997), o como un conjunto distintivo de principios organizativos escritos por líderes de la organización de formación (Buenstorf y Murmann, 2005).

### 2.2.2 Importancia y Elementos de la Identidad Organizacional

La importancia de la identidad de una organización reside en las prácticas de trabajo de sus miembros en la organización y después en cómo estos miembros aplican los conocimientos en sus rutinas diarias de trabajo; del mismo modo, la identidad de nuestro campo, al menos en parte, radica en las prácticas de investigación de nuestros expertos y en seguir los caminos de nuestras prácticas de investigación.

Elstak (2008) menciona que en los últimos veinte años, el campo de identidad de la organización ha incorporado algunas prácticas muy arraigadas que han llegado a determinar los principales contornos del paisaje identidad organizacional. Si bien, el concepto de identidad de la organización es considerada como un santuario para todas las voces y percepciones diferentes que en conjunto conforman una organización, en el propio campo algunas voces parecen haber sido amortiguadas a través de los años.

La identidad esencial de la empresa remite a los valores básicos y al propósito central de la empresa, por lo que establece el fundamento para el desarrollo de la visión. Según algunos autores, la identidad o “ideología esencial” es un componente más de la visión empresarial que otorga cohesión a la organización. En este documento se distinguirá a la identidad como un elemento diferente de la visión, aunque establece la base para su establecimiento.

El concepto principal es que las organizaciones, al igual que las personas, poseen una identidad propia, que es el conjunto de atributos que la distinguen y las hacen únicas y distintas. Entre estos atributos pueden estar el nombre de la

empresa, sus símbolos, logotipos, siglas y marcas, el prestigio, fama o relevancia social que la empresa ha adquirido con el tiempo y ciertos comportamientos que la empresa induce tanto en su personal como clientes, proveedores, etc. Con poca experiencia en la investigación antes de recurrir como una base, los investigadores han encontrado un desafío para empíricamente examinar la relación entre la dinámica concepción del conocimiento organizativo y una concepción más orientada a la acción de la identidad organizacional. Al poner en práctica la identidad de la organización y el conocimiento incorporado en las prácticas sociales de vida laboral cotidiana se podría, sin embargo, proporcionar una base sólida desde la que explorar esta relación y hacerse una idea de los elementos clave para comprenderla, no sólo la transformación estratégica, sino también, lo más importante, la esencia de la identidad organizacional y el conocimiento actual de la organización.

La identidad organizacional puede estar más o menos desarrollada en la medida en que más lo esté se reforzarán los aspectos cohesivos como la motivación, la capacidad de liderazgo, la comunicación, etc. según se verá al tratar la cultura organizacional y el patrón de comportamiento.

Ana Benavides (2007) menciona algunos beneficios de la identidad organizacional:

- Aumento del reconocimiento de la empresa u organización.
- Mayor confianza de los empleados o voluntarios de la empresa u organización.
- Ahorro de costos por estandarización.
- Aumento del conocimiento público de una empresa u organización.

### **2.3 Características identitarias destacadas de los restaurantes**

Las organizaciones en general tienen diversas similitudes, al igual que diferencias, pero la importancia radica en qué las hace originales y de qué forma destacan su autenticidad que los identifica de la competencia. Lo anterior

sucede también con los restaurantes internacionales de Cd. Obregón, a continuación se describen las características que destacaron como identitarias por parte de ellas.

### 2.3.1 Autocracia en la toma de decisiones

Según Koontz (2004), la autoridad en una organización es el derecho propio de un puesto a ejercer discrecionalidad en la toma de decisiones que afectan a otras personas. Se trata, por supuesto, de un tipo de poder, pero de poder en el marco de una organización. El poder lo define como la capacidad de individuos o grupos de inducir o influir en las opiniones o acciones de otras personas o grupos.

Reyes (2010) menciona que desde un punto de vista eminentemente administrativo, autoridad podría definirse como “la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos”.

Suelen distinguirse cuatro tipos diversos de tipos de autoridad: los dos primeros, de índole jurídica, forman la autoridad propiamente dicha; los dos últimos forman más bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc., y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos. En la siguiente tabla se muestran:

Tabla 4. Tipos de Autoridad.

Orden	Tipo y Descripción
Jurídica (Se impone por obligación)	Formal. Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.
	Operativa. Es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas

	acciones.
Moral (Se impone por convencimiento)	Técnica. Es aquella que se tiene en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia
	Personal. Es aquella que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etcétera, que los hacen adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás, aun sin haber recibido autoridad formal ninguna.

Fuente: Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas 2: Teoría y práctica. México. Limusa 2010.

La autoridad en una organización es sencillamente la discrecionalidad conferida a los individuos para aplicar su propio juicio a la toma de decisiones y el giro de instrucciones. Según Koontz (2004), la descentralización es la tendencia a distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada. Este es un aspecto fundamental de la delegación; en la medida en que no se delega autoridad, se le centraliza. La centralización como aspecto de la administración la describe como la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. En este caso, los administradores de los niveles más altos de la jerarquía organizacional ostentan un alto grado de autoridad.

