





COMPETITIVIDAD DE NEGOCIOS,  
DESARROLLO ECONÓMICO,  
SUSTENTABILIDAD Y POLÍTICAS PÚBLICAS



# **Competitividad de negocios, desarrollo económico, sustentabilidad y políticas públicas**

José Luis Bravo Silva  
Judith Juárez Mancilla  
Plácido Roberto Cruz Chávez  
José Manuel Orozco Plascencia  
(Coordinadores)



Primera edición: mayo 2019

D.R. José Luis Bravo Silva

© Plaza y Valdés, S. A. de C. V.  
Alfonso Herrera núm. 130, int. 11, Col. San Rafael  
Ciudad de México, 06470. Teléfono: 5097 20 70  
editorial@plazayvaldes.com  
www.plazayvaldes.com.mx

Plaza y Valdés S.L.  
Calle Murcia, 2. Colonia de los Ángeles  
Pozuelo de Alarcón 28223, Madrid, España  
Teléfono: 91 8126315  
madrid@plazayvaldes.com  
www.plazayvaldes.es

Formación tipográfica: Mario Mera Martínez

“Este libro fue financiado con recursos del Programa de Fortalecimiento a la Calidad Educativa (PFCE)”.

ISBN: 978-607-8624-37-9

Impreso en México / *Printed in Mexico*

El trabajo de edición de la presente obra fue realizado en el taller de edición de Plaza y Valdés, ubicado en el Reclusorio Preventivo Varonil Norte en la Ciudad de México, gracias a las facilidades prestadas por todas las autoridades del Sistema Penitenciario, en especial, a la Dirección Ejecutiva de Trabajo Penitenciario.

# Contenido

Prólogo . . . . . 9

## Parte I

### Eje: negocios, competitividad e innovación

La criptomoneda y el entorno empresarial . . . . . 19

Análisis de las habilidades gerenciales en la industria panificadora  
de Puerto Vallarta desde una perspectiva contextual . . . . . 31

Problemática de las empresas de comercio al por menor de llantas  
y servicios automotrices, ante el crecimiento empresarial . . . . . 43

Influencia de la globalización en la identidad  
en los ámbitos empresariales . . . . . 61

Propuesta de un sistema de gestión de la innovación  
para las micro empresas del sector comercio al por menor  
de Puerto Vallarta (2005-2015) . . . . . 75

Problemática en la gerencia actual de las ópticas . . . . . 89

Calidad en el servicio como factor de diferenciación . . . . . 105

Análisis de oportunidades en analítica de negocios de la industria restaurantera de Puerto Vallarta, Jalisco . . . . .	119
Propuesta de un plan estratégico para el crecimiento de las mipymes del sector restaurantera de antojitos mexicanos en Puerto Vallarta . . . . .	135
Análisis de los factores organizacionales y su efecto en el estrés laboral en los restaurantes de cuatro tenedores en Puerto Vallarta (desde una perspectiva teórica) . . . . .	151
Indicadores de calidad para el servicio restaurantera . . . . .	175

**Parte II**  
**Eje: turismo y desarrollo económico**

Modelo de desarrollo local sustentable basado en el turismo de naturaleza: una alternativa para el destino turístico de Loreto, Baja California Sur . . . . .	191
Percepción de los turistas nacionales sobre la imagen turística de Mazatlán, Sinaloa . . . . .	209
Turismo, violencia e inseguridad en Mazatlán, Sinaloa: alertas de viaje para el turismo extranjero (2010-2017) . . . . .	223



## Prólogo

**P**rofesores investigadores y estudiantes de posgrado presentan una luminosa y amplia panorámica sobre los temas más actuales en materia económica. Desde la conceptualización de los nuevos mecanismos y herramientas de los servicios financieros que usan tecnologías de la información y comunicación, como una alternativa moderna, menos onerosa, más efectiva y eficientes que los servicios financieros de la banca tradicional; hasta el estudio de casos particulares de empresas y sectores de la economía en estados como Jalisco y Sinaloa, que presentan fortalezas y áreas de oportunidad diversas, de cara al crecimiento de los mercados locales y globales, y la toma de decisiones en todos los niveles relacionados con la producción de bienes y servicios empresariales.

Cada uno de los 15 trabajos cuenta con un sólido aparato crítico, una consistente metodología y técnicas de investigación; acompañadas por sus respectivos antecedentes, introducciones, herramientas estadísticas y operacionales, gráficos, tablas, argumentos y discusiones, y los insoslayables resultados con sus conclusiones.

Los colegas especialistas inician por el estudio de la criptomoneda y el entorno empresarial. La criptomoneda, sin duda, ofrece oportunidades inéditas para el sector; de ahí la importancia de conocerla desde su entraña: su concepción, características y comportamiento. Los investigadores abordan, también la revolución digital que ha impactado a la vida empresarial y el cómo esta revolución genera oportunidades para el emprendimiento y nuevos mecanismos de financiamiento.

El estudio concluye que, si bien es cierto las criptomonedas siguen su proceso evolutivo, cada vez se normaliza y generaliza más su uso, debido a la velocidad de sus transacciones y menor costo. Como ejemplo, destacan el hecho de que nuestro país sea líder en Latinoamérica debido a sus empresas “Fintech”, con sus “servicios financieros alternativos, gracias a la tecnología e internet, permitiendo captar

nuevos usuarios, más los usuarios ya bancarizados”; amén de que “generan grandes posibilidades para que la brecha de desigualdad –y la pobreza – disminuya”.

Otra posibilidad de mejora y crecimiento la ofrece el “crowdfunding”, enfatizan los catedráticos. Con esta herramienta “un mayor número de personas pueden generar micro empresas o acceder a préstamos”, actividades potenciadas por el activo virtual financiero que ofrecen las criptomonedas.

En el segundo apartado se aborda el análisis de las habilidades gerenciales en la industria panificadora de Puerto Vallarta, debido a la importancia de estas habilidades para el éxito de los negocios pequeños. La industria presenta retos y oportunidades muy interesantes en esta zona del Pacífico de México. Los investigadores están convencidos de que el estudio de la “capacidad de liderazgo y habilidades gerenciales de los empresarios” de las unidades económicas líderes, es muy benéfico para todos los involucrados en esta industria “poco explorada, pero con potencial considerable”. Además, subrayan, “podrá ser utilizado para futuras investigaciones en el ámbito teórico, contextual y práctico en el que se desarrolla, aportando información relevante y actualizada”.

La problemática de las empresas de comercio al por menor de llantas y servicios automotrices, ante el crecimiento empresarial, es el título del siguiente trabajo que integra el libro. Esta actividad económica se liga con la industria automotriz, lo cual es de gran relevancia, pues “México es el octavo fabricante y el cuarto exportador de automóviles a nivel mundial”, y los números “de la industria llantera se mueven de forma paralela a las de la venta de vehículos”.

Los especialistas señalan que el sector ha crecido debido a factores como “la competencia global, la tecnología y el incremento en marcas comercializadas”. Sin embargo, es urgente apuntalar las exportaciones (tratados de comercio regionales) y considerar las relaciones comerciales entabladas con socios como China, pues “uno de los problemas que más afecta hoy en día al sector, es la indiscriminada importación que se presenta de llantas y refacciones a bajo costo”. Además de puntualizar sobre las áreas de oportunidad del comercio de llantas, los catedráticos concluyen que uno de los mayores retos se encuentra en las estrategias de selección, capacitación y permanencia del recurso humano; es decir, en la manera de lograr “captar a las personas más idóneas para la organización”.

El cuarto trabajo compilado versa sobre la influencia de la globalización en la identidad del ámbito empresarial; influencia real, tangible en la identidad cultural y social, pero también en la empresarial, poco estudiada. El estudio actualiza conceptos, de manera analítica y crítica. Valora las interrelaciones de variables como globalización, identidad y empresa, para vislumbrar su relación sistémica, y arribar, de esta manera, al centro temático de sus indagaciones.

## PRÓLOGO

La globalización incide en todos los elementos que integran nuestra cultura, entendida en el sentido más amplio del término. Y lo más inquietante es que “este grado de penetración global no requiere de permisos y tratados internacionales para invadir la mente de las personas”. La globalización, enfatizan los autores de este apartado, se encarga de “insertar su ideología y costumbres en los países de modo involuntario y a la vez sutilmente obligatorio”.

La identidad empresarial, multivariada y dinámica, presenta dos tipos de reacción ante la globalización: la de las empresas autárquicas, que se encierran en sí mismas, y las que se abren al mundo para asimilar y beneficiarse de los cambios globales. Ante la inminencia e imposibilidad de aislarse en una burbuja, los especialistas universitarios consideran que lo mejor es fortalecerse para preservar el legado identitario empresarial, “esgrimiendo su valor como divisa negociadora e importante en las relaciones con empresas extranjeras”.

El siguiente apartado contiene una propuesta sobre un sistema de gestión de la innovación para las micro empresas del sector comercio, al por menor, de Puerto Vallarta. Su valor reside en la gran importancia de evaluar y medir la innovación, “pues proporciona elementos útiles para la toma de decisiones en materia de estrategias empresariales, y en la generación, difusión, apropiación y empleo de nuevos conocimientos”. Por qué se eligió Puerto Vallarta, porque ocupa el segundo lugar “en el ranking de innovación en la clasificación de empresas pequeñas”, tomando en cuenta, también que en este tipo de empresas (de medianas a pequeñas) se lleva a cabo 77% de la innovación empresarial.

De la problemática en la gerencia actual de las ópticas se ocupa el sexto título. Los resultados hablan por sí solos, el sector requiere de atención inmediata, pues una cantidad enorme de microempresarios de las ópticas desconoce la importancia de las áreas administrativas para sus empresas. Asimismo, “la mayoría de los optometristas no recibió formación administrativa durante su formación profesional, ni ha tomado cursos extracurriculares sobre cómo administrar un negocio”, ni considera tener los conocimientos administrativos necesarios para asegurar un proyecto de emprendimiento; llevar a cabo procesos de control operativo, financiero y mercadológico, a pesar de reconocer como “necesaria” la asesoría profesional en aspectos administrativos.

Los autores del séptimo estudio abordan la calidad en el servicio, como factor de diferenciación, en particular, en los restaurantes de comida mexicana de Puerto Vallarta. Esta investigación está orientada a facilitar y mejorar la toma de decisiones de los dueños, gerentes y encargados de los mismos. Se trata de que conozcan la importancia de ser un restaurante diferenciado, por la calidad en el servicio, y de mantener un negocio rentable, con permanencia en el mercado, bien posicionado;

que mantenga sus estándares de la calidad, crecimiento, prestigio, y servicio personalizado al cliente. Los investigadores enfatizan que “al tener una mayor percepción de la calidad, se logrará que los restaurantes alcancen la diferenciación entre ellos”. Además, al “generarse un conocimiento que se establecerá como un nuevo aporte, será utilizado como base para futuras investigaciones hacia otros sectores, giros, o que se profundice más en el tema”.

El octavo apartado incluye otro enfoque sobre el análisis de oportunidades en negocios de la industria restaurantera de Puerto Vallarta. Sus autores reconocen que “no es tarea fácil” lograr que las empresas restauranteras implementen una estrategia que responda con éxito a todas las necesidades de los consumidores, si consideramos, además, que la demanda del sector va en aumento y existe mayor competencia cada día.

En sus conclusiones destacan que la mayor parte de las empresas restauranteras en Puerto Vallarta son unidades económicas micro, característica que, sumada al uso limitado de equipos de cómputo, nuevas tecnologías de la información y la comunicación, “imposibilita a las empresas desarrollar de manera óptima su capacidad analítica o de análisis de negocio”. El texto resalta la importancia de esta industria en la “generación de valor agregado a nivel nacional, estatal y local”; además, la relevancia de documentar toda la información para mejorar “la relación gobierno, empresa y universidad en Puerto Vallarta”.

El noveno título abona y se suma a lo abordado en los dos anteriores, pues hace una propuesta de plan estratégico para el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector restaurantero de antojitos mexicanos en Puerto Vallarta. La comida mexicana, afirman los investigadores, es reconocida a nivel mundial como una de las mejores: “La variedad en sus preparaciones y en condimentos la llevan a ser un patrimonio de la humanidad”, amén de su importancia turística y de que Jalisco sea uno de los estados con más riqueza cultural en su cocina.

Los autores buscan responder cuestionamientos como: ¿qué efectos económicos y de consumo enfrentan las empresas mencionadas?, y ¿qué limita su crecimiento?, para fortalecer las estrategias empresariales que atienden los efectos económicos del mercado y la intensificación de la competencia.

En el décimo estudio se analizan los factores organizacionales y su efecto en el estrés laboral en los restaurantes de “cuatro tenedores” en Puerto Vallarta (desde una perspectiva teórica). Sus autores destacan, que debido a la importancia económica de la industria restaurantera, su derrama financiera y personal ocupado, resulta indispensable atender a los retos que impiden su desarrollo pleno; desde la gestión de costos, asuntos organizacionales y de capital humano. En la industria se reporta alta rotación de personal, deficiente o ausente capacitación, “y la presencia y

## PRÓLOGO

aumento en el número de enfermedades y accidentes laborales, los cuales suelen ocasionarse por diferentes factores, tales como el estrés laboral”, problema al que no se le ha dado la importancia que merece, según lo manifiestan los investigadores en sus conclusiones.

En el siguiente apartado, dejamos por unos momentos al sector restaurantero para sumergirnos en la consultoría energética, como oportunidad de emprendimiento en México; es decir en el análisis y estudio de todas las formas y fuentes de energía que utiliza un inmueble. Se considera al consumo de energía eléctrica, emisiones de CO<sub>2</sub>, índices de desempeño del sistema eléctrico, así como, la revisión general del concepto de consultoría energética y su situación actual.

Aunque sus autores reconocen que en México existen empresas dedicadas a esta actividad, no dan cobertura a las micro, pequeñas y medianas empresas, “que al igual que las grandes, presentan problemas en cuanto a eficiencia energética”, por ello, “dirigir el modelo de negocio hacia la atención de este segmento de clientes desatendido, podría resultar viable a la hora de emprender”. Además, subrayan, la consultoría energética no ha explotado las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, operando de manera 100% presencial, lo cual implica desechar las posibilidades innovadoras de estas herramientas.

Con el décimo segundo estudio volvemos la mirada al sector restaurantero, en particular a sus indicadores de calidad. Según lo señalan los investigadores universitarios, los modelos más utilizados se “enfocan en la imagen del establecimiento y las actitudes y conocimientos del personal que tiene trato directo con el consumidor”. Sin embargo, la valoración de un servicio difiere según su giro.

El estudio se planteó como objetivo determinar indicadores de calidad tomando en cuenta que al tratarse de alimentos y bebidas, las instalaciones forman parte de la evaluación “consciente o inconsciente” del consumidor; asimismo, “la higiene y limpieza son trascendentales”. Así, pues, a partir de este estudio se determinaron los factores: instalaciones, atmósfera, personal de contacto, comida, y procesos. Estos últimos, en particular destacan, pues en el análisis interno de los negocios “resalta la falta de controles en los procesos rutinarios”.

El siguiente apartado aborda un problema de radical importancia en México. Aunque se enfoque sólo en Mazatlán, Sinaloa, sus resultados resultan útiles para todos. Como lo menciona en su título, se trata sobre turismo, violencia e inseguridad, y sobre alertas de viaje para el turismo extranjero, tomando como periodo los años que van de 2010 a 2017. Los autores destacan la influencia negativa que han tenido las alertas de viaje en el flujo de turistas hacia Mazatlán. No obstante, subrayan también los factores que han influido, de manera positiva, en su recuperación, tales como: la entrada en funciones de la carretera Mazatlán-

Durango y el que los índices de violencia en Mazatlán se mostraron a la baja, mientras que en otros municipios de Sinaloa, y el resto del país, se mantengan altos o con tendencia a la alza.

El estudio muestra como los potenciales turistas extranjeros (estadounidenses y canadienses) para Mazatlán, son muy sensibles a las “alertas y boletines emitidos por los consulados y departamentos de seguridad pública”. Los investigadores subrayan que Sinaloa, “no sólo necesita mejorar su imagen y seguridad”, sino superar los retos de modernización y calidad que demanda la industria turística. “De ahí la necesidad de trazar nuevas rutas, apostarle a la variedad de turismo y a la complejidad de un *marketing* más dinámico y competitivo”, concluyen.

En el penúltimo estudio se presenta un modelo de desarrollo local sustentable basado en el turismo de naturaleza, como alternativa para el destino turístico de Loreto, que se ha distinguido por este servicio, enclavado en una zona que cuenta con una percepción positiva, en general, de los servicios turísticos que ofrece. Sin embargo, hay mucho por hacer, pues concluyen los autores que Loreto, además de orientarse al turismo de naturaleza, debe de procurar que sus recursos culturales, naturales y de aventura, “puedan ser puestos en valor de manera controlada y sustentable”.

Los autores reconocen que Loreto no refleja un crecimiento turístico explosivo, como en el caso de Los Cabos; pero sí mantiene un crecimiento paulatino, que “puede ser más ordenado y equilibrado”, amén de que “el destino cuenta con una infraestructura turística importante para potenciar al turismo como actividad económica preponderante”.

La obra cierra con un debido a sobre la percepción de los turistas nacionales sobre la imagen turística de Mazatlán. El trabajo, como lo destacan sus autores, se estructura en cuatro partes: el enfoque teórico basado en la imagen turística y la percepción; la parte metodológica que muestra los métodos y técnicas para recopilar la información básica; la parte específica de los resultados de la investigación empírica; cerrando con las conclusiones finales.

Así, estamos ante un estudio que aborda el “concepto, naturaleza, formación y comparación entre imagen percibida y proyectada”; pues, se subraya en sus conclusiones, “las imágenes son el punto de inicio que hace legible el significado y el sentido del destino turístico de Mazatlán”. Gestiones de comunicación y calidad en la oferta de los servicios resultan claves en su conformación. Por ello, las expectativas generadas por la imagen deben de corresponder con la realidad, factor decisivo para “la satisfacción y la fidelización de los turistas”.

De esta manera cierran los 15 estudios que recogen las indagaciones más recientes de un grupo nutrido de investigadores universitarios, sobre una zona de crecimiento de

## PRÓLOGO

importancia vital para el futuro de nuestro país; desde los retos que impone la globalización y los desarrollos locales, de cara a las innovaciones técnicas y tecnológicas, y la búsqueda de la sustentabilidad en la evolución económica y social, en particular del sector turístico, vocación económica de la región.

DR. GUSTAVO RODOLFO CRUZ CHÁVEZ  
RECTOR DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR





**Parte I**  
**Eje: negocios, competitividad e innovación**



# La criptomoneda y el entorno empresarial

*Lic. Adilene Sarahí Espinoza Castillo<sup>1</sup>*

*Dra. Judith Juárez Mancilla<sup>2</sup>*

*Dr. Plácido Roberto Cruz Chávez<sup>3</sup>*

*Dr. Alberto Francisco Torres García<sup>4</sup>*

## Resumen

**E**l documento es un artículo de revisión, cuyo objetivo fue estudiar y describir la criptomoneda y las oportunidades en materia empresarial, partiendo desde la revisión documental de la criptomoneda (concepción, características y evolución). Finalmente, este trabajo se encuentra estructurado en tres secciones: primero, la descripción de la criptomoneda desde su base conceptual, concepción y progreso, segundo, el entorno empresarial y la revolución digital, para en último lugar, identificar las oportunidades existentes para el emprendimiento y/o financiamiento.

**Palabras clave:** Criptomonedas, entorno empresarial, oportunidades.

<sup>1</sup> Alumna de la Maestría en Administración Estratégica. Universidad Autónoma de Baja California Sur. Correo electrónico: asarahesp@gmail.com

<sup>2</sup> Profesora-Investigadora del Departamento Académico de Economía. Universidad Autónoma de Baja California Sur. Correo electrónico: judithjuarezm@gmail.com

<sup>3</sup> Profesor-Investigador del Departamento Académico de Economía. Universidad Autónoma de Baja California Sur. Correo electrónico: pcruz@uabcs.mx

<sup>4</sup> Profesor-Investigador del Departamento Académico de Economía. Universidad Autónoma de Baja California Sur. Correo electrónico: atorresg@uabcs.mx

## Introducción

En México, el Consejo Nacional de Inclusión Financiera (CONAIF) define a la inclusión financiera como el acceso y uso de servicios financieros formales bajo una regulación apropiada que garantice esquemas de protección al consumidor y promueva la educación financiera para mejorar las capacidades de todos los segmentos de la población (CONAIF, 2011 en (Consejo Nacional de Inclusión Financiera [CONAIF], 2016)); entendiéndose que es el acceso a los servicios financieros, Mehrotra & Yetman (2015) consideran que éstos continúan expandiéndose, respaldada por el desarrollo económico y las iniciativas de la banca central y las políticas públicas. En este sentido, los esfuerzos han sido dirigidos especialmente en la promoción y la proliferación de sucursales o corresponsalías bancarias en comunidades rentables (Obregon, 2017).

México es uno de los países que están dentro de la *Cruzada Internacional por la Inclusión Financiera*, debido principalmente a la estructura económica, sustentada en las microempresas y la informalidad (Lecuona, 2016); al respecto, los indicadores de inclusión financiera de México publicados en el Reporte Nacional de Inclusión Financiera 2016 de la CONAIF, reflejan que sólo el 68.9% de los municipios tiene al menos un punto de acceso y que en términos generales, México tiene un valor de 0.29 –siendo posicionado en el número 74 de 131 países seleccionados– por debajo de países latinoamericanos como Chile y Uruguay. Ésta es una de las razones por las que ciertos autores, consideran que el acceso al sistema financiero mexicano y su estructura, así como su alcance geográfico, sí ha sido desarrollado en los últimos años, la dimensión es apenas mediana comparada con las existentes a otros países latinoamericanos, concibiendo al país mexicano como uno de los países con menor uso de depósitos y pagos, así como créditos (Lecuona, 2016).

