



448

21 de marzo de 2013

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

El que suscribe Yajaira Aidee Martínez Zamora, 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 "Diagnóstico de competitividad del sector restaurantero de Ciudad Obregón", 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.

Yajaira Aidee Martínez Zamora





INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

“Diagnóstico de competitividad del sector restaurantero de Ciudad Obregón”

Que para obtener el título de
Licenciado en Administración de Empresas Turísticas.

Presenta

Yajaira Aideé Martínez Zamora

Ciudad Obregón, Sonora;

Marzo de 2012

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado principalmente al que ha hecho todo esto posible, a quien me permitió lograr lo que en su momento parecía imposible, a mi Dios, mi padre, mi guía. A tí mi Dios, te doy las gracias por tenerme aquí en este día tan especial, y permitir cumplir una meta más en mi vida, por guiar mis pasos y cuidarme en cada momento de mi vida, y se que lo seguirás haciendo, camino con tu bendición cada día, te amo.

A mis padres, que aunque las circunstancias de la vida nos han puesto en diversos lugares y situaciones, siempre me han enseñado a luchar por lo que quiero y por salir adelante siempre, gracias por apoyarme todos estos años, por ser mis guías, mi sustento, en las buenas y en las malas, por enseñarme el valor del respeto, el amor, y sobre todo vivir la vida cada día al máximo y nunca perder la fé en DIOS, por ser más que mis padres, ser también mis amigos, los amo.

Dany, hermano, amigo a ti te dedico en especial este trabajo también por estar conmigo en los tiempos difíciles y los felices, por ser mi cómplice en muchas cosas, te quiero y te entiendo más que nadie, espero verte un día en mi lugar, estoy muy orgullosa de ti por muchas cosas y lo sabes. Abuelos los quiero y lo saben, les doy las gracias por ser un apoyo para mí todos estos años en diversas situaciones de la vida, siempre han estado ahí, no hay como pagar, esto es para ustedes. Y a la familia.

Fam. Enriquez-Martínez-Corral: Tíos Rigo, Licha, Myriam, Macro, Nanny, Bianca, David, Ramiro, Cecy, German. Que decir, no tengo palabras, todos y cada uno de ustedes son la familia que Dios me dio hace unos años. Son parte importante de mi vida, han sido durante este tiempo mis guías, mis primos, mis tíos, mi familia, y no tengo como agradecer a Dios por haberlos puesto en mi camino en el tiempo y momento correcto. Él es perfecto. Los quiero mucho y esto va dedicado por supuesto a ustedes. Y a mí pulga Miranda, Simplemente los quiero mucho. Gracias por sus oraciones, sepan que siempre están en las mías.

Yeebemo! me conocen más que nadie, gracias por ser mis primas, amigas, sobre todo hermanas. GRACIAS por estar ahí siempre, lo logré!! Las quiero Edy, Vale, Fer, gracias por ser parte de mi vida y de esto.

Fernanda Velázquez, tía Gloria y Diego. Creo que nada es casualidad, muchas veces en la vida no sabemos donde nos va a poner Dios, a que personas nos pondrá enfrente y mucho menos cuales son los caminos que tomaremos, sin embargo todo tiene un propósito en la vida y sepan que siempre estaré agradecida con ustedes por dejarme formar parte de su hogar y de su familia, no hay como pagar, que Dios los bendiga siempre, también forman parte de esto y les estaré eternamente agradecida.

Marcela Echeverría, Yanin Tapia, LuzAndrea Maldonado, Alejandra Ayala, Poleth Neri, Steph gracias por estar conmigo siempre, en las buenas y en las malas, las quiero amigas, mis cómplices de aventuras y lo que sigue, por cada regañada, consejo, risas para ponerme a hacer el trabajo, valió la pena las desveladas. Las quiero mis niñas.

Lucero Gutierrez, este camino al final llega a una de sus metas, parece que fue ayer cuando estábamos sentadas en el receso con Don Juan, te quiero amiga, gracias por estar ahí siempre, por tantas cosas que hemos vivido y las que faltan.

A mis pastores Hno. Nehemías y Hna Lili, gracias por sus consejos, su guía y oraciones sé que han estado ahí siempre, son parte de mi vida y le doy gracias y gloria a Dios por haberlos puesto en mi vida. Los quiero.

“Mantengamos firme la esperanza que decimos tener. No la cambiemos, pues podemos confiar en que Dios hará lo que prometió.” Hebreos 10:23

Agradecimientos

Muchas gracias principalmente a la Maestra Raquel Ivonne Velasco Cepeda por creer en mi desde el principio, por enseñarme un poco de todo lo que ella sabe, es una persona admirable, con amor a su carrera y a lo que hace, me inspira para seguir adelante y querer siempre más de lo que eh logrado, porque me ha demostrado que sí se puede, muchas gracias maestra por sus consejos y por dejarme ser parte de este gran proyecto.

A las profesoras y equipo de trabajo que estuvieron involucrados para que este proyecto llegara a ser lo que hoy es: Mtra. María de Lourdes Serrano Cornejo, Mtra. Alba Rosa Peñúñuri Armenta, Mtra. Maribel Guadalupe Gil Palomares, Mtra. Yesenia Clark Mendivil, Paulina Portillo, Ma Fernanda Trigueros, Javier Urías, José Carlos López. En especial, a mis colegas, mis amigos, porque sin ustedes no hubiera sido lo mismo hacer este trabajo, los quiero mucho Karla Arellano & Jorge último, gracias por ser mi apoyo en este viaje.

A todos mis maestros que a lo largo de mi carrera han aportado sus conocimientos y complementado los míos, es por ellos que hoy estoy aquí, les doy gracias por todo.

Gracias a Ariana Solórzano, porque más que una profesora, has sabido ser una excelente amiga y persona, te doy gracias por tus consejos, y porque esta amistad continúe siempre, eh aprendido mucho de ti, te admiro realmente, sé que mi próxima sobrinita estará orgullosa de tener una mamá tan maravillosa como tú.

Ana Lourdes Parada, Miriam Chong, Maritza C., Berenice Valenzuela, Héctor Z., Karla Miranda, Sergio los quiero, ¿ya se los había dicho? gracias por aguantarme junto con mis “dramas”, también por sus consejos, por sus abrazos del día, por esos momentos inolvidables y los que vienen, son momentos que nunca olvidare, porque esto apenas comienza!!, Fernanda Robles, Carmen Pérez, nuestra amistad por siempre nenas, también forman parte de esto, saben lo que significan en mi vida, en mi carrera y en todo, no hace falta decirlo. Omar, gracias por los momentos que pasamos en su tiempo, los buenos recuerdos quedan siempre; Leonel mi amigo gracias por tu amistad. Hery Zapata, gracias por ser mi amigo, mi confidente, mi radioescucha siempre, los quiero de verdad

Los últimos, pero no menos importantes LAET's, esto va para ustedes, por darme momentos felices, tristes, de estrés, porque conocemos los mismos sentimientos, por estar conmigo, por ser esa mala influencia en pequeños momentos, en otras llegar a ser la voz de la conciencia, y por aquellos que en su momento me dieron los mejores momentos y recuerdos de mi vida, pero sobre todo por recorrer esta aventura junto conmigo y aunque a algunos los conocí casi al final de este viaje pienso que es solo el inicio de una nueva etapa de nuestras maravillosas vidas.

ÍNDICE

Capítulo I. Introducción

1.1 Antecedentes	1
1.2 Planteamiento del problema	6
1.3 Objetivo	7
1.4 Justificación	7
1.5 Limitaciones y delimitaciones	8

Capítulo II. Marco Teórico

2.1 Turismo	10
2.1.1 Concepto de turismo	10
2.1.2 Importancia del turismo	11
2.2 Clasificación del turismo	14
2.2.1 Turismo tradicional o convencional	16
2.2.1.1 Turismo cultural	16
2.2.1.2 Turismo de salud	16
2.2.1.3 Turismo náutico	17
2.2.1.4 Turismo deportivo	18
2.2.1.5 Turismo social	18
2.2.1.6 Turismo de negocios	19
2.2.1.7 Turismo de sol y playa	19
2.2.2 Turismo alternativo	20
2.2.2.1 Ecoturismo	21
2.2.2.2 Turismo de aventura	23
2.2.2.3 Turismo rural	25
2.3 Empresa de restauración	26
2.3.1 Clasificación de las empresas de restauración	26
2.3.1.1 Según características de los establecimientos	28
2.3.1.1.1 Restauración pública o sector comercial	28
2.3.1.1.1.1 Restauración tradicional	29
2.3.1.1.1.1.1 Restaurantes	29
2.3.1.1.1.1.2 Cafeterías	30
2.3.1.1.1.1.3 Bares	30
2.3.1.1.2 Neo-Restauración o restauración evolutiva	31
2.3.1.1.2.1 Comida rápida o fastfood	31
2.3.1.1.2.2 Comida de entrega a domicilio o DF	31
2.3.1.1.2.3 Comida para llevar o takeaway	32
2.3.1.1.2.4 Autoservicio o selfservice	32
2.3.1.1.2.5 Bufé	33
2.3.1.1.2.6 Restauración permanente o drugstore	34
2.3.1.1.2.7 Restauración automática o vending	34
2.3.1.1.2.8 Catering	35
2.3.1.1.3 Restauración complementaria	35
2.3.1.1.4 Restauración colectiva o sector institucional	36

2.3.1.1.5 Restauración institucional-comercial	36
2.3.1.2 Según la oferta de los restaurantes	36
2.3.1.3 Gestión empresarial	37
2.3.1.3.1 Restaurantes independientes	37
2.3.1.3.2 Restaurantes de cadenas	38
2.3.1.3.3 Franquicias	38
2.4 Competitividad	39
2.4.1 Concepto de competitividad	40
2.4.2 Competitividad turística	41
2.4.3 Factores de competitividad	41
2.4.3.1 Planeación estratégica	44
2.4.3.1.1 Misión y Visión	45
2.4.3.1.2 FODA	46
2.4.3.1.3 Horizonte temporal	47
2.4.3.1.4 Valores	47
2.4.3.1.5 Toma de decisiones	48
2.4.3.1.6 Indicadores de desempeño	49
2.4.3.1.6.1 Rentabilidad	49
2.4.3.1.6.2 Disminución de costos	50
2.4.3.1.6.3 Ventas	50
2.4.3.1.6.4 Satisfacción del cliente	51
2.4.3.1.6.5 Objetivos	51
2.4.3.2 Mercadotecnia	52
2.4.3.2.1 Mercado	53
2.4.3.2.2 Participación en el mercado	53
2.4.3.2.3 Actividad promocional	53
2.4.3.2.3.1 Publicidad	54
2.4.3.2.3.2 Promoción de ventas	54
2.4.3.2.3.3 Venta personal	55
2.4.3.2.3.4 Publicidad en línea	55
2.4.3.3 Calidad en el servicio	56
2.4.3.4 Tecnología e innovación	57
2.4.3.5 Certificaciones	58
2.4.3.5.1 Distintivo H	59
2.4.3.5.2 Distintivo M	59
2.4.3.5.3 ISO - 9001:2008	60
2.4.4 Ventaja competitiva	60
2.5 Diagnóstico	61
2.5.1 Concepto.	62
2.5.2 Diagnóstico organizacional.	62
2.5.2.1 Objetivo del diagnóstico	63
2.5.2.2 Pautas para un diagnóstico organizacional eficaz.	64
2.5.2.3 Clasificación del diagnóstico organizacional.	64
2.5.2.4 Herramientas de diagnóstico.	67
2.5.2.5 Proceso de elaboración.	68

Capítulo III. Método	
3.1 Sujeto	72
3.2 Limitantes	73
3.3 Material	73
3.3 Procedimiento	76
Capítulo IV. Resultados y discusión	80
Capitulo V. Conclusiones y recomendaciones	
5.1 Conclusión	129
5.2 Recomendaciones	130
Anexos	135
Referencia bibliográfica	142

LISTADO DE GRAFICOS, TABLAS E IMÁGENES

ILUSTRACIONES

- Ilustración 1.** Ubicación Geográfica. 5
- Ilustración 2.** Proceso de toma de decisiones. 48
- Ilustración 3.** Ranking mundial de redes sociales. 58
- Ilustración 4.** Encuesta. 125
- Ilustración 5.** Aproximación de porcentajes de participación en el mercado. 126

TABLAS (Cuadros comparativos)

- Tabla 1.** Clasificación del turismo. 15
- Tabla 2.** Clasificación de empresas de restauración. 27
- Tabla 3.** Factores que inciden en la competitividad. 42
- Tabla 4.** Clasificación del diagnóstico empresarial. 66
- Tabla 5.** Proceso de elaboración de un diagnóstico organizacional. 68

GRÁFICAS

- Gráfica 1.** Tipo de restaurante. 81
- Gráfica 2.** Tamaño de la empresa. 82
- Gráfica 3.** Número de años que la empresa tiene operando. 82
- Gráfica 4.** Rango de edad del gerente y/o administrador. 83
- Gráfica 5.** Nivel de formación del gerente y/o administrador. 84
- Gráfica 6.** Número de empleados que laboran actualmente en la empresa. 86
- Gráfica 7.** Institución de la cual se acostumbra a recibir algún tipo de apoyo. 86
- Gráfica 8.** Número de mesas para la atención de los comensales. 87
- Gráfica 9.** Capacidad máxima de atención de comensales al día.
- Gráfica 10.** Tiempo promedio para tomar la orden del día. 88
- Gráfica 11.** Tiempo promedio para servir la orden del cliente. 88
- Gráfica 12.** ¿En la empresa se realizan planes estratégicos formales? 89
- Gráfica 13.** Periodo de tiempo del horizonte temporal. 89
- Gráfica 14.** ¿La empresa cuenta con misión y visión? 90

- Gráfica 15.** ¿La empresa cuenta con valores? 90
- Gráfica 16.** ¿Están por escrito? 91
- Gráfica 17.** ¿En la empresa se realiza un análisis FODA? 91
- Gráfica 18.** Análisis FODA completo o incompleto. 92
- Gráfica 19.** Frecuencia de análisis FODA y toma de decisiones. 92
- Gráfica 20.** ¿La empresa cuenta con indicadores de desempeño? 93
- Gráfica 21.** Tipos de indicadores de desempeño utilizados. 94
- Gráfica 22.** ¿Las estrategias planteadas se alinean a los objetivos propuestos? 94
- Gráfica 23.** ¿La organización tiene identificada su ventaja competitiva? 95
- Gráfica 24.** Mayor ventaja competitiva para las empresas. 96
- Gráfica 25.** Alianzas o acuerdos con otras empresas. 97
- Gráfica 26.** Porcentaje de participación en el sector. 98
- Gráfica 27.** Crecimiento en ventas 2010-2011. 98
- Gráfica 28.** Crecimiento en ventas 2010-2011 (Porcentaje). 99
- Gráfica 29.** Porcentaje aproximado de las ventas que provienen de los distintos tipos de clientes (según su procedencia) que visitan el restaurante. 100
- Gráfica 30.** Precio de venta del producto. 100
- Gráfica 31.** ¿Se realiza algún tipo de actividad promocional? 101
- Gráfica 32.** Tipos de actividad promocional. 101
- Gráfica 33.** Días de la semana que el establecimiento permanece abierto 104
- Gráfica 34.** Días con mayor afluencia en el establecimiento. 103
- Gráfica 35.** Servicios de mayor demanda en el restaurante. 103
- Gráfica 36.** Horario de mayor afluencia de clientes. 104
- Gráfica 37.** ¿Se acostumbra medir el nivel de satisfacción del cliente? 105
- Gráfica 38.** ¿Se han aplicado encuestas u otro medio para conocer la satisfacción del cliente? 106
- Gráfica 39.** Tipos de quejas más frecuentes. 106
- Gráfica 40.** Porcentaje de quejas atendidas. 107
- Gráfica 41.** Conexión a internet. 108
- Gráfica 42.** Tipo de conexión. 108
- Gráfica 43.** Finalidad del uso de internet. 109
- Gráfica 44.** Disponibilidad de página web. 109
- Gráfica 45.** Uso de redes sociales. 110

- Gráfica 46.** Certificaciones. 111
- Gráfica 47.** Nivel de desempeño del personal en la atención a los clientes. 111
- Gráfica 48.** Cursos de capacitación al personal. 112
- Gráfica 49.** Cantidad de veces que se ofrecen cursos de capacitación. 113
- Gráfica 50.** Medios por los cuales se proporciona capacitación. 114
- Gráfica 51.** Asistencia a conferencias, cursos, diplomados, seminarios.115
- Gráfica 52.** Fuente de financiamiento para la operación de la empresa. 115
- Gráfica 53.** Utilidad neta sobre las ventas en los últimos años. 116
- Gráfica 54.** Tendencia en los dos últimos años de la utilidad media sobre ventas. 117
- Gráfica 55.** Infraestructura con la que se cuenta. 118
- Gráfica 56.** ¿Se realizan inversiones en instalaciones e infraestructura? 118
- Gráfica 57.** ¿Cuántas veces al año? 119
- Gráfica 58.** ¿En qué consiste la aplicación de la inversión en infraestructura? 119
- Gráfica 59.** Servicios adicionales. 120

RESUMEN

Hoy en día el éxito de una empresa o destino turístico, está muy ligado a su nivel de competitividad, y a las variables tales como económicos, socioculturales y medioambientales.

El turismo actualmente es una de las principales actividades generadoras de empleo, y sobre todo de impactos económicos grandes para muchas regiones del país que antes no competían en este giro.

Así el sector restauranero forma parte importante en la economía de Ciudad Obregón, ya que es una de las entradas principales de dinero en la región.

De acuerdo a un estudio realizado en 2010 por el Instituto Tecnológico de Monterrey acerca de competitividad nacional por estados, Sonora se encuentra en el séptimo lugar con un 37.5 por ciento en competitividad. Encabezando esta terna en primer lugar se encuentra Querétaro, seguido de Baja California Sur, el Distrito Federal, Baja California Norte, Jalisco y Oaxaca.

Ciudad Obregón forma parte importante del estado de Sonora, sin embargo, no se ha realizado ninguna investigación o diagnóstico sobre el tema de competitividad en el sector de restauración en todo el estado. Por lo cual, no se conocen a ciencia cierta las causas de que éste se encuentre en un nivel demasiado bajo en competitividad restaurantera a nivel nacional.

Es por ello que se llega a la pregunta *¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad del sector restaurantero de Ciudad Obregón?*

El objetivo de este estudio es el realizar un diagnóstico del sector restaurantero de Ciudad Obregón Sonora, para identificar los factores que inciden en la competitividad de este sector, de tal manera que permita realizar una propuesta para mejorar el desempeño del mismo.

Las utilidades que aporta el turismo a un país obligan a contemplar con detenimiento la forma de intensificar su competitividad.

Es por ello que se debe tener como prioridad atender a la competitividad, pues a nivel global hoy en día, es uno de los principales objetivos que guía el trabajo de empresarios y gobiernos. El aumento y mantenimiento de la competitividad debe favorecer no solo en el aumento de la riqueza y estabilidad económica, sino debe reflejar un mejor nivel de vida para la zona y sus habitantes.

Se podrán detectar los factores que inciden en la competitividad a partir de encontrar las áreas de oportunidad en las cuales se puede trabajar estratégicamente para ser más competitivos.

En cuanto al Método, para la presente investigación se tomaron como muestra a las Pequeña y Medianas empresas (PyME's), pertenecientes al rubro de establecimiento independiente y franquicias, mismas que cumplieran con las características, llegando a una muestra de 28 establecimientos dispuestos a participar en este diagnóstico.

Se aplicó un cuestionario elaborado con 51 preguntas, en el cual se analizan diversas áreas y factores incidentes en la competitividad tales como: información general de la empresa, capacidad de atención, planeación estratégica, mercadotecnia, calidad en el servicio, tecnología de información y comunicación, certificaciones, recursos humanos, finanzas e infraestructura. Tras realizar el estudio se llegó a la conclusión de que son diversos los factores que tienen algo que ver con el sector, sin embargo es una función en conjunto de todos los elementos, es mayor el trabajo por mantener armonía entre todos los elementos que el que se puede realizar para obtenerlos.

Los resultados obtenidos al determinar los factores principales que inciden, es la profesionalización del personal, pues es notorio, que esto es importante para conocer todos los elementos que lo conforman y así poder brindar un servicio de calidad; el cual lleva al segundo factor que es la atención al cliente, elemento básico para cualquier empresa, sea del giro que sea, la atención al cliente es lo que debe existir primordialmente. En la actualidad, lograr la plena "*satisfacción del cliente*" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

Al final se muestran de la misma forma algunas de las recomendaciones que se consideraron pertinentes para continuidad del presente trabajo.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo se muestran los antecedentes sobre el turismo, competitividad y el sector de la industria del sector restaurantero, así como también, el planteamiento del problema, objetivo y justificación del mismo.

1.1 Antecedentes

Hoy en día, el éxito de una empresa o destino turístico, está muy ligado a su nivel de competencia y a la armonía existente entre variables tales como económicos, socioculturales y medio ambientales; de tal modo, que éstas empresas o productos turísticos deben ser muy estrictos en la búsqueda por conectar y estabilizar las variables antes mencionadas, y otras que influyan directamente o indirectamente para lograr tener un buen nivel de competitividad; pues se puede decir, que el mejoramiento de cada elemento (infraestructura, servicios públicos, vías de acceso, transporte, atractivos etc.) que lo rodea, es indispensable para lograr mayores niveles de desarrollo económico y social; y mucho más en estos tiempos, en el cual la globalización, el desarrollo tecnológico y la innovación, están a la vuelta de la esquina que a su vez, son elementos básicos en el incremento de calidad de vida en diversos países alrededor del mundo.

De acuerdo a Porter (1990) citado por León (2004), la competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad. Asimismo se puede ver la

definición aportada por Mas (2007), la cual menciona que la competitividad es la capacidad para sostener o aumentar la cuota de presencia de los bienes y servicios producidos en los mercados internos e internacionales. Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) citado por Villareal (2003), dice que la competitividad es el grado en que un país puede, en condiciones de libre mercado y justa competencia, producir bienes para pasar las pruebas de los mercados internacionales y, al mismo tiempo, mantiene o expande los ingresos reales de la población en el largo plazo.

En sí, el tema de la competitividad internacional se ha convertido en una prioridad entre las naciones. Mismo que ha sido centro de la investigación y de la política económica durante muchos años en todo sector tales como el económico, turístico, empresarial, entre otros. Enfocado al turismo, sigue resultando un tanto general este término, sin embargo Secael (2003) citado por Acerenza (2009), menciona que “La competitividad turística es la capacidad de los agentes que intervienen en la actividad turística de un país, de una región o de una zona para alcanzar sus objetivos por encima de los estándares del sector, de manera sostenible y sostenida; lo cual puede alcanzarse mediante la consecución de rentabilidades financieras y rentabilidad de carácter social y ambiental como consecuencia de la actuación de organismos e instituciones públicas, así como consiguiendo la máxima satisfacción para los turistas.

La competitividad se define como “la capacidad para desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que permita alcanzar una posición competitiva favorable, al tiempo que se logran resultados financieros superiores y un crecimiento de la rentabilidad sin recurrir a la remuneración baja de los factores de la producción” (SECTUR, 2008).

A lo cual se puede rescatar que competitividad turística no es más que la capacidad que tiene un lugar, producto o destino turístico, para lograr sobresalir sobre otros de su misma categoría y así, gracias al valor agregado que ofrece cada uno, logra tener una ventaja notable sobre los demás. A su vez implica evaluar y realizar diagnósticos de rentabilidad para generar las actividades turísticas de un territorio determinado o establecimiento.

El turismo hoy en día, es una de las principales actividades que genera impactos económicos grandes para muchas regiones y países que anteriormente no competían en el mercado de este giro, y esto se da gracias al ingreso de divisas, empleo, inversiones, productos y servicios que complementan e impulsan a esta nueva alternativa económica.

A pesar de la violencia, problemas políticos y económicos que se viven en el país, México desde ya hace algunos años atrás, ha logrado mantenerse y posicionarse entre los 10 primeros lugares preferidos por el turismo en el mundo (Vogeler, 2012), con una cifra histórica de visitantes en 2011 de casi 190 millones de paseantes según informó la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2012); además es uno de los tres países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), que mayores beneficios económicos obtiene de su actividad turística, sólo debajo de España y Portugal. Según la importancia del turismo en la economía de los 30 países miembros de la OCDE, en México este sector representa el 8.2% del PIB, mientras que para España el 11% y para Portugal el 10.5%.

México, con más de 428 mil establecimientos de la industria de este sector, se ha convertido en uno de los principales generadores de empleo y motor de la economía nacional, afirmó Bruno Ferrari, Secretario de Economía, durante la toma de protesta de la nueva Comisión Ejecutiva de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC, 2012).

Destacando que la industria de este sector se integra en su mayoría por micro, pequeñas y medianas empresas (96 por ciento del sector económico a nivel nacional) y según la Secretaría de Economía (2012), citado por CANIRAC (2012), afirma que durante el 2011 tuvo un crecimiento de 3.5% y se prevé que en 2012 registre un incremento mayor.

En 2010, el Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey (CIETec), realizó un estudio denominado “Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos”; en el cual, Sonora resultó no ser tan competitivo económicamente en cuanto a comercio, restaurantes y hoteles pues brindan una aportación al Producto Interno Bruto (PIB); nacional de 2.9%, sin embargo, resulto estar en el séptimo lugar nacional en percepción de inseguridad; con 168.2 restaurantes establecidos por cada 100,000 habitantes ocupando el lugar 29 a nivel nacional, lo cual debe ser preocupante, haciéndose necesario saber qué es lo que le hace falta al estado para lograr ser competitivo en el sector restauranero de Ciudad Obregón, Sonora.

Sonora es el segundo estado más grande de la República Mexicana. Está ubicado en el noroeste de México, y sus costas son bañadas por el Mar de Cortés o Golfo de California. Tiene colindancia terrestre con los estados de Baja California al oeste, Chihuahua al este y Sinaloa al Sur.

Cuenta con 72 municipios y sus principales actividades económicas son: minería, agricultura, ganadería y pesca. Gracias a su privilegiada ubicación geográfica, Sonora es considerado un gran destino turístico por su diversidad de paisajes, etnias, el color de sus hermosas playas que contrastan con la majestuosidad del desierto, combinación que en México es muy difícil encontrar. Debido a la gran diversidad de ecosistemas, en Sonora se pueden practicar diferentes actividades recreativas y

turísticas tales como el senderismo, buceo, pesca, turismo cinegético, turismo rural, ciclismo de montaña y turismo ecológico, entre muchas más.

Ciudad Obregón es la cabecera del municipio de Cajeme, es la segunda ciudad en tamaño e importancia del Estado de Sonora (México). Es una ciudad cuya principal actividad económica ha sido la agricultura, la cual, se realiza extensamente en el Valle del Yaqui que está situado al sur de la ciudad, contando con uno de los sistemas de riego más importantes del país.

Ubicación geográfica

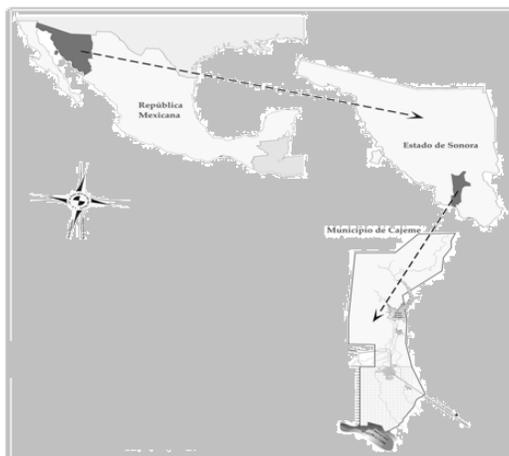


Ilustración 1. Fuente: Dirección de programación y presupuesto, H. Ayuntamiento de Cajeme, Municipio de Cajeme, 2008.

El sector restaurantero como ya se mencionó, es un factor importante en la economía de México y del mundo, si se enfoca esta importancia en Sonora, y sobre todo, en Ciudad Obregón, Sonora, se puede observar que la gastronomía regional forma parte importante de la derrama económica en la región. Las empresas en esta región en su mayoría son micro y medianas, existen solamente 15 cadenas comerciales de tipo franquicia de talla nacional e internacional; por otra parte, se encuentran aquellas establecidas por emprendedores locales que decidieron poner su propio negocio, lo cual también favorece a la región.

1.2. Planteamiento del problema

En México se ven los resultados de la inversión que se ha realizado en materia turística; mismos, que se ven reflejados en el informe brindado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2012), mencionando que entre enero y marzo de este año, el consumo de los turistas internos aumento en un 5.3 por ciento, mientras que el de los turistas extranjeros avanzó el 3.8 por ciento, datos que benefician mucho la economía del país impulsándolo a buscar nuevas alternativas en materia turística. Gracias a la gran diversidad de atractivos naturales y culturales, hay muchas áreas en las cuales se puede trabajar.

La Secretaría de Turismo de México no ha realizado algún ranking de competitividad turística, sino solamente publicó una serie de ediciones técnicas para difundir en las organizaciones turísticas mexicanas públicas y privadas, la filosofía y técnica de la competitividad y de la ingeniería de productos turísticos, considerando que el desarrollo turístico requiere de esa nueva dinámica política, la cual es capaz de mejorar los negocios turísticos del país en el corto, mediano y largo plazo (SECTUR, 2008).

De acuerdo a un estudio realizado en 2010 por el Instituto Tecnológico de Monterrey acerca de la competitividad nacional por estados, Sonora se encuentra en séptimo lugar con un 37.5 por ciento en competitividad. Encabezando esta terna en primer lugar Querétaro seguido de Baja California Sur, Distrito Federal, Baja California Norte, Jalisco y Oaxaca.

El Municipio de Cajeme, es uno de los más importantes del estado de Sonora, sin embargo, no se puede determinar en que nivel de competitividad se encuentra si se compara a nivel regional, estatal o a nivel nacional. No se sabe a ciencia cierta cuales son las causas de que el estado (hablando del sector restaurantero), se encuentre en un nivel competitivo relativamente bajo, en comparación con los demás

estados de la república mexicana; pues no se ha realizado ninguna investigación o diagnóstico acerca del tema de competitividad en este sector, en el municipio o a nivel estatal, para poder determinar lo que sucede en la región.

Es por ello que se llega a la pregunta *¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad del sector restaurantero de Ciudad Obregón?*

1.3. Objetivo

Realizar un diagnóstico del sector restaurantero de Ciudad Obregón Sonora, para identificar los factores que inciden en la competitividad de este sector, de tal manera que permita realizar una propuesta para mejorar el desempeño del mismo.

1.4. Justificación

Tal y como lo menciona Dahdá (2007), en su libro “Elementos de turismo”, dice que “el turismo se ha constituido en un renglón prioritario dentro del esquema económico de muchas naciones, tanto desarrolladas como en vías de desarrollo o emergentes. Las utilidades que aporta a un país obligan a contemplar con detenimiento la forma de intensificar esta actividad”.

La actividad turística registra más de un millón 900 mil fuentes de trabajo relacionadas de manera directa con el sector turístico; esta cifra, representa poco más del cinco por ciento del personal ocupado en el país. Además, por cada empleo directo se crean alrededor de cuatro empleos indirectos. Más aún, los empleos en este sector son 30 por ciento mejor remunerados que la media nacional (Calderón, 2011). Es por lo anteriormente expuesto que se debe tener como prioridad atender a la competitividad, pues a nivel global hoy en día, es uno de los principales objetivos que guía el trabajo de empresarios y gobiernos. El aumento y mantenimiento de la

competitividad debe favorecer no sólo en el aumento de la riqueza y estabilidad económica, sino debe reflejar un mejor nivel de vida para la zona y sus habitantes. Esto es de especial importancia para México en el caso del sector turismo, si se considera que es la tercera fuente de generación de riqueza, pues se ubica sólo detrás del petróleo y las remesas.

Al realizar un diagnóstico de competitividad, se podrán detectar los factores que inciden en ésta a partir de encontrar las áreas de oportunidad en las cuales se puede trabajar de una manera más estratégica en los establecimientos de restauración, para ser más competitivos en el mercado local, estatal y nacional.

Este estudio servirá para futuras investigaciones en relación al desempeño de las empresas, evaluando la calidad y el servicio de las mismas, también servirá como punto de partida para identificar todos los factores que inciden en la competitividad de las empresas del sector restaurantero y así, poder desarrollar estrategias administrativas, de tal manera que, permitan realizar propuestas para mejorar su desempeño y por ende, favorezcan a las empresas de la región para que el estado de Sonora llegue a ser más competitivo algún día en este sector.

1.5 Limitaciones del estudio

Toda investigación que se realice, siempre cuenta con algún tipo de limitación o delimitación, tales como límites geográficos, tiempo, disponibilidad, aspectos sociales, problemas políticos, económicos y técnicos, entre otros. Las limitaciones y delimitaciones que se presentaron durante el desarrollo y aplicación del presente estudio son las siguientes:

Falta de información acerca del tema de la competitividad en el sector restaurantero; actualmente, existen pocos estudios acerca de este sector y no existe estudio alguno acerca de la competitividad del mismo.

Poca cooperación por parte de los organismos relacionados con esta industria.

Poca disponibilidad y falta de interés por parte de los empresarios para participar en el diagnóstico; aun, habiendo explicado previamente los beneficios que se pueden obtener tras realizar dicha investigación. (Poca participación).

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

En el siguiente capítulo se desarrollan diferentes términos en materia de turismo, como su clasificación, en la cual se encuentra el sector restaurantero y sus tipos, así como también, acerca de la competitividad y los factores que inciden en la misma.

2.1 Turismo

Las complicaciones que se presentan al tratar de definir el concepto de turismo son diversas, pues no hay una definición oficial para este término en su totalidad. Para, McCintosh, Goeldner & Ritchie (2008), el turismo es un hecho y una actividad muy compleja y cambiante, por lo tanto mencionan que su definición también lo es. Basta considerar los aspectos multidimensionales del turismo y sus interacciones con otras actividades, para entender por qué es tan difícil obtener un concepto significativo que sea universalmente aceptado.