A continuación se mencionan algunos aspectos a considerar en la determinación del sistema de liderazgo de la organización:

- Se debe conceder autoridad en una medida adecuada a los administradores para que los diversos departamentos de una organización actúen como unidades de fluida operación armonizada para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- Se recomienda que la delegación de autoridad sea real, incluye no solo lo que un superior le dice a un subordinado, sino también su manera de actuar.
- Se debe reconocer la importancia del equilibrio entre la centralización y descentralización de la autoridad.
- Ya sean verticales u horizontales, las relaciones de autoridad son los factores que hacen posible la organización, facilitan las actividades departamentales y permiten la coordinación de una empresa.
- Aunque un departamento puede ocupar una posición en la que predomine la línea
- Staff respecto de otros departamentos, línea y staff se distinguen por relaciones de autoridad, no por lo que la gente hace.
- Conforme las organizaciones se hacen más grandes y complejas, los administradores de línea encuentran que no tienen el tiempo con la experiencia ni los recursos para realizar bien su trabajo. En respuesta crean funciones de autoridad para apoyar, aconsejar y en general reducir algunas de las cargas informales que tienen.

### 2.3.2 Negativa ante acuerdos cooperativos.

Según la Secretaría de Economía de México, las alianzas estratégicas han probado su efectividad en la dinámica de negocios actual, que se caracteriza cada vez más por la velocidad del cambio, el poder de los consumidores y la utilización de la tecnología en actividades cotidianas, en las que las relaciones entre las empresas y sus clientes o consumidores toman un matiz casi omnipresente y generan una interacción permanente en donde la comunicación, la confianza y el valor agregado son indispensables para permanecer en los mercados.

En términos generales, las alianzas son muy útiles en los siguientes casos:

- Cuando una compañía está lista para penetrar plenamente a un mercado extranjero, pero carece de recursos administrativos, de capital,

o línea completa de productos para iniciar una compañía vendedora en otro país.

- Cuando los competidores, que pueden ser extranjeros, se están preparando para tener una mayor participación en el mercado.
- Cuando se pueda crear un canal de distribución permanente sin tener que erogar demasiado dinero.
- Cuando las leyes exijan un grado de integración nacional que mi empresa no pueda cubrir.
- Cuando sea conveniente invertir en una planta productiva y aprovechar ventajas en otros países.

Las fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial son: la industria productiva que junto con otros oferentes conforman la competencia; los proveedores y compradores con su fuerza de negociación; así como la amenaza de nuevos ingresos de competidores potenciales; o productos/servicios sustitutos.

Los acuerdos cooperativos se generan y desarrollan en este entorno, encontrándose una gran variedad de ellos en función del tipo de interrelación que mantienen las fuerzas mencionadas, existiendo dos tipos básicos:

- Horizontales, también llamados “Alianzas estratégicas”.

- Verticales, también llamados “Redes estratégicas”.

Las redes estratégicas son los acuerdos cooperativos verticales y reciben este nombre porque integran en la alianza a proveedores y/o a clientes de la cadena de producción y comercialización.

Las alianzas estratégicas, también llamados acuerdos cooperativos horizontales; se caracterizan por la alianza entre competidores en el mercado, para obtener un beneficio mutuo. En el acuerdo no participan directamente ni proveedores ni clientes.

En este tipo de alianzas se busca la complementariedad entre los factores que participan en el mercado, sin necesidad de que una sola empresa se “integre

de forma vertical” para aprovechar ventajas de estos esquemas de crecimiento, sin la inversión y el riesgo que conllevan para una sola compañía.

Al conocer las diferencias conceptuales en los acuerdos cooperativos y para efectos de facilitar su manejo y comprensión, englobaremos dentro del término de alianzas estratégicas tanto a los acuerdos cooperativos horizontales como a los verticales en la siguiente tabla:

Tabla 5. Ventajas y desventajas de los acuerdos cooperativos.

<i>Ventajas:</i>	<i>Desventajas:</i>
- Sinergias, al combinar lo mejor de varias empresas.	- Competencia. En general se establece que las empresas involucradas no podrán competir directamente con la alianza, aunque en la práctica esta posición estratégica puede modificarse en el futuro.
- Operaciones más rápidas, sobre todo si se asocian grandes con pequeñas.	- Riesgos insuperables. El éxito de algunas alianzas dependen de factores que pueden no concretarse, como es el caso del desarrollo tecnológico, que si no se logra, no hay alianza.
- Aprovechar mayores oportunidades al compartir riesgos.	- Giros estratégicos. Hay alianzas que se crean cuando 2 compañías reconocen que tienen sus debilidades y habrán de complementarse con las fortalezas de la otra; una vez superadas las debilidades el apuntalamiento de la alianza se desvanece y puede diluirse para terminar la alianza.
- Transferencia de tecnología entre	- Efectividad en las operaciones. Una

compañías para mantener una posición competitiva en mercados separados.	vez diseñadas las estrategias, su éxito depende de la efectividad de los administradores encargados de la operación práctica; si se selecciona a un mal administrador, la alianza fracasará.
- Amarrar a sus competidores en su mercado sin tener que invertir demasiado para ganar la batalla.	
- Ventajas en el mercado como incrementos en ventas al adquirir mayor conocimiento de mercado, acceso a nuevos mercados, nuevos canales de distribución y contacto más directo con los clientes.	
- Aportaciones de capital para desarrollo de mercados y/o tecnológicas.	
- Se mantiene el capital individual de los socios en la empresa.	