Por lo anterior, se considera que la falta de acceso a las finanzas puede conducir a trampas de pobreza y desigualdad (Beck Demirguc-Kunt & Levine 2007; Aghion & Bolton 1997), que al ser contempladas con el acceso de los individuos a servicios financieros que se hace evidente la importancia de alternativas al sistema financiero tradicional.

En el mundo, existen alrededor de 15 mil empresas o *start-ups*, conocidas como Fintech, que ofrecen servicios o productos financieros a través de dispositivos tecnológicos; esta tendencia se concentra principalmente en Europa y en el caso de América, en EE UU. En América Latina, pocos países son los que tienen alguna Fintech, pero la aparición de este tipo de iniciativas es cada vez más grande.

En este sentido, el país Mexicano se convierte en el último año en el líder de América Latina con empresas Fintech (Finnovista, 2017), justo cuando la cámara

de diputados aprueba la *Ley de para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera*, misma que otorga un marco regulatorio para dar certidumbre jurídica a los participantes del sector y que regula las plataformas de tecnología financiera, contemplando 3 ejes fundamentales: pagos electrónicos, activos virtuales y el financiamiento colectivo. Es decir, contempla a las criptomonedas como un activo virtual, pero mantiene un control al determinar de forma específica los criterios para que pueda ser considerado como tal, y busca regular y proveer de un marco para la seguridad de los usuarios.

En concordancia con artículos publicados por instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo [BID], Finnovista, uno de los principales puntos es la tasa poblacional con acceso a servicios bancarizados y las ventajas de las empresas Fintech, que se convirtieron en un potencial por las posibilidades de reducir la brecha entre las personas bancarizadas y las que no tienen acceso, ya sea en términos de inclusión financiera para el combate a la pobreza (Carballo & Scharztein, 2017; Zanzzi-Días, Bonilla-Richero, & Gaibor-Vera, 2015; Moncayo, 2014; Rodríguez Cairo, 2014). En este sentido, el presente trabajo tuvo como objetivo describir el entorno de las Fintech y su relación con las criptomonedas, para identificar las oportunidades en materia empresarial.

## Criptomonedas

La criptomoneda es definida como una moneda virtual generada de forma descentralizada, por un único organismo, sin control de parte de algún gobierno y de un carácter anónimo (Centro de Estudios Financieros, 2017). Estas características dotan a las criptomonedas de una ventaja y atractivo gracias a que las transacciones realizadas pueden ser realizadas sin la necesidad de un intermediario o pago de comisiones. Diversos autores sostienen que las criptomonedas surgen gracias al acceso a internet y al hastío generalizado de las fluctuaciones económicas, específicamente a la crisis mundial del año 2008 –gestada en EE UU y conocida como *Subprime*–, por lo que se consideró una alternativa al dinero fiduciario y al sistema financiero actual (SCProgress, 2017; Centro de Estudios Financieros, 2017).

Pese a que la primera criptomoneda de la cual existen registros, Bitcoin [BTC], surgió en el año 2009 gracias al seudónimo “Satoshi Nakamoto”, sus antecedentes se remontan años atrás, cuando se describe por primera vez el concepto de *criptomoneda* “como un nuevo tipo de dinero descentralizado que utilizaría la criptografía como medio de control” (Wei Dei, 1998 en Ordinas, 2017), pero no sería hasta el año 2007

cuando se crearía el primer protocolo de la criptomoneda, publicado a principios de enero del 2009, cuyo primer bloque fue conocido como *bloque génesis*. En los años posteriores, las criptomonedas cobraron relevancia gracias al aumento de la demanda y el tipo de cambio de BTC, y el anonimato que es una de las principales características de este tipo de activos.

## Principales usos a nivel internacional

Dinamarca es uno de los países que dejó totalmente el uso de dinero impreso para dar paso a la criptomoneda, que entró en vigencia a partir del año 2016, pese a que muchas personas creen que el dinero virtual es un método perfecto para que los delincuentes puedan realizar actos ilícitos. El Banco Central de dicho país afirmó que la finalidad de la implementación del dinero electrónico, es ahorrar costos financieros y administrativos que involucra el proceso de contar con dinero circulante en las calles; el motivo que impulsó a la institución financiera fue porque observaron que cada vez más aumenta el uso de sistemas para pago digital (Cárdenas Munive & Alvarado Rosado, 2017).

Japón, siendo el principal mercado con criptomonedas, reconoció de forma oficial el uso de las criptomonedas como moneda de curso legal, aprobando una ley que regule la operación de éstas; además, ha iniciado un proceso de registro para las bolsas de criptomonedas que deseen operar en el país, ofreciendo un marco regulatorio y seguridad para inversionistas y los usuarios (Matsutani, 2018; Bitlegal, 2016). Japón no es el único país que ha tomado una posición positiva o experimentado con criptomonedas; a mediados del 2016, el banco de Canadá anunció que hacían experimentos con una criptomoneda llamada *CADcoin*, cuyos participantes incluían a 5 de los grandes bancos del país (Scotianbank, Banco de Montreal, Banco de comercio imperial Canadiense, Banco Real [RBC] y Banco *Toronto-Dominion*) (Shin, 2016), sin llegar a concretar una postura, presumiblemente debido a la falta de una regulación nacional. El Banco central de Suecia, Riksbank, además, ha estudiado la posibilidad de utilizar un complemento al dinero en efectivo y que ese mismo activo permita al banco central promover un sistema de pago seguro y eficiente (Sveriges Riksbank, 2017), a este activo lo denominaron *e-krona*. En Latinoamérica, Venezuela creó una criptomoneda, llamada *Petro*, respaldada en oro, petróleo, gas y diamante.

El propósito de que se utilicen las criptomonedas como oportunidad de negocio, es el que se pueda realizar diferentes transacciones económicas entre empresas del ramo y prestadoras de servicios diversos, que apoyen al desarrollo de la región (Sánchez Gil & Terán Vela, 2018)

## Las empresas Fintech

Las FINTECH son empresas que ofrecen servicios financieros innovadores utilizando las tecnologías más modernas, se caracterizan por ofrecer productos financieros totalmente *online*, contar con tecnologías disruptivas, estructuras flexibles y metodologías ágiles; en su mayoría cuentan con un modelo monoproducto; favorecen la inclusión financiera y transparencia y reducen eficientemente el nivel de costes de los servicios actuales (Funcas y KPMG, 2017).

En el mundo, existen cerca de 15 mil fintech, y la mayoría se encuentra en Silicon Valley, Nueva York, Londres, Hong Kong y Singapur (Funcas y KPMG, 2017) considerados como “centros Fintech”. Para que puedan considerarse como tal, deben cumplirse al menos los siguientes requisitos: 1) existir una gran demanda de este tipo de servicios tecnológicos, 2) que la regulación impulse el progreso de las start-ups y 3) que atraiga el talento y a inversionistas.

Actualmente existen 11 segmentos Fintech reconocidos, de los cuales, los seis segmentos Fintech principales en México son préstamos, abarcando un 23% de las *startups* identificadas hasta el momento del estudio, pagos y Remesas con el 22%, el rubro de gestión de Finanzas Empresariales con el 15%, gestión de las finanzas personales, con un 10% de las *startups*, crowdfunding, con un 9% de las *startups* del país y finalmente, seguros, que abarca un 6% (Finnovista, 2017).

En México, acorde a datos publicados en el estudio realizado por el BID en colaboración con Finnovista, se destaca que en el país, el 46% de las empresas Fintech compiten por el mercado independientemente si están o no bancarizados, consolidando al segmento *Fintech for inclusion* como una oportunidad de negocio para erradicar la exclusión financiera de México (BID y Finnovista, 2017); en el mismo reporte, se menciona que:

la existencia de soluciones para pagos y herramientas digitales para lograr un mejor desempeño financiero empresarial, no solo facilitarán la digitalización y formalización de estos negocios, sino que además el historial de sus transacciones o huellas digitales pueden utilizarse para evaluar el riesgo de crédito, creando nuevas opciones para resolver asimetrías de información, con sus consecuencias positivas en términos de oportunidades de obtención de financiamiento. Todo ello puede generar un círculo virtuoso que contribuya a resolver el persistente desafío entre el alto grado de informalidad de las PyME, que constituye un obstáculo para acceder a financiamiento, y su impacto en los niveles de productividad. Si consideramos que uno de cada cuatro emprendimientos Fintech en la región se ocupa exclusivamente en atender a estos negocios medianos y pequeños, este potencial se ve reafirmado.

Este contexto emergente ofrece oportunidades adicionales y mejores posibilidades para servir a un amplio segmento de la población que permanece excluido o sub-atendido por la industria financiera tradicional, y que está conformado por la mayoría de los adultos de la región

Desde Ciudad de México hasta Buenos Aires y Santiago de Chile, pasando por São Paulo, Lima, Quito o Bogotá, entre muchas otras ciudades de la región, están surgiendo empresas jóvenes de tecnologías financieras producto de las necesidades financieras de los mercados locales. Aquí vale la pena señalar que la regulación es un factor que requiere ser tratado por gobiernos y legisladores, como ya lo han hecho países de Asia como Singapur y en Europa, el Reino Unido. Esto no con un fin restrictivo y de mayores controles, sino desde una perspectiva que promueva la competitividad y la innovación en el ámbito nacional y regional.

## Crowdfunding

*Crowdfunding*, es un concepto nuevo que ha tenido gran aceptación en la red; es derivada de las palabras inglesas “*crowd*” y “*funding*”, haciendo referencia a “Multitud” y “financiamiento”, respectivamente (Rivera Butzbach, 2012); se trata de una forma de reunir capital necesario para un proyecto que generalmente, implica una entrada en el capital social de una empresa, pero disminuyendo al máximo el riesgo debido a que las aportaciones realizadas por los inversores particulares, pueden ser pequeñas (Catalunya Emprèn; Generalitat de Catalunya; Unió Europea, 2014; Cejudo & Ramil, s.f.; Quirós Zufiria, 2016). Las transacciones se realizan por internet, ya sean por transferencias con criptomonedas o dinero electrónico.

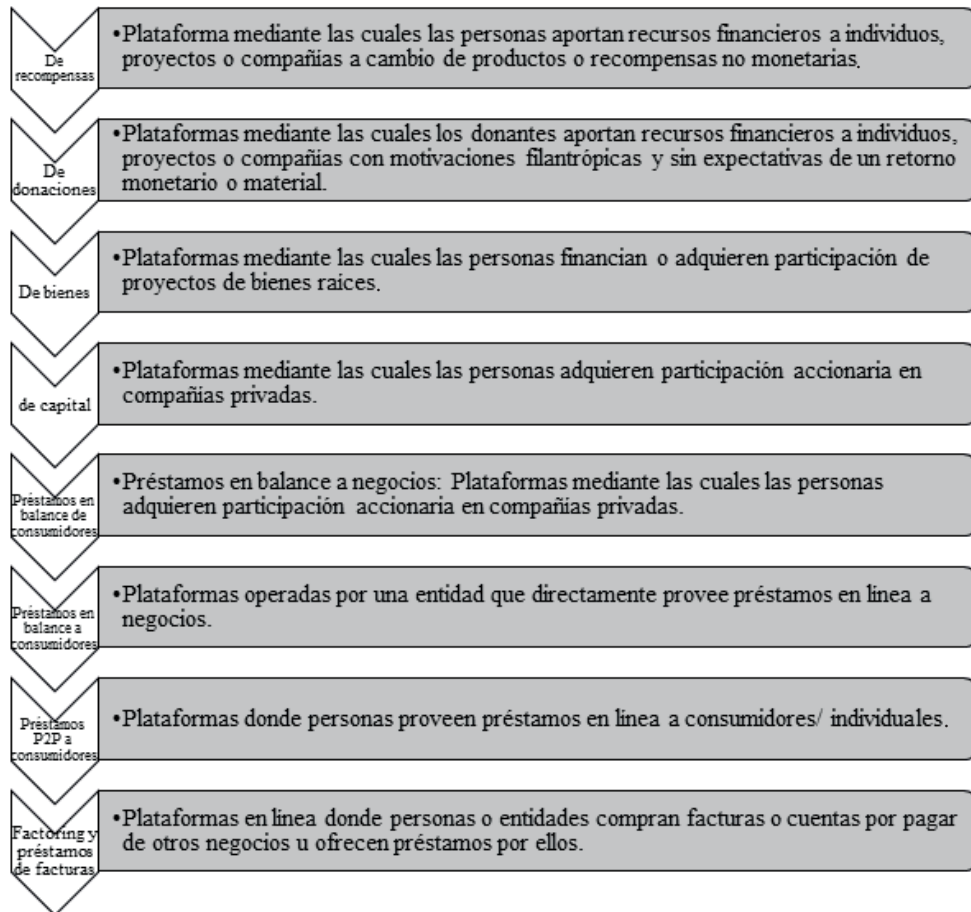
Quirós Zufiria (2016) considera que el crowdfunding se trata de una alternativa a la banca para el financiamiento de iniciativas, independientemente si son empresariales o sociales; adicionalmente, existen diferentes tipos de crowdfunding, que se pueden dividir en 9 subtipos.

La clasificación más común, los categoriza en 4: *a)* de capital, *b)* de deuda, *c)* de donativos y *d)* de recompensas. Cabe señalar, que algunos autores enfatizan un quinto tipo, que comprendería el rubro de bienes raíces. En el primero, Inversionistas aportan capital a organizaciones y negocios a cambio de un porcentaje de acciones o participaciones, mientras que en el crowdlending (de deuda) ofrece un tipo de interés sobre el dinero que se recibe, a diferencia del crowdfunding de recompensas, cuyos participantes fondean proyectos a cambio de alguna recompensa, ya sean puntos, productos o servicios; y por último, el de *donativos*, que se caracteriza por ser proyectos



solidarios o con fines humanitarios; donaciones desinteresadas por las que los participantes pueden o no recibir contrapartida o contraprestación (Rivera Butzbach, 2012).

### Ilustración 1. Tipos de plataforma de financiamiento alternativas



Fuente: Elaboración propia.

La ilustración 1, esquematiza los diferentes tipos de financiamiento alternativo al sistema bancario tradicional; entre ellas se destaca el financiamiento de capital, donde generalmente los participantes pueden adquirir una participación en los proyectos o la entidad financiera por medio de su aportación voluntaria.

Una de las grandes ventajas de las Fintech es que consideran a las empresas pymes como su cliente principal, sin importar si tienen acceso o no a servicios financieros, ofreciéndoles financiamiento, incluyendo cobranzas, contabilidad digital, pagos internacionales, entre otras, que, evidentemente, al no tener una exclusión por no tener acceso a servicios financieros, evidencia que el modelo alternativo de dichos servicios, especialmente de crowdfunding, benefician a la inclusión financiera.

Hoy en día, México cuenta con un ecosistema de financiamiento colectivo en crecimiento, tanto por el incremento en el número de plataformas en operación, como por el aumento en la cantidad de proyectos fondeados y el volumen de recursos levantados a través de éstas. Sin embargo, su potencial de consolidación está limitado por la falta de una regulación específica (Universidad Anahuac, 2017), pese a que la *Ley para Regular las Instituciones de Tecnología Financiera*, ha sido aprobada recientemente por la Cámara de diputados de la nación, es necesario destacar que el artículo 16 se refiere a los tipos de financiamiento y reconoce, de forma legal, 3 tipos: deuda, capital, copropiedad o regalías.

## Conclusiones

Diversos autores sostienen que las criptomonedas se encuentran aún en desarrollo, pero cada vez más comercios e instituciones se unen a este fenómeno, ejemplo de esto, es el crecimiento acelerado de comercios que aceptan criptomonedas para sus transacciones, en los últimos años. Esto se atribuye a que dichas transacciones pueden ser realizadas con mayor velocidad y menor costo.

Las empresas Fintech han posicionado a México como líder en Latinoamérica, en este sentido, principalmente debido a que las Fintech no tienen criterios de selección excluyentes en cuanto si el usuario potencial posee o no algún tipo de servicio financiero, lo que posibilita la penetración de servicios financieros alternativos gracias a la tecnología e internet, permitiendo captar nuevos usuarios, más los usuarios ya bancarizados.

El país destaca en 6 rubros, lo que genera grandes posibilidades para que la brecha de desigualdad –y la pobreza – disminuya, al ser, estos rubros, más incluyentes y facilitar el acceso a servicios financieros. En cuanto a materia empresarial, existe evidencia que lleve a suponer que, gracias al crowdfunding, un mayor número de personas pueden generar micro empresas o acceder a préstamos, enfatizando que la creciente tendencia del crowdfunding es “el ganar-ganar” y no la obtención de recurso monetario como en la banca tradicional. Es ahí, donde la criptomoneda

entra en juego, al ser un activo virtual financiero, considerado recientemente en México de curso legal, que su distribución pueda ser potenciada debido a que las plataformas permiten donaciones o participaciones de microaportaciones en proyectos con criptomonedas.

## Referencias

- BID y Finnovista, 2017. *Fintech: Innovaciones que no sabías que eran de América Latina y el Caribe*. s.l.:s.n.
- Bitlegal, 2016. *Japan edging towards Payment Licensing for Virtual Currency Exchanges*, s.l.: s.n.
- Carballo, I. E. & Scharztein, D. E., 2017. *Inclusión financiera y dinero electrónico: Lecciones desde Kenia y Perú para Argentina*. [En línea] Available at: <https://www.microfinancegateway.org/es/announcement/inclusi%C3%B3n-financiera-y-dinero-electr%C3%B3nico-lecciones-desde-kenia-y-per%C3%BA-para-argentina>
- Cardenas Munive, J. C. & Alvarado Rosado, B. V., 2017. *Análisis del uso del dinero electrónico en la economía y su influencia en el sector comercial*. Guayaquil: s.n.
- Catalunya Emprèn; Generalitat de Catalunya; Unió Europea, 2014. *¿Qué es el crowdfunding? Modalidades de financiación masiva*, Cataluña: Departament d'Empresa i ocupació.
- Cejudo, A. & Ramil, J., s.f. *Crowdfunding: Financiación colectiva en clave de participación*, s.l.: Asociación Española de Fundraising.
- Centro de Estudios Financieros, 2017. *Bitcoin y criptomonedas: concepto, regulación, uso como medio de pago y potenciales efectos en los mercados financieros locales*, s.l.: ESE Business School.
- Consejo Nacional de Inclusión Financiera [CONAIF], 2011. *Política nacional de inclusión financiera*, México: s.n.
- Finnovista, 2017. *El ecosistema Fintech de México crece un 50% en menos de un año y releva a Brasil como Líder Fintech en América Latina*. [En línea] Available at: <https://www.finnovista.com/actualizacion-fintech-radar-mexico/>
- Funcas y KPMG, 2017. *Fintech, Innovación al servicio del cliente*. España: s.n.
- Matsutani, M., 2018. Japan a global leader in cryptocurrency investment. *Japan Times*, 23 January.
- Mehrotra, A. & Yetman, J., 2015. *Inclusión financiera: Implicaciones para los bancos centrales*. CEMLA.

- Moncayo, J., 2014. *Inclusión financiera en el Ecuador y las oportunidades del dinero electrónico*. [En línea] Available at: [https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/09\\_jorge\\_moncayo\\_-\\_inclusion\\_financiera\\_-\\_innovacion\\_de\\_instrumentos\\_-\\_dinero\\_electronico.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/09_jorge_moncayo_-_inclusion_financiera_-_innovacion_de_instrumentos_-_dinero_electronico.pdf)
- Quirós Zufiria, U., 2016. *El crowdfunding*, San Sebastián: s.n.
- Rivera Butzbach, E., 2012. *Crowdfunding: la eclosión de la financiación colectiva, un cambio tecnológico, social y económico*. s.l.:Que vayan ellos -Aventis.
- Rodríguez Cairo, V., 2014. Dinero electrónico en Perú: ¿Por qué es importante en la inclusión financiera?. *Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 22(41), pp. 175-192.
- Rojas, L., 2016. *La revolución de las empresas y el futuro de la Banca. Disrupción tecnológica en el sector financiero..* s.l.:s.n.
- Sánchez Gil, A. & Terán Vela, O. E., 2018. Criptomonedas, como oportunidad de negocio de microempresas del sector turístico en la zona sur oriente del estado de México. *Revista Global de Negocios*, 6(1), pp. 93-104.
- SCProgress, 2017. SCProgress ecommerce. *Revista virtual de comercio electrónico*, 10 Julio.
- Shin, L., 2016. Canada Has Been Experimenting With A Digital Fiat Currency Called CAD-COIN. *Forbes*, 16 Enero.
- Sveriges Riksbank, 2017. *The riksbank's e-krona project*, Sweden: Sveriges Riksbank.
- Universidad Anahuac, 2017. *Casos de crowdfunding en México*. s.l.:s.n.
- Vázquez Cazar, S., 2011. *El poder transformador del dinero móvil: modelos exitosos de dinero móvil en países de desarrollo*. [En línea] Available at: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Apuntes/ae60.pdf> [Último acceso: 08 Junio 2017].
- Zanzzí-Días, P., Bonilla-Richero, C. & Gaibor-Vera, F., 2015. La billetera móvil del BCE, una alternativa estatal contra la pobreza: efectos económicos/The BCE 'mobile wallet', a state initiative against poverty: economic factors. *Revista Ciencia UNEMI*, 8(13), pp. 100-111.