2.1.1 Concepto de turismo

McCintosh, et al (2008), describen al turismo como una combinación de actividades, servicios e industrias que suministran una experiencia de viaje, la cual incluye: transporte, alojamiento, establecimientos para comer y beber, tiendas, espectáculos, instalaciones para actividades diversas y otros servicios hospitalarios disponibles para individuos o grupos que viajan fuera de casa. Mencionan también que abarca a todos los abastecedores de servicios para el visitante o relacionados con éste. El

turismo es toda industria mundial que atiende las necesidades y deseos de los viajeros, es decir, es la suma total de los gastos turísticos dentro de los límites de una nación o naciones contiguas.

Por otra parte, en un concepto más formal, la Organización Mundial de Turismo OMT (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 consecutivo no mayor a un año, con fines de ocio, por negocio y otros motivos. Se puede observar como la OMT hace énfasis en mencionar al turismo como una actividad de consumo en tanto McCintosh, et al (2008), adopta al turismo como un sistema que se complementa para realizar estas actividades y al mismo tiempo hacer que se puedan llevar a cabo.

Apoyando y aportando algo nuevo al concepto anterior Raya e Izquierdo (2007a), argumentan que el turismo es una actividad multisectorial que requiere la concurrencia de diversas áreas productivas (agricultura, construcción, fabricación), y de los sectores públicos y privados para proporcionar los bienes y los servicios utilizados por los turistas. No tiene límites determinados con claridad; ni un producto tangible, sino que es una producción de servicios que varía dependiendo de cada país.

Al turismo se le puede definir como la ciencia, el arte y la actividad de atraer y transportar visitantes, alojarlos y satisfacer con buen gusto sus necesidades y deseos.

2.1.2 Importancia del turismo

McCintosh, et al (2008), mencionan diversos beneficios del desarrollo de la actividad turística, entre los cuales se destacan:

- Proporciona oportunidades de empleo, especializado y no especializado, ya que es una industria que requiere mano de obra intensiva.
- Genera una oferta de cambio de divisas extranjeras necesarias.
- Aumenta los ingresos.
- Se puede realizar con productos y recursos locales.
- Ayuda a diversificar la economía.
- Extiende el desarrollo.
- Tiene un gran efecto multiplicador.
- Aumenta los ingresos gubernamentales.
- Amplia los horizontes educativos y culturales y mejora los sentimientos de autovalía.
- Mejora la calidad de vida relacionada con un mayor nivel de ingresos y mejores condiciones de vida.
- Refuerza la conservación de la herencia y la tradición.
- Justifica la protección y el mejoramiento ambientales.
- El interés de los visitantes por la cultura local proporciona empleo a artistas, músicos y otros artistas de la actuación, lo que acrecienta la herencia cultural.
- Proporciona instalaciones turísticas y recreativas que pueden ser usadas por la población local.
- Rompe barreras del lenguaje, socioculturales, de clase, raciales políticas y religiosas.
- Crea una imagen mundial favorable para un lugar, favoreciendo el entendimiento y la paz internacional.
- Crea un mayor Producto Interno Bruto (PIB).

En el último punto se puede hacer énfasis, ya que Raya e Izquierdo (2007a), hacen mención en cuanto a la contribución del turismo a la economía de un país, tomando como indicador principal el Producto interno Bruto (PIB); mencionan que el sector turístico, interviene en todos los aspectos del mismo:

- Consumo. La mayor parte de los gastos de un turista están considerados como consumo.
- Inversión. Los gastos de empresas en edificaciones, equipamientos y similares para proporcionar servicios turísticos forman parte de la inversión.
- Importaciones y exportaciones. Un turista que gasta dinero en un país está importando y asimismo en el caso contrario.

La importancia del turismo en parte, está determinada por la fuerza de la demanda nacional y de los visitantes, pero la capacidad de un sector turístico para expansionarse dentro de una economía, depende casi siempre de factores del lado de la oferta como:

- Existencia de recursos.
- Nivel de conocimientos técnicos.
- Estabilidad social y política.
- Actitudes y hábitos.
- Inversión.

Pampillón (2007), considera al turismo como un beneficio adicional para el medio ambiente, la cultura y la eliminación de la pobreza, además de la influencia económica que pueda tener; pues en general, supone una actividad menos

contaminante que otras y se ensambla a las culturas locales que se transforman en un atractivo para el turista. Asimismo, menciona que el turismo puede cumplir una función importante en la reducción de la pobreza, que tiene una compleja relación con factores como la enfermedad, el analfabetismo, la mortalidad infantil y el deterioro ambiental, entre otros muchos.

El turismo sirve de punto de apoyo a la detonación de la economía, beneficio adicional para el medio ambiente, la cultura, así como a la creación y expansión de las pequeñas y medianas empresas; de la misma forma, en las zonas rurales pobres representa con frecuencia la única alternativa al declive de su subsistencia.

2.2 Clasificación del turismo

Generalmente se puede denominar a la particularización de las diversas actividades en las cuales se desarrolla el turismo en: clasificación o segmentación del turismo; sin embargo, cabe mencionar que esto depende del autor o dependencia que realice dicha clasificación, pues hay algunos que la manejan en función al objetivo de la práctica turística, otros dependiendo de la forma en la cual realizan la actividad turística, inclusive la clasificación enfocada simplemente en diversas actividades y prácticas que se pueden desarrollar dentro de los diversos ámbitos que comprende el turismo.

Por otra parte, hay autores que manejan la clasificación dependiendo del número de personas y el tiempo de estadía durante su desplazamiento de un lugar a otro que no sea el de su residencia. A continuación se presenta la Tabla 1, la cual consiste en un cuadro comparativo de la clasificación del turismo desde la visión de dos de los autores más sobresalientes en relación al tema de turismo y uno más de una de las organizaciones más importantes en el país en materia de turismo, la SECTUR.

Tabla 1. Clasificación del turismo.

Acerenza, (2005).	Quesada, (2005).	SECTUR, (2007).
<p>1. Según el motivo del viaje. 1.1 Turismo convencional o de tipo vacacional. 1.2 Turismo especializado. 1.3 Turismo de afinidad o interés común.</p> <p>2. Según la forma del viaje. 2.1 Turismo individual. 2.2 Turismo de grupo.</p> <p>3. Según el tipo de viaje. 3.1 Turismo independiente. 3.2 Turismo organizado.</p> <p>4. Según el tipo de operación. 4.1 Turismo receptivo. 4.2 Turismo emisivo.</p> <p>5. Según la permanencia en el destino. 5.1 Turismo itinerante 5.2 Turismo residencial o de estancia</p>	<p>1. Según el ámbito geográfico. 1.1 Domestico 1.2 Internacional 1.3 Intrarregional</p> <p>2. Según la organización</p> <p>3. Según la duración 3.1 Permanencia breve 3.2 Corta 3.3 Permanencia mediana y larga.</p> <p>4. Según la edad 4.1 Categoría infantil. 4.2 Adolescentes y jóvenes. 4.3 Adultos (I). 4.4 Adultos (II). 4.5 Adultos mayores.</p> <p>5. Según el medio de transporte. 5.1 Transporte terrestre. 5.2 Transporte acuático 5.3 Transporte aéreo.</p> <p>6. Por volumen de turistas y sus ingresos 6.1 Turismo Social 6.2 Turismo masivo 6.3 Turismo selectivo</p> <p>7. Según las escalas de viaje.</p> <p>8. Otras</p>	<p>1. Turismo Convencional 1.1 Cultural 1.2 Salud 1.3 Náutico 1.4 Deportivo 1.5 Social 1.6 Negocios 1.8 Sol y Playa</p> <p>2. Turismo Alternativo 2.1 Turismo de Aventura 2.2 Ecoturismo 2.3 Turismo Rural</p>

Fuente: Elaboración propia (2012), tomando como referencia a Acerenza (2005), Quesada (2005) y SECTUR (2007).

Se puede observar en la Tabla 1, que la clasificación del turismo resulta ser muy variada, Acerenza (2005), resalta cinco distintas categorías que tiene que ver con las actividades, tiempo, motivación, entre otras; por su parte Quesada (2005), hace énfasis en la forma de viajar y el tipo de personas que realizaran las actividades; por su parte la Secretaría de Turismo (2007), separa el turismo en dos grandes grupos: turismo alternativo y el convencional el cual, se enfoca más en las actividades que se

realizan. Para fines de esta investigación se analizará la clasificación ofrecida por la SECTUR ya que es la más actual y completa.

2.2.1 Turismo tradicional o convencional

La Secretaría de Turismo (2007), define el turismo tradicional o convencional como uno de los más populares, se practica por lo general a través de la compra de paquetes baratos que incluyen transporte y hospedaje, y que a su vez proveen entretenimiento y diversión en las playas, sin que las características del destino cuenten tanto como el precio.

2.2.1.1 Turismo cultural

La Secretaría de Turismo y el Centro de Estudios Superiores de Turismo CESTUR (2002), lo definen como aquel viaje turístico motivado por conocer, comprender y disfrutar el conjunto de rasgos y elementos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social de un destino específico.

Por su parte Curiel (2008), menciona que el turismo cultural es aquel tipo de turismo que se practica mayoritariamente en espacios urbanos cuyas ciudades tienen unos recursos de gran valor y con un alto poder de atracción turística, para así incitarlos a un consumo cultural en el que el patrimonio, las artes y las industrias creativas son el máximo reclamo.

2.2.1.2 Turismo de salud

Según Quesada (2005), este tipo de turismo lo practican las personas que viajan a un destino caracterizado, por sus especiales condiciones y facilidades para el

descanso y la recuperación, o para recibir un tratamiento o intervención quirúrgica que mejore las deficiencias físicas, estéticas o de salud en general que les aquejan.

Por otra parte la SECTUR (2012), lo define como una actividad del sector, mediante la cual, hoy en día, muchas personas en el mundo viajan de su lugar de origen a otros países para someterse a tratamientos médicos y, al mismo tiempo, conocer los atractivos turísticos de las naciones visitadas.

Para lo cual se puede rescatar, que el turismo de salud es aquel que se practica con fines de tratamientos e intervenciones ya sean físicas, estéticas o de salud que requieran atención.

2.2.1.3 Turismo náutico

De acuerdo a Olmos y García (2011), el turismo náutico es la actividad que consiste en practicar deportes en el medio acuático (mar, ríos, pantanos, etc.). Engloba una gran cantidad de actividades: chárter náutico o yatching (contratación de embarcación), navegación a vela, catamarán, piragüismo, esquí acuático, surf, windsurf, kitesurf, snorkeling, parasailing, submarinismo, motos acuáticas, pesca deportiva, etc.

Por su parte la Organización Mundial de Turismo (2001), determina que el turismo náutico se puede definir como “vacaciones activas en contacto con el agua que permiten realizar todo tipo de actividades náuticas en tiempo de ocio: vela, motor, windsurf, submarinismo, etc., compartiendo la actividad náutica con el disfrute de la naturaleza y la oferta turística y recreativa de diferentes regiones costeras”.

A lo cual se puede rescatar que son aquellas actividades meramente activas en contacto con el agua en tiempo de ocio o deporte, que a su vez impulsan las actividades como turísticas.

2.2.1.4 Turismo deportivo

Pérez de las Heras (2004), menciona que se denomina turismo deportivo al que se mueve específicamente para la realización de una actividad deportiva, sea la que sea. Por su parte Quesada (2010), ofrece una definición más completa al decir aquellos que viajan dentro de esta modalidad, lo hacen motivado por tres circunstancias principales distintas:

- Participación como espectadores de eventos deportivos internacionales.
- Para disfrutar, aprender o practicar alguna actividad deportiva.
- Para participar en competencias deportivas.

La acepción del deporte lleva implícitos varios elementos como son recreo, pasatiempo, placer, diversión, ejercicio físico, por lo común al aire libre, practicando individualmente o en equipos”, con estos conceptos, podemos aclarar y ampliar lo expresado en cuanto al turismo deportivo, y mencionar adicionalmente que hay actividades deportivas que tiene características más recreativas que físicas, como el ajedrez.

2.2.1.5 Turismo social

Se le denomina así al turismo que practican las personas con menores ingresos según Quesada (2010), menciona que se realiza principalmente dentro de su territorio. Citando algunas características como: De corta permanencia, gastos muy reducidos, motivaciones de placer, facilidades de pagos, uso de transportes colectivos o públicos, etc.

Por su parte la SECTUR (2010), define al turismo social, como aquel que nace como un derecho a las vacaciones pagadas. Es en parte aquella que conecta la productividad con espacios de ocio y descanso.

De acuerdo a los dos conceptos se puede rescatar que el turismo social es aquel que se realiza a un muy bajo costo, de permanencia corta, y como suele llamarse comúnmente a los que lo practican “mochileros”.

2.2.1.6 Turismo de negocios

Quesada (2010) define que el turismo de negocios son los viajes emprendidos para realizar en otro lugar diferente al de residencia, gestiones o labores propias de la empresa. Se considera hoy en día como una modalidad del turismo, pues quienes así viajan emplean servicios de transporte, hoteles, restaurantes, y otros considerados turísticos.

Por otro lado la SECTUR (2010), ofrece que el turismo de negocios está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales llevadas a cabo en reuniones de negocios con diferentes propósitos y magnitudes.

Se puede decir que igualmente estas personas suelen hacer compras y divertirse como los demás turistas tradicionales, sin embargo, su motivación principal es el trabajo, y no el descanso.

2.2.1.7 Turismo de Sol y Playa

Según Quesada (2005), el turismo de sol y playa es reconocido como turismo de placer, y es aquella cuya motivación principal es el deseo de divertirse y disfrutar a

plenitud lo que se hace (pasarla bien) en lugares o destinos que tengan que ver con la playa, sol y arena. Es normalmente masivo. De este modo, las actividades que los turistas realizan como conocer lugares distintos, hacer compras, jugar, bailar, broncearse, visitar parques temáticos, sirven para la distracción.

Es por excelencia de carácter recreativo y cumple íntegramente con su propósito de entretener y a su vez distraer a las personas de sus ocupaciones o labores habituales.

2.2.2 Turismo alternativo

De acuerdo con la Secretaría de Turismo (2004), el turismo alternativo son todos los viajes que tienen como fin, realizar actividades recreativas en contacto directo con la naturaleza y las expresiones culturales que le envuelven, con una actitud y compromiso de conocer, respetar, disfrutar y participar en la conservación de los recursos naturales y culturales.

Por su parte Aguilar & Dan (2004), ofrecen por medio del Gobierno del Estado de Oaxaca SEDETUR una lista de características del turismo alternativo entre las cuales destacan:

- No es masivo (Se realizan en pequeños grupos).
- Su finalidad es el disfrute y aprovechamiento racional de las áreas naturales.
- Se lleva a cabo en áreas naturales (bosques, lagunas, etc.) principalmente dentro de comunidades.
- Las visitas se realizan con guías, que explican los atractivos turísticos del destino, instruyen y concientizan a los visitantes sobre la importancia de la conservación de las áreas y de su necesidad de protegerlas.

- Las comunidades se hacen partícipes de la actividad económica, empleando personas de la localidad y usando productos y servicios locales tradicionales del lugar.
- Para publicitar y comercializar las actividades de turismo alternativo en áreas naturales, se consideran las medidas de protección, impacto ambiental y capacidad de carga que se tomen sobre el sitio.

A lo cual se puede definir al turismo alternativo, como aquella actividad turística o viajes a comunidades donde se pueden realizar actividades en contacto directo con la naturaleza, siempre cuidando no alterar el ecosistema y con responsabilidad turística sustentable. Entre ellas se agrupan el turismo de aventura, ecoturismo y el turismo rural.

2.2.2.1 Ecoturismo

Quesada (2005), define al ecoturismo como aquel que se practica básicamente en áreas protegidas (públicas y privadas), No solo se sustenta en los atractivos naturales, sino que aporta recursos para su soporte, contribuyendo así a su conservación y al sostenimiento de las comunidades aledañas, que desarrollan esta actividad turística.

Mientras que la Secretaria de Turismo (2010), define al ecoturismo como aquellos viajes que tienen como fin el realizar actividades recreativas de apreciación y conocimiento de la naturaleza, a través del contacto con la misma.

De acuerdo a la Secretaría de turismo (2010), las actividades más reconocidas y practicadas en este segmento son:

- **Talleres de educación ambiental.** Actividades didácticas, en contacto directo con la naturaleza y en lo posible, involucrando a las comunidades locales, su finalidad es sensibilizar y concientizar a los participantes de la

importancia de las relaciones entre los diferentes elementos de la naturaleza.

- **Observación de ecosistemas.** Actividades de ocio realizadas en un contexto natural cuyo fin principal es el conocer las funciones específicas de los diferentes elementos que componen uno o varios ecosistemas.
- **Observación de la fauna.** Actividad recreativa, donde el turista puede ser principiante o experto, y consiste en presenciar la vida animal en su hábitat natural.
- **Observación de fenómenos y atractivos especiales de la naturaleza.** Actividad de ocio que consiste en presenciar eventos previsible de la naturaleza (erupciones volcánicas, mareas, migraciones, lluvias de estrellas, geiser, etc.), así como visitar sitios, que por sus características naturales se consideran como espectaculares.
- **Observación de flora.** Observación e interpretación del universo vegetal, en cualquiera de sus manifestaciones.
- **Observación de fósiles.** Búsqueda y conocimiento lúdico de formas de vida fosilizada en medio natural. Su interpretación científica y cultural aumenta la riqueza de la experiencia.
- **Observación geológica.** Actividad de ocio con el fin de conocer, apreciar y disfrutar formaciones geológicas en toda dimensión y formas posibles
- **Observación sideral.** Apreciación y disfrute de las manifestaciones del cosmos a campo abierto.
- **Safari fotográfico.** Captura de imágenes de la naturaleza, actividad ligada a la apreciación de todas las expresiones del medio natural visitado.
- **Senderismo interpretativo.** Actividad donde el visitante transita a pie o en un transporte no motorizado, por un camino a campo traviesa predefinido y equipado con cédulas de información, señalamientos y/o guiados por intérpretes de la naturaleza.

- **Participación en programas de rescate de flora y / o fauna.** Actividades lúdicas en un contexto natural cuya finalidad principal es la de participar en el rescate de especies raras, endémicas, en peligro de extinción o de conservación en general.
- **Participación en proyectos de investigación biológica.** Actividad de apoyo en la recolección, clasificación, investigación, rescate y recuperación de especies y materiales para proyectos y estudios de organismos e instituciones especializadas.

2.2.2.2 Turismo de aventura

Para Quesada (2005), las actividades turísticas de alto riesgo o dificultad, son las que conforman al llamado turismo de aventura (trekking, overlanding, expediciones, etc.), es más elitista, ya que se requiere de equipo y personal muy singular, que representan costos más elevados para su práctica. Por su parte la Secretaría de Turismo (2004) lo define como aquellos viajes que tienen como fin realizar actividades recreativas, asociadas a desafíos impuestos por la naturaleza.

Existe una división realizada a este segmento, elaborado por de la Secretaria de Turismo (2004), éstas se agrupan de acuerdo al espacio natural en que se desarrollan como lo son: aire, tierra y agua.

Aire:

- **Paracaidismo.** Actividad que consiste en saltar desde un transporte aéreo, con un paracaídas.
- **Vuelo en ala delta.** Vuelo libre en un ala de material sintético con un armazón de aluminio.

- **Vuelo en parapente.** Vuelo libre controlado con un paracaídas direccional especialmente diseñado, puede durar desde unos minutos hasta varias horas.
- **Vuelo en globo.** Vuelo en un gran globo inflado con aire caliente.
- **Vuelo en ultraligero.** Vuelo controlado en una pequeña aeronave con motor no más de 450 kg. y con un desplazamiento de hasta 65 km/h.

Tierra:

- **Caminata.** La forma principal de locomoción en el hombre se ha convertido en una actividad recreativa.
- **Espeleísmo.** Actividad que consiste en realizar descensos en grutas, cuevas, sótanos y cavernas y apreciar las diferentes estructuras geológicas, flora y fauna.
- **Escalada en roca.** Implica el ascenso por paredes de roca empleando manos y pies como elemento de progresión.
- **Cañonismo.** Recorrido a lo largo de ríos y cañones que implica el paso por caídas de agua, pozas y paredes de roca empleando técnicas de ascenso y descenso, nado y caminata con equipo especializado.
- **Ciclismo de montaña.** Recorrido a campo rocoso utilizando como medio una bicicleta para todo terreno.
- **Alpinismo.** Ascenso de montañas, volcanes y macizos rocosos cuya altura rebasa los 4,000 metros de altura sobre nivel del mar.
- **Rappel.** Técnica de descenso con cuerda fija y con auxilio de equipos y técnicas especializadas.
- **Cabalgata.** Recorridos a caballo en áreas naturales.

Agua:

- **Buceo autónomo.** Inmersión en un cuerpo de agua con tanque de aire comprimido y regulador que permite la respiración subacuática, con el fin de contemplar y conocer las riquezas naturales que habitan este ambiente.
- **Buceo libre.** Inmersión en un cuerpo de agua a fin de contemplar y conocer las riquezas naturales de la flora y la fauna que habitan este particular ambiente, utilizando como equipo básico el visor, aletas y snorkel.
- **Espeleobuceo.** Actividad subacuática que consiste en aplicar técnicas de buceo autónomo y espeleísmo en oquedades naturales como cenotes, cuevas, grutas, cavernas y sistemas.
- **Descenso ríos.** Consiste en descender por aguas en movimiento.
- **Kayaquismo.** Navegación en embarcación de diseño hidrodinámico, de una o dos plazas.
- **Pesca recreativa.** Es practicada por turistas que desean experimentar la sensación de extraer un pez de un cuerpo de agua.

2.2.2.3 Turismo rural

Entre las muchas definiciones que existen acerca el turismo rural, Pérez de las Heras (2004), afirma que este tipo de turismo, es el conjunto de actividades turísticas que se desarrollan en contacto con la naturaleza, la vida en el campo, en pequeñas poblaciones rurales donde existe el alquiler de habitaciones o casa en el medio rural, y las actividades que pueden realizarse en dicho medio. Por otra parte, la Secretaria de Turismo (2004), dice que el turismo rural es donde los viajes tienen como fin el realizar actividades de convivencia e interacción con una comunidad rural, en todas aquellas expresiones sociales, culturales y productivas cotidianas de la misma.

Este tipo de turismo es uno de los más accesibles en cuanto a lo ambiental y social, y logra sensibilizar en la mayoría de las ocasiones a los turistas que lo practican, en cuanto a la admiración y respeto por otras culturas y el arte de crearlo.

2.3 Empresa de restauración

En estos tiempos se puede afirmar que la oferta de establecimientos que ofrecen y prestan servicios de comidas ha ido incrementando poco a poco, con el paso de los años, se ha logrado una verdadera transformación en la industria de la restauración; hoy en día, es común ir a un restaurante no solo por la comida, con los cambios globales poco a poco son otros los valores agregados que hacen especial a esos establecimientos, ya sea que se visiten por cuestiones de negocios, por algún tema que maneja el establecimiento, por la creatividad del ambiente, o bien simplemente por un master cheff trabajando en ese lugar.

2.3.1 Clasificación de las empresas de restauración

Como ya se mencionaba, el paso del tiempo corre rápido y asimismo nuevas tendencias y categorías en este giro van naciendo; va evolucionando de lo cotidiano a lo extravagante, de lo sencillo a nivel corporativo, negocios independientes a grandes franquicias del mundo empresarial; los establecimientos cambian para lograr una mayor ventaja competitiva y ofrecer un mejor servicio para satisfacer las necesidades de sus clientes; es difícil tener una clasificación definitiva de las empresas de restauración, debido a los cambios constantes; sin embargo, cada vez se va complementando una con la otra dependiendo del autor, a continuación se muestra en la Tabla 2, acerca de la clasificación de las empresas de restauración, según la percepción de 3 diferentes autores expertos en el tema.

Tabla 2. Clasificación de empresas de restauración.

Raya e Izquierdo , (2007b:c).	Gallego , (2010).	López, Carabias y Díaz, (2011).
<p>1. Restaurantes.</p> <p>1.1 Restaurantes de Autoservicio.</p> <p> 1.1.1 Autoservicio en línea o Self-service.</p> <p> 1.1.2 Autoservicio free-flow.</p> <p>1.2 Restaurantes temáticos.</p> <p>1.3 Restaurantes de Carretera.</p>	<p>1. Restaurantes de “Cocina de Autor” reconocidos.</p> <p>2. Restaurantes Asiáticos.</p> <p>3. Restaurantes Autóctonos.</p> <p>4. Restaurantes franquicia.</p> <p>5. Otros restaurantes.</p>	<p>1. Según características de los establecimientos.</p> <p><i>1.1 Restauración pública o sector comercial.</i></p> <p> 1.1.1 Restauración tradicional.</p> <p> 1.1.1.1 Restaurantes.</p> <p> 1.1.1.2 Cafeterías.</p> <p> 1.1.1.3 Bares.</p> <p> 1.2 <i>Neo-Restauración o restauración evolutiva.</i></p> <p> 1.2.1 Comida rápida o fastfood.</p> <p> 1.2.2 Comida de entrega a domicilio o deliveryfood.</p> <p> 1.2.3 Comida para llevar o takeaway.</p> <p> 1.2.4 Autoservicio o selfservice.</p> <p> 1.2.5 Bufé.</p> <p> 1.2.6 Restauración permanente o drugstore.</p> <p> 1.2.7 Restauración automática o vending.</p> <p> 1.2.8 Catering.</p> <p> 1.3 <i>Restauración complementaria.</i></p> <p> 1.4 <i>Restauración colectiva o sector institucional.</i></p> <p> 1.5 <i>Restauración institucional-comercial.</i></p> <p>2. Según la oferta.</p> <p> 2.1 <i>Restaurante convencional.</i></p> <p> 2.2 <i>Restaurante de lujo.</i></p> <p> 2.3 <i>Restaurantes regionales.</i></p> <p> 2.4 <i>Restaurantes internacionales.</i></p> <p> 2.5 <i>Restaurantes monoprodueto.</i></p>

		<p>2.6 <i>Restaurantes temáticos.</i></p> <p>3. Gestión empresarial.</p> <p>3.1 <i>Restaurantes independientes.</i></p> <p>3.2 <i>Cadenas.</i></p> <p>3.3 <i>Franquicias.</i></p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2012), tomando como referencia a Raya e Izquierdo (2007); Gallego (2010); López, Carabias y Díaz (2011).

Como se puede observar, hay diversas clasificaciones de las empresas de restauración; sin embargo, la que proponen Raya e Izquierdo (2007), solo se enfoca a los restaurantes omitiendo muchos otros existentes hoy en día como las cafeterías y bares; por otra parte Gallego (2010), también se enfoca solamente a los restaurantes de comida y sigue siendo un poco incompleta; salvo la clasificación que ofrecen López et al (2011), está mejor estructurada y lo más detallada posible, cabe mencionar que es la más actual, y conforme van naciendo nuevas tecnologías y tendencias, se van desarrollando nuevas clasificaciones, asimismo aplican nuevas estrategias y van cambiando su estructura original para adaptarse a las nuevas necesidades de sus clientes; es por ello, que para fines de esta investigación se considera la clasificación de López et al (2011) ya que es la más moderna y completa.

2.3.1.1 Según características de los establecimientos

A continuación se muestra la clasificación en cuanto a características de los establecimientos del sector restaurantero, algunas muy variadas con ciertos elementos muy especiales que los hace distinguirse de entre los demás y otras más simples y comunes que los hace ser similares unos con otros.

2.3.1.1.1 Restauración pública o sector comercial

López et al (2011), mencionan que al rubro de restauración pública o sector comercial, pertenecen todos los establecimientos a los que pueden acudir aquellas personas que lo deseen sin ningún tipo de restricción (excepto el derecho de admisión cuando un cliente se comporte inadecuadamente). Por su parte Araluce (2001), ofrece que la restauración comercial o pública es aquella a la que el cliente acude por motivos muy variados, pero que de alguna manera elige.

Los establecimientos públicos son todos aquellos a los que las personas pueden acudir libremente para consumo de alimentos y bebidas sin ningún tipo de restricción, a excepción del derecho de admisión.

2.3.1.1.1.1 Restauración tradicional

Son los restaurantes, tabernas, mesones, bares, etc., que ofrecen un servicio de comidas y bebidas clásicas según la definición ofrecida por López et al (2011). Por su parte Mataix (2005), menciona que a esta categoría pertenecen los restaurantes o casas de comidas cuya finalidad es comercial. Se realiza en establecimientos privados, donde se sirven comidas elaboradas en una cocina común. También ofrece que dentro de este tipo de restauración se incluyen: restaurante de distinta categoría, autoservicios, cafeterías, bares, bufetes, pizzerías, hamburgueserías, etc.

2.3.1.1.1.1.1 Restaurantes

Según Raya e Izquierdo (2007b), los restaurantes son aquellos establecimientos que sirven al público a un precio determinado, comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local. Actualmente, el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua (2010), define restaurante como un “establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante un precio, para ser consumidas en el mismo local”.

2.3.1.1.1.1.2 Cafeterías

Para Raya e Izquierdo (2007c), las cafeterías son aquellos establecimientos cualquiera que sea su denominación, que además de helados, malteadas o licuados, refrescos, infusiones y bebidas en general, sirven al público, principalmente en la barra o en el mostrador, platos fríos o calientes, simples o combinados, para un refrigerio rápido, a lo que López et al (2011), por su parte agregan que son alimentos normalmente confeccionados a la plancha.

Según la legislación específica de cafeterías hoteleras, citada por García, García & Ortiz (2010), definen a las cafeterías como aquellos establecimientos cualquiera que sea su denominación, que su oferta se base principalmente en el servicio de:

- Bebidas frías y calientes (helados, batidos, refrescos, infusiones, etc.)
- Platos fríos y calientes, simples o combinados, elaborados generalmente en la plancha (sándwiches, bocadillos, hamburguesas, raciones, etc.)

Generalmente servido mediante un precio específico, para ser consumido en barra o mesa y a cualquier hora del día que permanezca abierto el establecimiento.

2.3.1.1.1.1.3 Bares

Los bares son aquellos establecimientos no comprendidos en el artículo 3 de la Ley de Ordenación Turística de España (2012), y que, además de bebidas, sirve al público mediando un precio, para su consumición en el mismo local, aperitivos, “tapas”, raciones, bocadillos y otros alimentos. Por su parte el Diccionario de la lengua española (2005) establece que un bar es un establecimiento donde los clientes consumen bebidas y algún alimento, como tapas o bocadillos.

2.3.1.1.2 Neo-Restauración o restauración evolutiva

López et al (2011), mencionan que este tipo de restauración ha seguido en los últimos años como respuesta a las necesidades y tendencias de la sociedad. La mayoría de estas empresas adoptan el sistema de franquicia, lo que les permite una rápida expansión. Por su parte Gallego (2010), menciona que en estas empresas el servicio suele ser rápido, informal pero atento, aunque por su giro no desarrolla una gran profesionalidad, con excepciones.

Por lo cual se define a la Neo-Restauración como una innovación en la prestación del servicio restaurantero, como resultado y necesidad de introducir nuevas tecnologías, así como productos, que se adapten a los cambios de hoy en día, aplicación de marketing, que a través de la misma permita conocer las necesidades e inquietudes de posibles clientes potenciales.

2.3.1.1.2.1 Comida rápida o fast food

La definición propuesta por López et al (2011), dice que la comida rápida o fast food es la que ofrece un tipo de restauración rápida, sencilla y reducida, que puede consumirse en el establecimiento o llevarse a otro lugar. A lo cual, se clasifican sus productos en dos grupos:

- Los de influencia anglosajona, como hamburguesas, patatas fritas y salchichas, acompañados con todo tipo de salsas.
- Los de influencia mediterránea, como pizzas, bocadillos, kebabs, etc.

Gallego (2010), clasifica a la comida rápida o fast food como “Burgers y bocadillerías.

2.3.1.1.2.2 Comida de entrega a domicilio o delivery food.

Según López et al (2011), la comida delivery food tiene características similares a los anteriores, pero ofrecen la posibilidad de servicio a domicilio. Generalmente son pizzerías, comida japonesa etc.; por su parte García et al (2011), afirman que son las empresas que se dedican a la venta de comida a domicilio, se encuadran dentro del negocio de la comida rápida siendo algunas de sus características las siguientes:

- Utilización de nuevas tecnologías.
- Rapidez del servicio.
- Oferta muy concreta.
- Productos pre elaborados.
- Precios muy competitivos.
- Amplias redes comerciales y de distribución.
- Campañas comerciales agresivas y gran número de ofertas.

2.3.1.1.2.3 Comida para llevar o takeaway.

García et al (2011), afirman que la comida takeaway, se vende en establecimientos que se dedican a elaborar comidas para que el cliente pueda adquirir de forma inmediata, llevar y consumir fuera del local. Apoyando este concepto López et al (2011), complementan el concepto al asegurar que en la actualidad, la filosofía de esta fórmula se basa en la comodidad de comer en casa productos de calidad y sin necesidad de cocinar y gracias a los establecimientos de este tipo es posible hacerlo.

La modalidad takeaway es aplicada por reconocidos restaurantes que, aprovechando el prestigio y los clientes, ofrecen una pequeña gama de su oferta gastronómica y otras empresas del sector de la alimentación como hipermercados y pastelerías.

2.3.1.1.2.4 Autoservicio o selfservice.

La definición ofrecida por el Diccionario de la Real Academia de la lengua Española RAE (2012), en relación al autoservicio o self service, es que la consideran un sistema de venta empleado en algunos almacenes, en el que se disponen los artículos al alcance del comprador, el cual va tomando los que le interesan y los paga al salir del establecimiento. A lo cual López et al (2011), complementan diciendo que, en este caso, aplicado al sector restaurantero, es el propio cliente quien toma los productos previamente emplatados por el camarero, eligiendo entre la variedad de platos que presenta el establecimiento. El servicio es rápido, se disminuyen los costes de personal y el cliente paga un precio por lo que consume., existen 3 tipos de autoservicio:

- En línea. (El cliente sigue una línea en el que va escogiendo los productos, hasta llegar a la caja, paga y puede acceder al comedor).
- Libre circulación ó free-flow. Las diferentes áreas se encuentran repartidas por todo el comedor, en mesas o mostradores.
- Circular o carrusel. Los productos se disponen de forma circular en mesas o mostradores.