Fuente: Secretaría de Economía, publicado en 2010

<http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/96/1/images/AlianzasEstrategicas.pdf>

### 2.3.3 Calidad en el servicio restaurantero al cliente y alta exquisitez en los productos.

Según Rochat (2000), el servicio que se debe ofrecer en un restaurante para poder llamarlo de calidad debe cumplir con ciertas características que pueden llevar desde lo subjetivo de cada situación y cada cliente, para lo cual debe de establecerse un criterio de acción; así como también pueden llevar a normas simples de acción.

A continuación se mencionan 10 normas esenciales para el logro de un servicio de calidad restaurantero según Rochat (2000):

- Dar la bienvenida al cliente. Adoptar un comportamiento que tranquilice al cliente dándole la impresión de que se le atiende de verdad y que se hace todo para darle una mesa que le convenga.
- Forma de vestir y aspecto del camarero. Impecable, atuendo adecuado y máxima limpieza.
- En cuanto el cliente este sentado, presentarle la carta y sugerirle un plato.
- Servir antes a las damas.
- Aplicación del servicio en el plato. Servir por la derecha y retirar por la izquierda.
- Hacer degustar los vinos
- Llenar los vasos hasta la altura prescrita por las reglas de servicio.
- No quitar la mesa hasta que todos hayan terminado.
- Limpiar las mesas antes del postre y retirar la sal, pimienta, etc.
- Cuando el cliente pida la nota, enviársela sin tardanza.

Acerenza (2004) menciona que la medición permanente de la satisfacción de los clientes del restaurante es indiscutiblemente esencial para el éxito del negocio. La satisfacción tiene en realidad dos niveles: uno aceptable y otro deseable. De esta manera, lo que el cliente acepte hoy puede que en la siguiente oportunidad que acuda al restaurante no lo admita, en virtud de que va conociendo ofertas de otros establecimientos, que modifican sus expectativas y lo van haciendo cada vez más exigente.

La calidad y alta exquisitez en los productos es un factor que sin duda siempre es determinante para determinar si el restaurante puede tener éxito o no. En algunas ocasiones los comensales prefieren deleitarse con el sabor que ofrece un sitio simple con productos sencillos en vez de un restaurante con mayor complejidad de platillos y en cierto modo con mayor prestigio; debido al sabor que identifica al platillo sencillo.

Sin embargo, al final de cuentas es el cliente quien toma la decisión de qué y en donde sus comidas son preparadas con una exquisitez mayor al de su competencia, la ventaja puede residir también en la estandarización del producto, ofreciendo siempre el mismo sabor y la calidad de ingredientes. Esta característica fomenta en el comensal una confianza de conocer el producto. Pueden ser los cocineros, o los ingredientes, o tal vez las recetas, lo importante es un sabor distinguido, auténtico y excepcional.

### **III. MÉTODO**

En busca de la concepción del proyecto dirigido a la elaboración de una investigación y un análisis identitario de los restaurantes internacionales de Cd. Obregón, es necesario realizar el siguiente apartado que describe lo referente a la metodología que se debe de emplear en la elaboración del instrumento en cuestión, abordando los temas de los sujetos que participan, los materiales necesarios para su realización y el procedimiento que se debe de llevar a cabo.

#### **3.1 Sujetos**

Diez restaurantes de Ciudad Obregón, Sonora, caracterizados por contar con la distinción y diversidad no típica de la región en sus platillos y especialidades internacionales.

#### **3.2 Materiales**

Cuestionario de 23 preguntas que abordan los temas de identidad (10), desempeño (5) y consultoría (8), así como datos generales específicos de cada empresa incluyendo un estadístico de sus llegadas de clientes y sus ventas.

#### **3.3 Procedimiento**

A continuación se describe una serie de pasos que fueron llevados a cabo en la elaboración del proyecto:

El proyecto inició con una lluvia de ideas y una breve investigación acerca de la información a recabar. Se aportaron ideas por los investigadores y una investigación previa se realizó de los principales temas a abordar. Al tener en mente una idea más clara acerca del tema de identidad, desempeño y consultoría y su relación con las empresas turísticas, se formularon los cuestionamientos en base a las necesidades que se deseaban cubrir con este proyecto. Se optó por una estructura que consistía en datos generales de la empresa y una serie de preguntas relacionadas con los temas de interés; diez preguntas de identidad, seguidas de cinco preguntas de desempeño y por último ocho preguntas de consultoría. El cuestionario fue validado y aceptado para poner en marcha su aplicación.

Con el fin de coordinar esfuerzos, se organizaron grupos de trabajo y se dividieron los temas, así como las empresas de objeto a analizar en busca de optimizar las actividades. Se estableció la metodología de entrevista personal con el asociado a la empresa. Las visitas y la aplicación de los cuestionarios fueron realizadas a manera de entrevistas y con la intención de recabar la mayor información relevante siempre con ética profesional. Se buscaba profundizar en cada pregunta tratando de recabar mayor información posible y relevante para la investigación.

Después de la recolección de datos, se determinaron a diez empresas como restaurantes internacionales y a partir de lo arrojado en los cuestionarios aplicados a esos establecimientos se realizó una interpretación previa y se elaboró una tabulación de manera ordenada para su acceso y entendimiento más ágil.