## Anexo

<i>Financiera deuda</i>	<i>Financiera capital</i>	<i>No financiera donaciones</i>
Briq.mx	Briq.com	Donadora
Kubo financiera	Propeler	Hipegive
Prestad Ero	Iventu.re	
Afluente, crédito humano	Play business	
Doopla	<b>No financiera recompensa</b>	<b>Inmobiliario</b>
Expansive		
Yotepresto.com	Fondadora	Inverspot
Finv	Ideame	Expansive
LaTasa	Micochinito.com	Briq.mx
Konsigue	FONDify	
PitchBull	Social crwod mx	
Multicredi		



# **Análisis de las habilidades gerenciales en la industria panificadora de Puerto Vallarta desde una perspectiva contextual**

*Lic. Mariel Sosa Rivero<sup>1</sup>  
Dr. Manuel Ernesto Becerra Bizarrón<sup>2</sup>*

## **Introducción**

**E**l ambiente dinámico de los negocios ha permitido un constante análisis del entorno, así como las variables administrativas para enfrentar los principales retos, razón por la cual, es de suma importancia tomar decisiones y encontrar medios para subsistir en el mercado. Ante esto, los pequeños negocios son las principales unidades económicas más vulnerables en el contexto empresarial. Por tal motivo, es importante resaltar las habilidades gerenciales de los tomadores de decisiones, ya que la responsabilidad en este tipo de negocios recae en ellos y deben poseer habilidades que permitan enfrentar los problemas de manera eficiente para ser competitivos. Relacionado a esto, la mayoría de los empresarios mexicanos comienzan sus negocios con limitados conocimientos en términos de habilidades gerenciales, quienes no han estado expuestos en actividades empresariales o no han recibido algún tipo de formación sobre negocios.

La investigación se desarrolla en la ciudad de Puerto Vallarta, en el sector de la panificación tradicional, la cual no es una industria representativa de la región por la zona

<sup>1</sup> Estudiante Segundo Semestre. Maestría en Administración de Negocios. Centro Universitario de la Costa. Universidad de Guadalajara. Cel. 9831353263. Correo electrónico: mariel.sr1@hotmail.com

<sup>2</sup> Profesor-Investigador del núcleo académico básico. Maestría en Administración de Negocios. Centro Universitario de la Costa. Universidad de Guadalajara. Cel. 3221394363. Correo electrónico: mabebi@hotmail.com

geográfica en la que se encuentra, sin embargo, existen unidades económicas líderes por su permanencia, crecimiento, diversificación, empleo y cobertura, lo cual es un reflejo de la capacidad de liderazgo y habilidades gerenciales de los empresarios, razón por la que es importante estudiar cómo han crecido y se han mantenido en un mercado altamente competitivo, en donde el sector servicios es la principal actividad comercial de la ciudad. Por consiguiente, es una industria poco explorada, pero con potencial considerable, en donde los gestores son individuos aspirantes para participar en las investigaciones.

## Contexto

La industria panificadora en la actualidad se encuentra en la fase de expansión y crecimiento, ya que es representativa de la alimentación de la humanidad y es la más antigua del mundo según la Asociación Nacional de Proveedores Profesionales de la Industria del Pan, Repostería y Similares (ANPROPAN, 2016). A nivel internacional, la industria panificadora en el 2015 registró un valor global de 461 mil millones de dólares en un mercado en las cual 277 mil empresas familiares de gran escala tienen el 90% de participación; Bimbo el 4%, Mondelez Internacional el 3%, Yamazaki el 2% y Kellogg's el 1% (Sectorial, 2016).

Alemania es el principal país con más consumo de pan, seguidamente de Francia y Reino Unido, por lo contrario, los países asiáticos son quienes menos consumen productos de la industria, entre ellos Filipinas, India e Indonesia. En Europa, el 62% del sector pertenece a la panificación industrial, mientras que el 38% a la artesana, caso contrario con lo que sucede en México y los países de América Latina.

En América Latina existen 230,450 panaderías y existen contrastes en cuanto a la cantidad de pan que se consume y el precio que presenta el producto, del cual depende directamente del costo de los insumos en cada nación. También hay diferencias relacionadas con el tamaño del sector, la productividad, los salarios y las ventas según la Asociación Gremial de los Industriales del Pan de Santiago (Indupan, A,G y Fundación Chile, 2011).

El perfil del consumidor es muy variado dependiendo de la región y el país en el que se encuentre, pero por encima de todo y generalizando, es un consumidor que sabe un poco más acerca de su salud, especialmente los que están en núcleos urbanos extensamente poblados y con mayor capacidad adquisitiva. Las personas de edad entre los 15 y 35 años conforman casi dos tercios de la población mundial. Este tipo de consumidor tiene más conocimiento de los componentes e ingredientes de los alimentos, lo cual empuja a la industria a producir etiquetas más claras y concisas (Industria Alimenticia, 2015).



El consumo de pan en América Latina está liderado por Chile, en donde el 96% de su población consume productos de la industria, por lo contrario, Venezuela es el país con menos consumo con un 19%. Por su parte, México se encuentra en el quinto lugar con un consumo de pan del 35%. Chile y Argentina se han consolidado como los principales consumidores de pan, ya que desde el año 2011 se han distinguido por su superioridad en el consumo de este producto.

Respecto a la industria como fuente laboral, México es uno de los principales países con mayor cantidad de trabajadores en el sector y genera aún más empleos de manera indirecta, por lo que la industria panificadora es una fuente importante de empleo. Sin embargo, respecto al salario del maestro panadero en México se muestra un salario bajo respecto a otros países. Dentro de los países del continente americano, Chile es el país que destaca por conocer mejor a su industria, ya que, en la mayoría de los países, es difícil acceder a información del sector. A su vez, un estudio de INDUPAN y Fundación Chile (2008) determinó iniciativas para promover al sector, en los que destacan:

- Promover la innovación.
- Desarrollar una estrategia de diferenciación basada en la calidad artesanal.
- Incentivar la incorporación de tecnologías productivas y mejoramiento de procesos.
- Mejorar la eficiencia de las ventas.
- Transferir herramientas de gestión a las empresas.

Estas iniciativas pueden ser aplicadas actualmente a otros países de la zona geográfica, ya que demuestran comportamientos similares, no obstante, éstas no cuentan con información actualizada y concentrada exclusivamente en la panificación.

En México, la industria panificadora es un ejemplo de aquellas industrias que no visten frente a los datos de inversión extranjera o los proyectos dinosáuricos que inauguran los presidentes de la República, pero que, sin embargo, aportan al PIB y generan muchos empleos y productos básicos para la dieta del mexicano. Estamos hablando de un sector que involucra cerca de 55 mil empresas, de todos los tamaños (Ginebra, 2016). El pan se encuentra en la preferencia y en la mesa del 90% de la población, de acuerdo con datos de la Asociación Nacional de Proveedores Profesionales de la Industria del Pan Repostería y Similares (ANPROPAN). Esta misma Asociación puntualiza que las panaderías son una buena fuente de empleo; comprende aproximadamente a 1.5 millones de personas, lo cual coloca a la industria panificadora como la tercera fuerza laboral en el país, solo por debajo de la industria de la construcción y automotriz. Asimismo, representa un valor en el

mercado de 180 mil millones de pesos (Jiménez, 2016). El representante de la Cámara de la Industria de la Panificación Nacional (CANAINPA), Carlos Otegi Hernández, argumenta que es complicado conocer la cifra exacta de panaderías que operan en el país, toda vez que muchas se desenvuelven en la informalidad, además de todo el tiempo, porque se abren nuevas debido a que es un negocio que no necesitan gran inversión. Al cierre de 2016 la industria panificadora del país tenía un valor de mercado de aproximadamente 112, 603 millones de pesos, que representan alrededor de 1.1% del PIB. Además, la industria se divide en dos bloques: tradicional e industrial, donde el primero posee 80% del mercado y el segundo, 20%. En el segundo grupo se encuentra Grupo Bimbo, que es la empresa mexicana de pan más grande del mundo; sin embargo, debido a que es una industria muy fragmentada al estar compuesta por más de 270 mil unidades en todo el mundo, solo tiene 4% del mercado global, mientras que el 91% en manos de panaderías pequeñas (De la Rosa, 2017).

Para finales del 2015 y principios del 2016, el número de establecimientos con actividad comercial dedicados a la elaboración de productos de panadería fue de 59,659 unidades. En cuanto al tipo de proceso o sector de procedencia, el 91% de los establecimientos correspondió a la panadería tipo tradicional, el 0.1% a la panadería industrial y el 9% a las panaderías dentro de los autoservicios (CANIMOLT, reporte estadístico 2016). Otra característica del sector es que siete entidades de la República Mexicana concentran poco más de la mitad de las unidades económicas dedicadas a esta industria, las cuales son: el Estado de México, Veracruz, Puebla, Oaxaca, Ciudad de México, Sonora y Michoacán (Secretaría de Economía, 2017).

Uno de los aspectos más importantes que deben considerar las panaderías en el 2017 es mantenerse competitivas. El blog European (2017), empresa especializada en la comercialización de equipo para panadería, argumenta que existe cada vez más competencia en esta industria, por lo cual, se debe estar en constante innovación, tanto en productos como en procesos. Para ello es necesario ser más eficientes y orientar los esfuerzos en potenciar el rendimiento de las inversiones, a través de la atracción de talento y la integración tecnológica. Asimismo, la calidad y valor en el producto son importantes porque el consumidor está más informado y es más exigente. Sin embargo, parte de los productos de calidad se encuentra en la estandarización. Mantener el sabor, la textura y la apariencia es clave para que el cliente reciba exactamente lo que está buscando. Por otro lado, una de las tendencias en panadería más notables es que se están volviendo a apreciar los productos artesanales y de bajo impacto ambiental.

A su vez, la distribución de los establecimientos con actividad de panificación tradicional se concentra mayormente en las panaderías con un 65%, seguido de las

pastelerías con un 18%. Dentro de la gastronomía mexicana el pan dulce tradicional tiene un lugar sumamente importante. En nuestro país adquirió una gran relevancia y presencia mundial a través de los diferentes diseños, formas, colores, sabores y presentaciones, siendo reconocida como una de las naciones con mayor variedad de pan, se estima que existen más de mil diseños distintos (CANIMOLT, 2016).

Las panaderías son las unidades económicas más representativas para adquirir productos de panificación, por encima de las tiendas de autoservicio, vendedores ambulantes y el mercado, representando el 73% del gasto total de los consumidores por lugar de compra. Sin embargo, ante el crecimiento de las panaderías dentro de las tiendas de autoservicio, el reto para la panadería tradicional se encuentra en la innovación de nuevos modelos de negocio que le permita además de mantener a sus actuales clientes, incorporar mayor valor para el consumidor a través del mejoramiento de su producto y el desarrollo de nuevos y mejores servicios, incorporando conceptos como imagen, calidad, servicio al cliente, sanidad, oferta de nuevo productos, conveniencia, entre otros (CAINMOLT, reporte estadístico, 2014).

En este mismo orden de ideas, en Jalisco el sector registró un crecimiento de 2.6% en el 2015 (*El Financiero*, 2015), lo que representa un 3% del Producto Interno Bruto según *El Informador* (2015). El estado es una de las entidades con más gasto en pan dulce a granel, solo por debajo del Estado de México, Ciudad de México y Puebla. Respecto al gasto en consumo de pasteles es el principal estado, superando a la Ciudad de México, Puebla y Sonora (CANIMOLT, reporte estadístico 2014).

La industria panificadora en Jalisco ha generado en el último año un total de medio millón de empleos directos y es recomendable que las empresas renueven la producción mediante la implementación de tecnología que permita mejorar las exportaciones (*El Informador*, 2015). De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) en el estado existen 2, 696 establecimientos de panificación tradicional, los cuales corresponden a la clasificación 311812 de acuerdo con el Sistema de Clasificación de Industrial de América del Norte (SCIAN).

Específicamente en Puerto Vallarta se encuentran 76 establecimientos de panificación tradicional, es decir, el 2.81% de las unidades económicas de panificación de Jalisco se encuentra concentrado en este municipio.

De las 76 empresas localizadas en Puerto Vallarta, algunas son consideradas como líderes en la industria, resultado de su reconocimiento en la ciudad, su origen local la permanencia que han tenido por años en el mercado. Entre ellas destacan: Don Chonito, Los Chatos, la Espiga de Oro, Candy y Charme. Es importante mencionar que las principales empresas de la industria panificadora en Puerto Vallarta son de carácter familiar.

La Pastelería y Panadería Don Chonito es reconocida también por su propietario, quien se ha destacado como emprendedor local. Esta empresa es reconocida en la ciudad de Puerto Vallarta primeramente por el empresario Arnulfo Ortega Contreras, quien fue presidente de Coparmex Puerto Vallarta y Bahía de Banderas en el 2016. De acuerdo con su perspectiva, este año tuvo un muy buen inicio para las panaderías de Puerto Vallarta, debido a la cantidad de roscas hechas por el Día de Reyes, y pese a que los insumos que utiliza han incrementado, estarán trabajando y soportando dichos aumentos para no afectar el bolsillo de sus clientes. Por lo que el propietario de dicha panadería visualiza al año 2018 como productivo (Beltran, 2018).

Otro de los problemas dentro de la industria es la escasa información a nivel local, estatal y nacional, ya que existe poca información estadística. Sin embargo, a través de la Cámara y Asociación nacional de la industria se puede obtener un poco de información al respecto, aunque con muchas limitantes, lo cual hace identificar que, a pesar de ser una industria poco explorada, destaca por su importante participación como fuerza empleadora del país. Ante esta perspectiva, también se debe analizar la problemática en general de las PYMES, para tener una perspectiva más amplia y generalizada de la situación.

## Problemática

El 96% de las más de 40 mil panaderías en México son microempresas. De estos establecimientos, 37 mil son pequeñas panaderías artesanales que representan un negocio sustentable y creciente (*El Financiero*, 2015). Partiendo del panorama previamente identificado, el análisis de la industria se determina para los pequeños negocios, ya que son los más representativos de la industria en el país. Una de las principales carencias de este tipo de empresas son las habilidades de gestión, ya que las grandes empresas pueden contratar a los mejores recursos humanos de gestión (como consultores externos), lo que les permite desarrollar e implantar las técnicas e instrumentos de gestión eficaces. Por el contrario, las pequeñas empresas dependen en gran medida de las habilidades de gestión de sus dueños que, en la mayoría de los casos, no son profesionales de la gestión de negocios (Díaz, 1994).

En relación con el tema, existe una opinión cada vez más generalizada de que las deficiencias en el liderazgo, la gestión y las competencias son una limitación clave en el rendimiento empresarial en el Reino Unido, especialmente para las pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, hay muy poca evidencia que demuestre si las habilidades de liderazgo y gestión influyen o no en la adopción de las mejores prácticas de gestión o cómo, en última instancia, configuran el desempeño empresarial

en las PYMES. Las habilidades bien desarrolladas y la adopción de las mejores prácticas de gestión asociadas están positivamente relacionadas con el desempeño de la empresa, Sin embargo, existe una importante falta de investigación sobre las habilidades de liderazgo y gestión en el contexto de las PYMES (Hayton, 2010).

Respecto a las capacidades gerenciales, las unidades económicas no prevén problemas futuros para tomar medidas de contingencia, debido a que las soluciones las aportan cuando el problema está presente. De acuerdo con las capacidades gerenciales de cada responsable en las empresas, quienes determinan las soluciones correspondientes ante los problemas presentados, se observa que las microempresas no proponen acciones de solución con un 47.6% del total de las unidades económicas, casi la mitad de dicho tamaño se limita a implementar acciones de solución, lo que demuestra el porqué de su poca esperanza de vida.

Otro aspecto importante para tomar en consideración en el análisis de las PYMES, es la falta de monitoreo en indicadores de desempeño, es decir, que no existe un control en este tipo de empresas. Asimismo, el 14.7% de las microempresas destacan que no les gustaría que sus negocios crecieran, por ende, se determina que la persona responsable de decidir esta situación es el propietario, quien limita a la empresa al crecimiento, lo que se atribuye a la inseguridad, por complicaciones administrativas y a que se sienten satisfechos con las condiciones de sus empresas. La Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (INEGI, 2015) midió el puntaje de las capacidades gerenciales de conformidad con la metodología utilizada por el Banco Mundial. De acuerdo con dicho organismo internacional, existe una relación directa entre las capacidades gerenciales de las empresas y su nivel de productividad. Como se puede apreciar en la siguiente gráfica, las empresas con mejores capacidades gerenciales presentan los niveles más altos de productividad.

De la misma forma, la mayoría de los empresarios mexicanos comienzan sus negocios con limitados conocimientos en cuanto a la puesta en marcha y en términos de habilidades gerenciales. Tampoco han estado expuestos a la actividad empresarial en el sistema educativo o recibido algún tipo de formación sobre cómo iniciar un negocio, incluyendo la manera de identificar oportunidades de negocios, evaluar la viabilidad de mercado, preparar un plan de negocios y garantizar financiamiento para el crecimiento de la empresa. Numerosos empresarios no cuentan con experiencia previa en gestión empresarial y aprenden a través de ensayo y error. La mayoría de las microempresas no mantienen registros contables regulares y tampoco buscan asesoramiento profesional para mejorar su rendimiento operativo y competitividad. Motivo por el cual la falta de conocimiento es una barrera para la supervivencia de las empresas y puede ser uno de los factores de la predominancia de las microempresas

de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE 2016).

De igual forma, existen pocos programas educativos, por lo que las empresas mexicanas exhiben bajos niveles de alfabetización de los negocios. En consecuencia, la capacidad de enseñar habilidades de gestión empresarial para los empresarios es limitada. En el mismo orden de ideas, la falta de educación de negocios afecta la habilidad de los emprendedores para desarrollar eficientemente sus empresas. Las MIPYMES deben apuntar tanto a mejorar las habilidades de gestión como a impulsar la adopción de buenas prácticas de gestión para mejorar su productividad. Hayton (2015) distingue cuatro tipos de habilidades gerenciales: liderazgo, emprendimiento, habilidades técnicas y organizacionales y cuatro tipos de capacidades de gestión: formalización de estrategias, respuesta estratégica, centralización de estrategias y gestión de recursos humanos según el Diagnóstico del Fondo Nacional Emprendedor del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM) (2016).

Además, las investigaciones dentro del sector panificador son escasas, el cual, se encuentra en crecimiento y provee empleo en gran medida, por lo que es una industria importante en el país, pero con escasas investigaciones al respecto. Bajo esta tendencia, se destaca la importancia de analizar el sector de panadería y repostería, ya que, a pesar de su tendencia a desaparecer, existen establecimientos líderes en el sector en la ciudad de Puerto Vallarta, además, es uno de los sectores más importantes en el país para generar empleo y está en constante crecimiento.

Con base en los hechos anteriores se identifica la importancia del análisis de la industria panificadora en Puerto Vallarta, así como las habilidades gerenciales de los gestores de estas organizaciones. Por lo anterior, se puede identificar que las habilidades gerenciales son elementos fundamentales para el desarrollo en toda unidad económica, pero aún más en las PYMES, que a mayores habilidades serán capaces de alcanzar mejores puestos en el mercado, y principalmente en la industria panificadora, debido a que es un sector poco investigado en la ciudad.

## **Pregunta de investigación**

### *Pregunta general*

En consecuencia, surge la siguiente pregunta de investigación, ¿cuáles son las habilidades gerenciales en el sector panificador de Puerto Vallarta para el liderazgo en la industria?

### *Preguntas específicas*

1. ¿Cuál es la estructura e importancia de la industria panificadora?
2. ¿Cuáles son los problemas de la industria panificadora?
3. ¿Cuáles son los elementos que integran las habilidades gerenciales?
4. ¿Cuáles son las habilidades gerenciales de los gestores de la industria panificadora en la ciudad de Puerto Vallarta?

## **Objetivo de investigación**

### *Objetivo general*

Identificar las habilidades gerenciales en el sector panificador de Puerto Vallarta predominantes para el liderazgo de la industria.

### *Objetivos específicos*

1. Identificar la estructura e importancia del sector panificador en la ciudad de Puerto Vallarta para contextualizar la investigación mediante la búsqueda documental en bases de datos oficiales.
2. Analizar las principales problemáticas de la industria panificadora en los pequeños negocios.
3. Describir los elementos de las habilidades gerenciales en las organizaciones a partir de teorías y modelos acreditados para dar soporte teórico a la investigación mediante la técnica documental.
4. Describir los elementos de las habilidades gerenciales aplicadas en las unidades económicas sector panificador en Puerto Vallarta que dan cuenta del liderazgo alcanzado mediante una investigación de campo.

## **Metodología**

En la metodología a utilizar, el enfoque será cualitativo debido a la naturaleza y el tratamiento de los datos, ya que se analizará y profundizará la problemática dentro de las empresas de la industria panificadora. Tamayo (2014) menciona que el objetivo

de este tipo de enfoque es analizar y profundizar en la situación problemática y no necesariamente en los resultados que permitan hacer generalizaciones.

El método es deductivo porque parte de un contexto general hacia un grupo de empresas en particular para el análisis y descripción del comportamiento con relación a la problemática. Por tanto, el método inicia con la identificación de contexto para delimitarlo por área, ubicación geográfica y sector para hacer una búsqueda de las teorías y modelos que las describen en la idealidad y compararlos entre sí para identificar concretamente el problema y dar solución precisa.

Se utilizará el alcance descriptivo, debido a que éste busca describir las características y rasgos importantes del fenómeno en su contexto. Se trabajará sobre realidades de hecho, ya que su característica fundamental es la presentación de una interpretación correcta. Para tal motivo, se realizará un estudio de campo dentro del sector panificador, ya que el sujeto de estudio son las panaderías y reposterías de la ciudad de Puerto Vallarta, para estudiarlas a detalle y obtener resultados de cada una de ellas para interpretar los resultados a nivel local.

El diseño de la investigación será de tipo no experimental porque no se tiene control o manipulación de las variables, por tal motivo, se realizará la observación a los fenómenos en un contexto natural. Y es transversal porque los datos se levantarán en un único momento. García (2009) fundamenta que este tipo de diseño se caracteriza porque no existe manipulación intencional de las variables independientes, por lo que se observan los fenómenos tal como se dan en su contexto natural para después analizarlos y los estudios transversales o transaccionales recolectan datos en un solo momento, en un tiempo determinado. La técnica de recolección de datos será una encuesta para obtener información partiendo de la premisa de preguntar directamente las dimensiones o variables identificadas como parte de la problemática.