2.3.1.1.2.5 Bufé

Según López et al (2011), un bufé consiste en ofrecer al comensal una variedad de elaboraciones, tanto frías como calientes, presentadas sobre mesas o mostradores, normalmente decorados de forma especial en la sala o comedor, siendo el propio cliente el que se sirve lo que desea consumir. Se establece un precio alzado, pudiendo elegir y repetir lo que se quiera por el precio pactado. Menciona cuatro tipos diferente de bufé (Tradicional o convencional, de presentación, medio bufé y de comida o cena).

Por otra parte en una publicación “Servicio Básico de alimentos y bebidas y tareas de postservicio” Sin Autor (2009), de editorial vértice, se menciona que es un tipo de servicio especial en el que los clientes se sirven a sí mismos los alimentos que

desean y en la cantidad que guste la persona. Debe responder a lo que los franceses llaman FRAC:

- Fraîcheur (frescura): materias primas frescas, platos recién hechos, etc.
- Relief: relieve en el montaje, situando a la oferta en distintas alturas y evitando las presentaciones planas.
- Abondance: abundancia en la oferta, o al menos debe dar esa sensación.
- Couleur: color.

2.3.1.1.2.6 Restauración permanente o drugstore.

Son establecimientos que, además de ofrecer bebidas y bocadillos, aperitivos, bollería, etc. Venden también revistas, periódicos y otro tipo de productos. Su característica más destacada es que se encuentran disponibles las 24 horas del día, como las de las gasolineras según mencionan López et al (2011).

2.3.1.1.2.7 Restauración automática o vending.

De acuerdo a García et al (2011), este tipo de servicio es aquel dedicado a la venta de productos a través de máquinas expendedoras automáticas accionadas por monedas o tarjetas. Asimismo, ofrece una clasificación la cual se muestra a continuación:

- Vending público y vending privado.
 1. Bebidas calientes (cafés, chocolate, leche, infusiones, caldos, etc.)
 2. Bebidas frías (Refrescos, aguas, cervezas, batidos, etc.)
 3. Sólidos (bocadillos, sándwiches, bollería, etc.)
 4. Snacks (aperitivos, chocolatinas, golosinas, etc.)

Por otra parte, está la definición ofrecida por López et al (2011), la cual menciona la restauración automática, son aquellos productos de alimentación o bebidas que se obtienen a través de máquinas expendedoras automáticas.

2.3.1.1.2.8 Catering.

De acuerdo a García et al (2011), el catering se define como la actividad que se encarga de la prestación externa de servicios de comida, bien preparada en cocinas centrales, elaborada en cocinas, o subcontratando por fuera la elaboración total o parcial. Se puede preparar en grandes cantidades para servirlos en puntos de consumo separados del lugar donde se elaboraron, se realiza en dos modalidades:

- Cocinas centrales y transportadas al lugar de consumo.
- Cocinas in situ (la gestión corresponde al operador de catering).

Por su parte López et al (2011), dicen que son aquellas empresas que ofrecen un servicio profesional, siempre enfocado al suministro de comida preparada, además también puede abastecer todo lo necesario para organizar un banquete o evento. Este tipo de servicio se contrata con anticipación, por lo que el cliente decide y solicita los diversos productos que se le ofrecen, el tipo de decoración, camareros, etc., asimismo proponen la siguiente clasificación:

- En medios de transporte (elaboración en cocinas centrales y su consumo se realiza por pasajeros y tripulaciones).
- Colectividades (en cocinas centrales o centro de trabajo).
- Servicios especiales o de alta gama (Ofrecidos generalmente para bodas, galas, etc.).

2.3.1.1.3 Restauración complementaria.

Para López et al (2011), la restauración complementaria son los servicios que complementan al alojamiento hotelero, como por ejemplo el room-service, el bar-piano, la discoteca, el bar-piscina, el mini bar, etc. Por otra parte, Cerdeño (2003), menciona que son aquellos que complementan el servicio de (Comedores de hoteles, salones de banquetes, discotecas, servicios de comidas aéreas, marítimos o ferroviarios, restaurantes de carretera, centros de ocio y centros comerciales).

2.3.1.1.4 Restauración colectiva o sector institucional.

Araluce (2001), menciona que este tipo de empresas elaboran comidas para su consumo fuera del hogar, es decir que se entiende por restauración colectiva todo tipo de alimentación que se realiza fuera del hogar. Por su parte López et al (2011) mencionan que son aquellos establecimientos que están dirigidos a personas que por unos motivos u otros están obligados a comer en determinadas instituciones o lugares sin poder elegir (hospitales, centros penitenciarios, empresas, comunidades religiosas, cuarteles militares, escuelas).

2.3.1.1.5 Restauración institucional-comercial

Por estar en lugares determinados, en ocasiones las personas se ven obligadas a comer en unos y otros establecimientos sin haberlo planeado o por tener que comer ahí debido a la falta de otras opciones.

2.3.1.2 Según la oferta de los restaurantes

Otra de las clasificaciones que propone López et al (2011), en relación a las empresas de restauración son las siguientes:

- Restaurante convencional. Ofrece servicio de comida y bebidas bajo la fórmula de restauración tradicional.
- Restaurante de lujo. Ofrecen productos de alta gama y un servicio de calidad, generalmente a precios elevados.
- Restaurantes regionales. Ofrecen platos típicos de determinadas regiones; por ejemplo, un restaurante vasco.
- Restaurantes internacionales. Ofrecen comidas típicas de otros países; por ejemplo, restaurantes japoneses, italianos, chinos, turcos, franceses, etc.
- Restaurantes monoproducto. Ofrecen un producto como base de su oferta. Son ejemplos las marisquerías, los asadores y vegetarianos.
- Restaurantes temáticos. Su oferta se basa en un tema determinado y todos sus elementos gira en torno al mismo: la decoración, el servicio, los uniformes. Raya e Izquierdo (2011), mencionan que este tipo de restaurante es aquel donde una especialidad de comida se asocia con un tema determinado, como puede ser la música, el cine, la moda, la literatura o los deportes.

2.3.1.3 Gestión empresarial

La gestión empresarial es considerada por López et al (2011), como una clasificación en donde mencionan que existen diversas formas de aprovechar el potencial de su negocio con las herramientas correctas, y que a su vez, se adecuen a las necesidades de la empresa, pues permitirán de una manera optimizar sus recursos y generar mayores beneficios. A su vez, proponen como tal los restaurantes independientes, restaurantes de cadena y las franquicias.

2.3.1.3.1 Restaurantes independientes

De acuerdo a López et al (2011), el propietario de la empresa gestiona el restaurante. No se comparten los beneficios con nadie y el dueño es quien toma las

decisiones y, por lo tanto, asume todos los riesgos. En ocasiones suelen ser empresas familiares y ellos mismos se encargan de la gestión, también suelen ser hereditarios se van pasando de generación en generación.

2.3.1.3.2 Restaurantes de cadenas

Se habla de cadenas de restaurantes cuando hay varios establecimientos explotados bajo un mismo nombre comercial. Todo aquel empresario que quiera formar parte de una cadena puede hacerlo de diferentes formas, ya sea por cuenta propia y gracias al éxito de su negocio, o bien haciendo algún contrato con un corporativo grande de la industria de la restauración:

- Evolución de un restaurante independiente. Éxito de la empresa y se ve la posibilidad de abrir varios establecimientos (sucursal).
- Contrato de alquiler. El restaurador transfiere la cadena del establecimiento durante el periodo de alquiler.
- Por medio de Franquicias.

2.3.1.3.3 Franquicias

El régimen de franquicia ha sido determinante en la expansión de las empresas de restauración en los últimos años, sobre todo en el negocio de la nueva restauración.

Para García et al (2011), la franquicia es una licencia o derecho que cede una empresa (franquiciador) a otra empresa (franquiciado) para que ésta pueda prestar los mismos servicios con la marca del franquiciador. Por otra parte Durón (2009), menciona que una franquicia es un proceso en el que existe una colaboración conjunta entre empresas legales, donde se comercializan productos, servicios y/o tecnología. En la franquicia, el franquiciador ofrece el derecho y la obligación de

administrar un negocio a sus franquiciados, a cambio los franquiciados pueden hacer uso de:

- El nombre comercial.
- Los servicios Know-Know (Conjunto de conocimientos prácticos adquiridos por un franquiciador, basados en su experiencia y verificados por él).
- Los métodos y las técnicas del negocio.
- Una prestación económica.

El triunfo de diversas empresas gastronómicas en la actualidad, no solo se basan en la elaboración y servicio de los alimentos; como ya se observó, son muchos los factores que hoy en día hacen competitivos a estos complejos del mundo turístico, y gracias los avances tecnológicos en este mundo globalizado, se ven obligados a aplicar cada día mejores estrategias que permitan satisfacer las nuevas necesidades de los clientes en todos los niveles.

2.4 Competitividad

Comúnmente el término de competitividad se utiliza en el ámbito empresarial e industrial. Sin embargo, al momento de quererlo aplicar al giro turístico, suele resultar un tanto complicado, más no imposible; son pocos los autores que pueden llegar a dar una definición casi exacta de este término; sin embargo, esto es relativo, pues todo depende del enfoque que se le quiera dar y el ámbito que se quiera medir; hay autores como Porter (2005), quien deja un término abierto y un poco más claro, el cual menciona que la competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales; a lo cual claramente se puede observar su aplicación tanto empresarial, industrial y al sector de servicios en este caso.

2.4.1 Concepto de competitividad

Según Ramírez (2009), citado por Velasco, Peñúñuri, Serrano y Gil (2011), la competitividad es la capacidad que tienen las empresas de aprovechar de manera efectiva sus ventajas distintivas para ser mejores que sus competidores. Por lo que hace referencia a Michael Porter, que relaciona el término de competitividad con la ventaja competitiva de aquellos factores que hacen a la empresa diferente de las demás y que le permitirán ganarles negocios a sus competidores, aun cuando imiten sus productos o servicios.

Por otra parte Levy (2003), define a la competitividad como el resultado de la relación de la estrategia, la cultura, los recursos, la organización y los mercados servidos, en el marco del impacto de la interacción de las variables macroeconómicas, tecnológicas, culturales, sociales, políticas, legales, ecológicas e informacionales que constituyen el escenario externo. Menciona que es el emergente sistemático de la interacción entre la productividad (el lado de la oferta o supplyside) y el posicionamiento (el lado de la demanda o demandside).

Asimismo Levy (2003), propone los siguientes tipos de competitividad (según el objetivo de la organización):

- Organización lucrativa. La competitividad, es el instrumento que sirve para lograr sus objetivos económicos y mantener esos logros en el tiempo.
- Organizaciones no gubernamentales (ONG). competitividad significa lograr efectivamente la misión para la que fue creada, por ejemplo, que la gente se cure si está enferma. Se trata, entonces, de la creación de valor social.
- Organizaciones con dilemas objetivos. La mayoría de las empresas del estado tienen que orientarse hacia un objetivo no económico, por ejemplo, la sustitución de importaciones, el desarrollo de una región del país o la disponibilidad nacional de una tecnología. Pero no pueden existir si no alcanzan también (simultáneamente) un objetivo económico. En este caso, la competitividad significa equilibrar estos objetivos y escapar de la ambigüedad.

2.4.2 Competitividad turística

Secael (2003) citado por Acerenza (2009), menciona que “La competitividad turística es la capacidad de los agentes que intervienen en la actividad turística de un país, de una región o de una zona para alcanzar sus objetivos por encima de los estándares del sector, de manera sostenible y sostenida; lo cual puede alcanzarse mediante la consecución de rentabilidades financieras y rentabilidad de carácter social y ambiental como consecuencia de la actuación de organismos e instituciones públicas, así como consiguiendo la máxima satisfacción para los turistas.

Según el ITAM y Centro de estudios de competitividad (2009), mencionan que la competitividad turística, tomando en cuenta el nivel intermedio de la industria, se logra cuando la industria turística alcanza y supera sus objetivos de productividad y calidad por arriba del promedio de referencia de forma sostenida.

A lo cual se puede rescatar que la competitividad turística es, la capacidad que tiene un lugar, producto o destino turístico, para lograr sobresalir sobre otros de su misma categoría y asimismo gracias al valor agregado que ofrece cada uno, logra tener una ventaja notable sobre los demás. A su vez implica, evaluar y realizar diagnósticos de rentabilidad para generar las actividades turísticas de un territorio determinado o establecimiento.

2.4.3 Factores de competitividad

Normalmente, cuando se escucha de medidas de competitividad lo primero que se suele venir a la mente, son los factores y/o resultados económicos; sin embargo, en el mundo actual existen infinidad de elementos para medir la misma, y no necesariamente económicos; pues es un hecho que una localidad o un país no pueden funcionar adecuadamente sin los elementos necesarios para ello, tales como infraestructura, medios de transporte, vías de acceso, recursos naturales y culturales,

etc. A continuación se presenta en la Tabla 3, un cuadro comparativo entre los factores que según diversos autores son los que inciden en la competitividad de un destino.

Tabla 3. Factores que inciden en la competitividad.

Martínez, Santero, Sánchez y Marcos (2009)	Acerenza (2009)	Álvarez (2001)
<ul style="list-style-type: none"> • Innovación tecnológica. • Internacionalización. • Financiación. • Gestión de RH. • Desarrollo de prácticas de gestión. 	<p><u>Factores Tangibles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto. • Precio. <p><u>Factores Intangibles</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad del destino. • Creatividad. • Innovación. • Actitud competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Equipo directivo</u> (tomar el control de lo que pasa dentro de la empresa). • <u>Avance</u> (Medir los principales indicadores de desempeño de la organización). • <u>Posición competitiva</u> (Evaluar ventajas y desventajas competitivas frente a sus principales competidores). • <u>Funciones</u> (Definir actividades y funciones). • <u>Entrenamiento</u> (capacitar y adiestrar a todo el personal según necesidades de la org.) • <u>Que y Como</u> (Definir las políticas y procedimientos que documentan la tecnología directiva y operativa de la organización). • <u>Calidad</u> (Calidad del producto o servicio ofrecido a través de la implantación de un sistema

		<p>de calidad).</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Dirección</u> (Establecer misión, objetivos y actores clave de éxito). • <u>Mejoras</u> (Implantar proyectos de la mejora que fortalezcan la competitividad de la organización). • <u>Cultura</u> (Renovar la cultura org. Para orientarla al incremento de la competitividad a través del desarrollo humano).
--	--	---

Fuente: Elaboración propia (2012), tomando como referencia a Martínez, Santero, Sánchez y Marcos (2009); Acerenza (2009) y Álvarez (2001).

Para Martínez, Santero, Sánchez y Marcos (2009), la identificación de los principales factores de competitividad empresarial está ligada a la complejidad del propio concepto de competitividad. No obstante, hay un cierto acuerdo sobre algunos factores determinantes en la mejora de la posición competitiva de la empresa, entre los que cabe destacar la innovación tecnológica, la internacionalización, la financiación, la gestión de los recursos humanos y el desarrollo de prácticas de gestión.

En otra postura se encuentra Álvarez (2001), el cual hace énfasis a factores directivos, culturales, capacitación del personal, y algunos más. Asimismo Acerenza (2009), hace mención a factores tanto tangibles como intangibles en la incidencia de la competitividad de los atractivos entre los cuales, muestra como factores al producto, precio, la calidad, innovación entre otros.

Es por ello que en base a la opinión de estos tres autores, se conformó una sola base de factores de competitividad incidentes en una empresa, los cuales se evalúan y se muestran más adelante, siendo estos: la planeación estratégica, la mercadotecnia y la calidad en el servicio.

Por otra parte, al hablar del ámbito empresarial, hay factores tales como la administración estratégica aplicada, la mercadotecnia y las herramientas que utilizan, la misma infraestructura, la calidad en el servicio, la tecnología e innovación constante y las certificaciones, que aplicados de la manera correcta, logran posicionar a cualquier empresa en los primeros lugares de competitividad, el secreto es determinar las áreas de oportunidad para lograr obtener una estabilidad de todos en conjunto.

2.4.3.1 Planeación estratégica

La planeación estratégica es aquel proceso según Kotler y Armstrong (2008), de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus cambiantes oportunidades para el marketing. Implica definir una misión clara para la compañía, establecer objetivos de apoyo, diseñar una cartera de negocios sólida, y coordinar estrategias funcionales.

Para Mintzberg (2007), la planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. Es esta, la más amplia de la organización, constituye planes a largo plazo y concibe a la organización como un todo. Aquí los administradores deben detectar que debe realizar la organización para tener éxito, en un lapso de tiempo de tres y cinco años hacia el futuro, lapso que se define de largo plazo.

Modelo del proceso de planeación estratégica de Hill y Jones (2011):

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias.
6. Evaluación de resultados.

2.4.3.1.1 Misión y Visión

Para Mintzberg (2007), la misión de una empresa, es una afirmación que describe el concepto de la misma, la naturaleza del negocio, la razón para que exista, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. En ella podemos encontrar el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de la organización en la sociedad. Es el presente, da identidad y razón de ser.

Por su parte Fleitman (2000), menciona que "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general".

La visión es aquello a donde se quiere llegar como empresa, en base a la misión se puede determinar lo que se quiere lograr; tal y como lo menciona Carrión (2007), al

decir que la visión es una declaración de intenciones acerca de la situación que se desea para la empresa en el futuro, que debe ir más allá de los objetivos financieros e involucrar a los empleados emocionalmente.

Por su parte Mintzberg (2007), define a la visión como el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencia de lo que una unidad de negocio quiere ser en el futuro. Señala el rumbo y dirección. Es una representación de cómo creemos que deba ser el futuro para la empresa ante los ojos de: Clientes, proveedores, empleados y sobre todo propietarios.

2.4.3.1.2 FODA

Koontz, Weihrich y Cannice (2008), mencionan que la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de la organización. Las estrategias se basan en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y el ambiente interno (debilidades y fortalezas), las cuales se explican a continuación con más detalle.

1. La estrategia DA busca minimizar debilidades y amenazas y se le llama estrategia mini-mini (por minimizar-minimizar).
2. La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
3. La estrategia FA utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras minimizando las segundas.
4. La estrategia FO, que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable. La meta de las empresas es moverse de otras posiciones de la matriz a ésta. Si tienen debilidades

buscarán superarlas. Convirtiéndolas en fortalezas. Si enfrentan amenazas, harán frente a ellas para poder enfocarse en oportunidades.

2.4.3.1.3 Horizonte temporal

El horizonte temporal es el tiempo delimitado establecido para ciertos planes, ya sean a corto o largo plazo; parte de la planeación estratégica es establecer planes con tiempos y metas, y que en base a ellos se realizan diversas actividades programadas para una mejor organización, pueden ir desde lo administrativo, a lo financiero etc.

Pérez & Oteo (2006), mencionan que los planes a corto plazo tienen un horizonte temporal no superior a un año. En tanto los planes a largo plazo tienen una duración variable. Algunas empresas planifican solo dos años, mientras que otras tienen un horizonte de 20 a 30 años, pero el horizonte temporal más habitual está comprendido entre tres y cinco años.

2.4.3.1.4 Valores

Para Hill y Jones (2011), los valores de una empresa expresan como deben comportarse directivos y empleados, como deben hacer negocios y que tipo de organización deben constituir para ayudar a la corporación a lograr su misión. Puesto que ayudan a moldear e impulsar el comportamiento dentro de una compañía, los valores suelen considerarse como la base de la cultura organizacional de la empresa: el conjunto de valores, normas y estándares que controlan cómo trabajan los empleados para lograr la misión y metas de la organización.

Para Bohnlander & Snell (2008), los valores centrales de la organización son las fuertes y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones.

Es así como los valores determinan el comportamiento y la manera de cada integrante de la empresa, con buenas bases éticas y de valor social que ayuden al buen desarrollo e integración de la empresa.

2.4.3.1.5 Toma de decisiones

Robbins (2009), propone que el tomar decisiones, se describe generalmente como elegir una de entre varias alternativas, para lo cual presenta el proceso de toma de decisiones (ilustración 2) como un conjunto de ocho pasos, el cual empieza al identificar un problema, y termina con la evaluación de la eficacia de la decisión.

Ilustración 2. Proceso de toma de decisiones



Fuente: ROBBINS, Stephen (2009). *Fundamentos de administración – conceptos esenciales y aplicaciones*. España: Pearson educación.

2.4.3.1.6 Indicadores de desempeño

Según la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA, 2002), citada por Bonnefoy y Armijo (2006), mencionan que un indicador es una unidad de medida que permite el seguimiento y evaluación periódica de las variables clave de una organización, mediante su comparación en el tiempo con los correspondientes referentes externo o internos. Por su parte Bonnefoy y Armijo (2006), destacan el concepto de los indicadores de desempeño, los cuales

mencionan que son los que describen cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución.

Es así, como los indicadores de desempeño son herramientas que permiten obtener resultados e información valiosa, que sirven de comparación entre metas y el desempeño logrado, dicen lo bien o mal que está trabajando la empresa en relación a diversas áreas que son puntos clave en el desarrollo y crecimiento de la misma.

A continuación se presentan algunos indicadores de desempeño, que permiten la evaluación periódica para saber si se están desarrollando de manera efectiva los planes de la empresa.

2.4.3.1.6.1 Rentabilidad

Para Faga & Ramos (2006), rentabilidad es el principio, sinónimo de ganancia, de utilidad, de beneficio, de lucro. Presupone la realización de negocios con márgenes positivos. Implica que, en el largo plazo, el dinero que entra en la empresa es mayor que el dinero que sale de la misma.

De acuerdo a la definición ofrecida por Ortega (2008), rentabilidad es la capacidad que posee un negocio para generar utilidades, lo cual se refleja en los rendimientos alcanzados. Con el estudio de esta se mide principalmente la eficiencia de los directores y administradores de la empresa.

Para Hill y Jones (2011), rentabilidad es el resultado de que tan eficiente y eficazmente usan los directivos el capital después de su inversión, para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

A lo cual se puede rescatar, que la rentabilidad es la capacidad que tiene una empresa para generar suficiente utilidad, ganancias y beneficios; es decir, muchísimo

más que los egresos que se puedan dar. Es un índice que mide la relación entre la inversión, recursos, utilidad, beneficios y la forma de obtenerlos.

2.4.3.1.6.2 Disminución de costos

La disminución de costos para cualquier empresa es vital, pues esta permite tener una mayor utilidad neta, sobre los costos, que con la administración adecuada, pueden ser menores y sin necesidad de hacer una gran alteración en la producción. Para Ballou (2004), la disminución o reducción de costos es una estrategia dirigida hacia lograr minimizar los costos variables asociados con el desplazamiento y el almacenamiento.

Por otra parte Hansen, Mayanne & Mowen (2006), mencionan que el diseño del producto y el diseño de los procesos pueden encontrar múltiples oportunidades para la reducción de los costos al hacer un diseño capaz de reducir:

- Los costos de manufactura.
- Los costos de apoyo logístico.
- Los costos posteriores a la compra, que incluyen el tiempo del cliente relacionado con la conservación, las reparaciones y la disposición.

2.4.3.1.6.3 Ventas

Kotler y Armstrong (2008), definen a las ventas como una idea de que los consumidores no comparan una cantidad suficiente de los productos de la organización a menos que ésta realice una labor de ventas y promoción a gran escala.

Por su parte Münch y Galindo (2006), dicen que el proceso de ventas consiste en persuadir al cliente para que efectúe la compra y consumo del producto o servicio.

Las ventas es el arte de persuadir e influir en los clientes para adquirir los productos; es el proceso de convencer a un cliente de necesitar determinado producto o servicio y sobre todo cerrar el trato.

2.4.3.1.6.4 Satisfacción del cliente

Para Dvoskin (2004), es un factor determinante en una compra futura o inclusive la recomendación a otras personas acerca del producto o servicio prestado. Se da cuando, al menos, se cumplen las expectativas que tenía el cliente acerca de la marca, producto o servicio; el concepto de satisfacción es el grado de complacencia del cliente con el servicio prestado.

Por su parte Kotler y Amstrong (2008), determinan que la satisfacción del cliente es el grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador quedará insatisfecho.

2.4.3.1.6.5 Objetivos

Para Koontz et al (2008), los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solo el punto final de la planeación, sino el fin al que la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control están dirigidos.

Mintzberg (2007), por su parte menciona que los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a

la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Por otra parte Ortega (2008), ofrece un orden secuencial de objetivos que por ley debe perseguir una empresa para maximizar la inversión de los accionistas:

- Supervivencia y crecimiento.
- Obtención de utilidades.
- Imagen de prestigio.
- Aceptación social.
- Satisfacción de necesidades colectivas.

2.4.3.2 Mercadotecnia.

Keefe (2004), define al marketing como una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar, y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con los clientes por los caminos que beneficien a la organización y a sus depositarios.

Por su parte para Kerin, Hartley & Rudelius (2009), el marketing no es más que la actividad de crear, comunicar, entregar, e intercambiar ofertas que beneficien a la organización, sus interesados, y la sociedad en general.

Kotler y Armstrong (2008), hablan acerca de la filosofía de la dirección de marketing según la cual el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y los deseos de los mercados meta y de la entrega de la satisfacción deseada de modo más eficaz y eficiente que los competidores.

El marketing es el proceso de crear, comunicar, y entregar e intercambiar ofertas, promociones y valor agregado a los clientes para lograr cumplir las metas planteadas

en la organización; dentro de ella están ciertas estrategias que logran persuadir al cliente y convencerlo de que determinada organización es la que más le llama la atención y es la mejor.

2.4.3.2.1 Mercado

Según Kotler y Armstrong (2008), un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo determinados que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio. Por otra parte para Kerin et al. (2009), comentan que son aquellas personas con el deseo y la capacidad de comprar un producto específico.

Se puede concluir que el mercado son aquellos compradores o personas potencialmente activos, que poseen el deseo y la capacidad para comprar un producto en específico.

2.4.3.2.2 Participación en el mercado

Kerin et al (2009), argumentan que la participación en el mercado es la relación entre los ingresos por ventas de la empresa y los ingresos totales por ventas de todas las empresas de la industria; incluyendo la propia empresa. Por su parte Kotler y Armstrong (2008), mencionan que es una estrategia de crecimiento de una empresa que consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en segmentos de mercados actuales, sin modificar el producto.

2.4.3.2.3 Actividad promocional

Según mencionan Kotler y Amstrong (2008), la actividad promocional consiste en la combinación de las herramientas específicas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales, y marketing directo que la compañía utiliza para comunicar de manera persuasiva el valor personal de los clientes y crear relaciones con ellos.

Toda empresa debe recurrir a la actividad promocional para darse a conocer, crear confianza en los clientes y sobre todo, crear y transmitir la imagen que se quiere dar de la empresa hacia el exterior.

2.4.3.2.3.1 Publicidad

Münch y Galindo (2006), exponen que la publicidad es toda forma de comunicación pública e impersonal, cuyo propósito es influir en las percepciones y en el comportamiento de la población a la que se dirige. Por su parte Kotler y Amstrong (2008), dicen que es cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes, o servicios por un patrocinador identificado.

Como tal y como lo describe O'Guinn, Allen & Semenik (2004), al decir que la publicidad representa cosas diferentes para diferentes personas. Es un arte, un negocio, son estrategias y un esfuerzo pagado, transmitido por medios masivos de información con el propósito de persuadir a los clientes.

2.4.3.2.3.2 Promoción de ventas

Para Blattberg y Neslin (1990), citado por Rodríguez (2007), la promoción de ventas la conciben como un conjunto de incentivos, generalmente a corto plazo, diseñados para estimular rápidamente la compra de determinados productos o servicios por los consumidores o los comerciantes. Stanton, Etzel y Walker (2007), por su parte

ofrecen que la promoción de ventas son dispositivos estimuladores de la demanda, ideados para complementar la publicidad y facilitar las ventas personales.

Kotler, Bowen & Makens (2004), por último mencionan que consiste en incentivos a corto plazo para animar a la compra de un producto o servicio.

2.4.3.2.3.3 Venta personal

En la definición acerca de la venta personal Münch y Galindo (2006), argumentan que es el trabajo profesional de convencimiento y negociación que realizan los representantes comerciales o vendedores de una organización. Comprende las siguientes actividades:

- Proporcionar información al cliente.
- Integrar y negociar los intereses de la organización y del cliente.
- Dar a conocer el producto o servicio.
- Crear un clima de credibilidad, confianza y comunicación entre la empresa y el cliente.
- Cerrar las ventas.
- Proporcionar un servicio de posventa.

Por su parte Kotler y Amstrong (2008), mencionan que es la presentación personal que efectúa la fuerza de ventas de la compañía con el fin de hacer una venta y forjar relaciones con el cliente.

Kerin et al (2009), mencionan a la venta personal como el flujo de comunicación de dos vías entre un comprador y un vendedor, a menudo en un encuentro personal, diseñado para influir en la decisión de compra de una persona o un grupo.

2.4.3.2.3.4 Publicidad en línea

Para Kotler y Armstrong (2008), la publicidad en línea, son aquellos anuncios que aparecen mientras los consumidores están navegando en la web, e incluyen banners, intersticiales, ventanas emergentes, y otras formas.

Esto puede ser en ocasiones benéfico para los publicistas, pues tiene una amplia gama de mercado al cual pueden llegar, desde persuadir al mercado infantil en páginas de juegos o a los mismos adultos que viajan por la web, vía e-mail por correos masivos directo a las bandejas de entrada, por suscripciones a ciertas páginas y que el mismo cliente decide recibir información publicitaria.

Y asimismo, puede resultar en cierta forma negativo, pues con el bombardeo publicitario, suele suceder que los clientes no quieren saber más acerca del producto, sin embargo, el objetivo es que el cliente reconozca la marca o producto, cometido que se logra después de un tiempo determinado.

2.4.3.3 Calidad en el servicio

La calidad en el servicio en todos los ámbitos hoy en día es una herramienta fundamental para llegar a ser competitivos, es decir ofrecer un buen servicio y un buen producto al cliente.

De acuerdo a Vera y Trujillo (2009), citando a Jain y Gupta (2004), no existe una definición única para calidad del servicio, y en consecuencia tampoco una forma única para medirla. La calidad del servicio puede verse como un continuo entre “calidad ideal” y “calidad totalmente inaceptable”.

Por su parte Vértice (2008), define a la calidad como el conjunto de aspectos y características de un producto y servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes (necesidades que no han sido atendidas por ninguna empresa pero que son demandadas por el público) de los

clientes. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala las expectativas de los consumidores. Servicio por su parte, es el conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico como consecuencia del precio, la imagen, y la reputación del mismo.

2.4.3.4 Tecnología e innovación

Desde hace un tiempo atrás, el papel de la tecnología y la innovación en la competitividad empresarial alcanzó un reconocimiento generalizado, que vino acompañado de una doble preocupación: entender y profundizar el tema para poder desarrollar las mejores estrategias que permitan día a día aprovechar las herramientas que facilitan el desarrollo de las mismas.

Hoy en día el internet y las redes sociales son herramientas básicas para llegar a los clientes y persuadir de acuerdo a lo que la empresa busca.

La compañía Alexa Internet Inc., la cual es una subsidiaria de la compañía Amazon.com con base en California. Es conocida por operar el sitio web alexa.com con cerca de 6, 000,000 visitantes por mes, se encarga de proveer información acerca de la cantidad de visitas que recibe un sitio web y los clasifica en un ranking, genera estadísticas acerca de la cantidad de visitas y de los enlaces relacionados.

Alexa Internet Inc. también proporciona una gráfica donde se puede apreciar perfectamente el crecimiento/decrecimiento de las visitas a una página web, además de la información diaria (solo las 100.000 primeras páginas de la clasificación), media semanal y media de los últimos tres meses. A continuación se muestra una publicación del sitio Alexa.com en 2010, ranking mundial de redes sociales. (Ilustración 3).

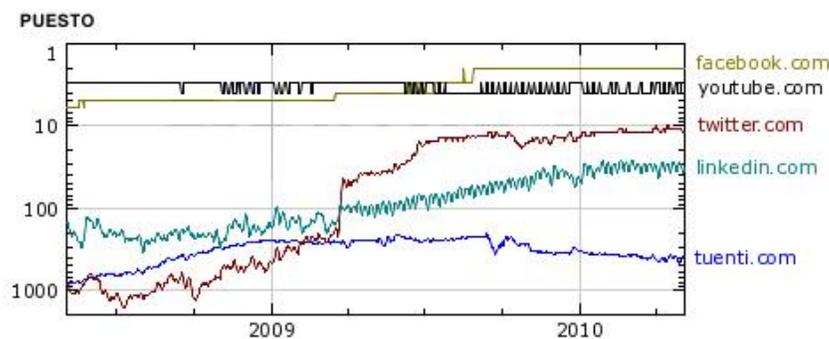


Ilustración 3. Ranking mundial de redes sociales.
Fuente: Sitio de internet Alexa.com en 06/05/2010

A continuación se da una breve explicación de las características de las diversas redes sociales antes mencionadas en la ilustración 3, obtenidas del sitio de Internet Alexa.com:

- **Facebook** es una red social que le permite mantenerse al día con amigos, subir fotos, compartir enlaces y videos.
- **YouTube** es una red social que le permite subir videos, compartirlos e intercambiar opiniones sobre éstos. Cualquier persona que quiere buscar y ver un video acude a YouTube.
- **Twitter** es una red social y un microblog. Muchos la consideran que está más enfocada a comunicar noticias.
- **LinkedIn** es una red social enfocada a profesionales y pensada para encontrar candidatos de trabajo con recomendaciones, expertos, socios, etc. Permite a los usuarios registrados mantener una lista de información de contacto de las personas de negocio que conocen y son de confianza.
- **Tuenti** es una red social que le permite mantenerse al día con amigos, subir fotos y compartir enlaces. Inicialmente está enfocada a jóvenes.

2.4.3.5 Certificaciones

Una certificación es un documento que comprueba que una persona u organización cumple con los estándares mínimos para desempeñar una labor en un área determinada. Se obtiene mediante un procedimiento de una organización con prestigio y experiencia en el área. Es un elemento insustituible que genera confianza en las relaciones cliente-proveedor. La certificación tiene un periodo de validez, y una vez que este periodo expira es necesario re-certificarse.

El sistema de certificación debe ser objetivo, fiable, eficaz, operativo, y estar administrado de manera imparcial y honesta. Su objetivo primario y esencial, es proporcionar los criterios que aseguren al comprador que el producto que adquiere satisface los requisitos pactados (SECTUR, 2012).