La estructura consistía en repartir filas para cada empresa y columnas para las veintitrés preguntas del cuestionario. Una vez vaciados los datos en la tabulación, se elaboró el análisis e interpretación de la información, describiendo a detalle los datos proporcionados por las empresas, así como la conclusión en cada situación, logrando determinar las características identitarias que distinguen a cada restaurante internacional de Cd. Obregón y conociendo el resultado que muestran como conjunto.

## IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El siguiente capítulo nos describe lo obtenido en la elaboración de la investigación y el análisis dirigido a los restaurantes internacionales de la región en la búsqueda de identificar características identitarias. Los resultados se describen de manera detallada y se muestra claramente lo obtenido y se agrega una breve conclusión.

### 4.1 Resultados

En el siguiente documento se llevo a cabo una investigación de campo realizando un total de 10 cuestionarios dirigidos a restaurantes internacionales de Cd. Obregón, Son. acerca de su identidad, desempeño y consultoría. Sin embargo, solo se abordará el tema de identidad, con el objetivo de conocer y determinar los factores que integran la identidad organizacional de los restaurantes en cuestión.

A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados arrojados por la investigación:

La pregunta numero uno está dirigida a conocer cuáles fueron los motivos para elegir el nombre del restaurante y se encontró que el 60% las empresas desconocen el origen y los motivos que llevaron al nombre del restaurante, de los cuales el 20% reconoce que la decisión del origen del nombre reside en los propietarios del mismo. Por otra parte, un 30% de los restaurantes aclara que el nombre del negocio proviene del lugar de origen de los propietarios, haciendo énfasis en que se trata de restaurantes de comida china. Solo el 10%

de las empresas menciona que el nombre que se eligió está basado en un híbrido de los productos que maneja la empresa y el nombre del propietario.

Como se puede ver, no existe una relación significativa entre los nombres de los restaurantes internacionales de la región, a excepción de los restaurantes de origen chino.

El cuestionamiento numero dos consiste en la mención de los fundadores del negocio, donde se encontró que el 100% conoce los nombres de ellos, sin embargo, no describen qué papel juegan hoy en día en su empresa, se desconoce que sigan laborando en ella, fue traspasado o la misma familia lo sigue manejando.

A falta de esta información por parte del negocio se ve reflejado en el desconocimiento de los antecedentes de la misma, siendo parte fundamental de todo negocio.

En la pregunta numero tres se buscó conocer las relaciones familiares que existen dentro de la empresa por parte de los altos niveles jerárquicos, encontrando que en el 70% de los restaurantes internacionales existe parentesco por parte de los dueños con personal de nivel táctico y estratégico del negocio, no obstante, solo parientes muy cercanos como lo son los hijos, hermanos y conyuges. El 30% afirma que no existen parentescos dentro de la empresa por parte de los propietarios en ninguno de los niveles jerárquicos.

En su mayoría, los restaurantes internacionales de la región están de acuerdo con llevar una relación con sus familiares que esté en función de los negocios donde se desempeñan, teniendo sus puntos positivos como la lealtad y el compromiso, sin embargo, también puede llevar al ocio y el exceso de confianza, confundiendo las buenas relaciones con el trabajo.

La aplicación de manuales ilustrativos de la organización y el funcionamiento de la empresa muestran un punto clave en la identidad de las mismas, como lo son los manuales de bienvenida, de inducción, de procedimientos y de organización, entre otros. Debido a esto, en el cuarto cuestionamiento se buscó

conocer si las empresas contaban con planes establecidos para el desarrollo correcto de los objetivos empresariales, encontrando que el 10% de los restaurantes internacionales de la región no cuentan con ningún manual, el 30% cuenta con tan solo uno, el 30% posee dos manuales, el 20% cuenta con tres manuales y solo en 10% posee cuatro o más manuales, originando un estadístico muy variable en este asunto.

La falta de manuales o planes establecidos de la empresa fomentan descontrol y desorganización en las actividades tanto operativas como tácticas del negocio, se recomienda desarrollar mejoras en esta área elaborando planes que faciliten las labores de la organización.

La toma de decisiones de la empresa es una actividad fundamental en el éxito y la conformidad identitaria de la misma, por lo tanto, la pregunta cinco aborda este tema encontrando que el 80% de los negocios mencionan que la función de toma de decisiones reside altamente en el criterio del propietario junto con sus gerentes del negocio, de este mismo porcentaje el 20% hace mención de considerar también los antecedentes de la empresa y la experiencia misma. El 10% afirma que se realizan juntas donde se desarrollan estrategias en conjunto, mientras que el 10% restante considera de mayor importancia el comportamiento de los competidores y del mercado en el que se encuentra actualmente en la búsqueda de tomar las decisiones óptimas que lleven al éxito empresarial.

En base a esto, existe un alto índice de concentración de decisión por parte del dueño del negocio en los restaurantes internacionales de la región, debido a que confían en su criterio y conocimiento personal de lo que más le conviene a la empresa, siendo mínima la toma de decisiones en las que intervienen el personal del negocio.

En relación con el ambiente interno que se vive dentro de los restaurantes internacionales de la región, se investigaron aspectos como la comunicación, las condiciones de las instalaciones, mobiliario y equipo, relaciones dentro y fuera del trabajo, imagen que tienen de la empresa tanto los empleados como personas externas y la importancia que la empresa le da a la familia; todo esto

con el objetivo de obtener mayor conocimiento acerca de la identidad organizacional que se vive en los restaurantes internacionales de la región.