## Conclusiones

Con la investigación mencionada, es importante el análisis de la industria panificadora en la región, así como las habilidades gerenciales dentro de las organizaciones, para interpretar y analizar las limitantes en términos de habilidades y capacidades por parte de los gestores y cómo éstos influyen en sus empresas, a partir de las condicionantes que cada empresario posee y aplica a su compañía. A su vez, la investigación permitirá un acercamiento contextual con un sector poco explorado en las investigaciones y con poca información estadística. Además, podrá ser utilizado para futuras investigaciones en el ámbito teórico, contextual y práctico en el que se desarrolla, aportando información relevante y actualizada.



## Referencias

- Asociación Nacional de Proveedores Profesionales de la Industria del Pan, Repostería y Similares (ANPROPAN), 2016, Industria de la Panificación, Datos estadísticos, Obtenido de MEXIPAN, <https://mexipan.com.mx/wp-content/uploads/2016/07/Mexipan2016-Industria.pdf>.
- Sectorial, 2016, Informe Sector, Industria Panificadora. Obtenido de SECTORIAL, [https://www.einforma.co/descargas/ejemplo\\_sectoriales.pdf](https://www.einforma.co/descargas/ejemplo_sectoriales.pdf).
- La Asociación Gremial de los Industriales del Pan de Santiago (INDUPAN, A,G) y Fundación Chile, 2011, La industria latinoamericana del pan en cifras, Obtenido de INDUPAN A,G, [http://www.indupan.cl/?page\\_id=516](http://www.indupan.cl/?page_id=516).
- Industria Alimenticia, 2015, Tendencias en panificación 2015, Obtenido de <https://www.industriaalimenticia.com/articulos/87642-tendencias-en-panificacion-2015>.
- INDUPAN, A, G y Fundación Chile, 2008, Estudio Diagnóstico de Competitividad: Diseño, Difusión y Transferencia de un Plan de Reducción de Brecha Competitiva. Obtenido de INDUPAN A, G, [http://www.indupan.cl/wpcontent/uploads/2015/10/estudio\\_Diagnostico\\_Competitividad.pdf](http://www.indupan.cl/wpcontent/uploads/2015/10/estudio_Diagnostico_Competitividad.pdf).
- Ginebra, Xavier, 2016, Competencia en la industria panificadora. Obtenido de, El Economista: <https://www.economista.com.mx/opinion/Competencia-en-la-industria-panificadora-20161007-0003.htm>.
- Jímenez, Arturo, 2016), Pan artesanal, oportunidad en el mercado. Obtenido de Mundo Ejecutivo: <http://mundoejecutivo.com.mx/pymes/2016/02/20/pan-artesanal-oportunidad-mercado>.
- De la Rosa, Eduardo, 2017, Panaderos se alistan para su mejor época. Obtenido de Milenio, [http://www.milenio.com/negocios/industria\\_pan-bimbo-canainpa\\_inegi\\_0\\_1052894716.html](http://www.milenio.com/negocios/industria_pan-bimbo-canainpa_inegi_0_1052894716.html).
- Cámara Nacional de la Industria Molinera de Trigo (CANIMOLT), 2016, Reporte estadístico 2015 con datos del 2016, Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/0Bws40FQdCiaSTGxUQmgtR2JjbEU/view>.
- Secretaría de Economía, 2017, Conoce más sobre la industria panificadora en México, Obtenido de Secretaría de Economía, <https://www.gob.mx/se/articulos/conoce-mas-sobre-la-industria-panificadora-en-mexico>.
- EUROPAN, 2017, El panorama de la industria panadera en México para 2017, Obtenido de <http://blog.europan.mx/tendencias-en-panaderia-mexico-2017>.
- Cámara Nacional de la Industria Molinera de Trigo (CAINMOLT), 2014, Reporte estadístico 2014, Obtenido de, <https://drive.google.com/file/d/0B7aliWpRu8y3ck1nRmZNNHJUcWc/view>.

- El Financiero, 2015, Industria panificadora genera 1.5 millones de empleos: Anpropan. Obtenido de, <http://www.elfinanciero.com.mx/economia/industria-panificadora-genera-millones-de-empleos-anpropan.html>.
- El Informador, 2015, Industria panificadora en Jalisco genera medio millón de empleos. Obtenido de El Informador, <https://www.informador.mx/Economia/Industria-panificadora-en-Jalisco-genera-medio-millon-de-empleos-20150720-0033.html>.
- Beltran, Brenda, 2018, En crecimiento la industria del pan en Puerto Vallarta. Obtenido de Tribuna de la Bahía: <http://www.tribunadelabahia.com.mx/crecimiento-la-industria-del-pan-puerto-vallarta/>.
- Díaz de, Santos, 1994, Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa, Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- Hayton, James, 2015, Leadership and Management Skills in SMEs: Measuring Associations with Management Practices and Performance, Bis Research Paper Number 224, Department for Business, Innovation and Skills.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2015, Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), 2016, Actualización de la productividad de las pequeñas empresas tradicionales: el papel de las habilidades y prácticas de gestión. En Conferencia Internacional, El Desarrollo de Políticas Públicas para la modernización de la productividad en las pequeñas empresas tradicionales, En Puerto Vallarta México, noviembre 2016.
- Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), 2016, Diagnóstico 2016 del Fondo Nacional Emprendedor. Obtenido de INADEM, [https://www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2017/02/Diagno%CC%81stico\\_FNE-2016.pdf](https://www.inadem.gob.mx/wp-content/uploads/2017/02/Diagno%CC%81stico_FNE-2016.pdf).
- García, Benilde, 2009, Manual de métodos de investigación para las ciencias sociales. Un enfoque de enseñanza basado en proyectos, Ciudad de México, Manual Moderno.
- Tamayo, Mario, 2014, El proceso de la investigación científica. Ciudad de México, Limusa.

# Problemática de las empresas de comercio al por menor de llantas y servicios automotrices, ante el crecimiento empresarial

*Lic. Mariana Guadalupe Flores Cázares<sup>1</sup>  
Dra. Elba Martina Cortés Palacios<sup>2</sup>*

## Introducción

La presente investigación se enfocó a las empresas que se dedican al comercio al por menor de llantas y servicios automotrices, las cuales participan tanto en el sector comercio, como en el sector servicio; en el primero, se encuentran específicamente en el subsector de *comercio al por menor*, mientras que, en el segundo, se encuentran ubicadas dentro de *otros servicios excepto actividades gubernamentales*.

Esta actividad económica, se encuentra estrechamente ligada al sector automotriz, el cual, cada día, se fortalece en nuestro país. De acuerdo con el blog de investigación de mercados Testa Marketing (2017), en la actualidad México es el octavo fabricante y el cuarto exportador de automóviles a nivel mundial, y año con año va escalando lugares en este sector; aunado a esto, las cifras de la industria llantera se mueven de forma paralela a las de venta de vehículos, por lo que este mercado se proyecta consolidado y en constante crecimiento.

Aunado a lo anterior, y de acuerdo con Hernández (2014), México se posiciona como exportador de productos automotrices año con año, remolcando con ello el sector llantera. En los últimos años el país registró crecimiento promedio de 8.26%

<sup>1</sup> Universidad de Guadalajara. Licenciada en Derecho. Correo electrónico: lic.mariana\_flores@outlook.com

<sup>2</sup> Universidad de Guadalajara. Profesor docente de tiempo completo titular B. Correo electrónico: cortes\_elba@hotmail.com

anual en su exportación de llantas. A su vez, la exportación también se distingue por su elevada concentración: 93.6% a solo cinco países, exactamente, 78.5% a EE UU, 6.7% a Brasil, 4.3% a Corea, 2.2% Canadá y 1.9% a China. A su vez, cabe mencionar, que de acuerdo a Hernández (2014), y el portal Alto Nivel (2015), las mayores productoras a nivel mundial de neumáticos cuentan con plantas en México, siendo éstas las siguientes:

Bridgestone, marca considerada como la productora más grande del mundo. Cuenta con presencia en México desde 1958, actualmente cuenta con 143,448 asociados, 180 plantas de producción en 25 países y 570 puntos de venta en la República. Michelin, marca que ocupa el segundo lugar a nivel mundial. Su planta en México data de 1992 y se ubica en la capital homónima del estado de Querétaro, está enfocada a la fabricación de llantas para autos y camionetas. Posee una red de distribuidores autorizados y más de 750 puntos de venta. Goodyear, la historia en México de esta productora data desde el año de 1960 al construir una planta en Tultitlán, Estado de México; sin embargo, en el año 2001, tuvo que cerrar operaciones en esa ubicación. En 2017, Goodyear, abrió una nueva planta esta vez en San Luis Potosí.

Asimismo, Continental, produce alrededor de 7 millones de llantas al año, cuenta con una planta en San Luis Potosí, enfocada a la fabricación de llantas para autos y camionetas; dos en Ciudad Juárez, Chihuahua; dos en Monterrey, Nuevo León; una en Nogales, Sonora; dos en Silao, Guanajuato; dos en Guadalajara, Jalisco; una en Cuautla, Morelos, y una en Tlalnepantla, Estado de México. Y por último Pirelli, marca que se destaca por ser la que cuenta con la mayor cantidad de homologaciones en equipo original, lo que la posiciona como una de las marcas con mayor prestigio a nivel mundial, al contar con acuerdos comerciales automotrices con empresas como lo son Ferrari o Lamborghini. En México, cuenta con una planta productora en Silao, Guanajuato, la cual abrió sus puertas en el año 2010.

Como ya se hizo mención con anterioridad, esta investigación tomó como sujeto a las empresas dedicadas al comercio al por menor de llantas y servicios automotrices. En el contexto nacional, según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (2015), en el reporte anual del Producto Interno Bruto, las actividades económicas de *Comercio* y de *Otros servicios excepto actividades gubernamentales* tuvieron un crecimiento importante en el año 2015, pues, la variación porcentual en el Producto Interno Bruto por sector de actividad económica, el sector comercio, el cual se encuentran en la clasificación SCN-SCIAN 43-46, tuvo un crecimiento de 1.7 porcentual con respecto del año 2014 comparado al año anterior; mientras que, por su parte, el sector servicio, específicamente *otros servicios excepto actividades gubernamentales*, cuya clasificación SCN-SCIAN 81, presentó un crecimiento 0.7 porcentual en el año 2015 con respecto al año anterior.

Aunado a lo anterior, y de acuerdo al censo económico de INEGI (2009), en el sector comercio trabajan 6,134,758 personas, que constituyen poco más del 30% del personal ocupado del país. Además, durante el 2003, en México existían 1,580,587 establecimientos dedicados al comercio, mientras que, para el año 2008, se contabilizaron 1,858,550, lo cual significa un aumento de más de 17% en cinco años (INEGI, 2009). Por su parte, los Censos Económicos del año 2009, revelan que, en México, hay 1 367 287 unidades económicas dedicadas a los servicios, mientras que, en 2004 se contabilizaron solamente 1 013 743 establecimientos, lo que significa un aumento de casi 35%. Aunado a esto, en los servicios trabajan 7 340 216 personas, que equivalen a poco más del 36% del personal ocupado del país (INEGI, 2009).

En cuanto al ámbito estatal, según datos de la Secretaría Económica (2017), los sectores más fortalecidos y con mayor presencia en el estado de Jalisco, son el de *Comercio* y el de *Transportes, comunicaciones y servicios*; ya que, de las 52,311 Unidades Económicas totales, 30,863 son dedicadas al sector comercio y 16,011 son dedicadas al sector de Transporte, comunicaciones y servicios. Por otra parte, los sectores que tienen menor presencia en la economía estatal, el sector de minería con sólo 2 empresas, lo cual representa un 0.003%; el sector de electricidad y agua, que representa únicamente el 0.04% de la totalidad de unidades económicas, con 23 empresas en el estado; y el sector agropecuario, con 81 empresas, lo cual representa el 0.15% de la totalidad. Por otro lado, se encuentran los sectores de construcción y de industrias manufactureras, los cuales tienen mayor presencia, contando con 1,723 unidades (3.29%), y 3,608 unidades (6.90%), respectivamente. Y, por último, como ya se hizo mención, se encuentran los sectores con mayor presencia en el estado, los cuales son el sector comercio con representación de 58.99% de la totalidad de unidades económicas en el estado y, el sector transportes, comunicaciones y servicios el cual cuenta con el 30.60% de la totalidad.

Tanto el *Comercio*, como el *Servicio* se encuentran ubicados en el sector *Terciario* de la producción nacional; y en el contexto municipal, de acuerdo a datos presentados por el H. Ayuntamiento Municipal de Puerto Vallarta (2009), este sector es el que tiene mayor presencia en la economía en Puerto Vallarta; puesto que, representa un 88.85% de la producción bruta total del municipio; mientras que, el sector secundario representa el 11.01% y el sector primario 0.14%. En este mismo orden de ideas dentro del sector comercio se encuentran las empresas dedicadas al *comercio al por menor de llantas y servicios automotrices*, consideradas las de mayor importancia; pues se puede observar de acuerdo a datos del H. Ayuntamiento Municipal de Puerto Vallarta (2009), que existen 4,821 unidades económicas dedicadas a ésta actividad, y cuentan con un personal ocupado total de 18,029 personas, y cuya producción bruta total es de 2,728,153,000 pesos. Mientras que, el sector de *otros servicios excepto actividades*

*gubernamentales*, existen 1,392 unidades económicas dedicadas a esta actividad, y cuentan con un personal ocupado total de 3,749 personas, y cuya producción bruta total es de 467,089,000 pesos.

Según INEGI (2015), la clasificación *Otros servicios, excepto actividades gubernamentales*, comprenden aquellos servicios de reparación y mantenimiento a las unidades económicas dedicadas al cuidado personal y asociaciones y organizaciones de apoyo a distintos grupos, sin fines de lucro. A los hogares con sirvientas, mayordomos, camareras. Incluye la reparación y mantenimiento de coches en general, la verificación vehicular; reparación de cámaras y equipo fotográfico; recarga de cartuchos de tóner; rectificación de partes de motores; reparación de muebles para el hogar, colchones, tapetes, alfombras, ropa; afilado de cuchillos y tijeras; soldadura de artículos para el hogar; limpieza de artículos de plata; así como los servicios de masajes reductivos; limpieza de artículos de piel y cuero; servicios de lavandería y alquiler de uniformes, blancos y pañales; servicios funerarios y comercio de ataúdes; revelado e impresión de fotografías y el comercio de artículos fotográficos; solarios; asociaciones de deportistas y artistas; seminarios religiosos, conventos, monasterios y similares; asociaciones de automovilistas y condóminos, así como clubes de pasatiempos sin instalaciones.

## Problemática

De acuerdo con el *Diario Oficial de la Federación* (2011), las empresas dedicadas al *comercio al por menor de llantas y servicios automotrices*, se catalogan dentro de los siguientes sectores: Comercio, Subsector: Comercio al por menor, Rama y subrama: Comercio al por menor de partes y refacciones para automóviles, camionetas y camiones, Clave: 654, Descripción de la actividad: Comercio al por menor de partes y refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones, Actividades que incluye: Venta de refacciones, partes y accesorios nuevos para automóviles, camionetas y camiones, como alternadores, distribuidores, motores, partes de suspensión y dirección, sistemas de frenos, marchas, embragues, partes eléctricas, cofres, tolvas, frentes, puertas, parabrisas, salpicaderas, espejos retrovisores, limpiadores, volantes, tapetes, reflejantes, bocinas, casetas, Clave: 656, Descripción de la actividad: Comercio al por menor de llantas y cámaras, corbatas, válvulas de cámara y tapones para automóviles, camionetas y camiones de motor, Actividades que incluye: Comercio al por menor de llantas y cámaras, corbatas, válvulas de cámara y tapones para automóviles, camionetas y camiones de motor. Sector: Otros servicios excepto actividades del Gobierno, Subsector: Servicios de reparación y man-

tenimiento, Rama: Reparación y mantenimiento de automóviles y camiones, Subrama: Reparación mecánica y eléctrica de automóviles y camiones, Clave: 1078, Descripción de la actividad: Reparación mecánica en general de automóviles y camiones, Actividades que incluye: Reparación mecánica en general de automóviles y camiones, la reparación mecánica en general de automóviles y camiones en combinación con los servicios de verificación vehicular, Clave: 1082, Descripción de la actividad: Reparación de suspensiones de automóviles y camiones, Actividades que incluye: Reparación de suspensiones de automóviles y camiones, Clave: 1083, Descripción de la actividad: Alineación y balanceo de automóviles y camiones, Actividades que incluye: Alineación y balanceo de automóviles y camiones, Clave: 1084, Descripción de la actividad: Otras reparaciones mecánicas y eléctricas de automóviles y camiones, Actividades que incluye: Realizar otro tipo de reparaciones para automóviles y camiones, como la reparación de radiadores, escapes, mofles, servicios de afinación.

En este mismo orden de ideas, las empresas dedicadas al *comercio al por menor de llantas y servicios automotrices*, son aquellas que conjugan actividades pertenecientes al sector comercio como lo son: la venta al por menor de partes y refacciones nuevas para automóviles, camionetas y camiones (como alternadores, distribuidores, motores, partes de suspensión y dirección, sistemas de frenos, entre otros); el comercio al por menor de llantas, cámaras y corbatas para automóviles, camionetas y camiones. Y, aunado a lo anterior, actividades pertenecientes al sector servicio, como lo son: reparaciones mecánicas en general de automóviles y camiones, la reparación de suspensión, alineación y balanceo de automóviles y camiones, y otro tipo de reparaciones mecánicas y eléctricas, como lo son la reparación de radiadores, afinaciones, reparación de escapes y mofles. Para lo cual, estas empresas, trabajan con personas con habilidades técnicas, las cuales, en la mayoría de los casos, son aprendidas por medio de la experiencia sin instrucción previa; por lo tanto, la mayoría de las personas que se desenvuelven en estas áreas, tienden a presentar perfiles complejos y difíciles de sobrellevar. También, dichas empresas, generan puestos administrativos, los cuales necesitan ser ocupados por personas aptas y con vocación al servicio al cliente, lo cual, en muchas ocasiones, dista bastante de la realidad.

El sector mencionado cuenta con diversas problemáticas, las cuales se buscaron identificar en este trabajo, en el panorama internacional, existen casos de países con situaciones similares a las que actualmente atraviesa México, tanto en aspectos positivos, como en los negativos. A continuación, se hace mención de dos países, con aspectos similares a los de México. El primero de ellos es Brasil, pues, al igual que México, el sector ha tenido un crecimiento en los últimos años. Prueba de ello es la marca italiana Pirelli, quien ha apostado en esta nación al momento de realizar inversiones.

Actualmente, la marca fabrica 18 millones de neumáticos por año en varias plantas que tiene instaladas en este país (El Tiempo, 2003).

Otro caso similar a México es el de Ecuador, país que comenzó a fabricar llantas hace 54 años (Morejón, 2015). Para 2010, en Ecuador se importaron 629.872 unidades, según un reporte de la agencia Andes, no obstante, esta cifra bajó en 2011 a 531.610, un 16% menos, debido a programas como el de reencauche de llantas, lo cual proyecta el crecimiento del sector (Morejón, 2015). Por ende, pese a las tasas impositivas en algunas materias primas, Ecuador protege y fomenta su producción doméstica, como resultado de las tasas arancelarias implementadas. Ecuador, al igual que México y otros países, depende en gran medida de las tasas arancelarias con las que se sujetan tanto sus exportaciones como importaciones, pues gracias a estas transacciones han logrado un incremento en la producción del sector. Por lo cual es de suma importancia hacer mención del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el cual se encuentra en renegociaciones.

El primero de enero de 1994, entró en vigencia el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el TLCAN (o NAFTA, por sus siglas en inglés), y abrió las fronteras comerciales entre México, EE UU y Canadá, creando uno de los bloques más importantes del mundo. En palabras del portal de noticias BBC Mundo (2014), según especialistas, la economía del país es muy distinta a la que existía antes de 1994, pues existen algunos sectores que han resultado muy beneficiados con el acuerdo y otros que se encuentran en severos problemas.

La industria automotriz es una de las principales ganadoras del TLCAN. Según datos del INEGI, la exportación de automóviles mantiene un crecimiento promedio de 12,6% anual. Hasta 1993 existían 13 plantas automotrices, y ahora son más de 30. Además, de acuerdo con BBC Mundo (2014), el impacto de la producción beneficia a otros sectores como los fabricantes de cristales, llantas, pintura y refacciones en general. Sin embargo, como consecuencia del comercio ampliado con México, algunos sectores de la economía estadounidense, particularmente en áreas como la fabricación de equipo electrónico y automotriz ha provocado cerca de 700 mil trabajos perdidos en esta nación (BBC Mundo, 2014).

Es por lo anterior que, de acuerdo con Ginebra (2017), en la renegociación del TLC, EE UU quiere aprovechar los derechos establecidos en el artículo 23 de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, los cuales inciden en la materia laboral, para con esto, presionar a México a que incremente sus salarios, de modo que la diferencia salarial, entre los dos países se reduzca, y de este modo México pierda parte de su fuerza competitiva, la cual se hace valer de bajos salarios para atraer la inversión y, como consecuencia, disminuya el déficit comercial entre ambos países.



Por su parte, otro aspecto internacional que incide en el sector, es el panorama que proyecta el comercio de México con uno de sus principales socios comerciales, China, el cual no es más favorecedor, pues, existe una amplia brecha de importaciones y exportaciones entre ambos países. Siendo uno de los sectores más afectados el de autopartes, el cual se encuentra dentro del sector automotriz, y está conformado por la fabricación de partes y repuestos de vehículos, así como otros artículos, incluyendo las llantas.

Además, la guerra de precios en el sector los lleva a la reducción de márgenes de ganancia, y la insuficiente producción de autopartes lleva a aumentar las importaciones y a tener nuevas líneas de producto (Álvarez & Cuadros, 2012). Actualmente se comercializan en el país 146 marcas de neumáticos para automóvil, 87 para camioneta y 55 para camión y autobús. Pero la apertura de este mercado no sólo cambió las reglas de la competencia, también permitió la entrada masiva de productos de baja calidad y puso a la fabricación nacional al borde de la quiebra. El mercado mexicano crece en volumen, pero se abarata y deja de ser un ámbito productivo. Las firmas llanteras reconocen esa situación así como la importación de neumáticos asiáticos a precios de *dumping* (a menos del costo) (Moncada, 2011).