Según la SECTUR (2012), todo sistema de certificación debe contar con los siguientes elementos:

- Existencia de Normas y/o Reglamentos.
- Existencia de Laboratorios Acreditados.
- Existencia de un Organismo de Certificación Acreditado.

2.4.3.5.1 Distintivo H

Según la SECTUR (2012), el distintivo “H” es un programa Nacional de Manejo Higiénico de Alimentos, para todos los establecimientos fijos de alimentos y bebidas. Es un reconocimiento que otorgan la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas: (restaurantes en general, restaurantes y hoteles, cafeterías, fondas etc.), por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004.

2.4.3.5.2 Distintivo M

El Distintivo “M” es el reconocimiento que la Secretaría de Turismo otorga a todas las empresas turísticas que han logrado implementar exitosamente el programa de Calidad Moderniza y avala la adopción de las mejores prácticas y una distinción de empresa turística modelo. Este reconocimiento es entregado a las empresas al término de su implementación.

El Distintivo “M” tiene una vigencia de un año a partir de la fecha en que la Secretaría de Turismo Federal lo expide y ostenta un número de folio, el cual es único y permanente; al finalizar esta vigencia las empresas que deciden renovar conservan su registro cambiando únicamente la nueva fecha de vigencia (SECTUR, 2012).

2.4.3.5.3 ISO – 9001:2008

La ISO 9001:2008 es la base del sistema de gestión de la calidad ya que es una norma internacional y que se centra en todos los elementos de administración de calidad con los que una empresa debe contar para tener un sistema efectivo que le permita administrar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación, porque de este modo, se aseguran de que la empresa seleccionada dispone de un buen sistema de gestión de calidad (SGC).

Cuando el establecimiento se sujeta a estos estándares y los cumple, la Secretaría de Turismo entrega el reconocimiento Distintivo "H", mismo que tiene vigencia de un año.

2.4.4 Ventaja competitiva

Para Kotler y Amstrong (2008), la ventaja competitiva es aquella ventaja sobre los competidores que se adquiere al ofrecer al consumidor mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o por mayores beneficios que justifiquen precios más altos. Por su parte Hill y Jones (2011), mencionan que una empresa tiene ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad y crecimiento de utilidades son mayores que la rentabilidad promedio de las demás empresas que compiten por el mismo conjunto de clientes.

Para los autores Hit, Duane y Hoskisson (2004), una ventaja competitiva sostenida o sustentable se logra cuando una empresa aplica una estrategia que crea valor que otras no son capaces de imitar o consideran que es demasiado costoso hacerlo.

En pocas palabras, la ventaja competitiva es aquella fortaleza empresarial que la distingue de las demás en competencia, normalmente basado en diversos factores como lo es la calidad en el servicio, tiempos, costos y la aplicación de nuevas tecnologías e innovación empresarial.

2.5 Diagnóstico

El diagnóstico del griego *diagnostikós*, a su vez del prefijo día-, "a través", y *gnosis*, "conocimiento" o "apto para conocer" alude, en general, al análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son las tendencias. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente, que permiten juzgar mejor qué es lo que está pasando. Asimismo resulta ser una herramienta utilizada en diversas ciencias tales como la medicina, psicología clínica, el medio ambiente, la televisión, ventas, deportes, empresarialmente como la administración, cuestiones de clima etc., para lograr tener u obtener un resultado positivo o negativo en relación al elemento estudiado.

2.5.1 Concepto.

Ruiz (2009), dice que un diagnóstico permite identificar factores y situaciones que se están produciendo en un entorno determinado que llamamos espacio del diagnóstico.

Para Hernández (2007), el diagnóstico es una explicación de variables directas e indirectas de un problema, más sus antecedentes, más los efectos que se producen en el medio ambiente del problema. Es decir, es la fase que sigue a la identificación del problema y/o la definición del objeto de estudio. Y que por ende va a dar un resultado factible de aquello que se está estudiando, y asimismo poder dar una solución en caso de existir un problema y continuidad si existen resultados positivos.

Por último Vidal (2004), menciona que el diagnóstico es un proceso de comparación entre dos situaciones: la presente, que se conoce por medio de indignación, y la otra ya definida y supuestamente conocida que sirve de pauta o modelo. Menciona asimismo que el “Saldo” de esta comparación o contraste, es lo que se llama diagnóstico.

2.5.2 Diagnóstico organizacional.

Hellriegel & Slocum (2009), define el diagnóstico organizacional como el proceso de evaluar el funcionamiento de la organización, departamento, equipo o puesto de trabajo, para descubrir las fuentes de problemas y áreas de posible mejora. Implica recabar datos acerca de las operaciones actuales, analizar estos datos y formular conclusiones para el posible cambio y las mejoras.

Por su parte Rodríguez (2005), menciona que un diagnóstico organizacional se inicia por la consulta del interesado o un especialista, en donde se generan expectativas y se espera que el consultor pueda interpretar la información otorgada por el cliente

dentro del marco de sus conocimientos, para proponer soluciones al problema detectado en la misma organización.

En cambio Vidal (2004), propone un medio para potenciar los recursos y la capacidad estratégica de una organización denominada “Proceso diagnóstico” el cual es un insumo para la planeación estratégica que reconoce la existencia de un “otro”, lo que implica que el entorno es diferente de cero.

Un diagnóstico es el conjunto de resultados útiles para determinar el origen de una enfermedad o áreas de oportunidad dentro de una empresa u organismo. Se basa en los principales síntomas detectados durante la investigación; asimismo, ayuda al investigador a determinar nuevas estrategias de desarrollo para que la empresa siga desarrollando una forma de trabajo similar o realice cambios pertinentes.

2.5.2.1 Objetivo del Diagnóstico

Díaz & Mendoza (2009), mencionan que el objetivo principal del diagnóstico, radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella. Las áreas que se evalúan en una organización son:

- Administración.
- Manuales y documentos.
- Producción.
- Buenas prácticas de manufactura.
- Seguridad Industrial.
- Logística.
- Recursos Humanos.
- Sistemas.

- Finanzas.
- Comercialización

2.5.2.2 Pautas para un diagnóstico organizacional eficaz

Por su parte Genial Consulting group ofrece cuatro pautas para elaborar un diagnóstico empresarial eficaz, el cual aseguran conducen a un trabajo conciso, completo y con resultados innovadores:

1. Establecer el parámetro de evaluación. Se debe prestar atención a los mercados o clientes que resultan de interés para los responsables de la empresa.
2. Obtener una visión clara y detallada sobre el estado actual del sistema de producción de la empresa. Para lograr esto, se utilizan recursos como las entrevistas con registro (escrito o grabaciones), fotografías, filmaciones, observación directa, etc.
3. Determinar el grado de alcance del parámetro establecido, y, si es posible, establecer un porcentaje de alcance.
4. Realizarse una pregunta clave: ¿Por qué no se pueden alcanzar los parámetros de referencia establecidos en la empresa? En muchos casos las causas (respuestas) a esta pregunta se encuentran alejadas en el espacio o en el tiempo.

2.5.2.3 Clasificación del diagnóstico organizacional

Diversos autores presentan una gran clasificación de diagnósticos organizacionales, sin embargo todo son relativamente distintos, para lo cual se tomaron las diversas posturas de tres autores diferentes, las cuales se muestran en la siguiente Tabla 5.

Tabla 5. Clasificación del diagnóstico empresarial.

Genial Consulting Group, (2003).	Meza & Carballeda, (2009).	Díaz & Mendoza, (2009).
<p>Integrales: Se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o aspectos empresarios. Como un buen exponente de esta categoría, puede mencionarse al "Diagnóstico de Competitividad", la metodología utilizada se basa en un estudio de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, trabajando con una amplia gama de variables de diversas categorías que reciben un puntaje por parte del consultor a cargo del trabajo.</p> <p>Específicos: Hacen énfasis en los procesos productivos, financieros, de gestión, y otros en aspectos relativos al mercado y los consumidores.</p>	<p>Diagnóstico funcional: El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la satisfacción del personal, el mantenimiento de la organización, y la innovación.</p> <p>Diagnóstico cultural: El diagnóstico cultural es una sucesión de acciones cuya finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.</p>	<p>Módulo De Diagnóstico General: Se determina en forma macro los puntos débiles del aparato financiero de la organización y de los procesos operativos que requieren una inmediata atención.</p> <p>Módulo De Diagnóstico Específico (Diagnóstico Operativo): Es la implementación de tableros de indicadores de productividad en las áreas de la administración empresarial de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control de Gestión. • Gerencia de Producción. • Administración de Operaciones, etc. <p>Módulo De Diagnóstico Operativo: En momentos de crisis se debe trabajar más y los temas son más urgentes, esto puede hacer perder la perspectiva</p>

		sobre el estado del conjunto de la empresa. El actuar exclusivamente sobre los problemas del día, provoca trabajar sin visión de futuro, se dejan de hacer planes y aparece el desaliento.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia (2013), tomando como referencia a Genial Consulting Group (2003); Meza & Carballada (2009); y Díaz & Mendoza (2009).

Se puede observar que la clasificación ofrecida por Meza & Carballada (2009), hace mención a dos tipos de diagnóstico, el cual se divide en: funcionales, para evaluar las estructuras formales e informales de la comunicación, producción, organización e innovación, por otro lado, muestran el diagnóstico que se encarga de evaluar los valores y principios empresariales, denominado diagnóstico cultural.

Por su parte, Días y Mendoza (2009), hacen mención a tres diversos tipos de diagnóstico: el general, específico y operativo, los cuales evalúan las fallas y procesos, los indicadores administrativos y los problemas operativos, respectivamente. Haciendo un comparativo de esta clasificación, con la ofrecida por Genial Consulting group (2012), se puede observar que tiene en común a aquellos diagnósticos especializados en determinadas áreas funcionales de la empresa, desde procesos productivos, financieros, de gestión, y administrativos. Por otra parte, también se muestran los diagnósticos integrales, los cuales se caracterizan por la visualización de una amplia gama de variables o áreas a evaluar en una organización. Se puede decir, que el diagnóstico integral se utiliza como un concentrado de todos los demás.

Para fines de esta investigación se utiliza el diagnóstico empresarial integral ofrecido por Genial Consulting Group, pues es el que dentro de su estructura agrupa los diversos factores a evaluar en la empresa, desde culturales, procesos, indicadores administrativos y funcionales, todos de una manera específica en cada área a evaluar.

2.5.2.4 Herramientas del diagnóstico

Un diagnóstico organizacional de calidad requiere utilizar diversas técnicas y herramientas para su correcta elaboración, desde las fuentes bibliográficas, la aplicación de cuestionario e inclusive, hasta los investigadores implicados en dicha investigación, pues si estos últimos no están comprometidos con el trabajo y no conocen bien la función de las herramientas, difícilmente lograrán cumplirse los objetivos en el diagnóstico.

A continuación se presentan algunos tipos de herramientas, que según algunos autores son básicas al momento de realizar un diagnóstico.

Lawler, Nadler & Camman (1980), citados por Vidal y Sánchez (2009), proponen tres herramientas diferentes, a considerar en un diagnóstico:

- **Conceptuales:** Conceptos y teorías que permitan entender cómo funcionan las organizaciones, cómo se da el comportamiento dentro de ellas y cómo diferenciar a las efectivas de las inefectivas.
- **Técnicas y procesos de medición:** Instrumental de medición que ayude a la recolección de datos acerca del funcionamiento organizacional.
- **Tecnologías de cambio:** Aplicación de métodos y procesos específicos para cambiar pautas de comportamiento orientado a mejorar su efectividad y salud.

Para Vidal & Sánchez (2009), citando a Margulles, Newton y Raya, Anthony P. (1998) las herramientas básicas durante un diagnóstico son:

- | | |
|------------------|-------------------------------------|
| 1. Cuestionario. | 7. Observación directa. |
| 2. Encuesta. | 8. Producto y/o servicio terminado. |
| 3. Entrevista. | 9. Reportes. |
| 4. Sondeo. | 10. Controles. |
| 5. Collage. | 11. Estados financieros |
| 6. Juntas. | |

Estos últimos se pueden clasificar dentro del rubro de “técnicas y procesos de medición” ofrecido por Vidal y Sánchez (2009), ya que mencionan que son las herramientas que ayudan a la recolección de datos. Pues bien, se puede concluir que las herramientas del diagnóstico es todo aquello con lo que el investigador puede contar al momento de elaborar su investigación, desde recurso administrativo, visual, oral etc.

2.5.2.5 Proceso de elaboración

Existen diversas formas de realizar un diagnóstico organizacional, según la opinión de diversos autores expertos en la materia, sin embargo, no existe un proceso correcto o incorrecto, pues como ya se mencionaba un diagnóstico es el proceso por el cual se llega al fin (el descubrir el origen de un problema), pues bien, a continuación se muestra en la Tabla 4, un cuadro comparativo entre las 3 diversas posturas de algunos autores, para lo cual se analizará posteriormente una de ellas.

Tabla 4. Proceso de elaboración de un diagnóstico organizacional:

Vidal, (2004).	Sancho, (2001).	Hernández, Fernández & Baptista, (2002).
1. Identificación de la	1. Planteamiento y	1. Problema de investigación.

<p>organización.</p> <p>2. <u>Auditoria Externa:</u> Análisis de entorno, identificación de la cadena productiva, cluster y análisis de la competitividad.</p> <p>3. <u>Auditoria Interna (a):</u> Análisis del direccionamiento organizacional (Misión-Visión, políticas, objetivos, metas, estrategias).</p> <p>4. <u>Auditoria Interna (b):</u> Análisis de factores internos por funciones cruzadas (Indicadores e inductores en las perspectivas financieras del cliente, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento (Humana). Mapa estratégico.</p> <p>5. Selección, descripción y análisis del macroproblema de la organización.</p> <p>6. Diseño de estrategias.</p> <p>7. Nuevo plan estratégico.</p>	<p>justificación del problema.</p> <p>2. Construcción del modelo teórico.</p> <p>3. Determinación de la población objeto de estudio y la muestra correspondiente.</p> <p>4. Codificación y obtención de datos.</p> <p>5. Análisis de los resultados.</p> <p>6. Aplicación de la investigación a los fines propuestos.</p> <p>7. Conclusiones del estudio.</p>	<p>2. Metodología.</p> <p>3. Establecimiento de la hipótesis.</p> <p>4. Diseño de la investigación.</p> <p>5. Selección de la muestra.</p> <p>6. Recolección de datos.</p> <p>7. Análisis de datos.</p> <p>8. Presentación de reportes de investigación.</p>
--	---	---

Fuente: Elaboración propia (2013), tomando como referencia a Vidal (2004); Sancho (2001) y Hernández, Fernández & Baptista (2002).

Se puede observar como dentro del proceso expuesto por Vidal (2004), se hace referencia a tres diferentes tipos de auditoría, pero no es tan sistemático, es decir, pasa de la elección de la empresa directamente a la evaluación, sin previamente

elegir o determinar las herramientas a utilizar en la investigación. Por otra parte, el procedimiento que ofrece Hernández et al (2002), se puede decir que es más sencillo que los demás, pues la serie de pasos a seguir son simples, no incluye una sección teórica y pues eso hace más rápido el procedimiento, además no se aplican las estrategias propuestas para ver si funcionó o no.

Dentro del modelo general de investigación existen varias formas de enfocar los procesos de investigación pero se acepta, de forma generalizada, una secuencia de etapas para llevar a buen fin una investigación. Estas etapas se pueden sintetizar de la siguiente forma ofrecida por Sancho (2001), la cual se asemeja más a la que se sigue en este trabajo por lo cual se eligió para una explicación más completa.

1. Planteamiento y justificación del problema:

- Reconocimiento de los hechos e ideas de la investigación.
- Identificación y formulación del problema. Construcción de hipótesis.
- Establecimiento de objetivos.
- Estrategias de investigación.
- Planificación de los tiempos de ejecución.
- Naturaleza de los resultados que se quiere obtener.
- Coste de la investigación.
- Habilidades y experiencias de los investigadores.

2. Construcción del modelo teórico:

- Revisión de la literatura.
- Planteamiento de la hipótesis.
- Definición de variables.
- Selección del proceso de investigación.

3. Determinación de la población objeto de estudio y la muestra correspondiente:

- Selección y diseño muestral.
- Proceso de muestreo.

- Tamaño muestral.
- Elaboración de cuestionarios.

4. Codificación y obtención de datos:

- Elaboración de instrumentos.
- Obtención de los estadísticos descriptivos.
- Análisis de los datos.

5. Análisis de los resultados:

- Elaboración y presentación del informe.

6. Aplicación de la investigación a los fines propuestos.

- Llevar a cabo las recomendaciones. (Aplicación y seguimiento)

7. Conclusiones del estudio.

Una vez aplicadas todas las recomendaciones y tras darles el seguimiento pertinente, se verifica si fueron favorables para la organización, los errores a corregir y elaborar conclusiones de todo el proceso de investigación.

Este proceso y los pasos a desarrollar en éste, quedan resumidos en el anexo 1 denominado “proceso de investigación”.

CAPITULO III

MÉTODO

3.1 Sujeto

Para determinar la muestra se realizó una relación de todo aquel establecimiento del sector restauranero de Ciudad Obregón, perteneciente a la categoría de pequeña y mediana empresa; entre ellas, franquicias y establecimientos independientes.

Se llegó a tener una base de datos de 105 establecimientos principales. Para lograr tener datos verídicos, se recurrió a diversos organismos y medios de información tales como la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), Oficina de Convenciones y Visitantes (OCV), Sección Amarilla, Internet.

Se filtró información de la base principal (105 establecimientos), eliminando a las empresas micro, ya que no se contaba con la información necesaria para el instrumento aplicado. Posteriormente se llegó a una base de datos con menor número de empresas, en el cual se fue delimitando por conveniencia, es decir se fue llamando y visitando a cada uno de los establecimientos plasmados en la base de datos y de acuerdo a la cooperación de los gerentes para contestar la información básica (Nombre del establecimiento, Nombre del gerente y/o encargado, tamaño de la empresa, dirección y teléfono), se pudo volver a filtrar a los establecimientos que sí estarían dispuestos a participar en la investigación.

Llegando así a una relación de 56 establecimientos; debido a diversos factores y limitantes, la muestra se redujo a 28 establecimientos, de los cuales el 74% son empresas independientes y el 26% restante pertenece a franquicias.

3.2 Limitantes

No se tiene actualmente datos registrados que puedan brindar la información exacta acerca de todos los establecimientos de la industria restaurantera en la ciudad, pues el único que tiene la base de datos por así decirlo “completa” y con los restaurantes activos, es CANIRAC; sin embargo, son muy celosos en cuanto a proporcionar información y cuentan solamente con los restaurantes con más capacidad y solvencia económica para poder pertenecer a la Cámara.

Otra limitante que se encontró, fue la de OCV que igual que el otro caso, solo brindó información que se puede encontrar en su página de internet.

Finalmente debido a que unos empresarios se mostraron desinteresados, con falta de tiempo, no se encontraban en el establecimiento o bien, no conocían toda la información necesaria para el llenado correcto del cuestionario, se eliminaron ciertos establecimientos de la base de datos.

Es por ello que esta investigación se basó en los establecimientos de los cuales se pudo recolectar la mayoría de información y sobre todo aquellos que estuvieron accesibles para el desarrollo de este diagnóstico, reconociendo los beneficios que obtendrán a cambio. Siendo una muestra al final de tan solo 28 establecimientos como se mencionó al principio

3.3 Material

El instrumento que se utilizó para dicha investigación es un cuestionario, cuyo objeto principal es identificar los factores que inciden en la competitividad del sector restaurantera; el análisis del sector ayudará a generar estrategias que permitan el

desarrollo del sector turismo en lo relacionado con los alimentos y bebidas y contribuir a una economía más competitiva en la región.

El instrumento cuenta con el objetivo de la investigación, instrucciones y nueve espacios diversos para datos personales tales como:

- Nombre del establecimiento
- Tipo de restaurante
- Domicilio del establecimiento
- Municipio
- Estado
- Teléfono
- E-mail
- Nombre de la persona que contestó el instrumento
- Puesto que ocupa en la empresa
- Folio

Con el fin de obtener la información necesaria para realizar el diagnóstico, se elaboró un cuestionario el cual se compone de 51 preguntas en total, las cuales están divididas por categorías, mismas que se mencionan a continuación:

- Información general de la empresa. Esta sección es la primera en el cuestionario y muestra información muy generalizada como el nivel de estudios del gerente, tiempo que tiene la empresa laborando, etc., misma que está compuesta por cinco preguntas de opción múltiple y una de jerarquización.
- Capacidad de atención. En esta sección se hace énfasis al número de mesas, tiempo en tomar la orden de los clientes, etc., misma que está compuesta por cuatro preguntas de opción múltiple.
- Planeación estratégica. Se analizan todos los elementos básicos de este tipo de planeación, el cual está por demás decir que es básico para que cualquier empresa sobresalga, es por ello que se realizaron ocho cuestionamientos de

opción múltiple y dos para jerarquizar la información y así poder analizar mejor la información obtenida.

- *Mercadotecnia.* Otro de los elementos importantes es el tipo de mercadotecnia manejada y es por ello que para analizar el sistema que manejan las empresas esta sección está compuesta por ocho preguntas de opción múltiple y una abierta.
- *Calidad en el servicio.* En esta sección se hace énfasis a preguntas tales como el tiempo en atender y tomar en cuenta la opinión y quejas de los clientes, entre otras. Esta parte está compuesta por cuatro preguntas con opción múltiple para contestar.
- *Tecnología de información y comunicación.* Otra sección importante la cual se analiza a base de cinco preguntas de opción múltiple.
- *Certificaciones.* En cuanto a las certificaciones se cuestionó a las empresas para saber si están actualizados con este tipo de trámite, a lo cual se incluyó una única pregunta de opción múltiple.
- *Recursos Humanos.* En esta sección se realizaron cinco cuestionamientos con opción múltiple para contestar todo en relación a las funciones realizadas por el departamento de RH.
- *Finanzas.* En el departamento de finanzas se realizaron tan solo tres preguntas de opción múltiple.
- *Infraestructura.* En cuanto a la infraestructura de los establecimientos se tomaron en cuenta tres preguntas de opción múltiple para conocer acerca de las áreas con las cuales cuentan y conocer si se realizan inversiones periódicas en este rubro.
- *Otros servicios.* Con el fin de conocer algunos servicios adicionales se agregó una pregunta extra de opción múltiple, con opción de escribir una respuesta abierta o personal.

Otros recursos que se utilizaron fueron los siguientes:

- Equipo de cómputo (Sistema SPSS para la captura de cuestionarios, Microsoft Office Excel y Microsoft Office Word).
- Impresora.
- Hojas.
- Combustible.
- Efectivo.
- Recurso Humano.
- Expertos en la materia.
- Bibliografía actual.

3.4 Procedimiento

Para este trabajo se determino utilizar parte del procedimiento de Sancho (2001), pues es el que más se adapta al tipo de investigación, cabe mencionar que para la elaboración se omitieron los últimos dos pasos del procedimiento del diagnóstico, debido al objetivo del trabajo, que es solo la elaboración del diagnóstico y no su implementación y seguimiento. A su vez se añadió un tercer paso “diseño y validación del instrumento” pues se considera un paso importante el cual no debe ir en conjunto con la determinación de la muestra.

1. Planteamiento y justificación del problema.

Se desarrolló el planteamiento del problema en una manera sencilla, clara y concisa, en la cual se exponen todos los factores que llevaron a realizar este estudio, a su vez se sustento la justificación con hechos reales y con posturas de diversos autores con la respectiva referencia bibliográfica. Asimismo se desarrolló el objetivo principal de esta investigación.

2. Construcción del modelo teórico.

Se buscó en diversas fuentes bibliográficas información relevante e importante para realizar el diagnóstico, con temas que pudieron sustentar la investigación, y de año reciente, así la información está actualizada y se cuenta con la certeza de que todo lo expuesto en el trabajo tiene una base sólida de información verídica.

3. Diseño y validación del instrumento.

Se diseñó un instrumento tipo cuestionario, cuyo objetivo principal es identificar los factores que inciden en la competitividad del sector restaurantero; compuesto por 51 preguntas de diferentes opciones y nueve espacios para datos personales de la empresa, para más detalle ver la sección de materiales antes mencionada.

El cuestionario fue elaborado y validado por un experto en la materia, en base a los factores que se consideran importantes para el buen desarrollo y funcionamiento de una empresa, mismos que ya se mencionaron anteriormente; posteriormente, se aplicó una prueba piloto.

Entre las cuatro encuestas de prueba piloto oficiales y las aplicaciones a los establecimientos, se hicieron las siguientes observaciones:

1. Se necesitaba una opción de respuesta alterna como la de “otros” para que el encuestado pueda dar su opción personal en este caso en la pregunta acerca de los horarios en el cual recibía más comensales.
2. La disposición de los gerentes o encargados fue muy poca, es por ello que la muestra fue muy pequeña a comparación de la cantidad de establecimientos que se encuentran en la ciudad.
3. No todas las personas encuestadas demostró interés sobre el tema (les da igual).
4. Requirió de mucho tiempo para poder encontrar a los gerentes o poder concretar una cita con ellos.

Una vez analizadas las observaciones a la prueba piloto, se realizaron las correcciones que se consideraron pertinentes y se autorizó el cuestionario definitivo para su aplicación una vez determinada la muestra. Anexo 2.

4. Determinación de la población objeto de estudio y la muestra correspondiente.

Se recurrió principalmente a diversos organismos tales como la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), Oficina de Convenciones y Visitantes (OCV), Sección Amarilla, Internet para realizar una base de datos de los principales restaurantes de Ciudad Obregón, a lo cual se llegó a tener una base de datos de 105 establecimientos de este sector.

Sin embargo se tuvo que filtrar esta información, pues había micro empresas que no servían para la investigación, pues no contaban con la información necesaria para el llenado del instrumento. Así pues se llegó a tener una base de datos menor, en la cual se volvió a filtrar, de acuerdo a llamadas y visitas personales a los gerentes de las empresas, ahí se separaron por los que sí estarían dispuestos a apoyarnos con el trabajo y los que no. Llegando así a una relación de 56 establecimientos; debido a diversos factores y limitantes, la muestra se redujo a 28 establecimientos, de los cuales el 74% son empresas independientes y el 26% restante pertenece a franquicias.

Posteriormente se visitó cada uno de los establecimientos y se solicitó una entrevista con el gerente de las empresas o bien con algún encargado que conociera mucho de la empresa para poder contestar el cuestionario adecuadamente.

Una vez que se validó el instrumento se procedió a la aplicación, aplicando un folio a cada cuestionario por establecimiento visitado.

5. Codificación y obtención de datos.

En esta etapa se procedió a la captura de todas las respuestas obtenidas en cada cuestionario aplicado, para lo cual se realizó un libro de códigos en Excel y posteriormente se introdujeron los datos al sistema **SPSS**, creando una base de datos con los resultados obtenidos durante la investigación.

Una vez arrojados los resultados del sistema **SPSS**, se procedió a realizar las gráficas en el programa Excel para su interpretación y análisis de resultados.

6. Análisis de los resultados.

Finalmente se procedió a analizar e interpretar los datos por medio de gráficas de barras y pastel en Excel, tablas, observaciones y descripción de las mismas; y posteriormente se presentaron los resultados.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSION

En éste capítulo se muestran los resultados obtenidos tras realizar el diagnóstico para determinar los factores que inciden en la competitividad del sector restaurantero de Ciudad Obregón, Sonora, México.

La forma de presentación de resultados es por medio de gráficas acompañado de una interpretación breve y clara a modo descriptivo. En la gráfica 1, se ofrece una identificación de la empresa, mostrando el tipo de restaurantes aplicados. Continuando con la información general de la empresa (gráfica 2), tales como el tamaño, nivel profesional del gerente, años de la empresa entre otras.

Asimismo se van desarrollando todas y cada una de las preguntas incluidas en el cuestionario, las cuales se enfocan a los factores a analizar mismos que van relacionados con la capacidad de atención, planeación estratégica, mercadotecnia, calidad en el servicio, tecnología de información y comunicación, certificaciones, recursos humanos, fianzas, infraestructura, otros servicios.

4.1 Resultados

Los resultados obtenidos tras realizar la labor de campo se ven plasmados a modo de gráfica con una breve descripción a continuación.

Tipo de restaurante

En la gráfica se puede apreciar los diferentes tipos de restaurantes con los que cuenta Ciudad Obregón, entre los cuales se muestran que el 74 por ciento son empresas independientes y el 26 por ciento de las 28 empresas aplicadas son franquicias.



Gráfica 1. Tipo de restaurante.

I. Información general de la empresa.

1. Tamaño de la empresa.

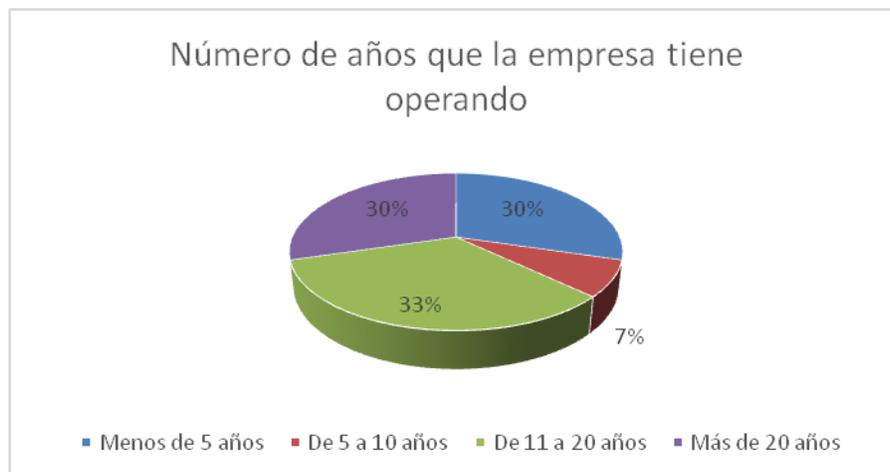
En la siguiente gráfica se puede apreciar que la pequeña empresa sale predominante en el sector, con un 96 por ciento, asimismo la pequeña empresa se hace presente con tan solo el cuatro por ciento del total de empresas aplicadas.



Gráfica 2. Tamaño de la empresa.

2. Número de años que la empresa tiene operando.

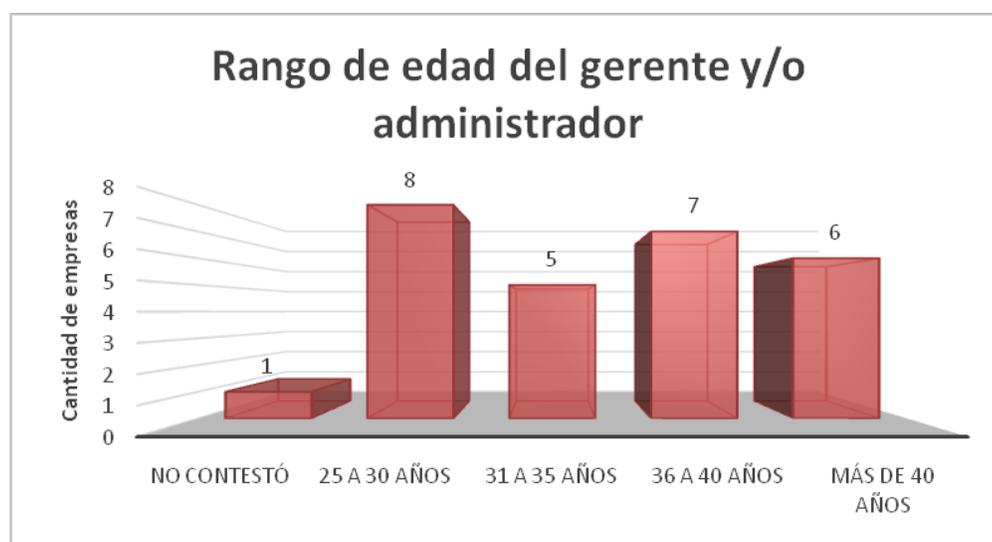
Al aplicar los instrumentos se les cuestionó a las empresas el número de años que tienen en el mercado a lo cual la mayoría se encontraba entre 11 y 20 años (33 por ciento), fue solo el 30 por ciento de las empresas las que coincidieron en tener más de 20 años operando; de la misma manera el 30 por ciento son empresas nuevas prácticamente y cuentan con menos de 5 años operando en Ciudad Obregón; por ultimo solo el 7 por ciento contestaron que tiene operando en Ciudad Obregón entre 5 a 10 años.



Gráfica 3. Número de años que la empresa tiene operando.

3. Rango de edad del gerente y/o administrador.

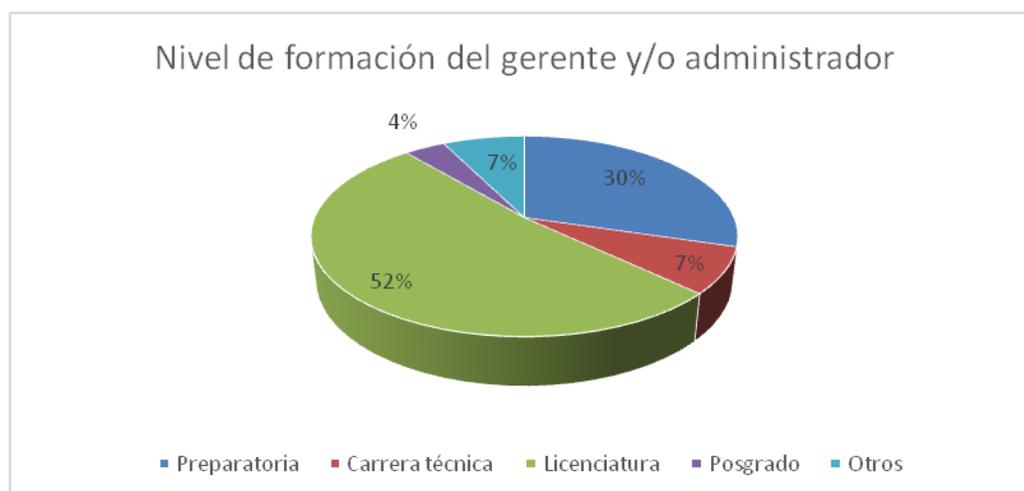
En la siguiente gráfica se puede mostrar los rangos de edades de las personas encargadas de los diversos establecimientos, entre los cuales predominan los que se encuentran entre 25 y 30 años (8 personas), siguiéndole los administradores de entre 36 y 40 años (7 personas), asimismo se encontraron seis personas que tienen más de 40 años, y tan solo cinco personas coincidieron en tener entre 31 y 35 años; por último una persona omitió su respuesta.