La investigación arrojó que el 70% de las empresas consideran “buenas” o “excelentes” todas y cada una de los aspectos anteriormente mencionados, mostrando una inclinación a la satisfacción interna de los restaurantes. El 30% de las empresas consideraron “regular” ciertos aspectos, desglosando estos resultados se presentó que el 20% es la relación con los empleados, el 20% es la comunicación y el 10% es la imagen de las personas externas.

Resulta complicado para algunas empresas tener un grado de comunicación excelente, aún más cuando se habla de restaurantes, ya que están constantemente en contacto con los clientes y es necesario trabajar en conjunto para ofrecer el producto y/o servicio requerido, sin embargo, deben implementarse estrategias y políticas que vayan de acuerdo al trabajo en equipo y fomentar las buenas relaciones dentro y fuera de la empresa.

La imagen es un factor fundamental para cualquier negocio, ya sea por parte de los empleados o de los clientes. Se encontró que el 100% de los restaurantes internacionales de la región los empleados consideran que su empresa es buena y se muestran positivos acerca de ella, de ese porcentaje, el 50% también menciona que la empresa tiene potencial para crecer. El 30% comentó que además su empresa es un lugar muy agradable para todas las personas. Un 30% se mostró poco expresivo al momento de tocar este punto.

Los empleados que tienen una imagen negativa de su misma empresa no pueden ofrecer un trabajo que vaya de acuerdo a los objetivos del negocio, a excepción que sea por parte de sus superiores donde encuentra la inconformidad, donde él no puede interferir directamente.

Por parte de los clientes, la imagen o percepción que tienen ellos hacia las empresas, según nuestros encuestados, el 50% considera que tienen buena imagen, resaltando de este porcentaje que el 20% habla del servicio y otro 20% habla del sabor y calidad. El otro 50% mencionó que desconocen la percepción de sus clientes.

Tener conocimiento del pensamiento que guardan los clientes acerca del negocio puede apoyar en la toma de decisiones de acuerdo a los servicios y productos que se ofrecen, es necesario estar consientes de los motivos que hacen que los clientes prefieran nuestra empresa y qué hace que busquen nuevas alternativas.

Las ventajas competitivas de los restaurantes internacionales de la región también fueron investigadas, presentando factores que diferencian a una empresa de las demás y se obtuvo que el 60% considera que su servicio marca diferencia con los demás negocios, el 50% menciona que es su sabor, el 40% dice que se distingue por su calidad, el 30% menciona que sus instalaciones son las preferidas y factores como el ambiente, los precios y la ubicación obtuvieron un 20% cada uno.

La importancia de conocer qué hace a una empresa diferente de las demás es muy alta, se pueden identificar de manera más analítica aplicando un análisis FODA que también puede identificar oportunidades y reconocer aspectos que muchas veces las empresas ni siquiera imaginan.

En un mercado tan globalizado como el que existe hoy en día es complicado estar sólo como empresa, algunas veces se busca tener relaciones con otras empresas, instituciones u organizaciones, ya sean del mismo giro o de alguno que pueda llevar a un beneficio mutuo. En el caso de los restaurantes internacionales de la región se obtuvo que el 60% no tiene relaciones con otras organizaciones, el 30% tienen relaciones con hoteles y sólo el 10% tiene relación con un organizador de eventos.

Las relaciones que se realizan en el sector turístico suelen ser muy beneficiosas para ambos, aumentan la publicidad y promoción de cada uno abarcando más posibles futuros clientes. También fungen como apoyo en el ofrecimiento de servicios que mejoran el ambiente que existe en el mercado.

Para concluir con el análisis de esta investigación, se mencionan a continuación tres características identitarias que conforman una tendencia de los restaurantes internacionales de la región.

#### Autocracia en la toma de decisiones.

La falta de conocimiento o de capacidad, la desconfianza y hasta el mismo rol del negocio puede orillar a presentar un liderazgo autócrata donde las decisiones dependen de una sola persona, sin embargo es recomendable aprender a delegar funciones y formar trabajadores capacitados que puedan ser parte de las decisiones que son tomadas día con día en las empresas. Tal vez no pueda hacerse todo el tiempo por las circunstancias en que se ve el negocio, es una excepción que depende de los resultados que esté dando la empresa y la satisfacción que tienen los empleados y los clientes.

#### Negativa ante acuerdos cooperativos.

Las relaciones en cualquier ámbito resultan beneficiosas en todos los sentidos, claro está que antes debemos establecer los términos en que se llevara a cabo dicha relación. La mercadotecnia de los negocios recibe un impacto muy positivo cuando se pueden combinar las estrategias de dos organizaciones que buscan un mismo objetivo y que se verán en la labor de apoyarse, ya que así se apoyan a ellas mismas.

#### Calidad en el servicio restaurantero al cliente y alta exquisitez en los productos.

La importancia de ofrecer un servicio de calidad y un sabor en todos los productos resulta claramente muy grande, además de fungir como ventaja competitiva, se está hablando de lo que recibe el cliente y lo primero que percibe del negocio, es necesario prestar una atención especial a estos aspectos que rigen en gran medida la satisfacción de los clientes.

## **4.2 Discusión**

El análisis identitario de los restaurantes internacionales de Cd. Obregón y los fundamentos teóricos que abordan la temática en cuestión han sido sometidos a discusión en este apartado.