De acuerdo con Álvarez & Cuadros (2012), se encuentran reportados 322,784 talleres automotrices que dan servicio de reparación a 30.7 millones de vehículos. Los talleres son una fuente importante de ventas y los mecánicos influyen la decisión de compra porque asesoran al consumidor final respecto a marcas, calidad y precios. Según Calderón, citado por Álvarez & Cuadros (2012), las pequeñas empresas de este sector tienen baja capacidad financiera, escasos conocimientos de administración, limitaciones para el uso de tecnologías informáticas, y su principal factor de éxito es el manejo de inventarios. Siendo, la problemática administrativa, la que concernió a esta investigación, para lo cual se consultaron diversas entrevistas realizadas por la revista de *ANDELLAC* a expertos en el gremio, las cuales se citan a continuación:

- Héctor Zuarth, de Grupo Haesa, compartió en entrevista para *ANDELLAC* (2017), su opinión acerca del mercado de la comercialización de llantas, en su opinión, la industria se encuentra en un entorno económico difícil, debido al tipo de cambio, los intereses al alza y la creciente importación de llantas de bajo costo, por lo cual se deben crear nuevas estrategias, siendo una de ellas, el diversificar las líneas de negocio para crear ingresos extra.
- Rodolfo Ibarra, Director de la División del Mercado de Repuestos en México de Monroe, marca de amortiguadores, aseveró que el máximo reto actual es mantener un crecimiento sustentable y rentable en las líneas de productos que ofertan. Se debe agregar el mayor valor y beneficios, se requiere de contar

con un personal apegado a la empresa y con la debida capacitación para informar y promocionar las diferentes líneas de productos que se maneja al consumidor final (ANDELLAC, 2018).

- En entrevista para ANDELLAC (2018), Eduardo Villarreal, Gerente Regional para México y el Caribe de la empresa Hunter, comentó que desde la perspectiva del mercado el reto principal, es buscar innovar en función de encontrar oportunidades de negocio para todo el sector dedicado al servicio de ruedas. Enfatiza el valor de usar al equipo para comercializar todos los productos que se ofertan.
- Por su parte, Víctor Manuel Cota Elorriaga, Country Manager de F-M Motorparts México, explicó que, en su opinión, los llanteros poseen un valor agregado muy importante para el mercado de repuesto, ya que tienen al cliente cautivo durante un determinado tiempo y se pueden realizar actividades para conocer la condición del vehículo. Para lograr esto el personal requiere estar capacitado y comprometido con la labor de inducir al cliente (ANDELLAC, 2018).
- Mantener la calidad y una oferta de valor agregado, son factores importantes, afirmó Salvador Cortés, Gerente Nacional de Ventas y Exportaciones de la empresa ZF Services. Otros valores agregados además de la garantía, son ofrecer todo el soporte técnico, o respaldo cuando hay dudas técnicas, lo cual se logra a través de un recurso humano eficiente (ANDELLAC, 2018).
- Por su parte, Maribel Tabares Limón, socia y administradora general de REOCSA, platicó en entrevista exclusiva para la revista ANDELLAC (2018), que existen varios factores que determinan el éxito en una actividad y los cuales han contribuido al crecimiento empresarial. Afirma que estos factores son la perseverancia, una buena actitud, tener siempre formación activa, la honestidad, contar con el apoyo de proveedores confiables y formar un equipo de trabajo excelente, para ofrecer calidad y servicio de primera.
- Rocío García González, Directora General de Agencia Llantera SA de CV, comentó en entrevista para ANDELLAC (2017), que un factor importante para el crecimiento y desarrollo del negocio, es saber acompañarse de personas talentosas y con ellas integrar un equipo de trabajo comprometido para implementar todo tipo de estrategias ganadoras y lograr resultados positivos en la empresa (ANDELLAC, 2017).
- A su vez, Leslie Barrón Elizalde, Gerente General de Grupo el Triunfo, aseveró en entrevista con ANDELLAC (2017), que los recursos humanos son una cuestión muy importante, pues en ellos se delegan ciertas actividades, los considera un pilar fundamental para el éxito empresarial. Por lo tanto,

siempre busca profesionalizar a su equipo de trabajo para cumplir las necesidades y demandas de los clientes. Objetivo que se ha logrado desde el reclutamiento, pues buscan diseñar un perfil que cubran las necesidades del puesto.

- Ana Karen Pascual González, CEO de Llacusa, compartió su visión de los negocios en entrevista para *ANDELLAC* (2017), considera que los factores de éxito son trabajar en equipo y tener un buen personal capacitado. Afirma que el personal es el recurso más valioso de la empresa y sin duda el verdadero motor de ésta.
- Francisco Álvarez de Grupo Servillantas de Querétaro, expresó en entrevista para *ANDELLAC* (2017), la visión que tiene acerca del sector. Percibe que la industria llantera en México se encuentra en expansión, comentó que el sector tiene un gran futuro. Afirma que el principal reto es la economía nacional, el segundo es la competencia que se vive en el mercado local, la cual se ha incrementado desde 1995 que comenzó a abrirse el mercado, provocando el aumento de marcas comercializadas en la República. En su opinión, la oportunidad, es tener el conocimiento de los retos y la participación de nuestros equipos de trabajo, para lo cual se deben desarrollar estrategias que brinden resultados positivos, el éxito empresarial es llevar a toda la organización al desarrollo y a alcanzar objetivos, incluyendo a toda la gente; los objetivos deben ser económicos y sociales.

En el mismo orden de ideas, dentro de todas las problemáticas y retos ante los cuales se encuentran las empresas dedicadas al comercio al por menor de llantas y servicios automotrices, una constante es el recurso humano. Hoy día en las organizaciones se está viviendo una era de cambios vertiginosos, que obligan constantemente a replantear los esquemas mentales respecto a lo que se conoce. Sin embargo, un elemento sigue siendo inalterable: el factor humano. Por más sofisticadas que sean las máquinas, nada podrá igualar el trato que se recibe en las interacciones que se realizan a diario entre las personas (Ventura, 2017).

Por eso es que la atención que se brinda en los centros de servicio llanero, es el eje de este tipo de negocios. Los clientes muchas veces ya se informaron sobre las características de un producto o servicio por internet, incluso conocen los precios y marcas para la llanta o servicios que están buscando, pero nada satisface más que la atención que se le brinda (Ventura, 2017). La industria llantera se está tecnificando cada día más. Desde nuevas tecnologías en llantas, hasta procedimientos en el punto de venta respaldados por la tecnología. Pero teniendo en cuenta que el elemento humano es lo más importante. Los clientes olvidarán el precio de un producto o servicio, pero nunca olvidarán la calidez del trato que les brindaron en el negocio al que acudieron (Ventura, 2017).

Por lo cual, es indispensable que las organizaciones desarrollen estrategias para contar con el recurso humano más idóneo y apegado a su visión empresarial, para de esta manera, desarrollar ventajas competitivas sostenidas. Por lo anterior, la pregunta que se planteó para esta investigación fue la siguiente: ¿Cuáles son los problemas más importantes que enfrentan las empresas de comercio al por menor de llantas y servicios automotrices, ante su crecimiento? y derivada de ésta, el objetivo de la investigación, fue identificar los problemas más importantes que enfrentan las empresas de comercio al por menor de llantas y servicios automotrices, ante su crecimiento.

## **Metodología**

El enfoque al que atendió esta investigación responde al orden cualitativo; pues, generó un producto de carácter social influenciado por los valores, las percepciones y significados de los sujetos (Tamayo, 2014). El método de investigación fue deductivo; puesto que parte de un área genérica, la cual son los problemas de las empresas ante el crecimiento, para aterrizar en un factor problemático, el cual se centró en los problemas específicos que se presentan en las empresas dedicadas al comercio al por menor de llantas y servicios automotrices. Aunado a esto, este trabajo fue de un alcance descriptivo, debido a que, se buscó solamente identificar la problemática que presentan las empresas sujeto de estudio.

La técnica utilizada para la recolección de información fue documental, para lo cual, se utilizaron diversos recursos como lo fueron fuentes bibliográficas y bases de información, para recabar datos y posteriormente procesarlos. Respecto a la población, la cual en palabras de Tamayo (2014), se define como la totalidad de unidades de análisis de un estudio, se conforma de acuerdo con el Sistema de Inteligencia para el Desarrollo Económico y Urbano (2015), en Puerto Vallarta, por 14 empresas dedicadas al comercio al por menor de llantas y servicios automotrices, por lo tanto, para el desarrollo de la presente investigación se tomó la totalidad de la población, sin necesidad de seleccionar una muestra representativa.

## **Acercamiento teórico**

La presente investigación se fundamentó en la teoría de la competitividad, en específico en el término que emana de ella, de la ventaja competitiva y, además, en la teoría de recursos y capacidades. De acuerdo con Sáez de Viteri (2000), la competitividad se entiende como la capacidad de la empresa para el abastecimiento

de los mercados interior y mundial. El investigador más significativo de la teoría de la competitividad o estructuralista es Porter, cuyo libro *Estrategia Competitiva* del año 1980, representó una clara inflexión en el pensamiento estratégico (Fong, 2005). En este libro, Porter acuñó el término *estrategias genéricas* para referirse a las posiciones estratégicas alternativas en una industria (Gubman, 2000).

En palabras de Fong (2005), la estrategia actualmente centra su atención en el comportamiento competitivo de la empresa, en especial en el análisis de los determinantes de la ventaja competitiva y su potencial para generar beneficios extraordinarios. De acuerdo con el mismo autor, los beneficios extraordinarios son aquellos que exceden el nivel de beneficios que se alcanza en el equilibrio de mercado en competencia perfecta. Así pues, se infiere que, los beneficios extraordinarios son el origen y el fundamento de las teorías de la ventaja competitiva.

Las empresas, en su mayoría, desarrollan ventajas ocasionadas por la innovación y el desarrollo de productos, tal como lo enuncia la teoría estructuralista, las cuales, en ocasiones, se ven afectadas por factores externos. De acuerdo con Calderón (2003), se deben desarrollar ventajas competitivas sostenidas, lo cual se fundamenta con la teoría basada en los recursos y las capacidades.

La teoría de recursos y capacidades, rompe con el énfasis dado por la teoría estructural a la industria, y centra su atención en la empresa misma. En esta teoría se propone que los beneficios extraordinarios de la organización se basan en las rentas generadas por los recursos especialmente valiosos que éstas tienen bajo su control. Bajo esta perspectiva, la estrategia se define como una búsqueda constante de beneficios y de su mantenimiento (Fong, 2005). En palabras de Pulido (2010), la economista británica Edith Penrose es reconocida como la iniciadora de esta corriente y argumenta que toda organización “es un conjunto de recursos productivos, unos de naturaleza física o tangible y otros de naturaleza humana”.

Siendo los recursos intangibles los considerados en la actualidad como la real fuente de ventaja competitiva. La organización por tanto debe estar alerta a tomar decisiones estratégicas para incrementar la ventaja bien sea con la creación de nuevas competencias o cambiando el foco de mercado que se tiene para conservar y mejorar los retornos recibidos y esperados (Pulido, 2010).

Tanto la teoría de la competitividad, como la de recursos y capacidades, sostienen que la estrategia de la empresa debe estar enfocada a conseguir una posición de ventaja en la competencia para la organización, pues de ello depende que disfrute de beneficios extraordinarios. Además, son complementarias y su forma de abordar el estudio de la ventaja competitiva, ya que la teoría estructural se centra en el análisis del entorno, mientras que la teoría de recursos y capacidades lo hace en los aspectos internos de la empresa (Fong, 2005).

En conclusión, en este acercamiento teórico, se parte de la competitividad, para enfocarse específicamente en la ventaja competitiva la cual, a su vez, se obtiene por los recursos generadores de valor de la organización, dentro de los cuales se determinan los recursos humanos como un elemento esencial en la empresa, por lo tanto, se establece la relación de la inferencia que tiene la selección de los recursos humanos para desarrollar una ventaja competitiva:

Lo anterior se fundamenta con el autor Calderón (2003), puesto que, argumenta que los recursos humanos son una fuente de ventaja competitiva sostenida, por lo cual, las empresas se deben concentrar en atraer, seleccionar y retener al talento.

## **Análisis de los resultados**

Dentro de los trabajos realizados que tienen similitud con la investigación desarrollada, se identificaron los siguientes:

El primero de ellos es el realizado por la Dra. Lourdes Álvarez y la Mtra. Liliana Cuadros, titulado “Las importaciones chinas y su impacto en el mercado de autopartes de repuesto mexicano”, publicado en la revista *Scielo* Vol. 43, No. 169, México abr./jun. 2012. El objetivo que siguió la investigación fue el de analizar cómo se afecta el mercado de autopartes de repuesto en México por la introducción de autopartes chinas. Debido a que la información sobre el mercado de repuesto, el cual forma parte del sector automotriz, es escasa, las autoras comenzaron por realizar entrevistas a profundidad con cinco expertos en dos ocasiones. La primera fue durante 2009 y la segunda en enero de 2011 (Álvarez & Cuadros, 2012). Trataron tres temas básicos: nuevas tendencias en el mercado de repuesto, principales problemas del mismo y la manera en que compiten las autopartes chinas.

Una vez analizados los datos obtenidos, las autoras concluyeron la investigación, mencionando que, se encontró que el comercio bilateral de autopartes y automotriz se ha incrementado pero la balanza comercial es deficitaria a pesar de que México triplicó sus exportaciones automotrices a China en el último año. En la última década las importaciones de autopartes que se hicieron de China fueron 2.6 veces más que las exportaciones; y las importaciones de autopartes que hace China de México no representan ni siquiera el 1% de su total, lo que nos deja ver oportunidades perdidas en este renglón.

El siguiente de ellos, es el realizado por María Sara Gutierrez Palacio (2008), titulado Plan de Negocios de un Taller Mecánico para Trabajos Rápidos. Trabajo realizado en la escuela de ingeniería de la universidad EAFIT, presentado en el año 2008, en Medellín, Colombia. El objetivo de esta investigación, fue realizar

un plan de negocio en el que se describió el modelo de servicio de reparación y mantenimiento mecánico para trabajos rápidos, en el cual la puntualidad y la calidad de los servicios se distinguen la clave para alcanzar una ventaja competitiva frente a los sistemas similares en la ciudad en la cual se presentó el proyecto.

Citando el estudio, la problemática que se presenta en los talleres de reparación y mantenimiento mecánicos, son la impuntualidad, el mal servicio y en algunas ocasiones la baja calidad de los trabajos. Por lo cual, el proyecto propuso un modelo de servicio express o de entrega inmediata que comienza también con una cita, posteriormente cuando el vehículo ingresa al taller un equipo especializado lo atenderá de inmediato, realizando la operación de servicio en el menor tiempo posible, pero asegurando la mejor calidad en el procedimiento.

En el mismo orden de ideas, otro de los estudios realizados similares a esta investigación, es el presentado por Jaime Andrés Rivera Miranda y Sergio Leandro Colorado Castañeda (2012), en la Universidad EAN en la facultad de Posgrados, especialización en Gerencia Logística, en la ciudad de Bogotá, Colombia, en el año 2012, titulado Plan de Negocio Empresa Asistencia Mecánica Integral con Gestión Automotriz Bogotá.

Este plan de negocios, surgió ante la falta de respaldo técnico automotriz con el que se contaba, pues, los propietarios de los vehículos normalmente tenían que buscar el taller, además de solicitar cita con varios días de anticipación, aunado al tiempo que se tardaba la reparación del vehículo, razones por las cuales se generaban pérdidas de tiempo. Estos factores generaban desconfianza y malestar entre los clientes, quienes deseaban tener un lugar o un servicio acorde a sus expectativas.

Otro de los trabajos que se identificaron fue el Plan de Mercadeo para el Posicionamiento y Crecimiento de la Participación en el Mercado Vallecaucano de la Empresa Angelujos para el año 2013, desarrollado por Ángel Valencia Duque (2013), en la Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, en la ciudad de Santiago de Cali, Colombia, en el año 2013, teniendo como principal objetivo el comprender la importancia de un plan de mercadeo para esta empresa dedicada a la actividad comercial. La empresa sujeta a estudio, citando a la investigación mencionada, inició sus operaciones en el año 2002 con un portafolio de productos limitados, el cual se fue ampliando conforme la empresa crecía. Dada la competencia del sector y el aumento de empresas con la misma actividad comercial, Angelujos se especializó en una línea de productos, las llantas.

De acuerdo con Valencia (2013), la empresa presentaba problemáticas diversas, siendo la principal el *marketing* para atraer y mantener clientes. Si bien se habían realizado distintas acciones al respecto, el hecho de no existir un plan estructurado

y consistente, provocaba desperdicio de esfuerzos, perdiendo eficiencia en el uso de recursos y eficacia en el logro de los resultados de la empresa. Por lo cual, se elaboró un plan de mercadeo para permitir el posicionamiento e incremento de la participación en el mercado de la empresa Angelujos, como consecuencia del incremento en las ventas para el año 2013.

Dentro de los mismos trabajos citados, se encuentra el desarrollado al margen del XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, realizado en marzo de 2010, en la Universidad Autónoma de México. Investigación titulada “Análisis de la Calidad en el Servicio de Taller Mecánico de las Agencias Automotrices”, realizada por Fabiola Ramírez Hernández, Verónica Ramos Mora y Norma Elena Rojas Molina (2010), de la Maestría en Administración Industrial de la Universidad Autónoma de Tamaulipas.

El estudio mencionado anteriormente, surgió de la necesidad de encontrar los valores exactos que ayuden a reconocer los puntos que se deben mejorar o innovar para no quedarse atrás en cuanto al valor agregado que se le puede brindar al usuario. Se buscó determinar los factores que incrementan la percepción de calidad del cliente. Para su desarrollo, se llevó a cabo una encuesta telefónica a los usuarios que visitaron el taller de servicio, con el objetivo de conocer las diferentes no conformidades (Ramírez, Ramos & Rojas, 2010).

Los resultados del estudio identificaron las quejas recurrentes que los clientes expresan sobre el servicio brindado en el taller. Resultando de vital importancia no solo alcanzar sino sobrepasar las expectativas sobre el servicio que los clientes pudieron expresar, debido a que éstos resultan ser cada vez más exigentes y cambiantes, y a que las expectativas constituyen el parámetro con el que los clientes miden la calidad de un servicio.

## Conclusión

De acuerdo con lo anterior, el sector de comercio al por menor de llantas y servicios automotrices, ha tenido un crecimiento considerable en los últimos años, el cual se debe a diversos factores, como la competencia global, la tecnología, el incremento en marcas comercializadas, entre otros. Dentro de los estudios realizados, similares a la investigación desarrollada, y la problemática identificada, se pudieron identificar diversos aspectos que, en caso de ser o no atendidos pueden convertirse en ventajas o en fuentes de fracaso ante su crecimiento empresarial, problemáticas que responden tanto al ámbito externo, como interno. Por lo tanto, de aquí nace la importancia de darle más énfasis a estas empresas y realizar estudios sobre su naturaleza, como lo



que pretendió este proyecto, determinar las principales problemáticas ante las cuales se enfrentan estas unidades económicas, ante su crecimiento empresarial.

En un ámbito macroeconómico, se puede observar que en el sector existen oportunidades perdidas al realizar exportaciones, por lo cual se debe buscar fortalecer y fomentar estas transacciones, además de regular las importaciones. Aspecto por el cual, es fundamental considerar los tratados y normas internacionales, en específico, uno de los más importantes para México, el TLCAN, acuerdo que actualmente se encuentra en renegociación. Además, también es importante, considerar las relaciones comerciales entabladas con los diferentes socios con los que cuenta México, específicamente el desarrollado con China; ya que, aunado a los problemas derivados al tipo de cambio, inflación y competencia, uno de los problemas que más afecta hoy en día al sector, es la indiscriminada importación que se presenta de llantas y refacciones a bajo costo.

Mientras que, los problemas internos que se presentan en las empresas dedicadas a esta actividad económica, son generalmente de índole administrativo, siendo los principales la impuntualidad, el mal servicio y, en algunas ocasiones, la baja calidad de los trabajos, además de la falta de respaldo técnico automotriz lo cual genera desconfianza y malestar entre los clientes. Aunado a esto, existe una fuerte necesidad entre las unidades económicas que conforman el sector de desarrollar nuevas estrategias de *marketing* para atraer y mantener clientes, pues, las necesidades de éstos resultan ser cada vez más exigentes y cambiantes, y a que las expectativas constituyen el parámetro con el se mide la calidad de un servicio.

Asimismo, este tipo de empresas tiene la necesidad de crear nuevas estrategias para lograr atraer a personas talentosas y, con ellas, integrar un equipo de trabajo comprometido para implementar todo tipo de metas y objetivos que resulten positivos para la organización, ya que, el trabajo en equipo y el contar con un recurso humano valioso son factores de éxito indiscutibles.

Como ya se hizo mención, al atender las problemáticas identificadas mediante la creación de estrategias, se puede lograr desarrollar ventajas competitivas sostenidas, las cuales, de acuerdo a diversos autores, solo se pueden conseguir a través de los recursos intangibles, como lo es el recurso humano. Aseveración que también es confirmada por diversos expertos en el gremio, pues la mayoría de ellos consideran que, ante el entorno tan dinámico, contar con un recurso humano apegado a la empresa es fundamental para cualquier organización. Por lo tanto, se deben crear estrategias de selección de recursos humanos para captar a las personas idóneas para la organización.