Gráfica 4. Rango de edad del gerente y/o administrador.

4. Nivel de formación del gerente y/o administrador.

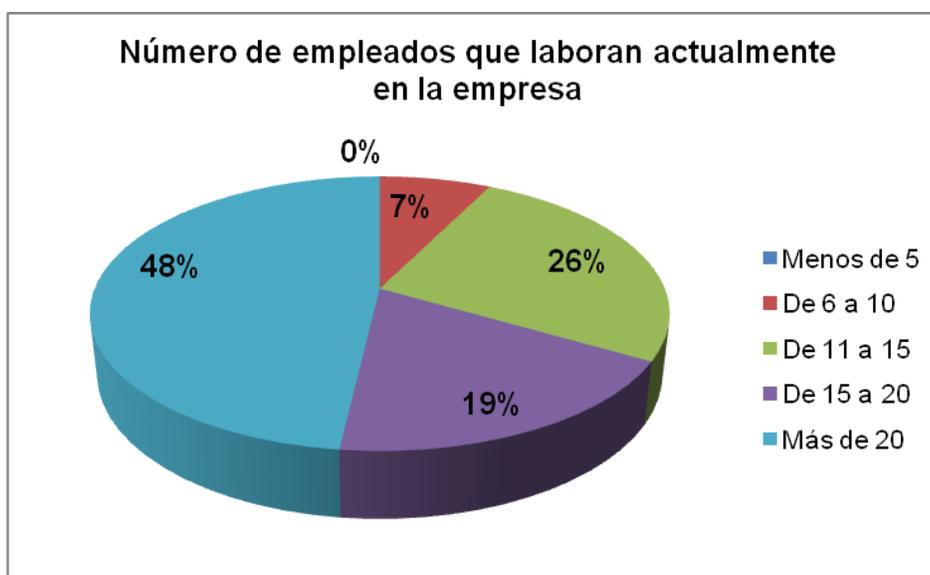
En la siguiente gráfica (Gr. 5) se puede reflejar el nivel profesional de los gerentes y personal que administra los diversos establecimientos de alimentos y bebidas en Ciudad Obregón, a lo cual se puede apreciar que el 52 por ciento ha estudiado una licenciatura, el 30 por ciento estudió solo hasta preparatoria, un siete por ciento estudió una carrera técnica, y otro siete por ciento dice que otro nivel especificando uno como carrera trunca; el cuatro por ciento restante estudió posgrado.



Gráfica 5. Nivel de formación del gerente y/o administrador.

5. Número de empleados que laboran actualmente en la empresa.

En la gráfica siguiente (Gr. 6) se puede observar como la mayor parte de las empresas cuentan con más de 20 empleados, con un 48 por ciento; un 26 por ciento comenta que tiene entre 11 y 15 empleados; un 19 por ciento dice tener entre 15 y 20 empleados y; el siete por ciento restante tiene entre seis y diez empleados.



Gráfica 6. Número de empleados que laboran actualmente en la empresa.

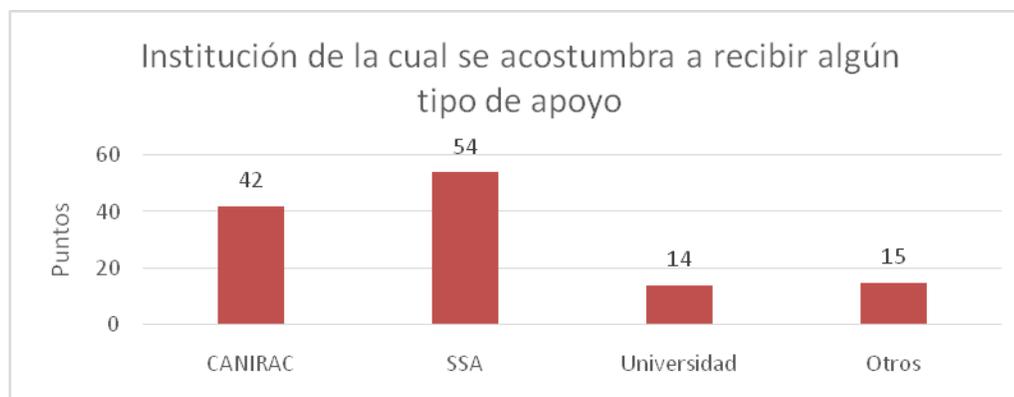
6. Institución de la cual se acostumbra a recibir algún tipo de apoyo.

Si por cada opción que recibió la calificación de uno (bastante apoyo) se le otorgan cuatro puntos, por la calificación de dos (mucho apoyo) se le otorgan tres puntos, por la calificación de tres (suficientes apoyos) se le otorgan dos puntos y por la calificación de cuatro (poco apoyo) se le otorga un punto, los resultados serían los siguientes:

- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC): $10(4)+0(3)+1(2)+0(1)=40+0+2+0=42$
- Secretaría de Salubridad y Asistencia (SSA): $8(4)+7(3)+0(2)+1(1)=32+21+0+1=54$
- Universidad: $1(4)+2(3)+2(2)+0(1)=4+6+4+0=14$
- Otros: $3(4)+0(3)+1(2)+1(1)=12+0+2+1=15$

De esta manera, según la gráfica, el sector restaurantero responde que la institución de la cual recibe más apoyo viene siendo de la SSA, en segundo lugar de la CANIRAC, en tercer lugar de otras instituciones que no se mencionaron y, en último lugar, las universidades.

Entre las instituciones que no se mencionaron en la encuesta, pero que especificaron los empresarios se encuentra la Cámara Nacional de Comercio (CANACO), empresas de capacitación y de consultoría particulares, y de la misma empresa que dirige la franquicia.

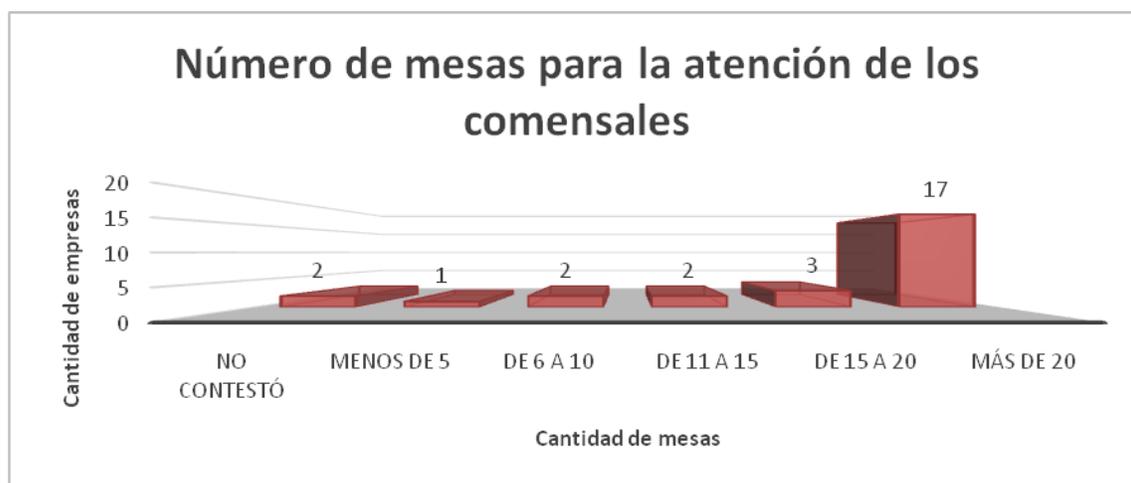


Gráfica 7. Institución de la cual se acostumbra a recibir algún tipo de apoyo.

II. Capacidad de atención

7. Número de mesas para la atención de los comensales

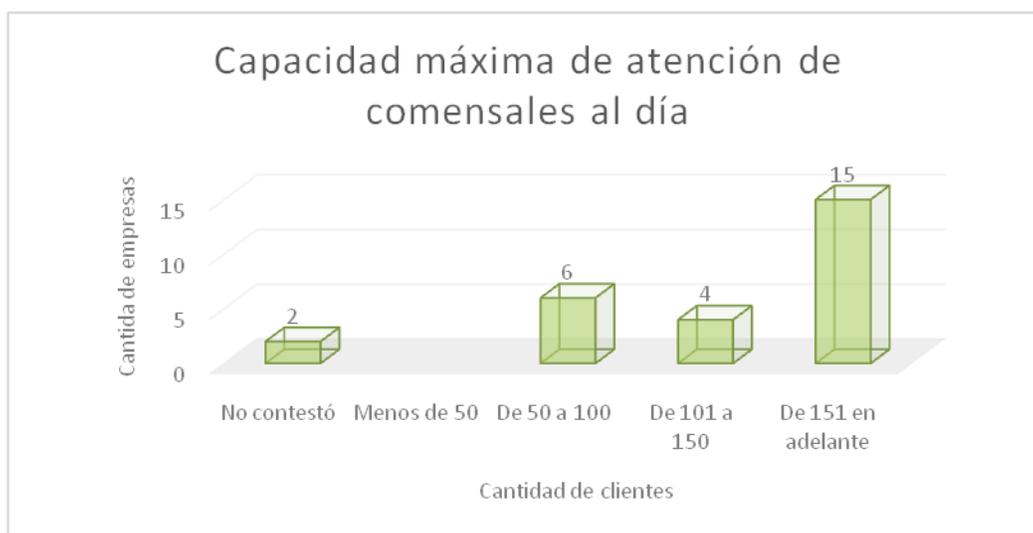
En el siguiente gráfico se puede apreciar que la mayoría de los restaurantes cuenta con un número mayor a 20 mesas para la atención a los comensales (17 restaurantes), le siguen tres empresas que respondieron que cuentan con un rango de 15 a 20 mesas, después dos establecimientos que cuentan con 11 a 15 mesas y otros dos con seis a diez y solo un restaurante cuenta con menos de cinco mesas, en tanto que dos empresas no respondieron a la pregunta.



Gráfica 8. Número de mesas para la atención de los comensales.

8. Capacidad máxima de atención de comensales al día.

En la siguiente gráfica se puede apreciar que la capacidad máxima de atención de comensales al día, es mayor a 151 clientes en más de la mitad de los establecimientos, cuatro establecimientos respondieron que tienen entre 101 a 150 visitas por día; en tanto seis solamente contestaron tener entre 50 a 100 clientes por día; tan solo dos personas omitieron este cuestionamiento.



Gráfica 9. Capacidad máxima de atención de comensales al día.

9. Tiempo promedio para tomar la orden del día.

En la gráfica siguiente se puede apreciar como el 81 por ciento de los 28 establecimientos aplicados respondieron que el tiempo promedio para la toma de orden a los clientes está dentro de los primeros cinco minutos; por otro lado el 15 por ciento afirma tomar la orden entre cinco a diez minutos; por último solamente el cuatro por ciento de los restaurantes oscila su tiempo de orden entre 11 y 15 minutos.



Gráfica 10. Tiempo promedio para tomar la orden del día.

10. Tiempo promedio para servir la orden del cliente.

En la siguiente gráfica se puede apreciar que el tiempo promedio para servir la orden del cliente en el 33 por ciento de las empresas encuestadas oscila entre cinco y diez minutos; seguido de este se encuentra el 30 por ciento de las empresas de la muestra, las cuales entregan su orden en un tiempo de entre 16 y 25 minutos; el 19 por ciento afirma que entrega la orden en un tiempo ubicado entre 11 y 15 minutos y, finalmente, el 18 por ciento restante entrega la orden en menos de cinco minutos.



Gráfica 11. Tiempo promedio para servir la orden del cliente.

III. Planeación estratégica

11. ¿En la empresa se realizan planes estratégicos formales?

En la siguiente gráfica se puede observar un balance entre las empresas al cuestionarles acerca de si realizan o no planes estratégicos formales, pues el 52 por ciento sí los realizan, mientras que el 48 por ciento restante no los realizan.



Gráfica 12. ¿En la empresa se realizan planes estratégicos formales?

- **Horizonte temporal.**

En el caso de que realizar planes estratégicos formales, se les preguntó acerca del horizonte temporal que se tomaba en cuenta, de esta manera el 80 por ciento del 52 que si realiza planes estratégicos formales toma como horizonte el periodo de un año, mientras que el 20 por ciento restante toma dos años.



Gráfica 13. Periodo de tiempo del horizonte temporal.

12. ¿La empresa cuenta con misión y visión?

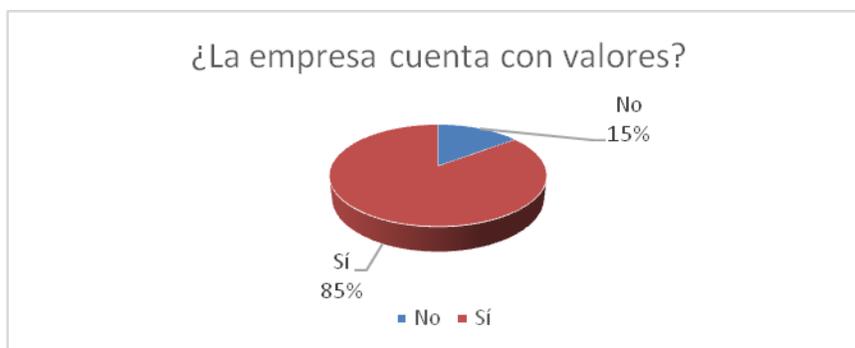
Se puede observar como más de la mitad de las empresas encuestadas cuentan con misión y visión en su establecimiento siendo éstas el 78 por ciento; del 22 por ciento restante, el cuatro por ciento solo tiene misión y el 18 no cuenta con ninguna.



Gráfica 14. ¿La empresa cuenta con misión y visión?

13. ¿La empresa cuenta con valores?

En la siguiente gráfica se muestra la cantidad de establecimientos que consideran tener valores en la empresa, a lo cual el 85 por ciento respondió afirmativamente, en tanto que el 15 por ciento restante respondió negativamente.



Gráfica 15. ¿La empresa cuenta con valores?

¿Están por escrito?

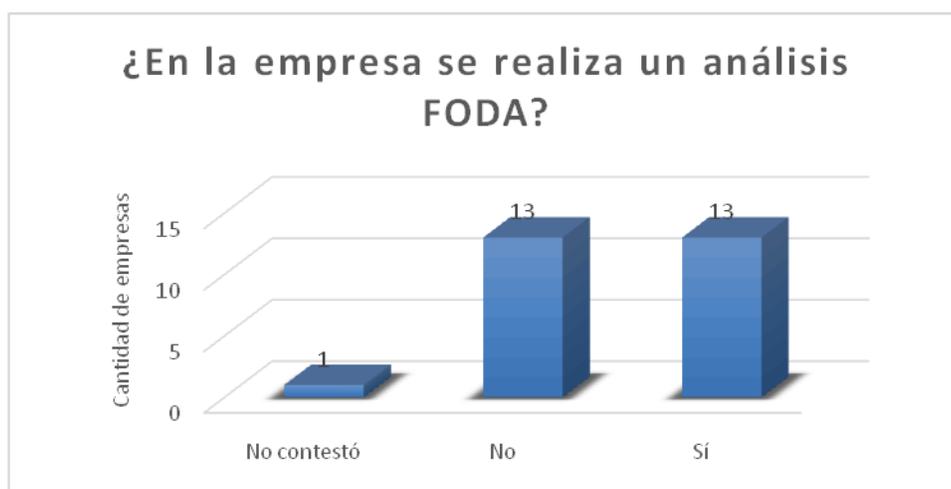
Del 85 por ciento de los restaurantes encuestados que si cuentan con valores, el 74 por ciento si los tiene por escrito, el resto, 26 por ciento, no los tiene por escrito, tal y como se muestra en la gráfica siguiente.



Gráfica 16. ¿Están por escrito?

14. ¿En la empresa se realiza un análisis FODA?

En la siguiente gráfica se muestra que 13 restaurantes realizan un análisis FODA, y de la misma forma, 13 restaurantes no lo llevan a cabo, en tanto que un empresario no respondió a la pregunta.



Gráfica 17. ¿En la empresa se realiza un análisis FODA?

- **Si su respuesta fue sí:**

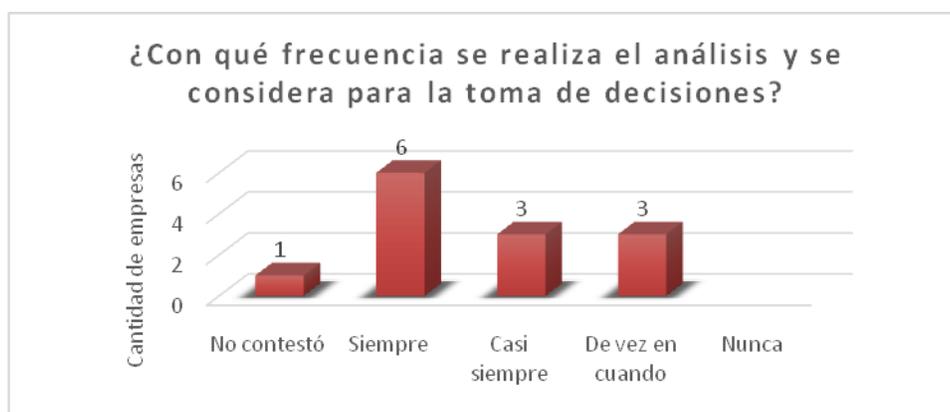
En la siguiente gráfica consecuyente de la pregunta anterior, se puede apreciar que 69 por ciento de las 13 empresas que contestaron afirmativamente a la pregunta anterior, tiene este análisis completo; el 31 por ciento restante lo lleva a cabo de manera incompleta.



Gráfica 18. Análisis FODA completo o incompleto.

- **¿Con qué frecuencia se realiza el análisis y se considera para la toma de decisiones?**

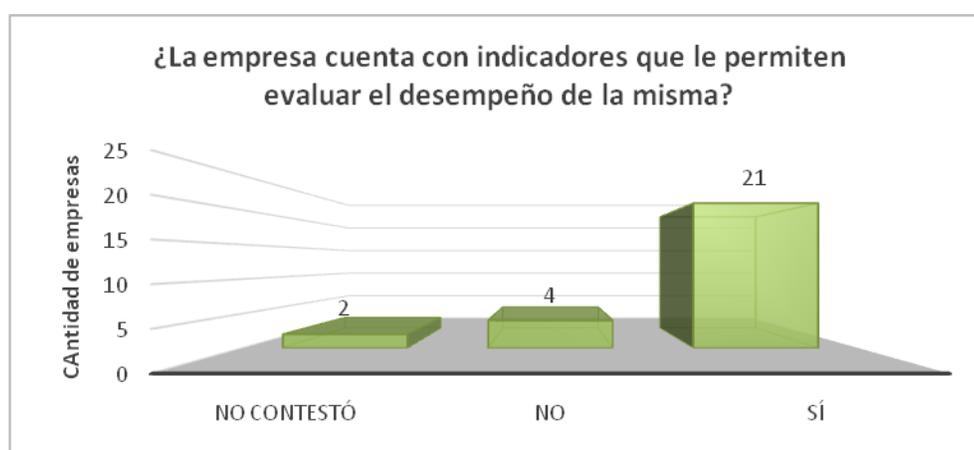
Los resultados sobre la frecuencia con que se realiza este análisis y la importancia que se le da para la toma de decisiones son positivos, puesto que seis empresas contestaron que “Siempre”, tres “Casi siempre”, otros tres “De vez en cuando”, y tan solo una empresa omitió su respuesta.



Gráfica 19. Frecuencia de análisis FODA y toma de decisiones.

15. ¿La empresa cuenta con indicadores que le permiten evaluar el desempeño de la misma?

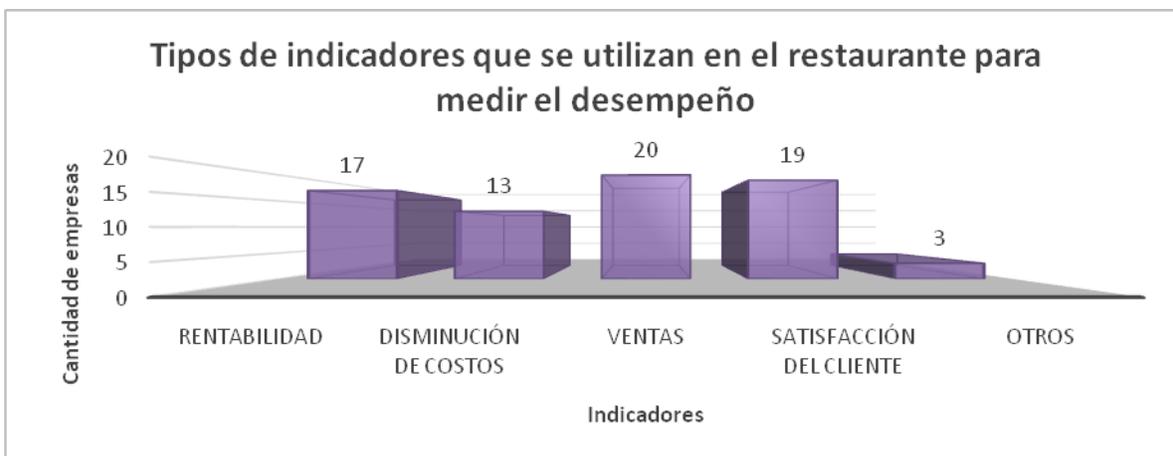
Al cuestionar a los establecimientos si contaban con uno o varios indicadores para evaluar el desempeño de la empresa 21 respondieron que sí, cuatro respondieron negativamente y dos omitieron su respuesta, tal como se puede apreciar en la siguiente gráfica.



Gráfica 20. ¿La empresa cuenta con indicadores de desempeño?

16. Tipos de indicadores que se utilizan en el restaurante para medir el desempeño.

En la siguiente gráfica se puede apreciar como los indicadores más comunes que utilizan las empresas para medir el desempeño son en primer lugar las ventas, seguido de la satisfacción del cliente, y debajo de este se encuentra la rentabilidad como tercer lugar; como última opción entre estos rubros se encuentra la disminución de costos; asimismo se dio el caso de que tres empresas mencionaron otros indicadores entre los cuales destacan: la calidad, competencia en el mercado y el número de clientes.



Gráfica 21. Tipos de indicadores de desempeño utilizados.

17. ¿Las estrategias planteadas se alinean a los objetivos propuestos?

En la siguiente gráfica se puede apreciar como 21 empresas consideran que las estrategias planteadas si se alinean a los objetivos propuestos, contrastando con los que no lo consideran, siendo estos cinco establecimientos, una empresa solamente omitió su respuesta.



Gráfica 22. ¿Las estrategias planteadas se alinean a los objetivos propuestos?

18. ¿La organización tiene identificada su ventaja competitiva?

En la siguiente gráfica se puede apreciar como la mayoría de las empresas tienen identificada su ventaja competitiva siendo éstas el 93 por ciento de las empresas encuestadas; el siete por ciento restantes contestó negativamente a este cuestionamiento.



Gráfica 23. ¿La organización tiene identificada su ventaja competitiva?

19. Mayor ventaja competitiva para la empresa.

Si por cada opción que recibió la calificación de uno (mayor ventaja competitiva) se le otorgan tres puntos, por la calificación de dos (ventaja competitiva intermedia) se le otorgan dos puntos, y por la calificación de tres (menor ventaja competitiva) se le otorga un punto, los resultados serían los siguientes:

- Atención al cliente: $13(3)+5(2)+3(1)=39+10+3=52$
- Calidad: $5(3)+12(2)+4(1)=15+24+4=43$
- Personalización del servicio: $0(3)+1(2)+3(1)=0+2+3=5$
- Precio: $4(3)+3(2)+6(1)=12+6+6=24$
- Ubicación: $0(3)+1(2)+1(1)=0+2+1=3$
- Profesionalización del personal: $0(3)+1(2)+1(1)=0+2+1=3$
- Oferta de servicios adicionales: $1(3)+1(2)+7(1)=3+2+7=12$
- Tiempo de entrega: $1(3)+1(2)+7(1)=3+2+7=12$

- Productos y servicios ofrecidos: $3(3)+1(2)+1(1)=9+2+1=12$
- Otra: $0(3)+1(2)+0(1)=0+2+0=2$

De esta manera, en primer lugar como mayor ventaja competitiva se encuentra la atención al cliente; en segundo lugar la calidad; en tercer lugar el precio; en cuarto lugar la oferta de servicios adicionales, el tiempo de entrega y los productos y servicios ofrecidos; en quinto lugar la personalización del servicio; en sexto la ubicación y la profesionalización del personal; y en último lugar otras ventajas, como el ofrecer productos saludables, según especificaron.



Gráfica 24. Mayor ventaja competitiva para las empresas.

20. ¿La empresa, en los dos últimos años, ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas, bancos, proveedores, cámaras gremiales?

En el siguiente gráfico se puede observar que la mayoría de las empresas han establecido alianzas como actividades comerciales (diez empresas), seguida de esta se encuentran las compras y abastecimientos (seis empresas), como tercer lugar se encuentran tres establecimientos que tienen acuerdos con alguna otra empresa de producción y prestación de servicios; por último podemos observar las alianzas o

acuerdos de otro tipo entre las cuales destacaron relaciones con CANIRAC y con el Instituto Tecnológico de Sonora.

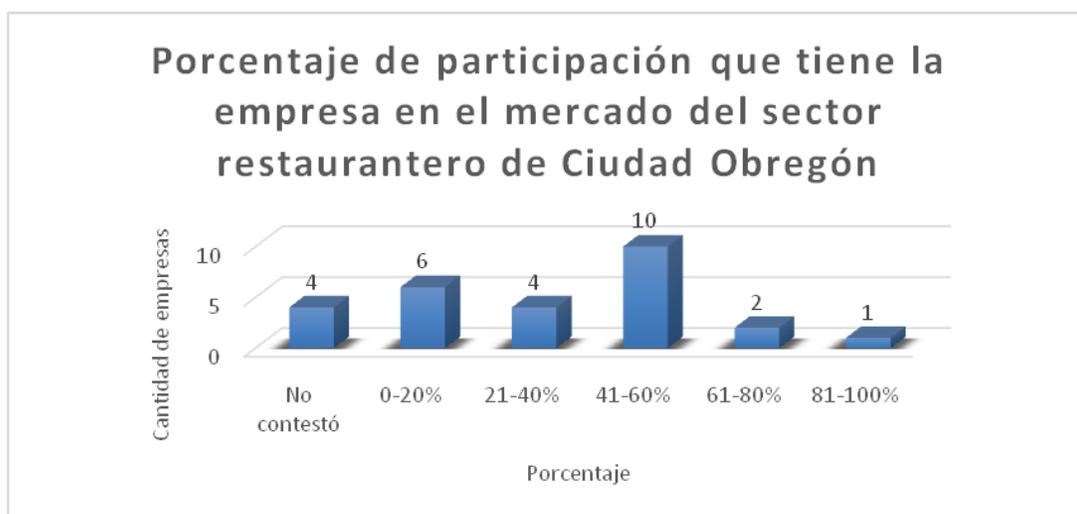


Gráfica 25. Alianzas o acuerdos con otras empresas.

IV. Mercadotecnia

21. Porcentaje de participación que tiene la empresa en el mercado del sector restauranero de Ciudad Obregón.

En la siguiente gráfica se puede observar como la mayoría de las empresas se encuentran en una participación en el mercado de entre el 41-60 por ciento, seguido de seis empresas que se encuentran solo entre cero y un 20 por ciento del mercado, después se puede observar que las que se encuentran entre el 21-40 por ciento tan solo son cuatro empresas; dos empresas tienen una participación entre el 61 y el 80 por ciento y; solo una empresa tiene una participación entre el 81 y el 100 por ciento; en tanto que cuatro empresas no respondieron a la pregunta.



Gráfica 26. Porcentaje de participación en el sector.

22. Crecimiento en ventas del año 2011 con respecto al 2010.

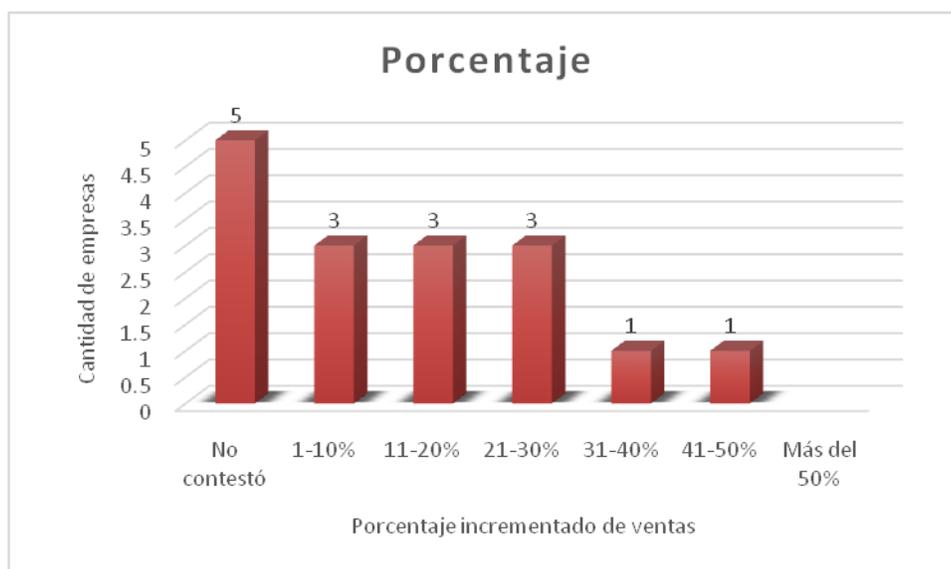
Al cuestionar acerca del crecimiento en ventas del año 2011 con respecto al 2010, 16 empresas encuestadas contestaron que si existió un incremento, otras siete empresas respondieron que no tuvieron crecimiento en ventas; en tanto que cuatro restaurantes omitieron su respuesta. Lo cual se puede apreciar en la siguiente gráfica.



Gráfica 27. Crecimiento en ventas 2010-2011.

- **Porcentaje**

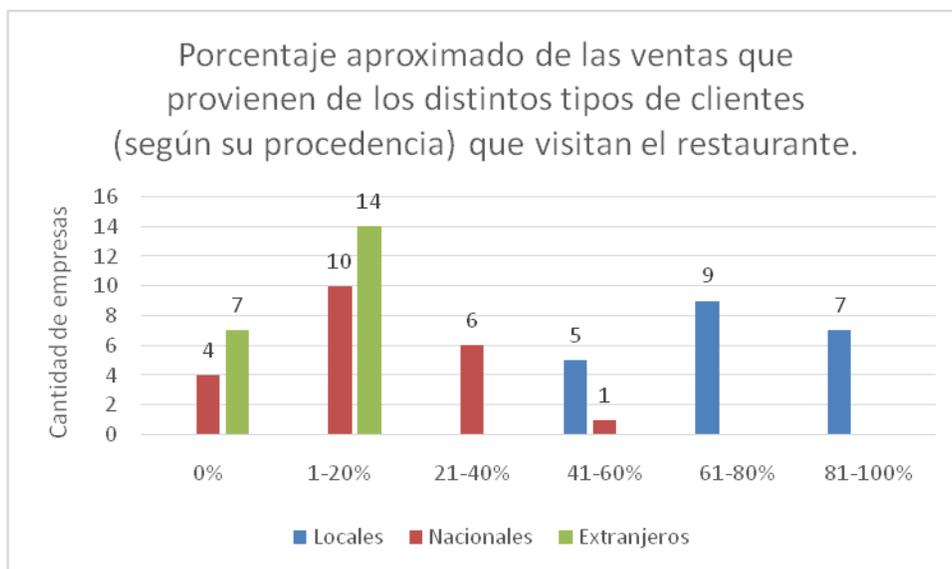
Los porcentajes del incremento en ventas se resumieron en seis rangos, resultando lo siguiente: en primer lugar con tres coincidencias, del uno al diez por ciento, del 11 al 20 por ciento y del 21 al 30 por ciento; en segundo lugar con una coincidencia del 31 al 40 por ciento y del 41 al 50 por ciento. Cabe aclarar, que de manera individual, el incremento del 20 por ciento fue el que más respuestas obtuvo (tres coincidencias).



Gráfica 28. Crecimiento en ventas 2010-2011 (Porcentaje)

23. Porcentaje aproximado de las ventas que provienen de los distintos tipos de clientes (según su procedencia) que visitan el restaurante.

En cuanto al porcentaje aproximado de ventas que proviene de los clientes locales, el que más predominó fue el que se encuentra entre un 61 y 80 por ciento, en segundo lugar del 81 al 100 por ciento y en tercer lugar del 41 al 60 por ciento. En cuanto al porcentaje que proviene de los clientes nacionales el que predominó fue el que se encuentra entre un uno y un 20 por ciento, en segundo lugar del 21 al 40 por ciento y en tercer lugar del 41 al 60 por ciento. En tanto, que las ventas que provienen de clientes extranjeros son muy bajas, predominó el rango de uno a 20 por ciento, asimismo siete restaurantes dicen no tener cliente de este tipo.



Gráfica 29. Porcentaje aproximado de las ventas que provienen de los distintos tipos de clientes (según su procedencia) que visitan el restaurante.

24. Precio de venta del producto.

En cuanto al precio de venta de los productos, el 67 por ciento contestó dice estar al nivel de la competencia, mientras que el 33 por ciento restante comenta estar por debajo de la competencia.



Gráfica 30. Precio de venta del producto.

25. ¿Se realiza algún tipo de actividad promocional?

En la siguiente gráfica se puede observar que una mayoría considerable realiza actividad promocional (89 por ciento), contrastando con el 11 por ciento de las empresas que no la realizan.



Gráfica 31. ¿Se realiza algún tipo de actividad promocional?