Iniciando básicamente por lo que se refiere al turismo, encontramos que según la Organización Mundial de Turismo (2001), comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a los de su entorno habitual, por un periodo inferior a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos; esto deja claro que la ambigüedad que se sitúa en la parte referida a los fines, específicamente en “otros motivos”, encontraremos la participación propia de los restaurantes, no solo por motivos fisiológicos como el de alimentarse, si no como la gastronomía y la cultura que acompañan la visita a éstos establecimientos de alimentos y bebidas. También cabe mencionar que para los restaurantes resulta vital la visita de clientes internos de la región; con estos datos, resulta sumamente complementario mencionar algunos tipos de turismo que se describen en el Diccionario de Turismo, como el turismo urbano, turismo cultural y el turismo interior.

La definición que ofrece De la Torre (2006) acerca de los restaurantes, donde los describe como un establecimiento donde se sirven comidas, motiva a la aparición de muchas expectativas que pueden resultar erróneas en la comparativa con el concepto que se propone en el Diccionario de Turismo, donde menciona que es el establecimiento mercantil que sirve al público, mediante precio fijo, comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local, en un servicio de menú o carta. Los restaurantes sometidos al análisis realizado claramente se apegan a la primera definición, sin embargo, también lo hacen a la segunda definición y ésta deja más en claro y en detalle lo que encontraremos en dichos establecimientos; sólo cabría la idea a discutir en lo que se refiere al servicio a domicilio que manejan los restaurantes investigados, aunque la actividad no resulta controversial al describir éstos establecimientos, ya que se hace mención de este tipo de servicio como “Para llevar” en la Tabla

3. Tipos de servicios de restaurantes, hecha a partir de un híbrido de lo presentado por Jordi Sala (2008) y De la Torre (2006).

El tema que rige principalmente el objetivo de ésta investigación es la Identidad Organizacional, la cual, Albert y Whetten (1985) definen el concepto como aquellas características de una organización que sus miembros consideren las más centrales, distintivas y duraderas. Feldman (2002) apoya ésta idea, mencionando que de manera análoga, las organizaciones intencionalmente perpetúan sus características centrales y distintivas, preservando para mañana lo que ha hecho qué y quién son hoy en día. De acuerdo con éstos autores, los restaurantes internacionales de Cd. Obregón, deberán tener ciertas características que los distingan como organización del resto, las cuales, para ser consideradas como identitarias, tienen que resultar centrales, distintivas y duraderas. En la investigación se encontraron características que favorecen éstos criterios para poder considerarlos dentro de su identidad como organización.

## V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Los resultados que se obtuvieron fueron analizados en busca de poder concluir de manera exitosa el proyecto. En el siguiente capítulo se describen las conclusiones que arrojó la investigación, así como las recomendaciones que deben ser consideradas al implementar el proyecto.

### 5.1 Conclusiones

El instrumento elaborado se destaca por tratar temas y proporcionar datos que las organizaciones turísticas y la sociedad consideran nuevas o desconocidas en relación a la información que se tiene en la región. Este análisis busca ser útil en investigaciones futuras y en la toma de decisiones de empresas establecidas y empresas próximas a instalarse en la ciudad.

Al poder identificar aspectos que las empresas turísticas desconocen de ellas mismas con esta investigación, como el tipo de liderazgo que se establece dentro de la organización, la toma de decisiones pasará a ser un proceso más sencillo con el alcance de obtener óptimos resultados en las relaciones obrero-patronal, basarse no solo en la experiencia misma, sino en pronósticos futuros y en las opiniones mismas de los clientes. Es un proceso que se llevará de forma lenta pero continua en dirección de un mejor ambiente de trabajo y decisiones altamente analizadas para su ejecución.

El sentido de independencia prevalece en los restaurantes internacionales como se ha podido ver, existe una inclinación a no formar alianzas con otras empresas que puedan establecer apoyos en los procesos y facilitar labores que

benefician a los empleados, a las empresas y a los mismos clientes. Es fácil pensar que esto conduce a reducir la búsqueda del liderazgo en el mercado y establecerse como la número uno, sin embargo al fomentar estas alianzas no se pierde la competitividad, lo que sucede es que se forma una cultura donde las empresas pretenderán ser mejores con sus propios argumentos y apoyarse en aspectos que, de no aliarse, se afecte a los clientes y a los empleados; y por supuesto, el beneficio es para las empresas en última instancia.

El alcance de los objetivos organizacionales van relacionadas con la satisfacción de sus clientes, el servicio otorgado por los restaurantes internacionales debe de ser de alta calidad y complacer las necesidades de los clientes, buscando que vuelvan a solicitar nuestros servicios. Pasa lo mismo con el sabor de los platillos y bebidas que se sirven en los establecimientos de alimentos y bebidas, el poseer productos que resulten exquisitos tanto a la vista como al paladar de los clientes puede definir su permanencia con la empresa.

El cumplimiento del objetivo del proyecto fue alcanzado, se investigaron y analizaron las características identitarias de los restaurantes internacionales de la región y se determinaron cuales son las más destacadas de las empresas estudiadas, formando así un instrumento de apoyo a nuevos investigadores, a la sociedad y a empresas del ramo turístico.