Por lo tanto, el presente trabajo cumplió con el objetivo planteado de identificar los problemas más importantes que enfrentan las empresas de comercio al por menor

de llantas y servicios automotrices, ante su crecimiento. Y, ante estos resultados, se deberá encaminar la investigación hacia la comparación de las estrategias que existen para la selección de recursos humanos a partir de modelos, mediante un estudio documental comparativo, para realizar una comparación de las técnicas y procesos aplicados.

## Referencias

- Alto Nivel. (26 de Abril de 2015). Alto Nivel. Obtenido de Alto Nivel: <https://www.altonivel.com.mx/50574-llanteras-las-cinco-grandes-en-mexico/>
- Álvarez, L., & Cuadros, L. (2012). Las importaciones chinas y su impacto en el mercado de autopartes de repuesto mexicano. *Scielo*, Abr/Jun Vol. 43 No. 169. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0301-70362012000200006](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0301-70362012000200006)
- ANDELLAC. (No. 103 de Mayo- Junio de 2017). Asociación Nacional de Distribuidores de Llantas y Plantas Renovadoras. Obtenido de ANDELLAC: <http://en.calameo.com/read/003177287601dfc063efd>
- ANDELLAC. (No. 106 de Noviembre- Diciembre de 2017). Asociación Nacional de Distribuidores de Llantas y Plantas Renovadoras AC. Obtenido de ANDELLAC: <http://en.calameo.com/read/003177287f62a8e6365d3>
- ANDELLAC. (No. 102 de Marzo- Abril de 2017). Asociación Nacional de Distribuidores de Llantas y Plantas Renovadoras AC. Obtenido de ANDELLAC: <http://en.calameo.com/read/003177287c755b6652e3d>
- ANDELLAC. (No. 105 de Septiembre- Octubre de 2017). Asociación Nacional de Distribuidores de Llantas y Plantas Renovadoras AC. Obtenido de ANDELLAC: <http://en.calameo.com/read/003177287633e2a9d6daf>
- ANDELLAC. (No. 107 de Enero- Febrero de 2018). Asociación Nacional de Distribuidores de Llantas y Plantas Renovadoras AC. Obtenido de ANDELLAC: <http://en.calameo.com/read/003177287c43ce6aef8c1>
- BBC Mundo. (1 de Enero de 2014). BBC Mundo. Obtenido de BBC Mundo: [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/131222\\_mexico\\_canada\\_estados\\_unidos\\_tratado\\_libre\\_comercio\\_tlcna\\_jcps\\_lenero](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/131222_mexico_canada_estados_unidos_tratado_libre_comercio_tlcna_jcps_lenero)
- Calderón, H. G. (2003). Dirección de Recursos Humanos y Competitividad. *INNOVAR*, revista de ciencias administrativas y sociales, 157-172.
- DOF *Diario Oficial de la Federación*. (26 de Mayo de 2011). DOF. Obtenido de DOF: [http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5190939&fecha=26/05/2011](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5190939&fecha=26/05/2011)

- El Tiempo. (18 de Septiembre de 2003). ElTiempo.com. Obtenido de ElTiempo.com: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1024966>
- Fong, R. C. (2005). La teoría de recursos y capacidades, fundamentos microeconómicos. Guadalajara, Jalisco: Universidad de Guadalajara.
- Ginebra, S. X. (24 de Agosto de 2017). El Economista. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/La-denuncia-por-dumping-social-en-la-renegociacion-del-TLCAN-20170825-0033.html>
- Gubman, E. (2000). El talento como solución. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Gutierrez, P. M. (2008). Plan de Negocios de un Taller Mecánico para Trabajos Rápidos. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- H. Ayuntamiento de Puerto Vallarta. (2009). Puerto Vallarta. Obtenido de Puerto Vallarta: <http://www.puertovallarta.gob.mx/2015-2018/Dependencias/DesarrolloEconomico.php?arm=ContextoEconomico>
- Hernández, C. V. (21 de Octubre de 2014). Mundo Ejecutivo. Obtenido de Mundo Ejecutivo: <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2014/10/21/empresas-llanteras-ponen-rodar-mexico>
- INEGI. (2009). Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía. Obtenido de INEGI: <http://cuentame.inegi.org.mx/economia/terciario/comercio/default.aspx?tema=E>
- INEGI Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). INEGI. Obtenido de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/cn/bs/default.aspx>
- Moncada, G. (20 de Septiembre de 2011). Expansión. Obtenido de Expansión: <https://expansion.mx/expansion/2011/09/14/la-invasin-de-las-llantas>
- Morejón, K. (20 de Marzo de 2015). ElCiudadano.gob. Obtenido de ElCiudadano.gob: <http://www.elciudadano.gob.ec/la-industria-nacional-produce-mas-de-2-millones-de-llantas-al-ano/>
- Pulido, B. (2010). Teoría de los Recursos y Capacidades: El foco estratégico centrado en el interior de la organización. Reflexiones, 54-60.
- Ramírez, H. F., Ramos, M. V., & Rojas, M. N. (2010). Análisis de la Calidad en el Servicio de Taller Mecánico de las Agencias Automotrices. Ciudad de México, México: Universidad Autónoma de México.
- Rivera, M. J., & Colorado, C. S. (2012). Plan de Negocio Empresa Asistencia Mecánica Integral con Gestión Automotriz Bogotá. Bogotá, Colombia: Universidad EAN.
- Sáez de Viteri, A. D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa., 71-86.

- Secretaría de Economía. (30 de Septiembre de 2017). SIEM. Obtenido de SIEM: <https://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/ActXedo.asp>
- SIDEURBAN. (2015). Dependencias Económicas. Obtenido de <http://www.puerto-vallarta.gob.mx/2015-2018/Dependencias/DesarrolloEconomico.php?arm=ActEco>
- Tamayo, y. M. (2014). El proceso de la investigación científica. México: Limusa.
- TestaMarketing. (19 de Abril de 2017). TestaMarketing. Obtenido de TestaMarketing: <http://testamarketing.com/2017/04/19/industria-llantera-mexicana/>
- Valencia, D. Á. (2013). Plan de Mercadeo para el Posicionamiento y Crecimiento de la Participación en el mercado Vallecaucano de la Empresa Angelujos para el año 2013. Santiago de Calí, Colombia: Universidad Autónoma de Occidente.
- Ventura, R. E. (2017). Humanizando los negocios. ANDELLAC, No. 104.

# Influencia de la globalización en la identidad en los ámbitos empresariales

*MSc. Isabel Jover Jiménez<sup>1</sup>  
Dr. Juan Alfredo Lino Gamiño<sup>2</sup>*

## Resumen

**D**ebido a la actual relevancia fenomenológica de la globalización, la identidad empresarial, y la afluencia de negocios internacionales, resulta conveniente reflexionar sobre la relación entre estas variables; siendo su análisis muy controvertido, por la multiplicidad de definiciones e interpretaciones existentes. En publicaciones consultadas, se aprecian disímiles interpretaciones de la identidad desde el enfoque personal, social, político y cultural; pero no abunda la perspectiva empresarial, por lo que este trabajo se propone indagar la posible influencia de la globalización en la identidad, en ámbitos empresariales. Lo anterior, basado en una investigación documental, analítica y sistémica de los conocimientos encontrados, para facilitar su mejor comprensión. Metodológicamente se implementó el pensamiento crítico en el cuestionamiento de la información investigada; el lógico, al ordenar coherentemente la misma y sustentar valoraciones del proceso; así como el creativo, a partir de los aportes realizados. Utiliza como soporte la interpretación resultante desde la relación causa y efecto; e intenta contribuir a transformar en alguna medida la realidad analizada, a través de recomendaciones de mejora de corte social y empresarial. Se comparten datos del Reporte de competitividad mundial de la

<sup>1</sup> Doctoranda en Ciencias Administrativas y Negocios Internacionales. Correo electrónico: [ijover63@gmail.com](mailto:ijover63@gmail.com)

<sup>2</sup> Profesor. Investigador, Universidad Multitécnica Profesional. Colima. Correo electrónico: [jlino@uacol.mx](mailto:jlino@uacol.mx)

ONU 2017-18, aplicado a 137 países, a través de 12 indicadores, a saber: instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y capacitación, eficiencia del mercado de bienes, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación en materia de negocios e innovación; el cual demuestra una mejora de estos rubros en muchos países desarrollados y en algunos de América latina.

### **Abstract**

*Given current phenomenological relevance of issues related to globalization, business identity, and the affluence of international business, it is of convenience to reflect on the relationship among these variables; an analysis highly controversial due to the multiplicity of existing definitions and considerations. Different interpretations on identity from personal, social, political and cultural standpoints were found on consulted publications; while there is no wide dissemination from business perspective. Therefore the objective of this work is to inquire possible influence of globalization on corporate identity in the business areas. This work was based on a documentary, analytical and systemic research of found knowledge, in order to facilitate its understanding. Methodologically was implemented: critical thinking based on the questioning of researched information; logical thinking to consistently order the same and sustain process valuations; and creative thinking to formulate the proposals made. Utilizes as a support, the resulting interpretation of the link between cause and effect and intends to contribute to transform to some extent the evaluated reality, formulating recommendations for social and business improvement. Data from UN's The UN global competitiveness report 2017 -18 world are shared. This index is applied to 137 countries, using 12 indicators, such as: institutions, infrastructure, macroeconomic environment, health and primary education, high level education and capacity building, efficiency of the market of goods, efficiency of labor market, and level of development of financial market, technological appropriation, market size, business capacity and innovation. This index shows the improvement of these indicators in many developed countries and in some Latin American ones.*

**Palabras clave:** Globalización, identidad, empresa.

**Key words:** Globalization, identity, Enterprise.

## Introducción

El presente artículo se propone analizar como problema de estudio la relación entre el fenómeno de la globalización y la identidad en los ámbitos empresariales. Desde la importancia y trascendencia actual del fenómeno de la globalización y su impacto mundial en las empresas de todos los países; es conveniente reflexionar sobre los aspectos relacionados con este tema; no sólo para relatar su significado documental, sino para producir un análisis de causa y efecto que facilite su comprensión y la realización de algunas recomendaciones al respecto. Por lo que el objetivo de este trabajo consiste en: Indagar la posible relación entre la globalización y la identidad en los ámbitos empresariales. Fundamentando la respuesta a la pregunta de indagación: ¿existe relación entre la globalización y la identidad en los ámbitos empresariales? Debido a que el objeto de análisis será la manifestación del fenómeno relacional de la globalización y la identidad en las empresas, en este trabajo se tratará de sintetizar previamente lo sustantivo de dichas definiciones.

## Marco de referencia

### Globalización

Se ha encontrado que el constructo globalización se viene manejando formalmente desde mediados del pasado siglo xx con múltiples definiciones autorales. Y su acepción evoluciona y se complementa en la medida en que el fenómeno y su influencia en los distintos países, sectores y personas, se ha hecho cada vez más compleja. Flores, (2016:30-41) proyecta que este término nace con el comercio internacional y se propaga con los factores productivos y la geopolítica mundial (...) sus orígenes se remontan a los inicios de la humanidad, con el necesario nacimiento del comercio como vía de subsistencia. Complementando la dualidad interpretativa de la globalización, dependiente del cristal con que se mire: Calatroni, (2010: 2) coincide al plantear que: “Es un hecho prisionero de una doble verdad” (...): “a la que se idealiza o demoniza”, resaltando su irreversibilidad. Lo cual corrobora los planteamientos realizados anteriormente en este trabajo. Samour (2005: 8) cita a Giménez (2005: 148), en el mismo tenor, complementa la diversidad de enfoques interpretativos sobre la globalización, identificándola como: “un proceso vinculado al desarrollo de una nueva fase del capitalismo mundial, su carácter de asimetría polarizado y desigual” (...), “generando cada vez más (...) intensamente, desigualdad económica, empobrecimiento e injusticia social entre los seres humanos y entre los diferentes países”.

Como parte de los cuestionamientos negativos, se identifica a Mateus y Brassset (2002:1) aduciendo que: “Como tal, la globalización puede ser una buena estrategia para la acumulación de riquezas, pero esas riquezas son ante todo para unos pocos y no integra ninguna política proyectada para el desarrollo integral de una comunidad o una población”. Como crítica constructiva a estas posiciones, se considera que la responsabilidad de generar políticas para el desarrollo de comunidades y naciones debe ser absolutamente nacional. Morales (2000: 5) amplía la cita de Cerdas (1997: 5-6), añadiendo una pormenorizada descripción de características de la globalización, atribuyéndole los adjetivos: planetaria, universal, asimétrica, desigual, impredecible; todo lo cual permite interpretar que las amplias magnitudes de este fenómeno pretenden generalizar la diversidad, identificando una aparente coincidencia de costumbres y hábitos que no necesariamente concuerdan con las identidades culturales, políticas y sociales reales de los países involucrados. Como parte de la evolución histórica y cuestionamiento negativo del fenómeno, se asemeja el criterio de Mateus, & Brassset, (2002:1): como he señalado en líneas anteriores. De otro lado, Drucker (1994: 5) se refiere al fenómeno globalización bajo la perspectiva o influencia del “conocimiento”; destacando el nuevo rol del mismo en los requerimientos de la ciencia y la tecnología, así como del perfeccionamiento ocasionado por el avance tecnológico relacionando éste con el dominio mundial. Con un enfoque complementario: Flores (2016: 26/41) cita a Castells (2001:1) mencionando que: “La globalización se define como un proceso que integra a nivel mundial el conocimiento, tiene su referente histórico en los cambios de las formas como se abordan procesos, métodos e información; su inicio se documenta al final del siglo XX”.

## Identidad

Se parte de la base de considerar diferentes posturas sobre el concepto de *identidad*. Samour (2005: 486) delimita la identidad como un “proceso de construcción en el cual los individuos se van definiendo a sí mismos, en estrecha relación con otras personas y grupos” y añade que posteriormente “ciertas categorías sociales y compartidas culturalmente, serían las identidades culturales o colectivas, “comunidades imaginadas”. Más adelante (477) plantea que: es posible reconocer “identidades cosmopolitas” (...); y las define como “individuos pertenecientes a una élite urbana global muy abierta a cambios globales, hablan inglés y comparten hábitos de consumo, estilos de vida, empleo de tiempos, símbolos, entre otros. En contradicción con los planteamientos anteriores, Massey (2004: 77-84) señala el concepto de *sentido global de lo local*, atribuyendo a la identidad local, una



especificidad conectada a un condicionamiento global originado por las relaciones externas. Coincidente con este enfoque Delgado, y Diossa (2004: 302) citan a Bauman (1999: 8), quien refiere la presencia actual de, “un apaciguamiento del hombre en la ciudad, (...) las ciudades se convierten en un espacio de intolerancia e indiferencia, tanto para nativos como para foráneos, donde crece el miedo, al tiempo que aumentan los sistemas de seguridad”. Alude a la “fragilidad y el resquebrajamiento de las comunidades” [como consecuencia de la globalización] “asegura a unos la libertad de crear nuevos valores y significados, mientras que para otros augura el estar condenados a la insignificancia, a la incapacidad de generar y mantener identidades”. Los autores resaltan que si bien el desarrollo de las tecnologías de la información ha sido crucial en esta época; el ser humano se ha convertido en esclavo dependiente de las mismas; aumentando cada vez más la tendencia al creciente consumismo, la moda y las marcas; percibiendo una triste dependencia de las redes sociales para presumir amigos, añorar y mendigar like de personas desconocidas del mundo global. Lo cual evidencia una fragilidad emocional que experimentan las personas cuando todo el mundo a su alrededor está conectado a Facebook y ellas son presa de soledad espiritual. Del análisis de los planteamientos anteriores se puede deducir que por la diversidad de posturas y la cantidad y complejidad de manifestaciones e interrelaciones de todo tipo, es difícil aseverar que los fenómenos asociados a la identidad sean absolutos; incluso dentro de un propio país hay identidades regionales y locales y se establece una interconexión de las mismas al calor de la nacionalización propia y de la globalización actual.

## **Identidad corporativa o empresarial**

Construyendo una derivación de los conceptos de identidad manejados en este trabajo al ámbito empresarial, para comprender mejor el fenómeno de la individualidad y complejidad de la identidad corporativa, se toma en cuenta una caracterización reciente del fenómeno, al relacionar dos significados principales en los planteamientos de los autores Rivera y Cabral (2016: E-1). Establecen que: “La identidad corporativa estudia los rasgos característicos de una persona o grupo (...), que “permite al individuo o colectividad diferenciarse de los demás, como también ser determinantes en la toma de decisiones de cada individuo bajo diferentes situaciones”. (...) destacando el sentido social relacionado “con la interacción con otras personas, traducidas principalmente en simbologías de comunicación, en donde el lenguaje y la cultura son algunos de los mecanismos más importantes para su definición”. Y estas perspectivas permiten razonar qué tan importantes son para la identidad corporativa

tanto las percepciones internas de los miembros de la organización, como las generadas hacia el entorno; ya que en la medida en que lo interno se consolida y fortalece, la imagen externa transmitida es mucho más sólida y coherente.

## Empresa

En línea con las variables propuestas por este trabajo, se descubre el concepto de empresa de manera amplia. Pérez Pérez (2005: 2), caracteriza la organización como “un tejido de relaciones” y lo describe como “el grupo de personas que buscan un objetivo común”. Interrelacionándolo “con cinco elementos (...)” a saber: “Finalidad, Estructura, Recursos, Estrategias y Cultura Organizacional”. Este planteamiento solidifica el alcance de la identidad organizacional generando una interesante interacción entre los aspectos subjetivos dependientes del ser humano, muy importantes en la identidad y el sustrato organizativo objetivo, asociado a los recursos, estructura y estrategias, que en la medida en que son compartidos a través de la comunicación, “las costumbres, mitos y ritos, consolidan el ambiente laboral y la identidad e imagen corporativa. En el ámbito global se toma la definición de Esteves (2000: 269): “el conjunto de empresas jurídicamente independientes y dispares en países, tamaño, poder y actividades, que funcionan en torno a una acción común, simultánea, conjunta y coordinada a nivel local, nacional e internacional las hemos denominado Empresas Globales”. De Zavaleta, y Marcos (2011: 45-47) plantean que: “a las grandes corporaciones, se las puede definir como aquellas que poseen gran cantidad de capital, con un elevado volumen de ingresos y un gran número de trabajadores” (...). Y que “explotan su capital en diferentes países del mundo, realizando importantes inversiones”. Y otros autores identifican estrategias de comercialización internacional: Jáuregui (2016:1) refiere que Michael Porter “desarrolló las estrategias (...) para desempeñarse en un escenario competitivo y conseguir una ventaja sostenible que le permita superar a otras firmas del sector”. Mencionando “tres estrategias genéricas de éxito potencial (...): “Liderazgo total en costos; Diferenciación; Enfoque o alta segmentación”. Al respecto, Fanjul (s: f) propone aspectos para conformar un plan de internacionalización: la clara definición de objetivos, producto /servicio que vende o producirá en el exterior definiendo adaptaciones al mercado interno; estrategias de actuación para entrar a mercados internacionales; plan comercial; estrategia digital; mercados prioritarios; competidores (ventajas comparativas); estrategia de precios y una detallada caracterización de información requerida sobre el país, el mercado: oferta- demanda; requisitos, características de los consumidores, ferias, barreras técnicas y administrativas; identificación de socios potenciales; medios de

pago y financieros; técnicas operativas de comercio exterior, de igual modo identifica dos factores coincidentes con el tema de la influencia cultural de este estudio: de una parte, la cohesión generada por la participación de las personas que las empresas involucran en el trabajo internacional. Ghemawat, (2008: 45), por su parte, identifica las estrategias “AAA” y propone el arbitraje “para resolver con éxito las distancias y el paso entre fronteras” (...) Definiendo que el mismo: “Es una forma de explotar las diferencias que implica la búsqueda de economías absolutas más que de economías de escala obtenidas con la estandarización. Considera las diferencias entre las fronteras como verdaderas oportunidades, y no como limitaciones”. Agrega que el arbitraje a la vez que beneficiosa también implica riesgos e introduce el concepto CAGE (238): Modelo que ayuda a identificar las diferencias en los escenarios de intercambio comercial, para distinguir distancias o categorías principales, a saber: cultural, administrativo, geográfico y económico. Resultando la conveniencia empresarial de usar como estrategia, el acortamiento de las mismas para aprovechar mejor las oportunidades globalizadoras y la conveniencia de explotar las diferencias, en lugar de tratarlas como limitaciones que se deben modificar o superar. Recomienda la maximización de beneficios del arbitraje: “Centrarse en el valor, no en el volumen, así como evaluar el valor económico privado que se crea o se destruye mediante las operaciones transfronterizas” y evaluar posibles opciones estratégicas y sus implicaciones según seis componentes, a saber: Añadir volumen, disminuir costes, lograr una buena diferenciación, intensificar la competencia, normalizar riesgos y generar y difundir el conocimiento. En este sentido se distinguen coincidencias entre los planteamientos de los autores mencionados, sobre la adopción inteligente y proactiva por los países, de estrategias para beneficiarse de la globalización y no asumir una postura de victimización ante un fenómeno real e ineludible.

## **Relaciones de influencia de la globalización en la identidad**

Con una visión de apertura positiva al fenómeno globalizador y a la vez atrayendo la atención y apertura a la mentalidad empresarial, Ramírez (2012:pr.9), destaca la importancia de pensar en grande para las empresas y desarrollar estrategias para reinventarse y generar un pensamiento global sin ataduras ni fronteras para hacer intercambios. Mientras que Mateus y Brasset (2002:1), con visión más integral, analizaban que el desarrollo y la estabilidad influyen en el progreso de las comunidades, por lo que en la medida en que los países cuenten con sistemas democráticos sólidos, economías fuertes, equilibradas y estables; sistemas de educación y de

investigación apropiados, así como servicios de salud y seguridad social, tendrán mayor fortaleza para enfrentar las imposiciones extranjeras. Señalan que: “El propósito económico que inspiró la globalización es (...) el crecimiento económico de la clase empresarial, pero no hay evidencia de que (...) “el desarrollo del ser humano tiene parte importante en el movimiento”. Rivera y Cabral (2016: E-1) atribuyen a la identidad corporativa la posibilidad de expresión lingüística resultante de las interacciones culturales entre las personas de distintos lugares del mundo, lo cual le añade un valor cosmopolita. Y señalan la presencia de nuevas variables actuales en la identidad y la movilidad, originadas por la globalización y la internacionalización asociadas a los cambios políticos, económicos y sociales que generan en el mundo. Identifican la dualidad del reto actual para las organizaciones que pretendan trascender su identidad, de reconocer la capacidad y derecho de su población a percibir, conocer, y apropiarse de diferentes culturas del mundo global y construir su propia identidad, y a la vez facilitar los elementos necesarios para identificar y fortalecer la suya propia.