- **¿De qué tipo?**

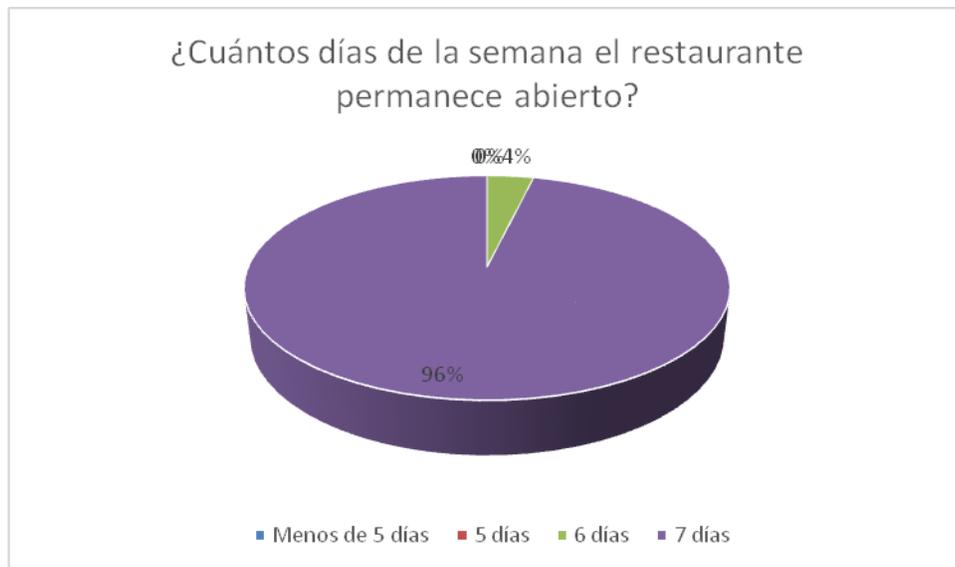
En la siguiente gráfica se puede observar como la mayoría de las empresas realizan actividad promocional, predominando la promoción de ventas, seguida de la publicidad y en tercer lugar la publicidad en línea; como último recurso se recurre a la venta personal y solamente una empresa considero otra opción que es la radio.



Gráfica 32. Tipos de actividad promocional.

26. ¿Cuántos días de la semana el restaurante permanece abierto?

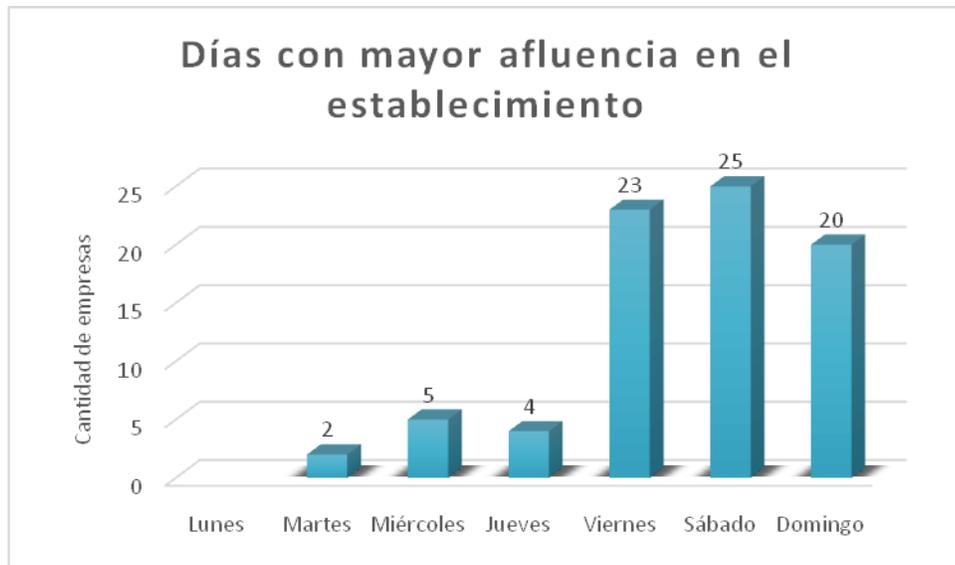
En la siguiente gráfica se puede observar como casi el 100 por ciento de las empresas permanece abierto toda la semana, a excepción del cuatro por ciento de los restaurantes que permanece abierto seis días.



Gráfica 33. Días de la semana que el establecimiento permanece abierto.

27. Días con mayor afluencia en el establecimiento.

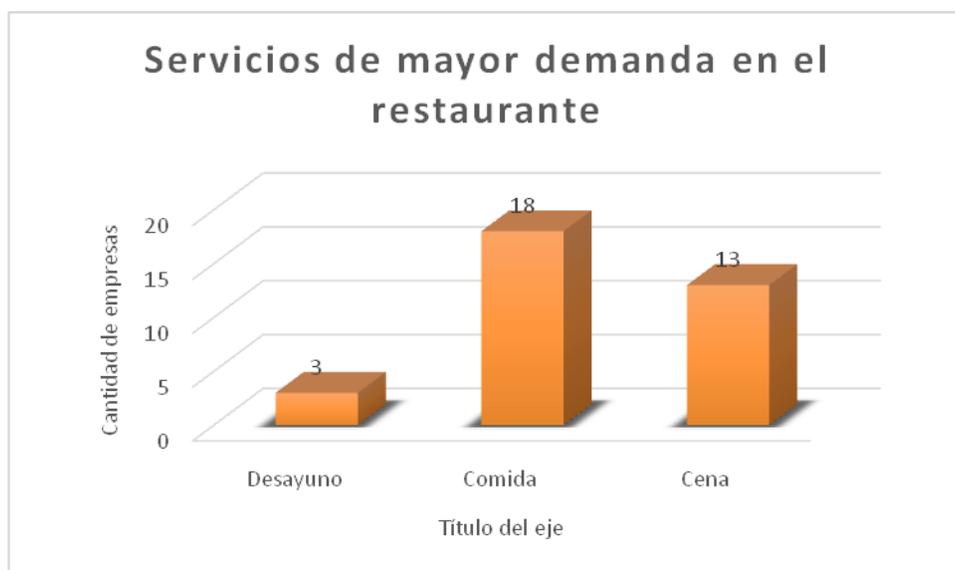
En la siguiente gráfica se puede apreciar como los días de mayor afluencia en la mayoría de los establecimientos son los sábados principalmente, seguida de los viernes y por último los domingos; los lunes no son considerados como días de ventas ya que ninguna empresa contestó afirmativamente en este día.



Gráfica 34. Días con mayor afluencia en el establecimiento.

28. Servicios de mayor demanda en el restaurante.

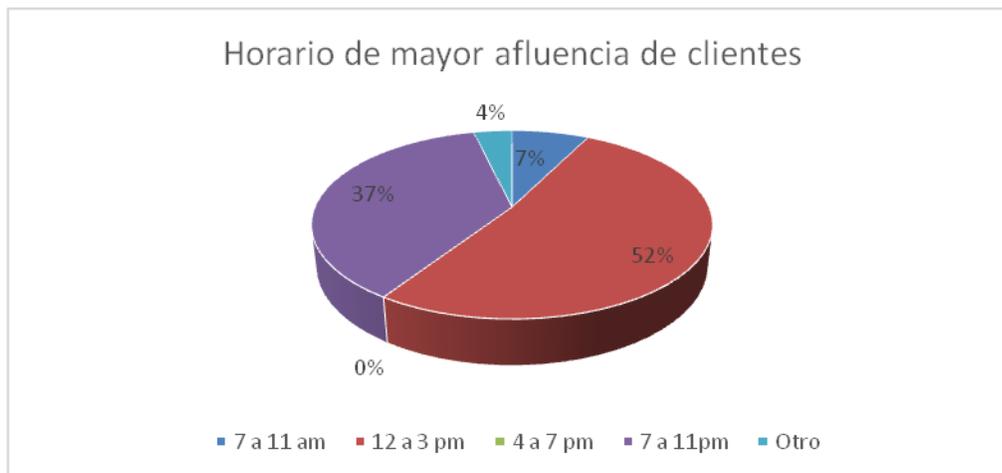
En la siguiente gráfica se puede observar como el servicio que tiene mayor demanda en los diversos establecimientos es la comida, seguida de la cena y la que no es considerada por su poca demanda son los desayunos.



Gráfica 35. Servicios de mayor demanda en el restaurante.

29. Horario de mayor afluencia de clientes.

Al preguntar a los establecimientos acerca del horario con mayor afluencia de clientes, el 52 por ciento de éstos respondieron que entre las 12 y la 15 horas es el horario de mayor afluencia; le sigue, con el 37 por ciento, el horario de 19 a 23 horas; solamente un siete por ciento en el desayuno (7 a 11 horas); y un cuatro por ciento respondió que otro horario, siendo éste entre las 13 y las 18 horas.



Gráfica 36. Horario de mayor afluencia de clientes.

V. Calidad en el servicio.

30. ¿Se acostumbra a medir el nivel de satisfacción del cliente?

En la siguiente gráfica se puede observar como las empresas acostumbran medir el nivel de satisfacción del cliente a lo cual el 48 por ciento respondió “siempre”, después con el 33 por ciento respondieron que “algunas veces”; finalmente, el 19 por ciento de éstas dijeron que nunca lo miden.



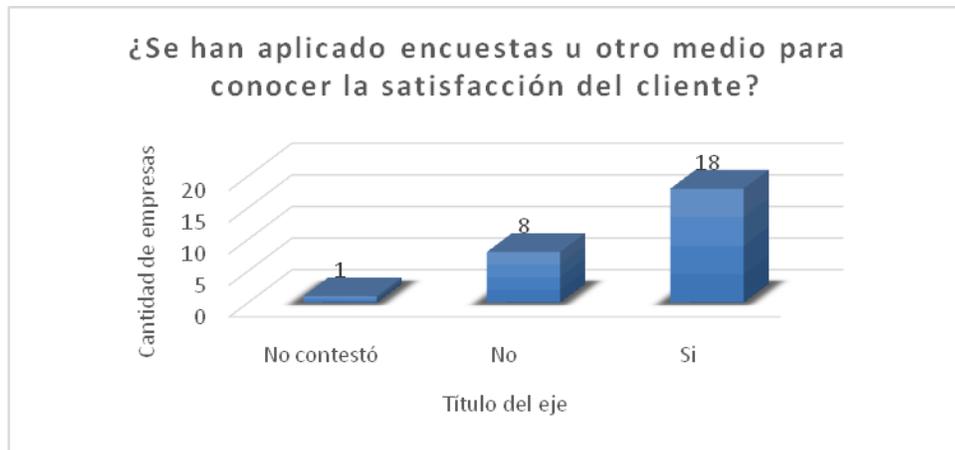
Gráfica 37. ¿Se acostumbra medir el nivel de satisfacción del cliente?

31. ¿Se han aplicado encuestas u otro medio para conocer la satisfacción del cliente?

Como consecuencia del cuestionamiento anterior, se puede observar en la siguiente gráfica como 18 restaurantes, han aplicado encuestas para conocer la satisfacción del cliente y consideran que es una herramienta útil para mejorar el servicio y corregir errores, contrastando con ocho empresas que no las han aplicado, ni las aplican debido a diversos factores, tales como:

- No lo han propuesto los dueños.
- La gente en el momento comunica su insatisfacción.
- Por los tipos de clientes que maneja (policías).
- Por tardanza al aplicar el cuestionario.

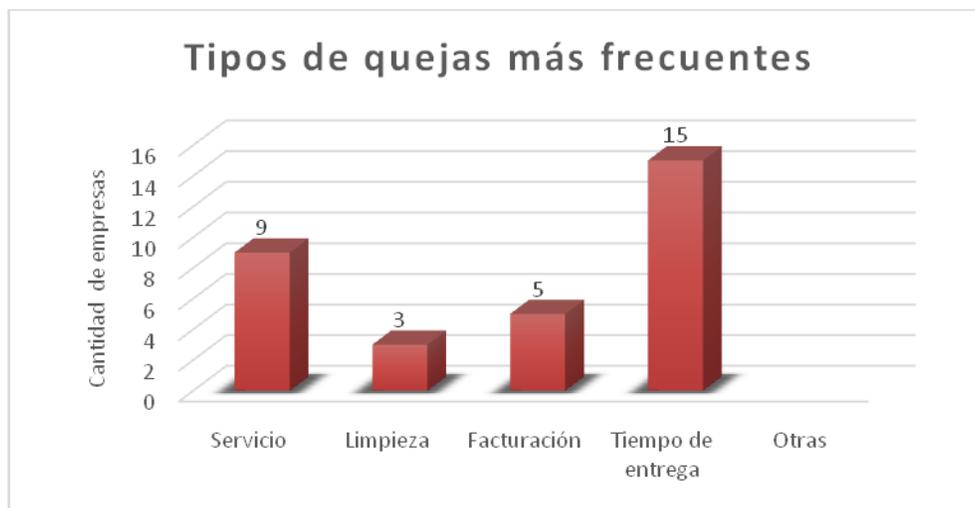
En tanto que una empresa omitió su respuesta.



Gráfica 38. ¿Se han aplicado encuestas u otro medio para conocer la satisfacción del cliente?

32. Tipos de quejas más frecuentes.

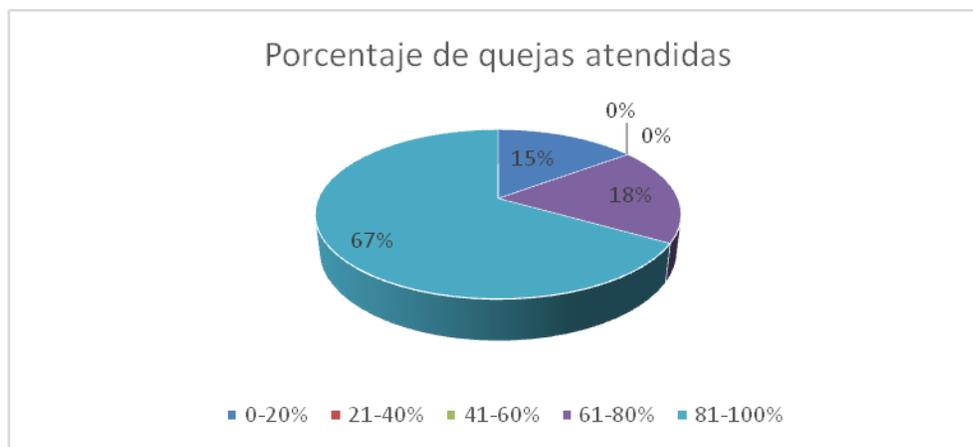
En la siguiente grafica se puede observar como el motivo por el cual se quejan más los clientes es por el tiempo de entrega, pues 15 empresas lo eligieron, por otro lado nueve restaurantes dicen que es el servicio, cinco dijeron que la facturación y, finalmente, tres establecimientos mencionan que la limpieza.



Gráfica 39. Tipos de quejas más frecuentes.

33. Porcentaje de quejas atendidas.

En la siguiente gráfica se puede observar como el 67 por ciento de las empresas consideran que el porcentaje de quejas que son atendidas están entre el 81 y 100 por ciento, seguido del 18 por ciento de las empresas que las atienden entre un 61 y un 80 por ciento y, por último, el 15 por ciento atiende las quejas de sus clientes en un 20%, una sola empresa omitió su respuesta al decir que era información confidencial.



Gráfica 40. Porcentaje de quejas atendidas.

VI. Tecnología de información y comunicación.

34. ¿Se dispone en la empresa de conexión a Internet?

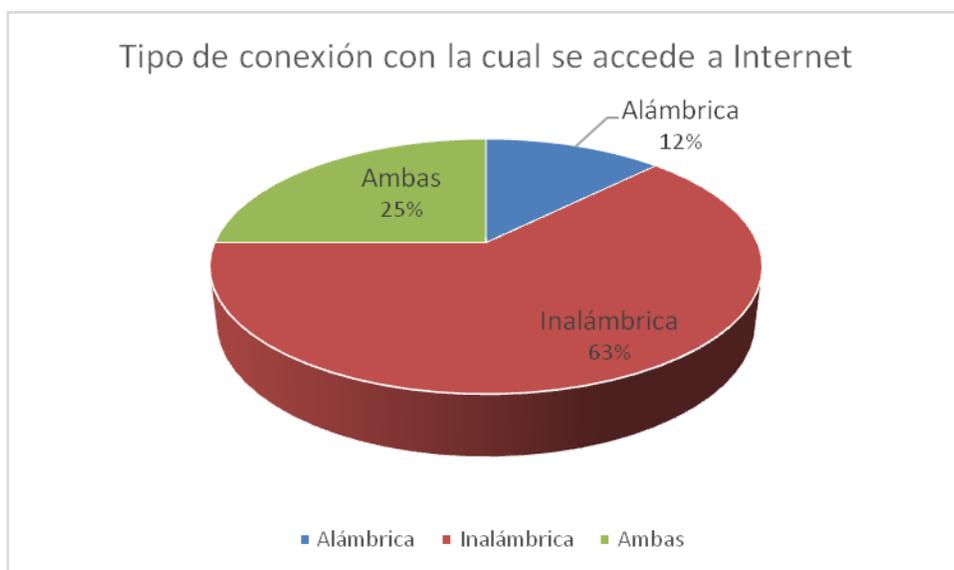
En la siguiente gráfica se puede observar que el 89 por ciento de los restaurantes encuestados cuentan con conexión a Internet, por lo que el 11 por ciento restante no.



Gráfica 41. Conexión a internet.

35. Tipo de conexión con la cual se accede a Internet.

Del total de empresas que contestaron afirmativamente al cuestionamiento anterior, el 63 por ciento accede a internet por conexión inalámbrica, el 12 por ciento por cables, y el 25 por ciento restante cuenta con los dos tipos de conexiones.



Gráfica 42. Tipo de conexión.

36. Finalidad con la que se usa el Internet.

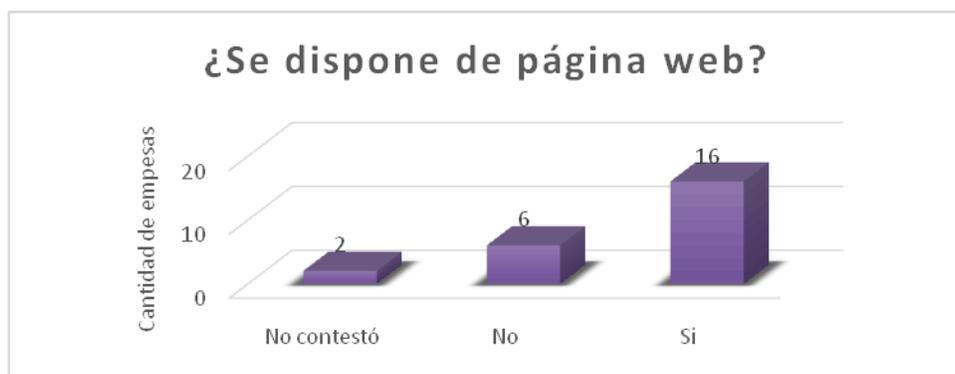
La razón por la cual se utiliza más el Internet es para obtener información, según 19 restaurantes; le siguen los servicios bancarios, según 16 restaurantes; para efectuar ventas, según 13 restaurantes; finalmente 7 restaurantes mencionaron otros usos, entre los cuales destacan tener contacto con los clientes, brindar servicios a los clientes, para publicidad y promoción y para mandar reportes de ventas.



Gráfica 43. Finalidad del uso de internet.

37. ¿Se dispone de página web?

De las 24 empresas del sector restauranero que cuentan con conexión a internet, 16 cuentan con página web y seis no; en tanto que dos empresas no respondieron a la pregunta.



Gráfica 43. Disponibilidad de página web

38. ¿Se utilizan las redes sociales para dar a conocer los productos y/o servicios?

De igual forma, de los 24 restaurantes que cuentan con conexión a internet, 18 utilizan las redes sociales para darse a conocer, cuatro más afirman que no las utilizan, las cuales no dieron razón por la cual no las usan; en tanto que dos restaurantes no respondieron a la pregunta.

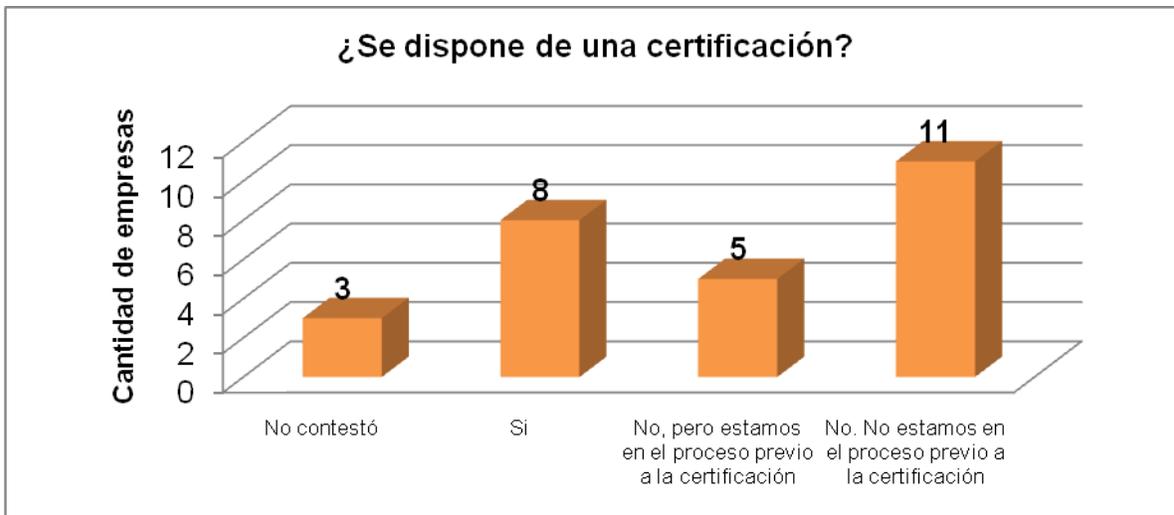


Gráfica 45. Uso de redes sociales.

VII. Certificaciones

39. ¿Se dispone de una certificación?

En cuanto a las certificaciones, el gráfico muestra que solo ocho restaurantes (30 por ciento) cuentan con una; otras cinco empresas no tienen (19 por ciento), pero están próximas a tener una; otras 11 organizaciones (41 por ciento), no cuenta con una y no están próximos a contar con una; en tanto que tres empresas no respondieron a la pregunta.

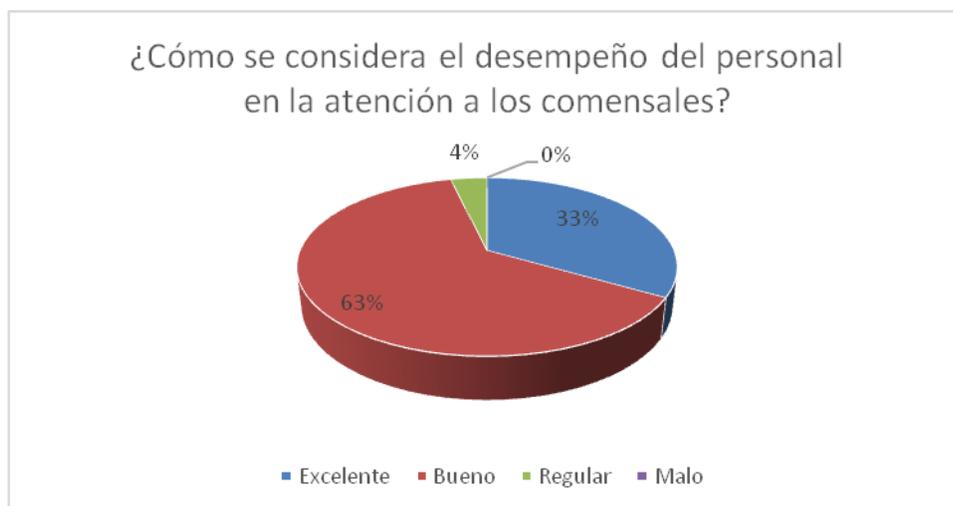


Gráfica 46. Certificaciones.

VIII. Recursos Humanos.

40. ¿Cómo se considera el desempeño del personal en la atención a los comensales?

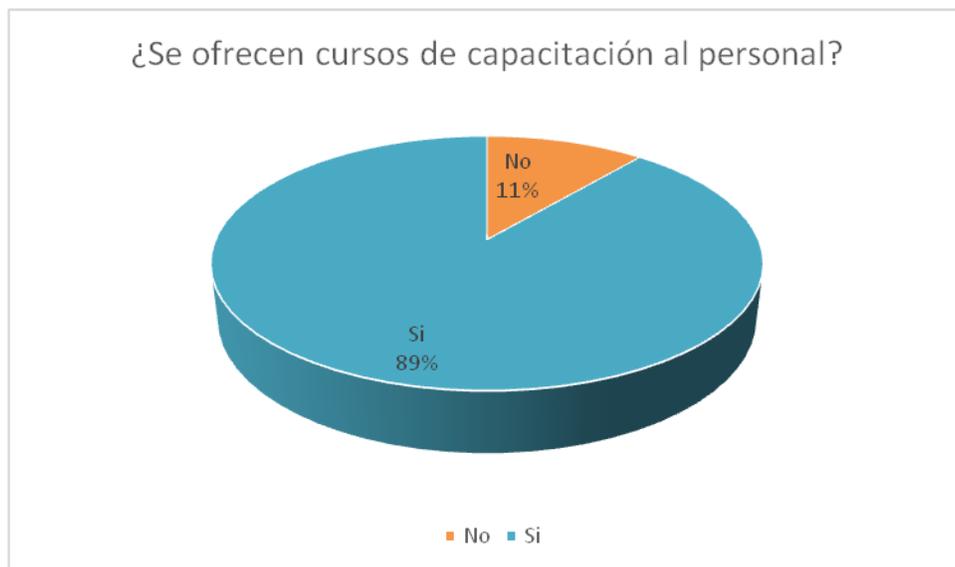
En cuanto a la atención al cliente por parte del personal solo el 33 por ciento de los 27 restaurantes consideran que es excelente, el 63 por ciento considera que es bueno, y el cuatro por ciento restante considera que es regular.



Gráfica 47. Nivel de desempeño del personal en la atención a los clientes.

41. ¿Se ofrecen cursos de capacitación al personal?

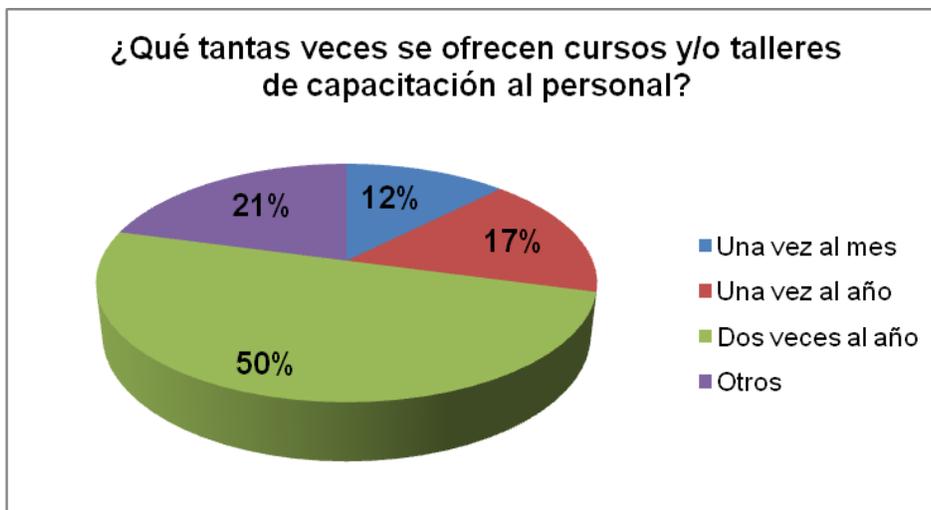
En la siguiente gráfica que el 89 por ciento de la muestra encuestada ofrece a su personal cursos de capacitación; el 11 por ciento restante no lo hace.



Gráfica 48. Cursos de capacitación al personal.

42. ¿Qué tantas veces se ofrecen cursos y/o talleres de capacitación al personal?

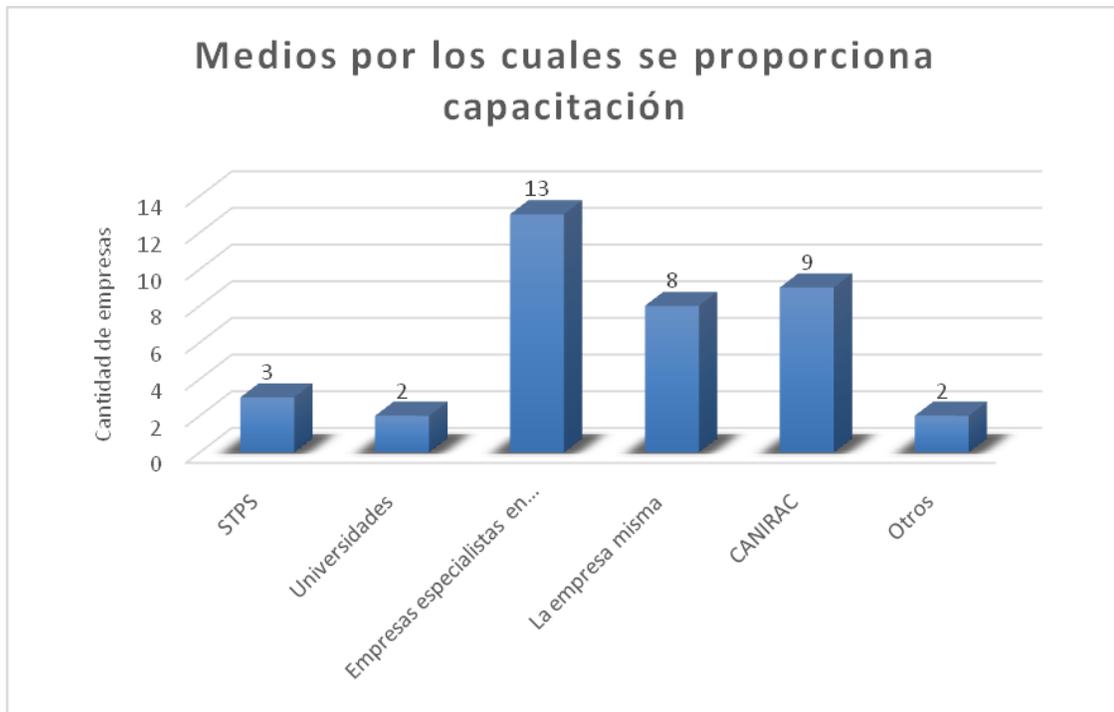
Sobre la frecuencia con la que se ofrece la capacitación al personal los resultados fueron los siguientes: solo el 12 por ciento de las empresas encuestadas proporciona capacitación una vez al mes, un 17 por ciento una vez al año, y un 50 por ciento dos veces al año. Del 21 por ciento restante, una parte especificó que cada vez que ingresa un nuevo empleado a la organización y otro que cada semana o las veces que sean necesarias.



Gráfica 49. Cantidad de veces que se ofrecen cursos de capacitación.

43. Medios por los cuales se proporciona capacitación.

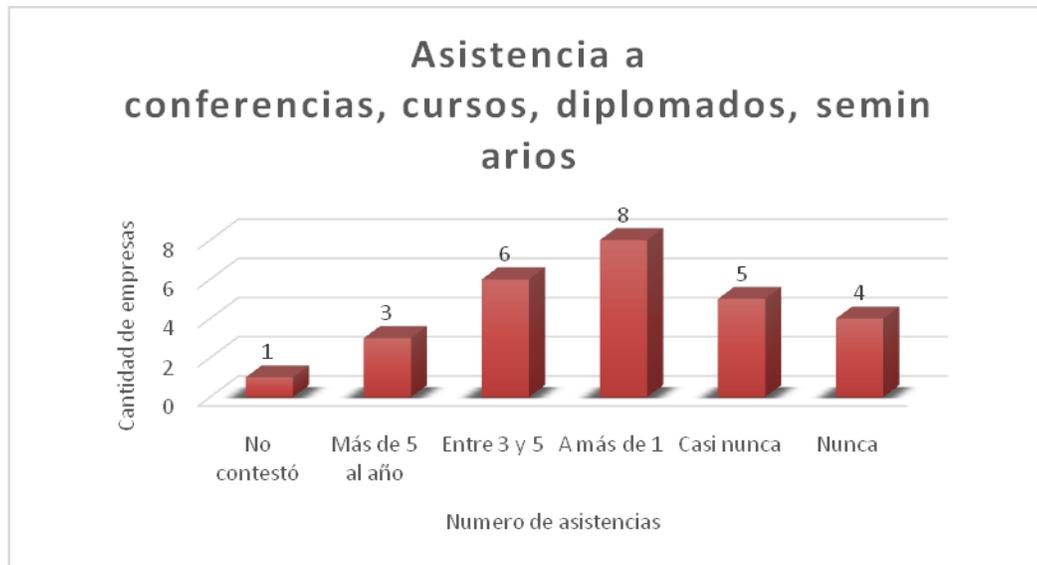
Las empresas especialistas en capacitación, es el medio por el cual más empresas del sector restauranero proporcionan capacitación según 13 organizaciones, le sigue la CANIRAC según nueve empresas, en tercer lugar se encuentra la empresa misma (8 empresas), le sigue la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS) (tres restaurantes), luego las universidades (dos empresas), y finalmente, otros dos restaurantes mencionaron otros medios como la CANACO, la Secretaría de Turismo (SECTUR) y la Secretaría de Salud.



Gráfica 50. Medios por los cuales se proporciona capacitación.

44. Asistencia a conferencias, cursos, diplomados, seminarios.

Con respecto a la asistencia por parte de los administradores de los restaurante a conferencias, cursos, diplomados, etcétera, los resultados no fueron muy positivos. Sólo tres asisten a más de cinco al año, seis entre tres y cinco y ocho a más de uno, mientras que cinco casi nunca asisten y cuatro nunca asisten. Un encuestado no respondió al cuestionamiento.

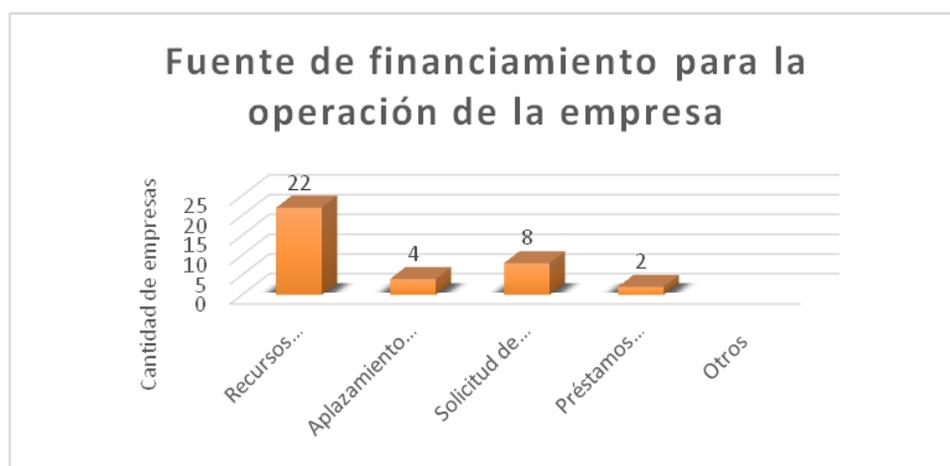


Gráfica 51. Asistencia a conferencias, cursos, diplomados, seminarios.