## **5.2 Recomendaciones**

A medida en que surgen cambios en los métodos de administrar los restaurantes y la búsqueda constante de obtener resultados óptimos en los procedimientos y la concepción misma de los objetivos de las empresas, se elaboraron las siguientes recomendaciones:

Al estudiar y analizar los restaurantes internacionales de la región, es notable el poder de mercado que ejercen, pero también se puede distinguir la falta de aprovechamiento de diversos recursos que caracterizan a éstas empresas, ya sean internas o externas. Por lo tanto, es recomendable un Análisis FODA

particular de cada empresa en cuestión, en la búsqueda de describir cada uno de los elementos que involucra éste estudio, que servirá como base en los futuros planes estratégicos que decida llevar a cabo la empresa.

Las empresas necesitan tomar decisiones basadas en un análisis previo de las circunstancias pasadas, presentes, y si es posible en las proyecciones futuras; para ello, se debe seguir considerando la experiencia de los dirigentes de la empresa, sin embargo, las opiniones del personal de nivel táctico y operativo pueden fungir como ideas frescas y tomarse en cuenta, así como la percepción que tienen los clientes de la empresa es fundamental para el mejoramiento continuo de la organización. Hay que recordar que el mercado está en constante cambio, es esencial descentralizar el poder y saber delegar funciones manteniendo capacitado al personal.

La consideración de formar alianzas y convertirlas en ventajas competitivas es un punto posiblemente innovador para los restaurantes en cuestión, se les sugiere probar con esta técnica de manera sencilla en espera de resultados beneficiosos para ambos, siendo pacientes y constantes, se deben planear los controles necesarios para que al momento de su ejecución muestren ventajas ya sea a mediano o a largo plazo.

El uso de productos de alta calidad, la capacitación de personal y la elaboración y seguimiento de procesos es otro punto que significará la diferencia entre clientes inconformes con clientes satisfechos y con deseos de ser fieles a la permanencia de los restaurantes internacionales. Puede resultar en primera instancia costoso y demostrar poca diferencia en los resultados, pero a largo plazo será la base de una ventaja competitiva al ofrecer platillos y bebidas exquisitas. Ofrecer un servicio adecuado y de calidad desactivará otra necesidad de los clientes, encaminado de personal competente y del seguimiento de procesos.

## APÉNDICE 1

### Instrumento a aplicar:

Por favor, dedique unos momentos a completar este cuestionario, la información que nos proporcione servirá para **conocer indicadores de identidad y desempeño, así como aplicación de la consultaría en su empresa.**

#### Datos Generales

- a) Nombre o razón social \_\_\_\_\_  
 b) Sector \_\_\_\_\_ c) Giro \_\_\_\_\_  
 d) Dirección \_\_\_\_\_  
 e) Años en el mercado \_\_\_\_\_  
 f) Número de empleados \_\_\_\_\_  
 g) Principal producto o servicio que ofrece \_\_\_\_\_  
 h) Entrevistado (nombre y puesto) \_\_\_\_\_  
 i) Fecha de aplicación \_\_\_\_\_

**Favor de llenar el siguiente cuadro, tomando en cuenta un promedio de los servicios otorgados en los últimos tres meses:**

Número mensual de personas que visitaron su establecimiento	Consumo promedio por persona (\$)	¿Cuenta con un sistema para la determinación del costo de los alimentos y bebidas?	
		Si _____  Porcentaje de costo de alimentos y/o bebidas _____	No _____

**Se presenta a continuación una serie de cuestionamientos, a lo que pedimos de la manera más atenta conteste:**

1. ¿Cómo se eligió el nombre de la empresa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. ¿Quién o quienes la fundaron?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. ¿Con qué persona(s) de la empresa tiene relación de parentesco el dueño y/o responsable de la empresa?

\_\_\_\_\_

4. Marque con una "X" el o los documentos con los que cuenta la empresa, que regulen o ayuden al desarrollo de las actividades.

a) Manual de Bienvenida\_\_ b) Manual de Inducción\_\_ c) Manual de Procedimientos\_\_ d) Manual de Organización\_\_ g) Otros (Especifique)\_\_\_\_\_

5. ¿Cómo se toman las decisiones en la empresa?

\_\_\_\_\_

6. Marcar con una "X" sólo una opción en cada una de las siguiente afirmaciones:

	Pésima	Mala	Regular	Buena	Excelente
La comunicación con las personas de mi trabajo es.....					
La condición de las instalaciones, el mobiliario y el equipo de trabajo es.....					
La imagen que tengo de la empresa en la que trabajo es.....					
La imagen que tienen otras personas de la empresa en la cual trabajo es.....					
La importancia que le da la empresa a la familia es.....					

7. ¿Qué imagen tiene usted de esta empresa?

\_\_\_\_\_

8. ¿Conoce la percepción que tiene la comunidad acerca de su empresa?

Si\_\_\_\_\_ ¿Cuál es? \_\_\_\_\_

No\_\_\_\_\_

9. Mencione por lo menos tres elementos o factores que hacen diferente a esta empresa de su competencia

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

10. Marcar con una "X" la(s) instituciones, empresas y/u organización (es) con la(s) cual(es) tiene relación la empresa. Puede seleccionar más de una opción.