## **Influencia de la globalización en la identidad en los ámbitos empresariales y sociales**

Intentando sustentar de manera más objetiva esta percepción, se comparten algunos datos recientes del ranking de Reporte de competitividad de los países 2017-18 de la ONU, que evalúa 12 indicadores mundiales: Instituciones, Infraestructura, Entorno macroeconómico, Salud y educación primaria, Educación superior y capacitación, Eficiencia del mercado de bienes, Eficiencia del mercado laboral, Desarrollo del mercado financiero, Preparación tecnológica, Tamaño del mercado, Sofisticación en materia de negocios e Innovación. Como resultado: de 137 países evaluados, 27 (19,7%) alcanzaron un índice mayor a 5. En este caso coinciden países desarrollados; 61 países (44, 5%) con un índice mayor a 4; 46 países (33, 5%) con un índice superior a 3 (33, 5%) y sólo 3 países (2, 1%) con un índice promedio de 2 (países subdesarrollados). Sólo 34 países redujeron su índice de competitividad respecto al año anterior. El análisis estadístico aislado, apoyaría la percepción positiva sobre los efectos de la globalización en la competitividad de los países. En América latina, 8 países mejoraron su ranking de productividad respecto al año anterior: Costa Rica, Jamaica, Brasil, Trinidad y Tobago, Argentina, Paraguay y Venezuela; 9 países retrocedieron (Panamá, Colombia, Perú, Uruguay, Guatemala, Honduras, Ecuador, R. Dominicana y El Salvador) y 2 países se mantuvieron: Chile y México. Evidenciándose una situación más bien neutral entre los avances y retrocesos. Una actividad comercial típica de la globalización en el contexto mexicano en el Puerto de Manzanillo reflejada: en el

Informe Estadístico Mensual de los Puertos de México de 2017-18, con datos de enero 2018 de Movimiento Nacional de Carga: 23,697,716 toneladas; Carga Comercial: 13,478,463 toneladas; Contenedores: 518,539 TEUs y Cruceros: 846,886 pasajeros; con un crecimiento de toneladas movidas en el Puerto de Manzanillo de: 2, 212, 471 en 2016; superando a 2,307, 422 en 2017 y a 2,338, 717 en lo que va de 2018. Para una participación en el total nacional de 9.9% y una variación respecto a 2017, de 1.4 %. Ratificándose en este importante rubro comercial, el crecimiento del movimiento portuario mexicano en el periodo coincidente con la globalización. Acorde con otras percepciones complementarias en la valoración sobre la globalización: el desarrollo humano; se observa en el análisis del Índice de Desarrollo Humano (IDH) (2018), publicado por el PNUD que en 2017, se evaluaron indicadores de esperanza de vida, alfabetización, educación y nivel de vida de 188 países miembros de la ONU. Resultando 4 categorías: Índice Muy alto (coincidente en países desarrollados): 51 países (27,1%), y en Países en desarrollo: Índice Alto: 55 países (29, 2); Medio: 41países (21, 8%) y Bajo: 41 países (21, 8%). Expresa el informe que: “Latinoamérica con un IDH de 0, 751 sobre un máximo de 1, sigue progresando en desarrollo humano (...) aunque la región continua lastrada por el problema de la desigualdad” (...) y que “pese a extraordinarios avances en los últimos 25 años sus países ocultan un progreso lento y desigual”. Lo que evidencia factores analíticos negativos, subyacentes a la estadística, que deben tomarse en cuenta en la valoración integral de esta época de globalización.

## Metodología

Se realizó una investigación bibliográfica con base documental aplicando técnicas de recolección a través de fuentes secundarias. Bibliografía; y método analítico, descriptivo y transversal del conocimiento encontrado. Tomando en cuenta las clasificaciones realizadas por Pacheco y Cruz (2006: 35-41), se realizó un procesamiento documental, para sustentación investigativa de planteamientos de autores relacionados con el objeto. Tratando de evolucionar de “lo silvestre a lo cultivado”, se efectuó un enfoque de proceso sistémico a través de la indagación, el cuestionamiento y ordenamiento estructurado, que facilitara generar una interpretación objetiva con pretensiones de contribuir a transformar en alguna medida la realidad actual. Se implementó el pensamiento crítico basado en el cuestionamiento sistemático y metódico de los conocimientos previos encontrados en la información investigada; el pensamiento lógico al ordenar coherentemente la misma, para sustentar las valoraciones como parte del proceso y el pensamiento creativo al realizar propuestas relacionadas con la posible mejora social y empresarial de la problemática.

## Resultados

De acuerdo a la información aportada y su correspondiente análisis, se considera cumplido el objetivo propuesto en este trabajo: Indagar la posible relación entre la globalización y la identidad en los ámbitos empresariales. Fundamentando la respuesta a la pregunta de indagación: ¿existe relación entre la globalización y la identidad en los ámbitos empresariales? Se ratifica la existencia de dicha relación entre las mencionadas variables.

## Discusión

La discusión resultante, basada en el análisis documental y los aportes realizados permite establecer un balance entre el grado de adecuación y concordancia de la investigación y el objetivo trazado por este trabajo.

## Conclusiones

Se percibe una real influencia globalizadora en la identidad cultural, social y empresarial.

Se considera que este trabajo plasma una actualización documental y analítica de los conceptos, significados e interrelaciones de las variables *globalización*, *identidad*, *empresa*, estableciendo una relación sistémica que facilita establecer con claridad, la aportación principal del estudio: la influencia del fenómeno de la globalización en la identidad, en los ámbitos empresariales. La globalización es un proceso complejo, que aglutina información, culturas, economías, comercio, nuevas tecnologías, innovación, emprendimiento, transporte, políticas e ideologías nacionales; que insertadas en un contexto mundial provocan una sinergia fenomenológica, transformadora de costumbres, identidades, y procesos, difundidos agresivamente a través de los medios masivos de comunicación. Siendo de igual modo un fenómeno económico social que estimula el libre comercio entre los países, la creación de empresas multinacionales con inversión extranjera directa, el movimiento de capitales y la constitución de empresas multinacionales; buscando en toda operación comercial el mayor rendimiento y rentabilidad, a través de ventas concebidas sobre la base de obtención del mayor beneficio y expansión al más bajo costo. Se considera que este grado de penetración global no requiere de permisos y tratados internacionales para invadir la mente de las personas; debido que el consumismo, la impresionante

fortaleza de penetración psicológica y expansión de las redes sociales y la liberalidad del comercio, se encargan de insertar su ideología y costumbres en los países de modo involuntario y a la vez sutilmente obligatorio. Se considera que los países con mayor fortaleza cultural, tecnológica, comercial y política podrán protegerse de los impactos negativos y aprovechar mejor las oportunidades de la globalización. Como concepto de *identidad* se identifica a la manifestación singularizada que caracteriza y define los rasgos, costumbres, tradiciones, valores, personalidad y comportamientos propios de una persona, grupo, comunidad, nación, empresa; que la diferencian y distinguen ante los demás. Cambia de manera muy especial según la época, el desarrollo y las interacciones con el entorno. Suele ser conscientemente percibida por sus portadores y es causante de orgullo y satisfacción, generando sentido de pertenencia. Y a la vez, es distinguida como diferencia característica por los factores externos. Según los autores, es importante añadir la existencia de un fenómeno adicional relacionado, asociado a la migración que genera una particularidad de comportamientos, en la cual las personas que se asientan en otros países se aferran psicológicamente a mantener sus costumbres y tradiciones e, incluso, a transmitirlos a sus descendientes; pero la interacción real con las del nuevo país, hace que inconscientemente se vayan asimilando elementos culturales del lenguaje, hábitos, alimentación, etc., del mismo, produciéndose un fenómeno de transculturación entre el migrante y los nativos que dificulta involuntariamente la consolidación de las costumbres de los padres, en esos hijos que están viviendo en los nuevos contextos culturales y son irremediamente influenciados por éstos. Se define identidad corporativa (empresarial) como la manifestación singularizada que identifica, caracteriza y define los rasgos, costumbres, valores, personalidad y comportamientos propios de una empresa; de acuerdo a su historia, filosofía, cultura y tecnología que la diferencian y distinguen ante los demás. Es multivariada y dinámica, cambia según el sector, el país, la época, el desarrollo, la conciencia organizacional de sus actores y las interacciones con el entorno. Y en el mismo sentido, en las empresas el constructo identidad se relaciona con el auto reconocimiento de sí mismas y de su imagen, no solamente en cuanto a su marca, logotipo y mercadotecnia, sino al externo reconocimiento por el mercado y la sociedad; y en lo que transmite desde el punto de vista de su reputación, ética, valores, competencias del talento humano, responsabilidad social, posicionamiento, cadena de valor, calidad, efectividad, relaciones con los clientes, desarrollo tecnológico, liderazgo, etc. Una empresa es una organización formal, con una razón de ser productiva o de servicios, relacionada con la satisfacción de necesidades de uno o varios segmentos de mercado; constituida por los saberes, habilidades y valores de su talento humano, infraestructura, capital y visión para cumplir sus objetivos y aprovechar las oportunidades del entorno con fines lucrativos. Como la unidad organizativa que

tiene un propósito productivo o de servicios, con fines de lucro e independencia jurídica y está insertada en el mundo global. Con la particularidad de que aunque sus decisiones estratégicas se toman desde la matriz, cada país realizará adaptaciones del producto o servicio acorde a las necesidades, cultura, costumbres e idiosincrasia e identidad propia. A partir de su formación e historia se conforma una cultura, filosofía, comportamientos, imagen y valores que están en interacción constante con el exterior (sociedad, mercado, competencia, stakeholder, planeta globalizado), es decir, tanto nacionales como internacionales. Ante dicha interacción hay dos tendencias de reacción: la de las empresas autárquicas, que se encierran en sí mismas como una forma defensiva de su identidad propia y las que se abren al mundo y fortalecen sus estrategias para asimilar y beneficiarse de los retos y cambios globales protegiendo su identidad propia. Detrás de cada postura hay condicionamientos situacionales. Se considera que ante la inminencia e imposibilidad de aislarse en una burbuja para no ser afectado por los cambios globales, lo mejor es fortalecer las estructuras internas, las competencias del capital humano, en suma: la identidad propia, para enfrentar de la manera más adecuada los embates externos; salir beneficiado, e incluso aportar valor agregado a la interacción con resultados propios. Resalta la necesidad de establecer a nivel mundial una reflexión que parta primeramente del nivel individual y local, acerca de las particularidades de la identidad personal, familiar, social que caracterizan a cada país y divulgar por todos los medios, los valores, comportamientos, percepciones, signos, rituales que la caracterizan para fortalecerlos generando conciencia de la necesidad de su preservación por los actores. Preservar el legado identitario empresarial propio, esgrimiendo su valor como divisa negociadora e importante en las relaciones con empresas extranjeras en el marco globalizador. Y aportar la fuerza interna y diferenciadora de los valores propios a las interacciones foráneas. Convertir las empresas en factores del cambio, con sólidas identidades capaces de aprovecharse de los nuevos canales de comunicación disponibles, para entender mejor la idiosincrasia de los clientes globales, del mismo modo generar una empatía precisa acerca de las costumbres y necesidades de los mismos. Concentrar sus ventajas competitivas en ofrecer “experiencias únicas” de clima, valores, competitividad del talento humano, procesos efectivos de comercialización, fusión, intercambio y beneficio mutuo a las empresas multinacionales, para que aprecien el valor de negociar con empresas consolidadas. Soluciones mágicas no existen. Dependerán en gran medida de la inteligencia, objetividad y enfoque de valor con que se diseñen e implementen las estrategias de interrelación global en cada escenario empresarial. Y de la coherencia, creatividad y apertura al decidir entre las diferentes opciones que aportarán sostenibilidad a los acuerdos.



## Referencias

- Calatroni, M. (2010: 2). Globalización e identidad nacional. Cuadernos de Ética. Norteamérica, 25 de Noviembre 2012. Recuperado el 20-02-18 de: <http://aaieticas.org/revista/index.php/cde/article/view/16/30>.
- De Zavaleta y Marcos, R. (2011:45-47). Las empresas globales. *Revista Creación y Producción en Diseño y Comunicación* N° 40[ISSN: 16612-17 8-5229] Recuperado el 14-12-17 de:[http://fido.palermo.edu/servicios\\_dyc/publicacionesdc/vista/detalle\\_publicacion.php?id\\_libro=366](http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_publicacion.php?id_libro=366)
- Delgado y Diossa (2004: 302) La globalización: consecuencias humanas Zygmunt Bauman México: Fondo de Cultura Económica, 1999. Recuperado el 8-02-18 de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/16398/1/11285-27319-1-PB.pdf>
- Drucker, P. (1994:5) *La sociedad post capitalista*. Grupo Editorial Norma.
- Esteves, E. (2000: 269) Globalización y empresas globales. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, vol. VI, núm. 2, julio-diciembre, 2000, pp. 269 280. Recuperado el 9-03-18 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36460210>
- Fanjul, E. (s: f). Una estrategia para los mercados exteriores: el Plan de Internacionalización. Recuperado el 25-11-17 de:<http://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1469-plan-internacionalizacion>
- Flores, M.,; (2016:30-41). La globalización como fenómeno político, económico y social. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 26-41. Recuperado el 22-07-17 de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70946593002>
- Ghemawat, P. (2008:45). *Redefiniendo la globalización*. Ghemawat, Pankaj. 2008. Ediciones Deusto. Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L. Barcelona. España
- Índice de desarrollo Humano(2018): Recuperado el 23-02-18 de:<https://www.info-bae.com/america/america-latina/2017/03/21/nuevo-indice-de-desarrollo-humano-de-la-onu-cuales-son-los-mejores-paises-de-la-region-y-el-mundo/>
- Informe Estadístico Mensual de los Puertos de México de 2017-18. Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Recuperado el 10 -04-18 de: [http://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/U\\_DGP/estadisticas/2017/Mensuales/](http://www.sct.gob.mx/fileadmin/CGPMM/U_DGP/estadisticas/2017/Mensuales/)
- Jáuregui, M. (2016:1). Las 3 estrategias genéricas de Porter. Recuperado el 12-03-2018 de: <https://aprendiendoadministracion.com/las-3-estrategias-genericas-porter/>
- Mateus, J. R., & Brasset, D. W. (2002:1). La globalización : sus efectos y bondades. *Economía y Desarrollo*, 1(1), 65–77. Recuperado el 9-03-18 de: <http://www.fuac.edu.co/revista/M/cinco.pdf>

- Massey, D. (2004: 77-84). Lugar, identidad y geografías de la responsabilidad en un mundo en proceso de globalización. *Treballs de La Societat Catalana de Geografia*, 2004(57), 77–84. Recuperado el 12-12-17 de: <http://publicacions.iec.cat/repository/pdf/00000019/00000025.pdf>
- Morales, F. (2000: 5). Globalización: Conceptos, características y contradicciones. Recuperado el 17-01-17 de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4796216.pdf>
- Pacheco, A., Cruz, M. (2006: 35-41) Metodología crítica de la Investigación. Lógica, Procedimientos y Técnicas. Compañía editorial continental. México 2006.
- Pérez Pérez, J.(2005:2). Las organizaciones: una red de relaciones. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte* [en línea] 2005, (Septiembre-Diciembre). Recuperado el 04-03-18 de <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194220418009>> ISSN 0124-5821
- Ramírez, A. (2012.9). La globalización y el impacto en el mundo empresarial. Recuperado el 21-07-17 de: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-globalizacion-y-el-impacto-en-el-mundo-empresarial>
- Reporte de Competitividad Global 2017-2018. Recuperado el 5-04-18 de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/261265/An\\_lisis\\_ejecutivo\\_ICG\\_2017-2018.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/261265/An_lisis_ejecutivo_ICG_2017-2018.pdf)
- Rivera-Rodríguez, H 1; (2016: E1), Cabral, C. D 2. *Espacios*. Vol. 37 (Nº 27) Año 2016. Pág. E-1 La importancia de la identidad corporativa en las instituciones de educación superior. *Revista ESPACIOS* | Vol. 37 (Nº 27) Año 2016. Recuperado el 10-02-18
- Samour, H., (2005: 8), Globalización, cultura e identidad. *ECA. Revista de extensión cultural de la Universidad centroamericana "José Simeón Cañas"*. ISSN 0014-1445, Nº.679-680, 2005 El Salvador. Mayo-Junio 2005. Recuperada el 5-01-18 de: <http://www.uca.edu.sv/filosofia/admin/files/1290440111.pdf>

# **Propuesta de un sistema de gestión de la innovación para las micro empresas del sector comercio al por menor de Puerto Vallarta (2005-2015)**

*Indira Rosalía Montes Zambrano<sup>1</sup>  
Georgina Dolores Sandoval Ballesteros<sup>2</sup>*

## **Resumen**

**E**valuar y medir la innovación es importante, pues proporciona elementos útiles para la toma de decisiones en materia de estrategias empresariales y en la generación, difusión, apropiación y empleo de nuevos conocimientos.

La actividad de innovación en México se lleva a cabo mayoritariamente por parte de empresas medianas y pequeñas, ya que éstas de no más de 250 empleados realizan el 77% de la innovación empresarial, y las empresas grandes de más de 250 empleados realizan el 23%. En otro sentido, las empresas pequeñas tienen menos probabilidad de innovación que las empresas grandes debido a mayores costos marginales y operacionales.

Según los resultados del Índice Nacional de Innovación, Puerto Vallarta ocupa el segundo lugar en el ranking de innovación en la clasificación de empresas pequeñas. Se registran mayores niveles de innovación en empresas dedicadas al turismo, en la industria del comercio al por menor, una actividad con niveles de innovación por

<sup>1</sup> Autor. Centro Universitario de la Costa. Estudiante de maestría en administración de negocios. 24 de febrero #308, centro pitillal, Puerto Vallarta, Jalisco. (322) – 278 – 9427. [indimontz@gmail.com](mailto:indimontz@gmail.com)

<sup>2</sup> Director. Centro Universitario de la Costa. Director del Centro de Innovación y Desarrollo Emprendedor. Circunvalación del Robalo #153-02, Los Mangos, Puerto Vallarta, Jalisco. (322) – 205 - 7996. Correo electrónico: [Gina.sando@gmail.com](mailto:Gina.sando@gmail.com)

debajo de los niveles del turismo, predominan los giros dedicados a la venta de productos de primera necesidad y las tiendas de curiosidades y camisetas, en las que se encuentra gran diversidad de artículos para los turistas.

Este trabajo tiene como objetivo general proponer un modelo de gestión de la innovación para las micro empresas del sector de comercio al por menor de productos en Puerto Vallarta, mediante un diagnóstico de necesidades de innovación de las unidades económicas de este sector.

Partiendo de la Identificación de la realidad sectorial de la Innovación en las microempresas del sector de comercio al por menor en Puerto Vallarta, mediante un estudio documental para conocer los indicadores y analizar sus características, se diagnostica el desempeño de las empresas pequeñas de ese mismo lugar en cuanto a los índices de innovación y, posteriormente, se analizan modelos propuestos por varios autores para definir qué elementos deben estar integrados en un sistema de gestión de la innovación y que pueda ser aplicable para las micro empresas del sector comercio al por menor en Puerto Vallarta.

**Palabras claves:** Innovación, Microempresas, Modelos de Innovación.

## **Innovación empresarial en México**

Si preguntáramos a los mexicanos su opinión respecto a la innovación empresarial en la actualidad, seguramente lo relacionarían con ciertos elementos tales como: la creación de nuevos conceptos, creación de nuevos productos, originalidad y tecnología, de alguna manera tendrían razón, pues mucho de los éxitos de la innovación surge a causa de elementos como los mencionados. Ahora bien, no basta solo con tener creatividad, la innovación empresarial va mucho más allá de solo crear nuevos productos, incluye, entre otras cosas, reestructurar, evaluar, incluir, renovar y mejorar todas las áreas de oportunidad que surgen en el transcurso de sus actividades comerciales. La importancia de la innovación empresarial es instrumento fundamental en la trascendencia económica de las empresas.

## **Marco contextual**

La innovación no tiene que ser exclusivamente tecnológica. Con tal de que la empresa introduzca algo que se considere nuevo en el mercado y lo comercialice, esto ya es innovación.

El 15 de agosto de 2016 fue presentado el Índice Mundial de Innovación de 2016. Este es una de las principales referencias en materia de innovación y una valiosa herramienta de referencia para los encargados de la adopción de decisiones. Publicado conjuntamente por la OMPI, la Universidad Cornell y el INSEAD, el informe establece una clasificación anual de las capacidades y los resultados en materia de innovación de las economías de todo el mundo. El Índice Mundial de Innovación clasifica los resultados de la innovación de 128 países y economías de distintas regiones del mundo, sobre la base de 82 indicadores.

Los primeros lugares de la lista en este ranking lo ocupan países europeos, que destacan entre todos los países del mundo por sus altos porcentajes en innovación en las distintas áreas que se evalúan en el Índice Global de Innovación, algunas de estas áreas son innovación en tecnología, innovación en negocios, educación, etcétera.

Los porcentajes de innovación que presenta México son insuficientes para quedar en la lista de los 10 primeros, existen áreas de oportunidad en los que se presentan índices bajos y en los que se puede mejorar.