IX. Finanzas

45. Fuente de financiamiento para la operación de la empresa.

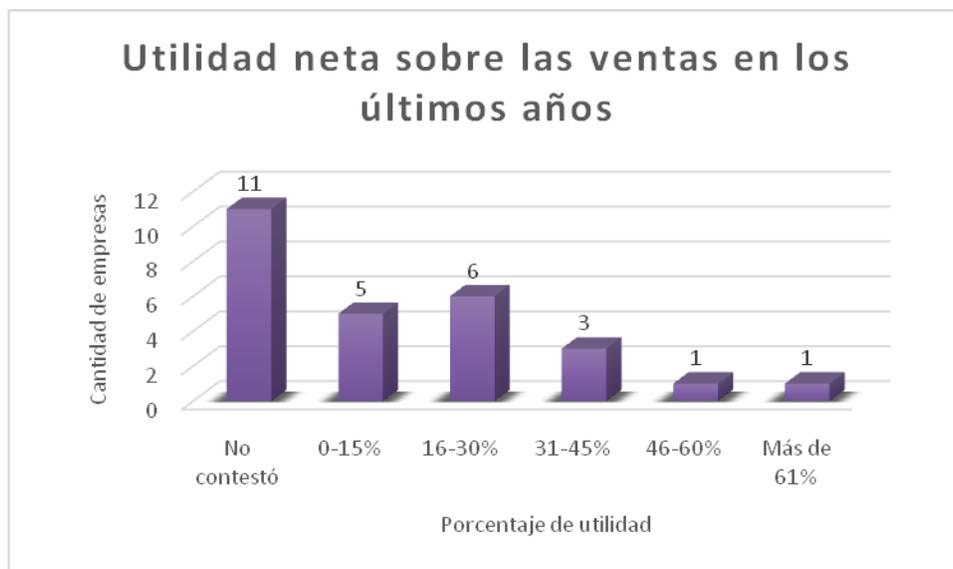
De las 27 empresas encuestadas, 22 utilizan los recursos propios y/o de los accionistas para financiar la operación de la empresa, ocho solicitan créditos bancarios, mientras que cuatro utilizan el aplazamiento de pago a proveedores y dos solicitan préstamos fuera del sistema bancario.



Gráfica 52. Fuente de financiamiento para la operación de la empresa.

46. Utilidad neta sobre las ventas en los últimos años.

Los resultados sobre la utilidad neta sobre las ventas son positivos, ya que 16 de las 27 empresas encuestadas afirmaron haber tenido utilidad y no pérdida: cinco empresas tuvieron una utilidad entre cero y 15 por ciento, seis entre 16 y 30 por ciento, tres entre 31 y 45 por ciento, una entre 46 y 60 por ciento y una más obtuvo más del 61 por ciento de utilidad. En tanto que 11 empresas no respondieron la pregunta.



Gráfica 53. Utilidad neta sobre las ventas en los últimos años.

47. Tendencia en los dos últimos años de la utilidad media sobre ventas.

Afortunadamente, aun con los rezagos de la crisis financiera mundial que inició en 2009, el sector restaurantero ha tenido una tendencia estable de su utilidad media sobre ventas, según contestaron diez restaurantes, mientras que nueve empresas si han mantenido una tendencia creciente, sin embargo una empresa dice estar sufriendo un decrecimiento. En tanto que siete empresas no contestaron la pregunta.

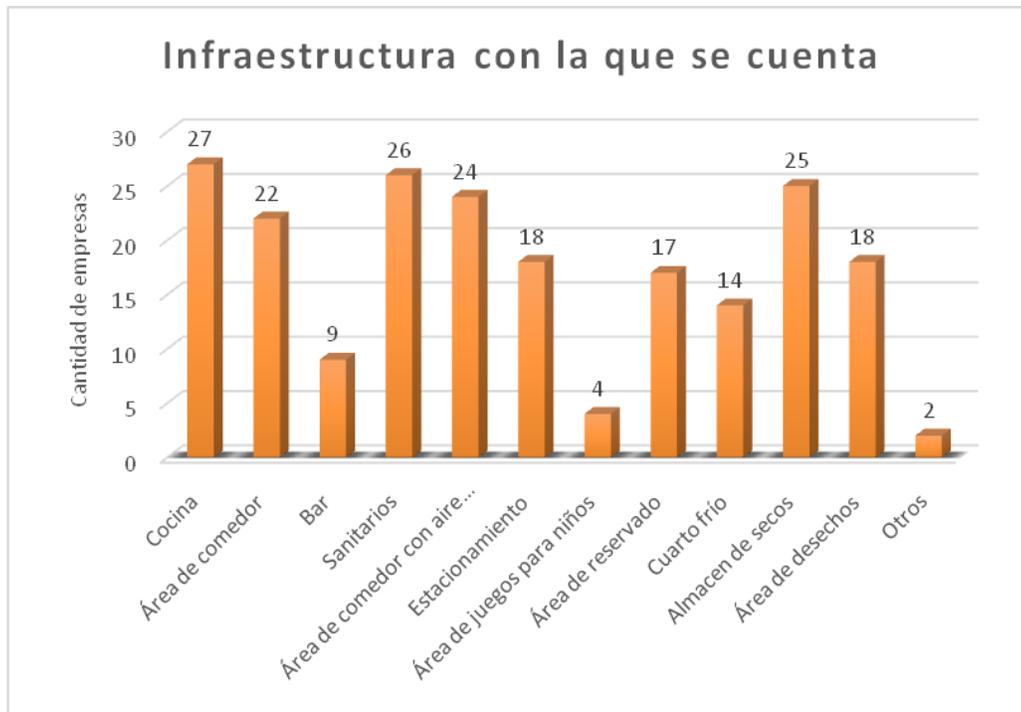


Gráfica 54. Tendencia en los dos últimos años de la utilidad media sobre ventas.

X. Infraestructura.

48. Infraestructura con la que se cuenta.

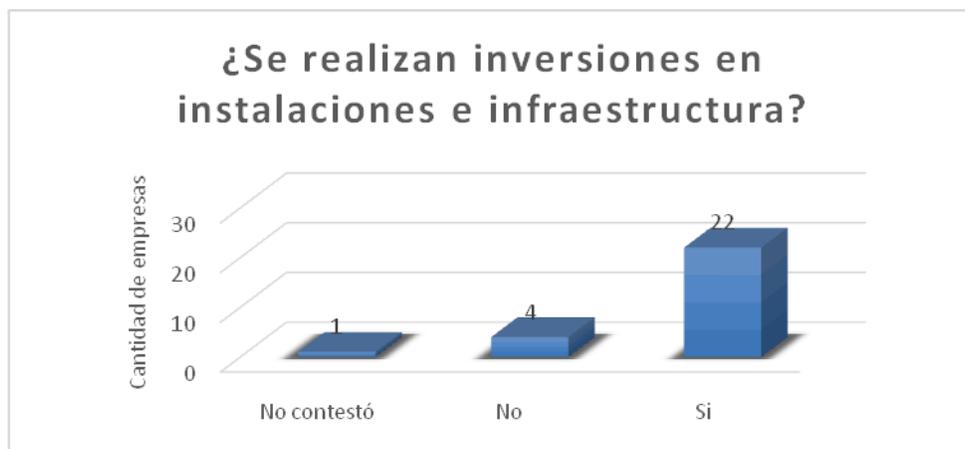
En cuanto a infraestructura, el total de la empresas encuestadas respondió que cuenta con cocina, le siguen los sanitarios (96 por ciento), en tercer lugar almacén de secos (93 por ciento), le siguen el área de comedor con aire acondicionado (89 por ciento), área de comedor (82 por ciento), estacionamiento y área de desechos (67 por ciento cada uno), área de reservado (63 por ciento), cuarto frío (52 por ciento), bar (33 por ciento), área de juegos para niños (15 por ciento) y otros (7 por ciento), de los cuales destacan lavandería, almacén de químicos, palapas y tejaban.



Gráfica 55. Infraestructura con la que se cuenta.

49. ¿Se realizan inversiones en instalaciones e infraestructura?

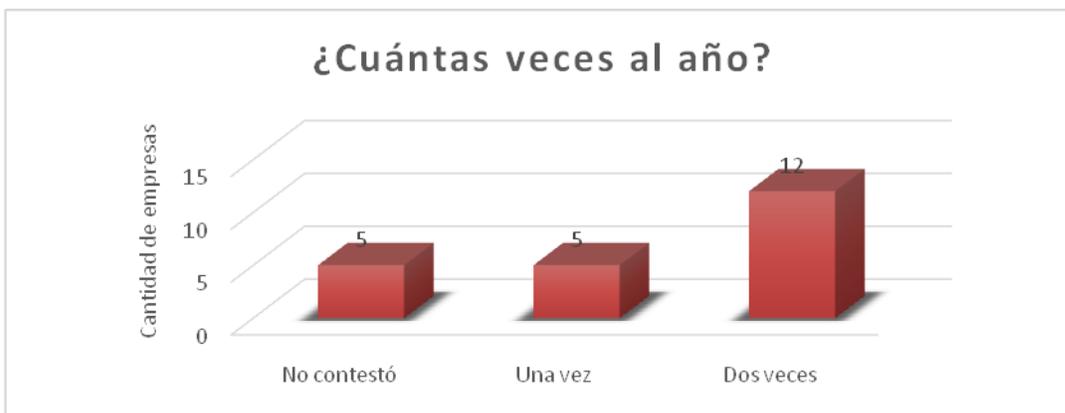
De los 27 restaurantes que participaron en la aplicación de la encuesta, 22 (82 por ciento) lleva a cabo inversiones en instalaciones e infraestructura, otras cuatro empresas no; en tanto que una empresa no respondió el cuestionamiento.



Gráfica 56. ¿Se realizan inversiones en instalaciones e infraestructura?

- **¿Cuántas veces al año?**

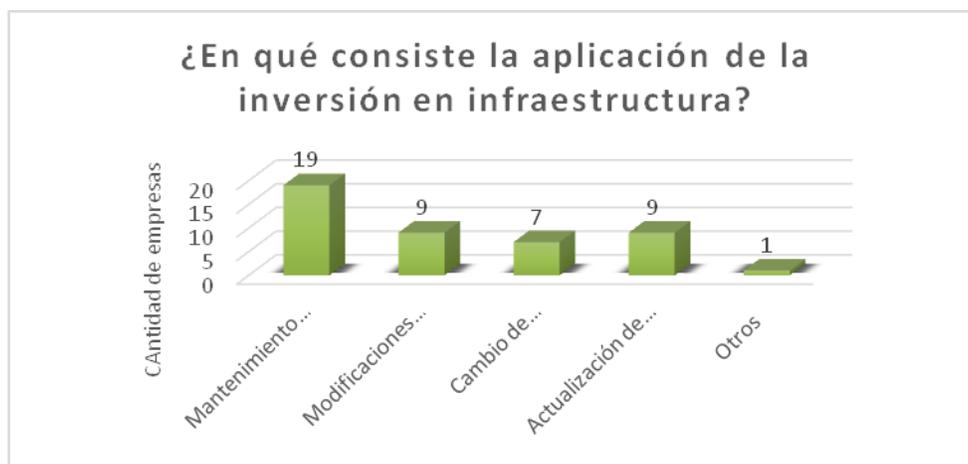
De esas 22 empresas que realizan inversiones en instalaciones e infraestructura, 12 lo hace dos veces al año y cinco una vez al año; en tanto que cinco empresas no respondieron la pregunta.



Gráfica 57. ¿Cuántas veces al año?

50. ¿En qué consiste la aplicación de la inversión en infraestructura?

En primer lugar, en 19 de restaurantes la inversión en infraestructura consiste en mantenimiento general, le siguen las modificaciones y ampliaciones y la actualización en tecnología, ambos casos se dan en nueve empresas; cambio de imagen se encuentra en tercer lugar (siete empresas), y en último lugar se encuentra la opción “otros”, caso que se da en un restaurante que invierte en la expansión de la empresa.



Gráfica 58. ¿En qué consiste la aplicación de la inversión en infraestructura?

XI. Otros Servicios

51. Servicios adicionales.

entre los servicios adicionales con los que cuentan los restaurante de Ciudad Obregón destacan, en primer lugar, el servicio para llevar (81 por ciento), en segundo lugar el servicio de entrega a domicilio (78 por ciento), en tercer lugar, el servicio de banquetes (56 por ciento) y, en último lugar, el salón para eventos (37 por ciento).



Gráfica 59. Servicios adicionales.

4.2 Discusión

Tras realizar el diagnóstico para determinar los factores que incurren en la competitividad del sector restaurantero en Ciudad Obregón, se llegó a diversos resultados, unos no tan esperados y otros ya previamente esperados que con este estudio se logró confirmar; todo esto gracias al cuestionario con el cual se podía identificar diversos factores que ayudan a que las empresas logren ser competitivas en el sector, los elementos administrativos que llevan a cabo y los que hace falta desarrollen más.

De las principales limitantes que se pudieron encontrar al inicio y durante el desarrollo de la presente investigación, fue que no todos los empresarios y/o gerentes se mostraban accesibles al momento de proporcionar información de la empresa, aún así explicándoles el objetivo de dicha investigación y sobre todo los beneficios que obtendrían a cambio, no se pudo obtener respuesta positiva; otro factor, fueron la poca participación de los organismos relacionado con esta industria en el sector de restaurantes, ya que no quisieron proporcionar información al inicio de la investigación, al momento de querer obtener una relación de datos de todos los establecimientos pertenecientes a este sector.

Por lo anterior, se pudo llegar a la decisión de realizar una relación de los establecimientos a evaluar, basada principalmente en los lugares con más popularidad que cumplieran con las características que se buscaban para el diagnóstico, al igual que aquellos establecimientos situados en una zona aceptable, y sobre todo, aquellos que tuvieran la disponibilidad para proporcionar la información necesaria para el llenado del cuestionario.

De una muestra en total de 28 establecimientos, la mayoría del comercio de este giro son empresas independientes, algunas con muchos años que los respaldan, inclusive más de 20 años, lo cual demuestran estar dentro del gusto de los comensales; existen otras que no cuentan con muchos años en el mercado, siendo menores a cinco años; sin embargo, han logrado posicionarse entre las empresas más demandadas por los clientes, ya sean locales o visitantes de fuera que gustan de la gastronomía de Cajeme.

Entre los principales organismos que brindan apoyo a estas empresas se encuentra la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera de Alimentos Condimentados CANIRAC, así como también de la Secretaría de Salubridad y Asistencia SSA, Universidades como el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) principalmente; a este último se podría hacer énfasis, pues al realizar el estudio fue poca la respuesta

positiva al mencionar el apoyo por parte de universidades, lo cual es preocupante pues en la ciudad se encuentran cerca de 17 instituciones y centros de estudios superiores los cuales pueden brindar apoyo; y en el caso de ITSON por ejemplo, se encuentra el Centro Tecnológico de Integración y Desarrollo Empresarial (CETIDE); el cual tiene como objetivo desarrollar la economía de la región del sur de Sonora, elevando la competitividad y la sustentabilidad de las empresas y organizaciones regionales, sin embargo, no se han enfocado al sector restaurantero por lo que se puede observar, pues tan solo una empresa, afirmo recibir apoyo por parte de la institución, y esto podría ser un área de oportunidad para impulsar realmente la economía y sobre todo posicionar competitivamente al sector restaurantero en la región.

En febrero del presente año, a fin de mejorar las condiciones de seguridad en establecimientos con afluencia de más de 50 personas, como son los restaurantes de Ciudad Obregón, la Unidad Estatal de Protección Civil (UEPC), el Instituto Tecnológico de Sonora y la Cámara Nacional de la Industria de los Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC), firmaron un convenio de colaboración. Tras la formalización de dicho convenio, alrededor de 70 alumnos del ITSON prestarían su servicio social y realizaron sus prácticas profesionales en 26 restaurantes de la ciudad, a fin de que dichos establecimientos cumplieran con las normas de seguridad establecidas por Protección Civil. Ningún empresario menciono dicho convenio o apoyo; sin embargo, el pasado septiembre de este año, 75 estudiantes de Turismo de ITSON, hicieron la entrega a la UEPC de 20 programas Internos de protección Civil que elaboraron para las empresas afiliadas a CANIRAC.

En este sentido el apoyo que se brinda a las empresas, son capacitaciones periódicas en atención al cliente, salud e higiene, calidad en el servicio etc., las que son brindadas por CANIRAC no tienen costo alguno, solo necesitan estar afiliados a la cámara, sin embargo, no todas las empresas están afiliadas a este organismo, por lo cual las capacitaciones generan un costo extra, y los mismos empresarios por no invertir en este tipo de capacitaciones, hacen que sus empleados no brinden el

servicio que se espera. Por otro lado, la cuota para pertenecer a CANIRAC es relativamente baja, ya que es anual, y puede tener el empresario todos los beneficios que se requieren para lograr tener tu establecimiento con todas las normas de calidad necesarias y capacitaciones, cada vez más se actualizan con programas que beneficien al empresario, tal es el caso del nuevo programa impartido el pasado septiembre del presente año, "Curso del mesero modelo" por CANIRAC, lo cual es una gran oportunidad para todos los restauranteros y hoteleros de la ciudad, el obtener dicha certificación para incrementar la calidad en su servicio y aumentar la productividad de sus empleados y asimismo obtener mayor rentabilidad.

Administrativo

En cuanto a lo administrativo se pudo observar que el 50% de las empresas aplicadas sí realizaban planes estratégicos formales y sus elementos tales como Misión, visión, valores, y el llamado el "horizonte temporal", en su mayoría por un año y un porcentaje menor lo realizan hasta por dos años; Pérez & Oteo (2006), mencionan que aunque los planes a largo plazo son variables, algunas empresas planifican a dos años, sin embargo lo habitual es la planeación entre tres y cinco años. Por lo cual podemos observar que la planeación estratégica está basada en el sector es a corto plazo.

En cuando al FODA el 50% de los encuestados lo realizan y lo toman en cuenta para la toma de decisiones en la empresa, esto se ve reflejado en la posición en el mercado, pues Koontz, Weihrich y Cannice (2008), mencionan que es un marco conceptual para un análisis que facilite la comparación de los factores externos e internos de una empresa para poder mejorar, eliminar, aprovechar y crear nuevos modelos que permitan avanzar y crear una ventaja competitiva; pero tan solo, el 50% de las empresas en Ciudad Obregón lo toman como algo serio e importante, si siguen así probablemente no se logrará crear un nivel de calidad empresarial que se está esperando. Añadiendo que de ese porcentaje mínimo, no todos tienen completo este estudio y atienden en un 50%, de la misma forma el realizar este tipo de estudios y sobre todo considerarlo para la toma de decisiones; es decir no sirve de

nada que lo tengan incompleto, necesitan concluir y tomarle la importancia que es debida.

Los indicadores que se toman en cuenta para evaluar el desempeño de las empresas son diversos, entre los que más destacan son las ventas y la satisfacción al cliente, entre otros menos importantes se pueden encontrar la disminución de costos, rentabilidad; entre las opciones alternas, está como indicador para medir el desempeño la calidad, la competencia en el mercado y el número de clientes que reciben diariamente.

Las estrategias planteadas se alinean a los objetivos propuestos en casi el 100% de los establecimientos, esto permite que de la misma manera las empresas tengan identificada su ventaja competitiva en relación a los otros establecimientos, la cual mayor ventaja competitiva en el sector es la atención al cliente, contrastando notablemente con la pequeña cantidad de establecimientos que atribuyen su mayor ventaja competitiva gracias a los productos y servicios que ofrecen en los mismos, lo cual podría ser crítico, puesto que el producto es la esencia de los establecimientos, y no todos consideran como su mayor ventaja; de la misma manera, la calidad del producto y/o servicio. Pero cuando se analiza la verdadera relación del cliente con la atención que recibe, se puede ver que es relativo, pues no todas las empresas reciben capacitación constante de atención al cliente y según una encuesta realizada recientemente por CANIRAC (ilustración 4), la mayor parte de la población relacionada con este sector, considera que la profesionalización del personal es un factor importante para que una empresa crezca, de la misma forma, durante la presente investigación, éste resultado ser uno de los factores menos considerados como ventaja competitiva para los empresarios.

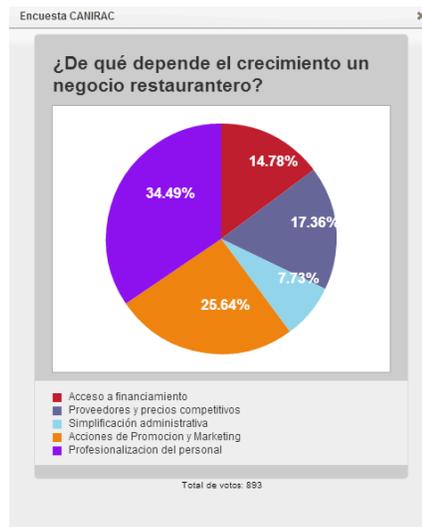


Ilustración 4. Encuesta. Fuente: <http://www.canirac.org.mx/index.php>

Se mantienen alianzas o acuerdos como actividades comerciales, al igual que compras y abastecimientos entre los que más pueden destacarse; contrastando las alianzas con CANIRAC e ITSON, lo cual es realmente contradictorio en relación a CANIRAC, pues en los primeros cuestionamientos más de la mitad aseguró tener o recibir apoyo por parte de dicho organismo, y al cuestionarse sobre acuerdos, solamente una empresa afirmó mantener un tipo de alianza con el mismo.

Promoción y ventas

Casi el 50% considera tener una participación en el mercado de entre el 41-60%, y por otra parte, el resto mencionó tener una participación en el mercado de entre 0-20%. Tan solo una empresa consideró tener una participación de casi el 100% en el mercado. Contradictorio conociendo hasta este grado de la investigación la cantidad de empresas existentes en la ciudad, los servicios que ofrecen y el tipo de comida el cuales muy variado. En relación a esto se muestra una publicación hecha en noviembre del presente año en el sitio web www.soyentrepreneur.com, la cual es la biblioteca de recursos online más utilizada por los emprendedores de habla hispana con herramientas para el desarrollo de plan de negocios y diseñar una estrategia de mercadotecnia, hasta cómo atraer inversionistas y vender por Internet, con una visita

de 1,442,269 usuarios mensuales. Publicó una guía de aproximaciones de porcentaje de participación de mercado (Ilustración 5).

	¿Qué tan grandes son tus competidores?	¿Qué tantos competidores tienes?	¿Qué tan similares son sus productos a los tuyos?	¿Cuál parece ser su porcentaje?
1	Grandes	Muchos	Similares	0-0.5%
2	Grandes	Algunos	Similares	0-0.5%
3	Grandes	Uno	Similares	0.5%-5%
4	Grandes	Muchos	Diferentes	0.5%-5%
5	Grandes	Algunos	Diferentes	0.5%-5%
6	Grandes	Uno	Diferentes	10%-15%
7	Pequeños	Muchos	Similares	5%-10%
8	Pequeños	Algunos	Similares	10%-15%
9	Pequeños	Muchos	Diferentes	10%-15%
10	Pequeños	Algunos	Diferentes	20%-30%
11	Pequeños	Uno	Similares	30%-50%
12	Pequeños	Uno	Diferentes	40%-80%
13	Sin competencia	Sin competencia	Sin competencia	80%-100%

Ilustración 5. Aproximación de porcentajes de participación en el mercado. **Fuente:** Fundación E, Macro Plan. Guía de diseño. (Tomada del sitio <http://www.soyentrepreneur.com/como-desarrollar-tu-plan-paso-a-paso.html>)

La mayor parte (70%) de los visitantes o clientes a los establecimientos son locales, por lo cual es obvio que los habitantes pueden llegar a un grado de monotonía y de desinterés por visitar esos lugares, a consecuencia de ver siempre lo mismo, probar siempre lo mismo, solo deja en esas ocasiones al mercado nacional y en un porcentaje muy pequeño el internacional. Debido a que Ciudad Obregón es una ciudad de turismo de Negocios, es poca la derrama económica extranjera, sin embargo cabe destacar, que el mercado nacional sí es un punto en el cual se puede desarrollar nuevas estrategias y sobre todo en el mercado local, actividades y menús como parte de la promoción y el marketing.

Para los establecimientos es muy importante el darse a conocer a sus clientes y estar en constante comunicación con los mismos, ya que hoy en día es algo indispensable para atraer a más clientes debido a la competencia que surge cada vez más en la región; realizar actividad promocional, principalmente la promoción de venta y publicidad, ya sea física o publicidad en línea; Permaneciendo abierto los 365 días del año en la mayoría de los establecimientos, se ofrece un servicio de calidad, se

registra mayor afluencia los Viernes, Sábados y Domingos; Los servicios que mayor demanda tienen son la comida, en un horario de 12:00 a 3:00pm, seguida de la cena que oscila en un horario de 7:00 a 11:00pm aproximadamente.

Para determinar la satisfacción del cliente, según los empresarios acostumbran medir el nivel de satisfacción “Siempre” en casi un 50%, contrastando un poco con el otro 50% el cual asegura medirlo algunas veces o nunca, esto a causa de diversos factores tales como: No lo han propuesto los dueños, la gente en el momento comunica su insatisfacción (personalmente), por los tipos de clientes que maneja (policías) y una de las más mencionadas como la tardanza que implica el aplicar el cuestionario. Sin embargo, sí se han aplicado estas encuestas, lo que hace esta respuesta un poco contradictoria, pues más del 50% aseguró haber aplicado algún tipo de encuesta para conocer la satisfacción del cliente, mismo que ha permitido determinar algunas de las quejas más frecuentes, las cuales son a causa del tiempo de entrega principalmente, seguido de la calidad en el servicio, facturación; y por último, quejas debido a la limpieza. Una vez recibidas las quejas, más de la mitad de los encuestados afirman atender las mismas en un 81-100%

Servicios

Los establecimientos cuentan con internet alámbrico y/o Wi-Fi, el cual hoy en día es un factor importante si se quiere permanecer en el gusto de los clientes y que la visita al establecimiento no sea obsoleta. Este sirve para estar en constante comunicación con los clientes (Redes sociales), promociones y servicios.

Asimismo, más de la mitad cuenta con página web, en la cual pueden ofrecer al cliente sus productos, publicar promociones y tener constante comunicación con el cliente.

Poco más del 50% utiliza las redes sociales para dar a conocer sus productos, principalmente el uso de Facebook, pues es considerado un medio donde se puede

dar a conocer un número considerable de gente y esto es correcto, con más de 900 millones de usuarios registrados activos.

Facebook se ha vuelto la red social con más visitas y movimientos diariamente. Por lo cual es una herramienta de marketing y publicidad hoy en día, y sobre todo porque no tiene costo alguno. Como lo podría tener una página web.

Economía y Finanzas

En la mayoría de las empresas predomina un financiamiento por medio de recursos propios y/o aportaciones de socios, esto se puede corroborar al ver que la mayoría de las empresas son establecimientos independientes y en la ciudad casi no existen con el concepto de franquicia; tan solo el 50% de la muestra afirma haber tenido una utilidad neta sobre ventas en los últimos años de entre 15-45%; y afirman que en los últimos dos años la utilidad media sobre ventas ha sido estable y unas cuantas más afirman que ha sido creciente. Este estudio puede ser o no cierto, pues son cifras y los empresarios no siempre quieren compartir esa información.

Infraestructura

Casi el total de los establecimientos en los cuales se aplicó el instrumento afirman realizar inversiones en sus instalaciones e infraestructuras, por lo menos dos veces al año. Principalmente el mantenimiento general del establecimiento, seguido de las modificaciones y ampliaciones que sean necesarias o surjan a lo largo del año; también se realizan inversiones en la actualización de tecnología y cambio de imagen; lo cual no sucede siempre, pero es bueno, pues es un centro de atención otros más coinciden en realizar las inversiones en capacitación y expansión.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se dan a conocer las conclusiones y recomendaciones del diagnóstico realizado a modo de investigación en una forma clara y breve, después de haber analizado los resultados que arrojaron los instrumentos aplicados.

5.1 CONCLUSIONES

La investigación tiene como finalidad el detectar y determinar los factores que inciden en la competitividad turística del sector restaurantero de Ciudad Obregón. De tal manera que, tras realizar el estudio se logró llegar a resultados que permiten analizar la situación actual del sector y su nivel de competencia, determinar las áreas de oportunidad, evaluar el desempeño y evaluar el área administrativa de cada una de ellas a manera general. Después de analizar toda la información, se logró cumplir el objetivo y a su vez esto permitió realizar propuestas estratégicas de mejora para tal sector y su competitividad.

Ciudad Obregón, Sonora, cuenta con un gran potencial para el desarrollo turístico, pues tiene todos los elementos necesarios para el desarrollo de las actividades, ya sea de negocios o familiar. La ciudad es rica en recursos y materia prima en la industria restaurantera, lo cual hace aún más llamativo para los turistas el visitarla, la gastronomía en los últimos años se ha convertido en un atractivo cada vez más demandante en la región.

De acuerdo a los resultados presentados, se llega a la conclusión de que Ciudad Obregón tiene todas las herramientas para lograr posicionarse en uno de los principales atractivos gastronómicos en el estado, a pesar de que éste, se encuentre en los últimos lugares en competitividad del sector restaurantero en el país. Aplicando las herramientas adecuadas, y las estrategias correctas, el estado de Sonora fácilmente podría ocupar uno de los primeros lugares a nivel nacional en cuanto a oferta gastronómica; sin embargo, hace falta la aplicación de recursos, inversión a proyectos y planes de desarrollo inteligentes para hacer de este un atractivo turístico más, en conjunto a los atractivos naturales y culturales.

Se cuenta con visitantes extranjeros, sin embargo, la mayor demanda de los productos, es gracias a comensales locales. Las empresas en el último año poco más del 50% tuvo un aumento en sus ventas, lo cual es favorable.

Se determinó que los factores de incidencia en la competitividad del sector, es la atención al cliente y la profesionalización de los trabajadores, ya que con ellos pueden ofrecer mejor servicio y con la mejor calidad que este demanda; se han establecido alianzas y acuerdos con universidades, lo cual es importante se sigan desarrollando pues es educación tanto para los empleados con capacitaciones que puedan recibir, y les da oportunidad a los alumnos de realizar prácticas que serán favorecedoras para ambos organismos.

5.2 RECOMENDACIONES

Una vez analizados los resultados del estudio, se desarrollan y proponen algunas recomendaciones. Entre las cuales destaca la principal y que son el tomar en cuenta de preferencia todos los puntos planteados en tal investigación, para lograr impulsar el sector restaurantero a otro nivel y lograr posicionarlo a un grado verdaderamente competitivo.

La industria restaurantera es el segundo mayor empleador a nivel nacional, supera en empleo al conjunto de personas ocupadas en los sectores de pesca, minería, electricidad, agua, distribución de gas por ductos al consumidor final y construcción (en su totalidad). Es por ello, que deberían de tomarse en cuenta estas cifras, pues es también comprobado, que el sector se encuentra en las mejores condiciones de desarrollo y crecimiento, pues para inicios de 2012 incrementó en un 3.58% el Producto Interno Bruto Acumulado.

En Ciudad Obregón, el sector tiene las herramientas adecuadas para lograr detonar este atractivo en su totalidad, sin embargo, no lo ha hecho. Está de más decir que la ciudad y sobre todo el Estado de Sonora, cuenta con los recursos necesarios como infraestructura, hoteles, atractivos naturales y culturales que complementan y forman la base del mismo sector; así que fácilmente, pueden ayudar a desarrollar esa competitividad a nivel nacional. Tomando en cuenta dos importantes factores, como el desarrollo de estas estrategias, impulsaría notablemente la creación de empleos y asimismo la derrama económica que este sector generaría cada año.

A continuación se presentan algunas recomendaciones que podrían favorecer la competitividad del sector restaurantera de Ciudad Obregón:

Realizar planes estratégicos formalizados para lograr crear armonía administrativa y operacional en la empresa de una manera correcta. Permitiendo con esto, también identificar su ventaja competitiva lo cual es de vital importancia para identificar su posicionamiento en relación a la competencia.

Contar con Misión y Visión, así todos los miembros de la empresa logran saber quiénes son y a donde quieren llegar.

Establecer indicadores de desempeño enfocados a su empresa y a los trabajadores con los lineamientos adecuados.

Tomar en cuenta el desarrollo de estrategias en base a los objetivos de la empresa, para crear armonía y trabajar al mismo ritmo. Con esto, se logra llegar más rápido al cumplimiento de los objetivos y de una manera eficaz.

Trabajar en áreas como personalización del servicio y profesionalización del personal.

Modernización del menú constantemente para no crear monotonía, ser innovadores, quizá incluir una categoría de alimentos saludables. Ahí mismo se puede ofrecer un servicio de desayunos el cual es un área de oportunidad de entre 7:00am a 11:00.

Permitirse crear alianzas con universidades y aceptar planes estratégicos para aplicar en la empresa (Cursos de capacitación a empleados, capacitación a gerentes, manuales organizacionales, planes estratégicos, etc). Educación y capacitación constante.

Fijación de precios basada en el costo y no necesariamente en la competencia, ya que la variedad de productos que se ofrecen es enorme.

Actualización en el manejo de redes sociales, las cuales son gratuitas y permiten llegar a un gran número de posibles clientes.

Creación de cupones, paquetes promocionales (o descuentos).

Creación de promociones especiales para cumpleaños, promociones atractivas que atraigan más clientes. Se podría considerar la “animación turística” temporal o permanentemente.

Los días con menos afluencia son los lunes a miércoles, para lo cual se pueden crear promociones especiales para esos días que llamen la atención de las personas.

Llevar un registro de ventas, movimientos de años pasados, para ver cómo ha evolucionado la empresa o si está teniendo resultados negativos, poder identificar el problema.