	Especifique nombres	Especifique que tipo de relación
Hoteles _____		
Moteles _____		
Agencias de Viaje _____		
Restaurantes _____		
OCV _____		
Otras _____		

11. ¿Qué acciones realiza la empresa para el cuidado del medio ambiente?
- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
12. ¿Qué acciones realiza la empresa para el cuidado de la salud de los empleados?
- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
13. ¿Cuál es el porcentaje de empleados que han sido capacitados en los últimos seis meses?
- a) 0 a 20% \_\_\_\_\_
- b) 21 a 40% \_\_\_\_\_
- c) 41 a 60% \_\_\_\_\_
- d) 61 a 80% \_\_\_\_\_
- e) 81 a 100% \_\_\_\_\_
14. ¿En qué área se han capacitado a los empleados?
- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
15. ¿Qué acciones considera que se pueden realizar para mejorar el desempeño de la empresa, por parte de:

La Propia Empresa	Organismos Gubernamentales	Otras Organizaciones (especifique)
a)	a)	a)
b)	b)	b)
c)	c)	c)

16. ¿Han contratado algún servicio de consultoría?

- a) Si \_\_\_\_\_ ¿Para qué área(s)? \_\_\_\_\_  
 b) No \_\_\_\_\_ Motivo \_\_\_\_\_

17. ¿Considera que es importante el servicio de consultoría en las empresas?

- a) Si \_\_\_\_\_ Explique \_\_\_\_\_  
 b) No \_\_\_\_\_ Explique \_\_\_\_\_

**Si contestó No en la pregunta 16, le agradecemos su participación.**

18. ¿Qué elementos consideró importantes para elegir al consultor?

- a) \_\_\_\_\_  
 b) \_\_\_\_\_  
 c) \_\_\_\_\_

19. Favor de mencionar el o los problemas detectados por el consultor, así como indicar la(s) solución(es) a dicho(s) problema(s).

Problema Detectado	Solución

20. ¿Se resolvió el (los) problema(s)?

- a) Si \_\_\_\_\_ ¿Qué indicadores consideró para afirmar que el problema fue resuelto? \_\_\_\_\_  
 b) No \_\_\_\_\_ ¿Qué otras acciones se tomaron para ayudar a resolver el problema? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

21. ¿Cómo fue la relación entre el contacto de la empresa y el consultor, en el proceso de consultoría?

\_\_\_\_\_

22. ¿Cómo considera que debe ser una relación exitosa entre el contacto de la empresa y el consultor, en el proceso de consultoría?

\_\_\_\_\_

23. ¿Tiene actualmente algún requerimiento de consultoría?

- a) Si \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 b) No \_\_\_\_\_

**¡Agradecemos el apoyo otorgado a esta investigación!**

## BIBLIOGRAFÍA

- Acerenza, Miguel Ángel. Marketing de restaurantes. México. Trillas 2004.
- Ana Benavides, publicado el día 10 de junio del 2011 <http://benvivemkt.wordpress.com/2011/06/10/%C2%BFque-tan-importante-es-la-identidad-corporativa/>
- Dahdá Jorge. Elementos del turismo. México. Trillas. 2003.
- De la Torre, Francisco. Administración hotelera 2: alimentos y bebidas. 3ra edición. México. Trillas. 2006.
- El Economista publicado el 12 de septiembre de 2012 <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/09/12/sube-derrama-divisas-turisticas>
- Elstak (2008). The Paradox of the Organizational Identity Fiel.
- Fonseca Elena, Turismo hotelaría y restaurantes. 1° edición, Ed. EuroMéxico, España, 2007.
- Gurría, Manuel. Introducción al turismo. México, Trillas. 1991.
- Humphreys y Brown (2002) Narratives of organizational identity.
- INEGI-SECTUR, Cuenta Satélite del Turismo de México 1998-2003, s.p. [http://archivos.diputados.gob.mx/Centros\\_Estudio/Cesop/Comisiones/d\\_turismo.htm](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/d_turismo.htm)
- Koontz Harold, Heinz Weihrich. Administración una perspectiva global.12ª. edición México. Mcgraw hill. 2004.
- Mochón Francisco. Economía y turismo. España. Mcgraw-hill. 2004.
- Organización Mundial de Turismo, citado en Secretaría de Turismo, Programa Nacional de Turismo 2001-2006, México, 2001, p. 31 [http://archivos.diputados.gob.mx/Centros\\_Estudio/Cesop/Comisiones/d\\_turismo.htm](http://archivos.diputados.gob.mx/Centros_Estudio/Cesop/Comisiones/d_turismo.htm)
- Rajiv, Corley y Gioia (2007). The intersection of organizational identity, knowledge, and practice attempting strategic change via knowledge grafting.
- Ramírez Blanco Manuel. Teoría general del turismo. México, Diana. 1981 2da edición.
- Reyes Ponce, Agustín. Administración de empresas 2: Teoría y práctica. México. Limusa 2010.
- Rochat Michel. Marketing y Gestión de la restauración.1ra edición. México. Gestión 2000.
- Sala Jordi, Profesor de Sala de EUHT – Sant pol de Mar, publicado el día 31 de enero del 2008 [http://www.gestionrestaurantes.com/llegir\\_article.php?article=100](http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=100)
- Secretaria de Economía, publicado en 2010 <http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/96/1/images/AlianzasEstrategicas.pdf>
- Secretaria de Turismo publicado el 17 de mayo de 2012 [http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Boletin\\_88\\_](http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/Boletin_88_)
- Whetten (2006). Albert and Whetten revisited strengthening the concept of organizational identity.