Medir el nivel de satisfacción del cliente, analizar los aspectos positivos, negativos y las causas que lo originan.

Aplicar encuestas para conocer el nivel de satisfacción del cliente y así darle seguimiento a las mismas, tomar en cuenta la opinión del comensal y mejorar en relación a ellas.

Contar con servicios adicionales para satisfacer al cliente, tales como servicio de Wi-fi y área de entreteniendo.

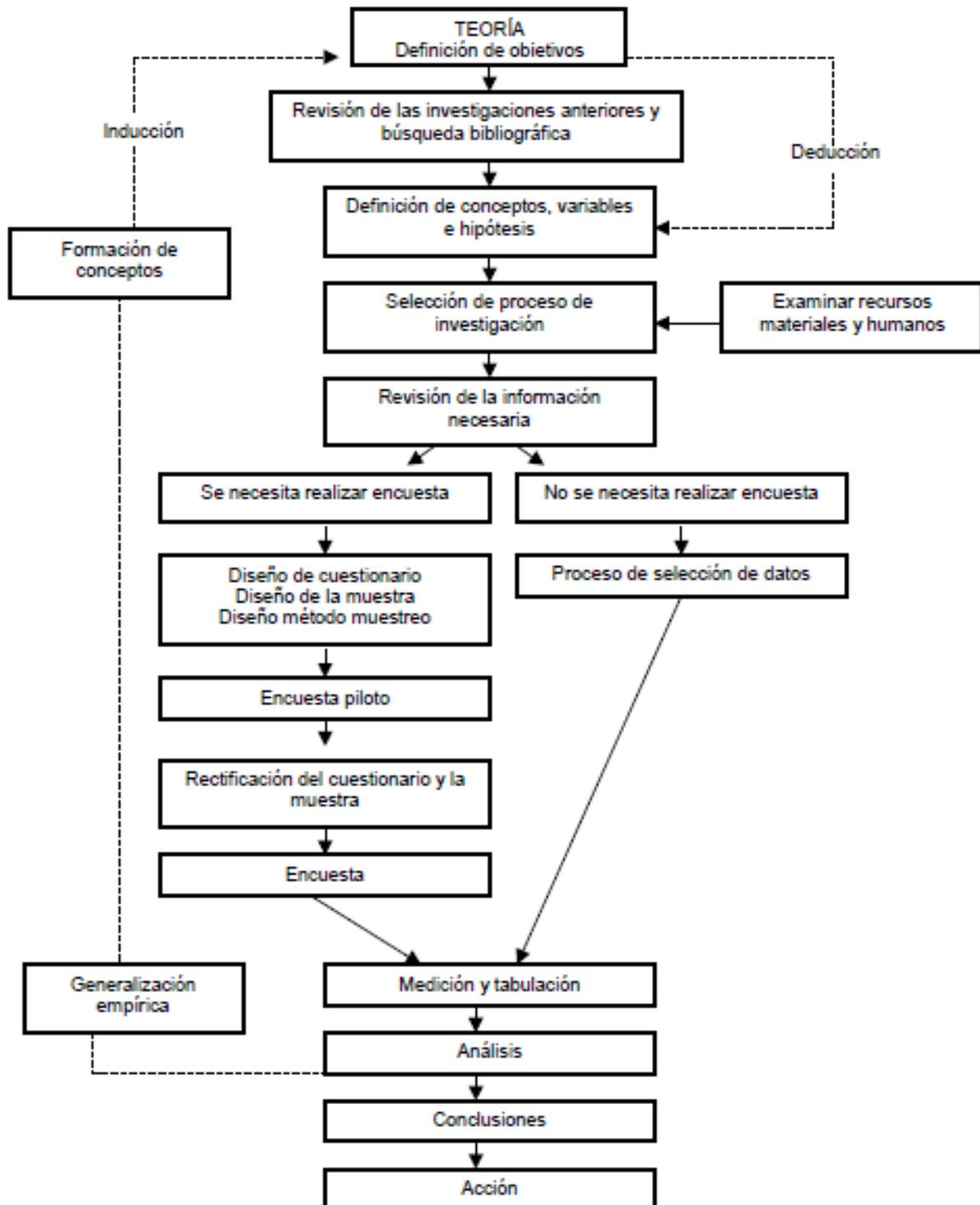
Desarrollar y programar actividades o áreas de entretenimiento para el mercado infantil (Datos censales de 2010 indican que en el país residen 32.5 millones de niños de 0 a 14 años), por lo cual es un mercado bastante amplio en el cual se puede trabajar y lograr abarcar más mercado.

Afiliarse a algún organismo como CANIRAC, pues se obtienen diversos beneficios.

Es necesario saber que este estudio abarca solamente el sector restaurantero, pero es fundamental crear armonía en todos los elementos económicos, socioculturales y mediambientales que conforman a la región para poder aprovechar mejor los recursos y crear las estrategias adecuadas en el cual, todos los sectores resulten beneficiados para lograr así llegar a ser competitivos en todos los ámbitos. Con esto se podrían desarrollar estudios de gestión turística, planes de desarrollo, información turística y gastronómica, crear corredores gastronómicos, etc.

ANEXOS

ANEXO 1 – Proceso de investigación.



ANEXO 2 – Cuestionario Diagnóstico del sector restaurantero de Ciudad Obregón, Son.

Cuestionario diagnóstico del sector restaurantero de Ciudad Obregón, Sonora.

Con el fin de identificar los factores que inciden en la competitividad del sector restaurantero, se solicita su valiosa colaboración para dar respuesta al presente cuestionario.

El análisis del sector ayudará a generar estrategias que permitan el desarrollo del sector turismo en lo relacionado con los alimentos y bebidas y contribuir a una economía más competitiva en la región.

Dirigido: gerente y/o administrador y/o propietario

Identificación de la empresa:

Nombre del establecimiento: _____

Tipo de restaurante: ___ Independiente ___ Franquicia

Domicilio del establecimiento: _____

Municipio: _____ Estado: _____ Teléfono: _____ E-mail: _____

Favor de seleccionar aquella opción que mejor describa la situación de la empresa para cada uno de los apartados.

I. Información general de la empresa

1. Indique el tamaño de la empresa:

- a) ___ Micro (1 a 10 empleados) c) ___ Mediana (51 a 250 empleados)
b) ___ Pequeña (11 a 50 empleados) d) ___ Grande (más de 250 empleados)

2. Número de años que la empresa tiene operando:

- a) ___ Menos de 5 años c) ___ De 11 a 20 años
b) ___ De 5 a 10 años d) ___ Más de 20 años

3. Indique el rango de edad del gerente y/o administrador

- a) ___ 25 a 30 años b) ___ 31 a 35 años c) ___ 36 a 40 años d) ___ más de 40 años

4. ¿Cuál es el nivel de formación del gerente y/o administrador?

- a) ___ Preparatoria b) ___ Carrera técnica c) ___ Licenciatura (carrera profesional)
d) ___ Posgrado e) ___ Otros (especifique): _____

5. ¿Cuántos empleados laboran actualmente en la empresa?

- a) ___ Menos de 5 b) ___ De 6 a 10 c) ___ De 11 a 15 d) ___ De 15 a 20 e) ___ Más de 20

6. Seleccione la Institución de la cual acostumbran a recibir algún tipo de apoyo (capacitación, seguro, participación del gremio, etc.) puede seleccionar más de una opción, coloque el No. 1 del que recibe más apoyo y el No.4 al de menos apoyo:

- a) ___ CANIRAC
b) ___ Secretaría de Salubridad
c) ___ Universidad
d) ___ Otros (especifique): _____

II. Capacidad de atención

7. Número de mesas para la atención de los comensales (clientes)

- a) ___ Menos de 5 b) ___ De 6 a 10 c) ___ De 11 a 15 d) ___ De 15 a 20 e) ___ Más de 20

8. ¿Cuál es la capacidad máxima de atención de comensales al día?

- a) ___ Menos de 50 b) ___ De 50 a 100 c) ___ 101 a 150 d) ___ De 151 en adelante.

9. ¿Cuál es el tiempo promedio para tomar la orden del cliente?

- a) ___ Menos de 5 minutos. b) ___ Entre 5 a 10 minutos. c) ___ Entre 11 a 15 minutos. d) ___ Entre 16 a 25 minutos. e) ___ Más de 25 minutos.

10. ¿Cuál es el tiempo promedio para servir la orden del cliente?

- a) ___ Menos de 5 minutos. b) ___ Entre 5 a 10 minutos. c) ___ Entre 11 a 15 minutos. d) ___ Entre 16 a 25 minutos. e) ___ Más de 25 minutos.

III. Planeación estratégica

11. Indique si en la empresa se realizan planes estratégicos formales (por escrito), y en

c) Producción y prestación de servicios

IV. Mercadotecnia

21. ¿Cuál es el porcentaje de participación que tiene la empresa en el mercado del sector restaurantero de Ciudad Obregón?

a) 1-20% b) 21-40% c) 41-60% d) 61-80% e) 81-100%

22. ¿Hubo un crecimiento en ventas del año 2011 con respecto al 2010?

a) Sí b) No

¿Cuál ha sido el porcentaje? _____

23. ¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas provienen de los clientes que los visitan? (Su respuesta deberá ser expresada en porcentaje, dando 100% los tres rubros).

a) Locales b) Nacionales c) Extranjeros

24. El precio de venta del producto y/o servicio está:

a) Por arriba de la competencia b) A nivel de la competencia c) Por debajo de la competencia

25. ¿En la empresa se realiza algún tipo de actividad promocional?

a) Sí b) No

Si su respuesta es sí ¿De qué tipo?

1. Publicidad 2. Promoción de venta 3. Venta personal 4. Publicidad en línea

5. Otros (especifique) _____

En caso de ser "No", pase a la pregunta 26

26. ¿Cuántos días de la semana el restaurante permanece abierto?

a) Menos de 5 días b) 5 días c) 6 días d) 7 días

27. ¿Cuáles son los días con mayor afluencia a su establecimiento? Seleccione hasta tres:

a) lunes b) martes c) miércoles d) jueves e) viernes f) sábado
g) domingo

28. ¿Cuáles son los servicios de mayor demanda que se tiene en el restaurante?

a) Desayuno b) Comida c) Cena

29. ¿Cuál es el horario de mayor afluencia de clientes?

a) 7 a 11 a.m. b) 12 a 3p.m c) 4 a 7 p.m. d) 7 a 11 p.m.
e) Otros. Especifique: _____

V. Calidad en el servicio

30. ¿Acostumbran medir el nivel de satisfacción del cliente?

a) Siempre b) Algunas veces c) Nunca

31. ¿Se han aplicado encuestas u otro medio para conocer la satisfacción del cliente?

a) Sí b) No ¿Por qué? _____

32. ¿Qué tipos de quejas son las más frecuentes?

a) Servicio b) Limpieza c) Facturación d) Tiempo de entrega
e) Otras (especifique): _____

33. ¿Qué porcentaje de quejas son atendidas?

a) 1-20% b) 21-40% c) 41-60% d) 61-80% e) 81-100%

VI. Tecnología de información y comunicación

34. ¿Se dispone en la empresa de conexión a Internet?

a) Sí b) No ¿Por qué? _____

En caso de que su respuesta sea "No" pase a la pregunta 39

35. ¿Con qué tipo de conexión se accede Internet?

a) Alámbrica b) Inalámbrica c) Ambas

36. ¿Con qué finalidad se usa el Internet en la empresa?

a) Servicios bancarios.....Sí No
b) Obtener información.....Sí No
c) Efectuar ventas.....Sí No
d) Otros (especificar): _____

37. ¿Dispone la empresa de página Web?

- a) Sí b) No
38. ¿Utiliza las redes sociales para dar a conocer sus productos y/o servicios?
a) Sí b) No ¿Por qué? _____

VII. Certificaciones

39. ¿Dispone la empresa de una certificación (Distintivo "H") (Distintivo M) (ISO 9001:2008), o cualquier otra?
a) Sí. Indique las normas y el organismo que lo certificó: _____
-
- b) No, pero estamos en el proceso previo a la certificación
c) No. No estamos en el proceso previo a la certificación.

VIII. Recursos Humanos

40. ¿Cómo considera el desempeño del personal en la atención a los comensales?
a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo
41. ¿Se ofrecen cursos de capacitación al personal?
a) Sí b) No

En caso de que su respuesta sea "No" pase a la pregunta 44

42. ¿Qué tantas veces ofrece cursos y/o talleres de capacitación a su personal?
a) 1 vez al mes b) 1 vez al año c) 2 veces al año d) Otros
(Especifique) _____
43. ¿Cuáles son los medios por los cuales proporciona capacitación? (Señale los que utiliza)
a) Secretaría de Trabajo y Previsión Social
b) Universidades
c) Empresas especialistas en capacitación.
d) La empresa misma.
e) CANIRAC
f) Otros (especifique): _____
44. ¿Asiste usted regularmente a conferencias, cursos, diplomados, seminarios?
a) Más de 5 al año b) Entre 3 y 5 c) A más de 1 d) Casi nunca
e) Nunca

IX. Finanzas

45. ¿Cuál es la fuente de financiamiento para la operación de la empresa?
a) Recursos propios y/o aportación de los accionistas
b) Aplazamiento de pago a proveedores
c) Solicitud de créditos bancarios
d) Préstamos fuera del sistema bancario.
e) Otros (especificar): _____
46. ¿Cuál fue la utilidad neta sobre las ventas de la empresa en los últimos años?
a) 1-15% b) 16-30% c) 31-45% d) 46-60% e) Más de 61%
47. ¿En los dos últimos años la utilidad media sobre ventas ha sido?
a) Creciente b) Estable c) Decreciente

X. Infraestructura

48. Indique la infraestructura con la que cuenta el restaurante pudiendo seleccionar más de una opción:
a) Cocina
b) Área de comedor
c) Bar
d) Sanitarios
e) Área de comedor con aire acondicionado
f) Estacionamiento
g) Área de juegos para niños
h) Área de reservado
i) Cuarto frío

- j) Almacén de secos
- k) Área de desechos
- l) Otros (especificar): _____

49. Realizan inversiones en sus instalaciones e infraestructura

- a) Sí ¿Cuántas veces al año? Una vez Dos veces
- b) No

50. ¿En qué consiste la aplicación de la inversión en infraestructura?

- a) Mantenimiento general.
- b) Modificaciones y ampliaciones.
- c) Cambio de imagen
- d) Actualización de tecnología
- e) Otros (especificar): _____

XI. Otros servicios

51. Señale el tipo de servicios que ofrece el restaurante además de la preparación de comida:

- a) Entrega a domicilio
- b) Servicio para llevar
- b) Servicio de banquetes para evento.
- c) Salón de eventos
- d) Otros (especificar): _____

Nombre el entrevistado: _____

Puesto: _____

BIBLIOGRAFÍA

ACERENZA, Miguel Ángel. (2005). *Promoción Turística un enfoque metodológico* (7ma Edición). México: Editorial Trillas.

ACERENZA, Miguel Ángel. (2009). *Competitividad de los Destinos Turísticos*. México: Editorial Trillas.

AGUILAR, Julián & DAN, Claudia. (2004). *Propuesta de proyecto de turismo alternativo en el ejido barra de Galindo en Tuxpan, Veracruz*. Tesis Profesional. Rescatado del sitio web:
[Http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/aguilar_z_jo/capitulo2.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/aguilar_z_jo/capitulo2.pdf), Consultado en Julio, 2012.

ARALUCE, Letanmendía Ma. Del Mar. (2001) *Empresas de restauración alimentaria. Un sistema de gestión global*. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos, S.A. 2000

ÁLVAREZ, Torres Martín G. (2001). *Manual de competitividad. Procedimientos y herramientas prácticas para incrementar y consolidar la presencia de su empresa en el mercado*. Primera edición. México D.F.: Paraninfo editorial, S.A de C.V

BALLOU, Ronald (2004). *Logística – Administración de la cadena de suministro*. (5ta edición). México: Pearson educación.

BOHNLANDER, George & SNELL, Scott (2008). *Administración de recursos humanos*. (14va edición). México.

BONNEFOY, Juan Cristóbal; ARMIJO, Marianela (2006). *Indicadores de desempeño en el sector público*. Serie Manuales #45, Santiago de Chile: Editorial CEPAL.

CALDERÓN, Hinojosa Felipe. (2011), Mensaje del presidente: *El Turismo como Prioridad Nacional*, rescatado del sitio web:
<http://www.calidad.sectur.gob.mx/blog/2011/11/20/mensaje-del-presidente/> 20 d / noviembre / 2011.

CANIRAC. Cámara Nacional de la Industria de restaurantes y Alimentos condimentados. (2012). Dirección general de comunicación social; Comunicado de prensa Núm. 008/12; México, D.F., a 12 de enero de 2012. Rescatado de <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/sala-de-prensa/comunicados/7154-boletin-008-12>

CARRIÓN Maroto, Juan (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. (2da ed.). Madrid, España: ESIC Editoriales.

Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey. (2010). *Índice de Competitividad Turística de los Estados Unidos Mexicanos (ICTEM) 2010*. México: Tecnológico de Monterrey Campus Morelia.

CERDEÑO, Víctor (2003). *Hotelería y restauración, publicación artículo No. 46*, España: Facultad de Ciencias Económicas y empresariales.

CURIEL, de Esteban Javier. (2008). *Turismo cultural y medio ambiente en destinos urbanos*. Madrid, España: Universidad Rey Juan Carlos.

DAHDA, Jorge. (2007) *Elementos de turismo: economía, comunicación, alimentos y bebidas, líneas aéreas, hotelería, relaciones públicas*. México: Trillas.

DÍAZ, Jonathan & MENDOZA, Víctor. (2009). *Modelos de Diagnóstico*. Rescatado el 02 de marzo de 2013, de: <http://es.scribd.com/doc/32850068/Capitulo-I-diagnostico-organizacional>.

Diccionario de la Real Academia Española de la lengua (2005). Rescatado del sitio web oficial: <http://lema.rae.es/drae/?val=bar>

Diccionario de la Real Academia Española de la lengua RAE (2010). Rescatado del sitio web oficial: <http://lema.rae.es/drae/?val=restaurante>.

Diccionario de la Real Academia Española de la lengua RAE (2012). Rescatado del sitio web oficial: <http://lema.rae.es/drae/?val=autoservicio>

Dirección de programación y presupuesto, H. Ayuntamiento de Cajeme. Municipio de Cajeme, 2008, Disponible en el *Anuario estadístico municipal de Cajeme* (Edición 2009), rescatado del Sitio Web: <http://www.cdobregon.gob.mx/transparencia/Documentos/TESORERIA/AE2009.pdf>

DURÓN García, Carlos. (2006). *El plan de negocios para la industria restaurantera*. México: Editorial Trillas.

DURÓN García, Carlos. (2009). *El éxito restaurantera - habilidades directivas*. México: Editorial Trillas.

DVOSKIN, Roberto (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Editorial Vértice. *Servicio Básico de alimentos y bebidas y tareas de postservicio en el restaurante* (2009). España: Editoriales Vértice. Disponible en: http://books.google.com.mx/books?id=pTlss4SzL8kC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false.

FAGA, Héctor & RAMOS, Mariano (2006). *Como conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*. (2da edición). México: Ediciones Granica.

FLEITMAN, Jack (2000). *Negocios exitosos*. (Pág. 37). McGraw Hill.

GALLEGO, Jesús Felipe (2010). *Manual práctico de restaurante*. (2da edición). México: Paraninfo.

GARCÍA Ortiz, Francisco; GARCÍA Ortiz, Pedro & ORTIZ, Miela Mario Gil. (2010) *Hotelería: Operaciones básicas en servicios en bar y cafetería*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

GARCÍA Ortiz, Francisco; GARCÍA Ortiz, Pedro & ORTIZ, Miela Mario Gil. (2011) *Operaciones básicas en servicios en restaurantes y eventos especiales*. (2da Edición). Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

GENIAL Consulting Group (2003). *Diagnóstico Empresarial*. Rescatado el día 28 de febrero de 2013, de <http://www.genialconsultora.com.ar/consultoria/diagnosticos/diagnosticos.html>. Barcelona (España).

HANSEN, MAYANNE & MOWEN (2006). *Administración de costos: contabilidad y control* (5ta edición). México: CENGAGE Editores.

HELLRIEGEL, Don & SLOCUM, John Jr. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12va Edición). México, D.F.: Cengage Learning Editores S.A de C.V.

HERNÁNDEZ, Orozco Carlos. (2007). *Análisis administrativo, técnicas y métodos*. (5ta reimpresión de la 1era edición). San José, Costa Rica: Editorial EUNED.

HERNÁNDEZ, R; FERNÁNDEZ, C. & BAPTISTA, P. (2002). *Metodología de la investigación*. México: Editorial McGraw Hill.

HILL, Charles & JONES, Gareth. (2011). *Administración estratégica, un enfoque integral* (9na Ed.). México: Editorial CENGAGE.

HIT, Michael A; DUANE, Ireland & HOSKISSON, Robert. (2004). *Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización*. (5ta Edición). México Df.: Editorial Thomson.

ICTEM (2010). *Índice de Competitividad Turística de los Estados Mexicanos* Noviembre de 2009, Derechos Reservados: © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Morelia, Centro de Investigación y Estudios Turísticos del Tecnológico de Monterrey.

INEGI-SECTUR, *Cuenta Satélite del Turismo de México 1998-2003*. Disponible en:
http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/metodologias/cuentas/anuales/me todo_cstm.pdf

INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. *Cuentas de bienes y servicios; Indicadores trimestrales de la actividad turística*. Cuenta satélite del turismo de México 2006-2010: año base 2003. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. –México: INEGI, c2012. Rescatado del sitio web www.inegi.org.mx, atención.usuariosnegi.org.mx

KEEFE, Lisa. (2004). *What is the meaning of marketing*. September 15, 2004. Pp 17-18. (Lisa Keefe – Marketing).

KERIN, Roger; HARTLEY, Steven & RUDELIUS, William (2009). *Marketing 9/e*. 9na Edición. México: McGraw Hill.

KOONTZ, WEIHRICH & CANNICE (2008). *Una perspectiva global y empresarial* (13va edición). México

KOTLER, Philip & AMSTRONG, Gary (2008). *Fundamentos de marketing* (8va edición). México: Pearson ediciones.

KOTLER, Philip; BOWEN, John & MAKENS, James (2004). *Marketing para turismo* (3era edición). Madrid, España: Pearson educación.

LAZZATI, Santiago & SANGUINETTI, Edgardo. (2005). *Gerencia y liderazgo*. Buenos Aires (Argentina): Ediciones Macchi.

LEÓN, Velázquez José A. (2004). *Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo Moreletti*. Universidad Autónoma de Sinaloa. Escuela de economía. Culiacán, Sinaloa. México. Julio 2004.

LEVY, Alberto. (2003). *Liderando en el Infierno – La competitividad de empresas, clusters y ciudades*. Buenos Aires, Argentina: Editoriales Paidós.

Ley de Ordenación Turística de España (2012). Disponible en:
http://www.mesadelturismo.com/common/mt/compendio/leyes_ordenacion.shtm

LÓPEZ, Alonso María; CARABIAS, Muñoz Lorena; DÍAZ, Paniagua Elena. (2011). *Ofertas gastronómicas*. Madrid, España: Editorial Paraninfo.

McCINTOSH, GOELDNER & RITCHIE. (2008). *Turismo – Planeación, administración y perspectivas*. (2da Edición). México: Editorial LimusaWiley.

MAS, Ivars Matilde [et al.] (2007). *Crecimiento, competitividad y capitalización de las regiones españolas*. Dirigido por Ernst Reig Martínez. Bilbao: Fundación BBVA.

MATAÍX, V. José. (2005). *Nutrición para educadores*. (2da edición), España: Editorial Días de Santos.

MARTÍNEZ, Martín M.I.; SANTERO Sánchez, R.; SÁNCHEZ Henríquez, L. y MARCOS Calvo, M.A. (2009): *Factores de competitividad de la PYME española 2008*. Madrid: Fundación EOI.

MEZA, B. Adriana & CARBALLEDA, G. Patricia. (2009). *El diagnóstico organizacional; elementos, métodos y técnicas*. México. Rescatado el 01 de Marzo de 2013, de:
<http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>

MINTZBERG, Henry (2007). *Planeación estratégica – fundamentos de la administración*. Universidad Nacional de Colombia, sede Palmira.

MUNCH, Lourdes & GALINDO, Paloma. (2006). *Nuevos fundamentos de mercadotecnia*. México: Editorial Trillas.

Norma Mexicana *NMX-F605 NORMEX* (2004), Disponible en el sitio web:
<http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/15111/listadeverificacion.pdf>

O'GUINN, Thomas; ALLEN & SEMENIK, Richard (2004). *Publicidad y comunicación integral de marca* (3era edición). México: Editorial Thomson Internacional.

OLMOS Juárez, Lourdes & GARCÍA Cibrián, Rafael. (2011). *Estructura del mercado turístico*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.

Organización Mundial de Turismo (2001), citado en Secretaría de Turismo, *Programa Nacional de Turismo 2001-2006*, México, 2001, p. 31.

Organización Mundial de Turismo (OMT) 2012. *México décimo lugar en Ranking de Turismo Mundial*. Artículo publicado México | Domingo 13 de mayo de 2012. Notimex | El Universal 13:28. Rescatado del sitio web:
<http://www.eluniversal.mx/notas/846959.html>

ORTEGA Castro, Alfonso. (2008). *Introducción a las finanzas* (2da Edición). México: McGraw Hill.

PAMPILLÓN, Andrés. (2007). *La importancia económica y social del turismo*. Artículo publicado el día domingo 18 de febrero de 2007 | 8:45. Rescatado del sitio web <http://www.lr21.com.uy/economia/246675-la-importancia-economica-y-social-del-turismo>.

PEREZ, G. Eduardo & OTEO O., Luis Ángel (2006). *Función directiva y recursos humanos en sanidad*. Ediciones Díaz de Santos.

PEREZ de las Heras, Mónica. (2004). *Manual de turismo sostenible*. México: Ediciones Mundi prensa.

PORTER, Michael E. (2005). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. (2da edición). México: Cecsa Compañía Editorial Conti.

Plan Estratégico de Desarrollo Turístico Sustentable del Estado de Sonora 2010-2015. Disponible en:
http://www.isaf.gob.mx/compendio/Estatal/Otros/PED_SONORA.pdf

QUESADA Castro, Renato. (2005). *Elementos del turismo. Teoría, clasificación y actividad*. (1era Ed., 2da reimpresión). San José, Costa Rica: CR. Universidad Estatal a Distancia (EUNED).

QUESADA Castro, Renato. (2010). *Elementos del turismo. Teoría, clasificación y actividad*. (2da Ed.) San José, Costa Rica: CR. EUNED.

RAYA, José M. & IZQUIERDO, Santiago. (2007a). *Turismo, Hotelería y restaurantes Tomo 1*. Barcelona, España: Lexus editores.

RAYA, José M. & IZQUIERDO, Santiago. (2007b). *Turismo, Hotelería y restaurantes Tomo 2*. Barcelona, España: Lexus editores.

RAYA, José M. & IZQUIERDO, Santiago. (2007c). *Turismo, Hotelería y restaurantes Tomo 3*. Barcelona, España: Lexus editores.

ROBBINS, Stephen (2009). *Fundamentos de administración – conceptos esenciales y aplicaciones* (6ta edición). Traducción (De Cenzo, David). Madrid, España: Pearson educación.

RODRIGUEZ, Mancillas Darío. (2005). *Diagnóstico organizacional*. (3era edición) México: Editorial Alfaomega, S.A de C.V.

RODRIGUEZ, Imma (2007). *Estrategias técnicas de comunicación – Una visión integrada en el marketing*. Barcelona, España.

SANCHO, Pérez Amparo (dir) (2001). *Apuntes de metodología de la investigación en turismo*. (1era Edición). OMT. Madrid (España).

Secretaría de turismo de Oaxaca (SEDETUR). (2001). Rescatado del sitio web: [Http://www.aoaxaca.com/alternativo/turismo_alternativo.htm](http://www.aoaxaca.com/alternativo/turismo_alternativo.htm). Consultado en Agosto, 2012.

SECTUR-CESTUR (2002), *Estudio Estratégico de Viabilidad de Turismo Cultural, 2002*. Última modificación: Viernes 28 de octubre de 2011 a las 15:08:31 por Dirección General de Comunicación Social, rescatado del sitio web: http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_Turismo_Cultural_y_de_Salud

Secretaría de Turismo SECTUR. (2004). *Turismo Alternativo. Una nueva forma de hacer turismo*. Fascículo 1. Serie Turismo Alternativo. México, D.F.

Secretaria de Turismo SECTUR. (2007). *Elementos para evaluar el impacto, económico, social y ambiental del turismo de naturaleza en México*. Disponible en: http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/15035/turismo_de_naturaleza.pdf

Secretaría de Turismo. (2008). *Competitividad y Desarrollo de Productos Turísticos Exitosos*. Serie de Documentos Técnicos COMPETITIVIDAD. No. 1. México: SECTUR.

Secretaría de Turismo (2010). Clasificación SECTUR. BuenasTareas.com. Recuperado 07, 2012, de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Clasificacion-Sectur/518020.html>

Secretaría de Turismo (2012, 11 de Noviembre). *Analiza gobierno del estado promover el turismo médico*. Nuevo Día, interactivo. Recuperado el 11 de nov de 2012, de <http://www.nuevodia.com.mx/wp-content/uploads/2012/11/9A-11-NOV-2012.pdf>

Secretaría de Turismo (2012a). Programa Moderniza, Distintivo M, Rescatado del sitio web: http://sectur.gob.mx/es/sectur/sect_DistintivoM. Última modificación: martes 10 de julio de 2012 a las 21:56:19 por Dirección General de Comunicación Social.

Secretaría de Turismo (2012b). *Higiene, Confianza y Seguridad en el Manejo de los Alimentos, Distintivo H*, recuperado el junio de 2012, de: http://sectur.gob.mx/es/sectur/sect_9231_distintivo_h. Última modificación: martes 10 de julio de 2012 a las 21:56:19 por Dirección General de Comunicación Social.

STANTON, William; ETZEL, Michael & WALKER, Bruce (2007). *Fundamentos de Marketing* (14va edición). México: McGraw Hill Interamericana.

VELASCO, Cepeda Raquel; PEÑUÑURI, Armenta Alba Rosa; SERRANO, Cornejo María de Lourdes; GIL, Palomares Maribel (2011). *Herramientas administrativas de apoyo a la competitividad de las organizaciones*. México.

Cuerpo académico de Administración y Desarrollo de las Organizaciones. Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON).

VERA, M.Jorge; TRUJILLO L., Andrea. (2009), *El papel de la calidad en el servicio del restaurante como antecedente de la lealtad del cliente*. Panorama Socioeconómico, Vol. 27, Núm. 38, Julio – Sin mes, pp. 16-30. Universidad de Talca, Chile. Disponible en:
[Http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39912023003](http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39912023003)

VIDAL, Arizabaleta Elizabeth. (2004). *Diagnóstico Organizacional* (2da Edición). Bogotá: Ecoe Ediciones.

VIDAL, Arizabaleta Elizabeth. (2003). Papeles de docencia e investigación. Bogotá.

VIDAL, Bonifaz Rosario & SÁNCHEZ, Juan Pablo. (2009). *El diagnóstico y las organizaciones*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. Departamento de Economía, Administración y Mercadología. Rescatado de (DEAM)http://www.mktglobal.iteso.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=407&Itemid=125#ref

VILLAREAL, René. (2003), *La competitividad sistémica: conceptos y condiciones en México. Perspectivas y retos de la competitividad en México*, Facultad de Economía, UNAM.

VOGELER, Carlos (2012). *El turismo en México*. Director Regional Para las Américas de la Organización Mundial de Turismo. Reporte 98.5 (Vespertino). Transmisión, lunes 14 de mayo de 2012. Escrito por: Francisco Zea. Rescatado del sitio web:
http://canaldesalud.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=22091&Itemid=99999999

GLOSARIO:

ITAM: El Instituto Tecnológico de México (ITAM) está seriamente comprometido con las actividades docentes y con la investigación científica. Los trabajos producidos en el instituto no sólo tienen impacto académico, sino que en muchos casos han determinado las políticas públicas, empresariales e industriales de México. Asimismo, los trabajos realizados de manera independiente por nuestros profesores así como aquellos elaborados por nuestros 16 Centros han sido publicados en órganos nacionales e internacionales. Derechos Reservados © ITAM, 2005. Río Hondo No. 1, Col. Progreso Tizapán, México, D.F., México, 01080 Tel. +52 (55) 5628 4000. <http://www.itam.mx/es/investigacion/investigacion.php>

ITSON: El Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), cuyo lema es "Educar para trascender" es una Universidad pública estatal que cuenta con 6 campus, con presencia en Guaymas (Campus Guaymas), Ciudad Obregón (Campus Centro y Campus Náinari), Navojoa (Campus Centro y Campus Sur), y en Empalme (Campus Empalme), en Sonora, México. Nace de la iniciativa de la sociedad, de la necesidad de formar y preservar nuevas generaciones con mentalidad de progreso y superación, para mantener y transmitir lo más valioso de la sociedad a la que se sirve. En la actualidad la matrícula de la Institución supera los 17,000 alumnos en Licenciatura y Posgrado. <Http://www.itson.mx>

CETIDE: tiene como objetivo desarrollar la economía de la región sur de Sonora, elevando la competitividad y la sustentabilidad de las empresas y organizaciones regionales. Esto mediante la oferta de servicios profesionales a las empresas, a los municipios e instituciones educativas, de tal forma que les permita mantener una estructura organizacional esbelta y se especialicen en sus competencias esenciales de negocio. Con esto se pretende que las empresas transiten por corto tiempo en un proceso de aceleración, mediante el uso de tecnologías de información. <http://www.itson.mx/iniciativas/Paginas/IniciativasEstrategicas.aspx>

OMT - Organización Mundial de Turismo - <http://www2.unwto.org/es>

CONOCER - Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales – <http://www.conocer.gob.mx>

CANIRAC: La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. CANIRAC es una organización empresarial de carácter nacional, que representa, integra y defiende los intereses y derechos de los establecimientos que preparan y venden alimentos, para impulsar el desarrollo de la industria mediante la interlocución con el gobierno y demás sectores, brindando diversos servicios de interés general. <http://www.canirac.org.mx/index.php>