La innovación desempeña una función crucial como motor del crecimiento económico y la prosperidad. El Índice Mundial aspira a mejorar la forma en que se evalúa y entiende la innovación. En él se tiene en cuenta la necesidad de que exista una amplia visión horizontal de la innovación, aplicable a las economías desarrolladas a la vez que a las economías emergentes y, se incluyen, indicadores que van más allá de los tradicionales para medir la innovación, como el nivel de investigación y desarrollo.

Asimismo, existe un Índice Nacional de Innovación. El Índice Nacional de Innovación (INI) es el primer estudio que mide la actividad y la capacidad de innovación de los 32 estados y de 87 ciudades de México. Se compone de 64 variables agrupadas en cinco pilares de Inputs o generadores de innovación, y dos pilares de Outputs o actividades resultado de la innovación.

El estudio pretende proveer información útil para los individuos, organizaciones y empresas interesados en temas de innovación y emprendimiento, así como para los tomadores de decisiones del país (Figura 1, ver anexos).

En la Tabla 1 (ver Anexos) de los estados con mayores porcentajes en innovación, es posible observar que Jalisco ocupa el 3er lugar en el ranking. Jalisco se encuentra como uno de los primeros lugares en realizar actividades input y output para elevar los índices de innovación, con esto logra resaltar entre el resto de los estados de la República.

En cuanto al ranking de las ciudades pequeñas con los mayores porcentajes de innovación (Tabla 2, ver anexos), Puerto Vallarta se ubica como uno de los primeros lugares en la eficiencia de la innovación en actividades input y output que la hacen resaltar entre el resto de las ciudades pequeñas de la República.

A nivel general, el sistema de innovación de México se caracteriza por tener bajos niveles de inversión en I+ D, así como vinculaciones débiles entre los diferentes actores de innovación. Comparado con otros países de la OECD, México tiene un bajo gasto en IyD tanto empresarial como público, un bajo desempeño en la creación de conocimientos y tecnología que se representa por una baja tasa de creación de patentes y marcas, así como de artículos científicos en revistas internacionales (OECD 2012).

Más específicamente, el ambiente político de México y el entorno regulatorio no son de apoyo. Existen bajos niveles de seguridad y de libertad de prensa. Por otro lado, el pago de impuestos no es fácil, y la obtención de crédito es difícil, sobre todo si se trata de un caso del crédito interno al sector privado. Asimismo, las entradas de IED neta en % del PIB son bajas. En infraestructura, el acceso a la utilización de las Tic y las Tic son bajos. En cuanto a capital humano e IyD, en México el gasto público en educación es más bajo que en otros países - como proporción de alumnos por maestro en las escuelas secundarias. Asimismo, la matrícula en educación terciaria es baja y el flujo internacional de estudiantes es especialmente bajo.

Respecto a la situación de las empresas, las MIPyME sólo aportan el 26% de la producción del país, a pesar de que emplean a 2/3 partes de la población ocupada.

De acuerdo a la Encuesta sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico (ESIDET 2008-2009), aproximadamente el 21% de las empresas mexicanas llevan a cabo actividades de innovación.

La actividad de innovación en México se lleva a cabo mayoritariamente por empresas medianas y pequeñas, ya que las empresas de no más de 250 empleados realizan el 77% de la innovación empresarial, y las empresas grandes de más de 250 empleados realizan el 23%.

Jalisco cuenta con un ecosistema bien consolidado en las áreas de innovación, tecnología y creatividad. Actualmente Jalisco es considerado el Silicon Valley de América Latina. El ecosistema que se ha desarrollado por la cuádruple hélice –academia, industria, sociedad y gobierno-, ha consolidado a Jalisco como la “capital de la innovación” en la región (Esquema 1, Ver anexos).

## **Unidades económicas del sector comercio al por menor**

La tabla 3 (ver anexos) muestra las unidades económicas del sector comercio al por menor en Jalisco, para el 2014 la población en total era de 151,647, del cual está conformado en su mayoría por micro y pequeñas empresas con 146,134 y 4,648 unidades económicas respectivamente. Cabe aclarar que del 2009 a 2014 hubo un

incremento considerable en cuando a unidades económicas en el estado de Jalisco, aumentando en casi 20 mil unidades.

En la gráfica 1 (ver anexos) se muestra que la composición de establecimientos de comercio para junio del año 2017 es en su mayoría de micro con el 92.7% el cual es de 28,241 establecimientos, después le sigue la pequeña con un 5.6% (1,699), esto nos muestra la inmensa mayoría de microempresas que existen en el estado y, es por esto, que el propósito de esta investigación es el abarcar la microempresa.

Conforme a la información del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) de INEGI, el municipio de Puerto Vallarta cuenta con 14,406 unidades económicas a diciembre de 2015 y su distribución por sectores revela un predominio de unidades económicas dedicadas a los servicios, siendo éstas el 51.8% del total de las empresas en el municipio.

Según los resultados del Índice Nacional de Innovación, Puerto Vallarta ocupa el segundo lugar en el ranking de innovación en la clasificación de empresas pequeñas. Se registran mayores niveles de innovación en empresas dedicadas al turismo.

En el sector Comercio (Tabla 4, ver anexos) predominan los giros dedicados a la venta de productos de primera necesidad y las tiendas de curiosidades y camisetas, en las que se encuentra gran diversidad de artículos para los turistas. Hasta el 2014, el total de unidades económicas era de 606 entre personas físicas y morales. No existen estudios sobre innovación en este sector.

## **Metodología o estrategia metodológica**

### *Enfoque*

Enfoque Cualitativo: Por su naturaleza este enfoque permite, a través del instrumento de recolección de datos, conocer las opiniones, percepciones, testimonios e información en general acerca de la realidad de la población que será el objeto de estudio, por lo que se vuelve el enfoque ideal para esta investigación.

### **Método**

Método Deductivo. El objetivo de este método es partir de principios generales ya existentes y validados para llegar a conclusiones respecto a una situación, en esta investigación se pretende tomar datos generales que ya fueron aprobados y publicados para elaborar hipótesis que podrán comprobarse posteriormente en los resultados de la investigación. De manera específica, se tomarán datos generales

sobre estadísticas y resultados de evaluaciones, así como teorías para analizar la realidad ideal que deberían tener las empresas y contrastarla con los resultados de esta investigación para así llegar a una conclusión.

## **Diseño**

Diseño *Post facto*, pues los hechos que se estudian son resultado de hechos que sucedieron en el pasado y que generaron una consecuencia cuyos resultados se estarán estudiando en esta investigación

## **Tipo de investigación**

Investigación Descriptiva, en la que se pretende definir y describir la realidad del problema a investigar, así como las causas que la originan y el contexto en el que se desarrolla.

## **Técnica de investigación**

Entre las técnicas de investigación para la recolección de datos se eligieron dos:

- Diseños bibliográficos sobre datos ya existentes y comprobados, además de cifras y estadísticas generales acerca de la problemática.
- Diseño de campo, investigación a través de instrumentos de recolección de datos.

## **Instrumento de recolección de datos**

Los instrumentos de recolección de datos que se usarán en esta investigación serán encuesta y entrevista, pues se pretende establecer un diálogo entre los sujetos a investigar para conocer su percepción acerca de la problemática que se está estudiando a través de su opinión. Además de usar encuestas como método de recolección de datos.



## **Universo, población y tipo de muestra**

Universo: Empresas de Puerto Vallarta.

Población: Micro Empresas pequeñas de Puerto Vallarta.

Tipo de Muestra: Micro Empresas pequeñas de Puerto Vallarta dedicadas al giro comercio al por menor.

La selección de la muestra será elegida de manera aleatoria, pues por la cantidad de negocios que pertenecen a la clasificación que se busca es un tanto extensa. De manera que serán clasificadas de acuerdo a las especificaciones antes mencionadas (giro comercial y de servicios), y se hará una selección aleatoria de las mismas.

## **Alcance y límites de la investigación**

Elaborar un diagnóstico sobre actividades de Innovación en las micro empresas del sector comercio al por menor de Puerto Vallarta, que permita detectar cuáles son las deficiencias y obstáculos que no favorecen al desarrollo óptimo de la innovación. Proponer un sistema de innovación empresarial para el sujeto de estudio.

## **Pregunta de investigación**

¿Qué procesos, habilidades o recursos deben ser integrados en un sistema de gestión que permita a las micro empresas del sector comercio al por menor alcanzar mejores niveles de innovación?

## **Objetivo general**

Analizar cuáles son los obstáculos a los que se enfrentan las micro empresas del sector comercio al por menor de Puerto Vallarta y qué les impide alcanzar índices de innovación empresarial óptimos.

Proponer un sistema de procesos, habilidades y recursos que permitan incrementar los niveles de innovación empresarial.

## Objetivos específicos

- Identificar la realidad sectorial de la innovación en las pequeñas empresas en Puerto Vallarta mediante un estudio documental para conocer los indicadores y analizar sus características.
- Evaluar el desempeño de las empresas pequeñas de puerto Vallarta en cuanto a los niveles de innovación.
- Determinar, a través de un estudio comparativo, qué tipos de sistemas de Gestión para la Innovación en las pequeñas empresas existen, qué elementos, recursos y procesos tienen y cómo deben implementarse.
- Identificar los elementos que influyen en el aumento del nivel de innovación en las pequeñas empresas mediante un comparativo de modelos e índices de innovación.

## Marco teórico

Analizando la opinión de algunos autores respecto a la definición de innovación empresarial tenemos lo siguiente:

Vázquez, Escudero & de la Encarnación (2010) ofrecen una visión amplia sobre la innovación referida a una empresa señalando que, la innovación, es el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y valore. Existe un estado de no crecimiento; el “circuito económico”, y un estado de crecimiento: “la evolución”. El paso del “circuito” a la “evolución” se efectúa por medio de las innovaciones que constituyen el motor del crecimiento. La innovación constituye un proceso de “destrucción creadora”, cuyo resultado es el desarrollo económico y empresarial. Consiste en un cambio creativo asentado sobre la experiencia adquirida.

En el título sobre los criterios de la excelencia en la innovación empresarial se menciona que una Innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado producto, bien o servicio de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores (del Rey & Laviña, 2008).

El Manual de Oslo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD) define la innovación como “la implementación de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio), proceso, método de *marketing* o método organizacional en prácticas empresariales, organización del trabajo o relaciones exteriores” (OECD, 2005).

Tomando en cuenta las definiciones anteriores se puede dar por hecho que la innovación es importante porque puede dar origen al aumento de la productividad de la empresa y, en consecuencia, genera la evolución y el éxito económico de la misma. Deben entonces ser las empresas quienes impulsen el desarrollo de la innovación, puesto que son ellas mismas quienes ejecutan los procesos de producción y procesos administrativos. En este sentido, el sector empresarial ejecuta las estrategias de innovación, pero con respaldo académico que genera los habilitadores para su desarrollo.

El Consejo Consultivo del índice nacional de innovación menciona que la innovación es un factor clave para el desarrollo y crecimiento económico de un país a largo plazo, ya que permite que las sociedades sean más prósperas incrementando la productividad, generando empleos y promoviendo la creación de nuevas industrias. En un contexto de incertidumbre en los mercados mundiales y de estancamiento económico observado durante los últimos años, es indispensable encontrar nuevas maneras de impulsar la economía. Una de las alternativas para sortear y superar la actual crisis económica y financiera es la inversión e impulso a la innovación (Índice Nacional de Innovación, 2013).

## **Teoría del crecimiento económico**

Schumpeter concedió una gran importancia al papel que desempeña el empresario y la innovación en el proceso de crecimiento económico. En su artículo titulado “Theoretical problems of economic growth” (Schumpeter, 1947), señala que la literatura especializada ha venido reconociendo un conjunto de factores que favorecen dicho proceso, siendo de especial relevancia el medio físico, la organización social, las instituciones, la tecnología, etcétera (Schumpeter, 1947: 2-3). Pero para que se lleve a cabo dicha innovación es necesario que los empresarios esperen obtener beneficios. Para Schumpeter, el beneficio empresarial es, “un excedente respecto a los costes (esto es), la diferencia entre lo que recibe y gasta a la hora de llevar a cabo un negocio” (Schumpeter, 1911: 128). El empresario que esté en una mejor posición es quien logrará mayores beneficios, y esa mejor posición se logra a través de la innovación, por lo que resulta imprescindible que se dispongan de los recursos necesarios para generarla. La innovación también supone, según Schumpeter (1950 y 1911), que la actividad empresarial se caracterice por llevar a cabo un proceso de destrucción, debido a que los empresarios son innovadores que introducen nuevas formas de producción que suponen a su vez, la destrucción de las existentes. Y una consecuencia de este comportamiento es que se puede reducir la competencia generando

monopolios u oligopolios que reduzcan el excedente del consumidor. Dentro de este ámbito, Schumpeter concede una gran importancia al ahorro en el proceso de crecimiento económico, ya que a través de él se consiguen los recursos necesarios para financiar la inversión y la innovación. Schumpeter también hizo hincapié en lo que denominó “clima social”. En dicha variable recoge la reacción de los grupos sociales a la actividad empresarial, en general, y al proceso innovador, en particular. Por tanto, contempla la posibilidad de que exista oposición al proceso innovador, en cuyo caso el empresario no encontrará la cooperación que necesita para llevar a cabo su actividad. Dicha resistencia era más importante a comienzos del capitalismo, aunque Schumpeter señala que se encuentra también en los momentos en los que escribió su obra (Schumpeter, 1911: 87) (Galindo Martín, 2012).

## **Modelos de innovación empresarial**

### *Manual de Oslo*

El Manual de Oslo es una guía para la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas que define conceptos y clarifica las actividades consideradas como innovadoras.

Las definiciones del Manual de Oslo pueden servir de orientación en actividades de transferencia de investigación, debido a que sus definiciones han sido adoptadas en la legislación española sobre incentivos a la innovación y que son referencia para los organismos públicos.

### *Relevancia y utilidad del Manual de Oslo*

En realidad, es una guía metodológica de elaboración de encuestas y estadísticas, pero su carácter normativo permite otras utilidades como la de establecer el papel de la universidad en el sistema de innovación, comprender mejor los procesos de innovación y conocer la concepción oficial de la Unión Europea al respecto.

El Manual define cuatro tipos de innovaciones: producto, proceso, *marketing* y organización. Se aplica tanto a la industria como a los servicios, incluyendo los servicios públicos. Considera la innovación como un proceso en red en el que las interacciones entre los diversos agentes generan nuevos conocimientos y tecnología. El Manual plantea que los vínculos habituales entre empresa, proveedores y clientes se amplían

en los procesos de innovación a otras relaciones con los centros de investigación, con la enseñanza superior y con las entidades públicas y privadas de desarrollo.

### *Modelo de innovación a través de aprendizaje*

Bajo la Teoría del Comportamiento, los autores (Lopez Mielgo, Montes & Vázquez, 2007) plantean los siguientes modelos (Figura 2 y 3, ver anexos), donde especifican que el proceso de innovación es un enfoque basado en el Conocimiento, la empresa podrá crear y desarrollar su capacidad de innovación mediante una adecuada gestión de sus recursos y capacidades. La capacidad de innovación está relacionada con otros recursos y otras capacidades empresariales complementarias. Para innovar hay que desarrollar capacidades, no solo para crear una novedad, sino también para asimilarla y explotarla con éxito.

El propio proceso innovador consiste en un proceso de aprendizaje que parte de un nivel de conocimiento inicial a partir del que se crea nuevo conocimiento, que es aplicado a los productos, procesos de producción y organización empresarial.

Consideran entonces, tres tipos de innovación: Innovación radical e incremental, Innovación tecnológica e Innovación en procesos, productos y Organización..

## **Innovación radical e incremental**

Una innovación es radical si el conocimiento tecnológico necesario para explotarla es muy diferente del conocimiento existente y lo hace obsoleto. En ésta, el conocimiento necesario para ofrecer un producto se basa en el conocimiento en uso. Esta innovación incrementa las competencias. La mayoría de las innovaciones son incrementales.

Schumpeter (1934) considera que una innovación radical tiene lugar cuando se produce alguna de las cinco situaciones siguientes:

- La introducción de un nuevo bien: uno que no es todavía familiar para los consumidores.
- La introducción de un nuevo método de producción, de uno no probado por la experiencia en la rama de la manufactura de que se trate, que no precisa fundarse en un descubrimiento nuevo desde el punto de vista científico, y puede consistir simplemente en una forma nueva de mercancía.

- La apertura de un nuevo mercado, esto es, un mercado en el cual no haya entrado la rama especial de la manufactura del país de que se trate, a pesar de que existiera anteriormente dicho mercado.

## **Innovación tecnológica**

Considerada ésta como la innovación basada en la aplicación industrial de conocimientos científicos y tecnológicos. Dentro de la perspectiva, Freeman (1982) distingue entre innovación e innovación Tecnológica y se refiere a la tecnología simplemente como el cuerpo de conocimientos relacionados con las técnicas. La innovación se utiliza para describir la introducción y difusión de productos y procesos nuevos y/o mejorados en la empresa, mientras que la innovación tecnológica estaría relacionada con los avances en el conocimiento (Pedroza Zapata & Sánchez Gutiérrez, 2005).

## **Modelo de innovación mixto**

Este modelo representa una secuencia lógica, no necesariamente continua, que puede ser dividida en series funcionalmente distintas, pero con etapas interdependientes e interactivas, al mismo tiempo este modelo, representa una compleja red de canales de comunicación, intra y extra organizativos, que unen las diferentes fases del proceso entre sí, con el mercado y con el conjunto de la comunidad científica (Figura 4, ver anexos).

El análisis del modelo mixto, resalta los procesos retroactivos de comunicación entre las diferentes etapas, aunque es esencialmente un modelo secuencial. Es decir, las líneas generales, en el comienzo de una etapa, están condicionando por la finalización de otra etapa precedente.

## **Referencias**

- Consejo Consultivo del Índice Nacional de Innovaci. (2013). Índice Nacional de Innovación. Mexico: Venture Institute.
- del Rey, J., & Laviña, J. (2008). Criterios e indicadores de la excelencia en la innovación empresarial. Mexico.
- Galindo Martín, M. (2012). LA CORRIENTE DE PENSAMIENTO NEOSCHUMPETERIANA. Castilla, La Mancha: ICE.

PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN PARA LAS MICRO EMPRESAS

Lopez Mielgo, N., Montes, J., & Vázquez, C. (2007). Como Gestionar la Innovación en las PYMES. Madrid : Netbiblo.

Pedroza Zapata, A., & Sánchez Gutiérrez, J. (2005). Procesos de Innovación Tecnológica en la Pequeña y Mediana Empresa. México: Universidad de Guadalajara.





# Problemática en la gerencia actual de las ópticas

*Lic. Opt. Manuel Alejandro Tejeda Martín<sup>1</sup>  
Dra. Elba Martina Cortés Palacios<sup>2</sup>*

## Resumen

**E**n México existen 12,636 establecimientos de comercio al por menor de lentes, de los cuales el 98 % de ellos entran en la categoría de microempresas de acuerdo con la clasificación que realiza el INEGI en cuanto al número de empleados. Las ópticas en su mayoría son empresas establecidas por emprendedores que tienen como formación la Licenciatura en optometría, y que por su perfil no cuentan con estudios de administración necesarias para el establecimiento, la permanencia y el crecimiento de una empresa. Existe una notable necesidad de realizar un estudio sobre este tema que pueda aportar a la administración de una óptica. Con referencia a lo anterior, surge la duda sobre ¿cuál es la problemática general que enfrenta la gerencia de las ópticas en la actualidad?, en referencia a su permanencia como emprendimiento y del perfil profesional, por lo que el objetivo de la presente investigación fue analizar la problemática que enfrenta actualmente la gerencia de las ópticas en el emprendimiento y, derivado del perfil profesional, la necesidad que existe del conocimiento de las habilidades administrativas aplicadas en la dirección por emprendedores Optometristas.

<sup>1</sup> Estudiante de la Maestría en Administración de Negocios. Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Costa. Paseo de los cocoteros # 105, Paseos Universidad II, delegación Ixtapa, CP. 48280 Puerto Vallarta, Jalisco, México. Correo electrónico: maletema@gmail.com, Teléfono móvil: (449) 9110293

<sup>2</sup> Profesor Docente Titular. Universidad de Guadalajara, Centro Universitario de la Costa. Av. Universidad #203, delegación Ixtapa, CP. 48280, Puerto Vallarta, Jalisco, México. Correo electrónico: elba.cortes@cuc.udg.mx, Teléfono: (322) 2262300 Ext. 66358

El presente estudio es abordado a partir de la Teoría de Recursos y Capacidades que entiende a la empresa como un ente heterogéneo, compuesto por un conjunto idiosincrásico y ordenado de recursos y capacidades necesarios para competir en un mercado concreto. Cabe mencionar, para complemento del presente estudio, las tres ideas fundamentales de la teoría que son: la diferencia entre las organizaciones, los recursos y capacidades que definen a la empresa y el beneficio de la empresa a razón de la combinación de estos recursos. Se presentan dos modelos que apoyan al entendimiento del presente estudio, soportando la teoría que sustenta la investigación.

El presente trabajo corresponde a un enfoque de investigación cualitativo, además, fue de corte no experimental y transaccional. Finalmente, de alcance descriptivo-documental.

Entre los resultados de la presente investigación se tiene que la falta de conocimientos administrativos en las microempresas del sector óptico es una problemática a la que se enfrentan los optometristas que deciden emprender un negocio; se observa que la mayoría de éstos, no consideran varias cosas, entre éstas: *a)* tener el conocimiento administrativo para dirigir un negocio, *b)* que el conocimiento administrativo es un factor para el crecimiento del negocio, y *c)* la capacitación en aspectos administrativos para proyectar la permanencia del negocio y la necesidad de entrenamiento o actualización en habilidades laborales dentro de esta área a fin de realizar una proyección a futuro de su empresa.

Por tanto, se identificó que la problemática se da en relación de la carencia de formación y habilidades administrativas necesarias para los optometristas en la gerencia de sus emprendimientos.

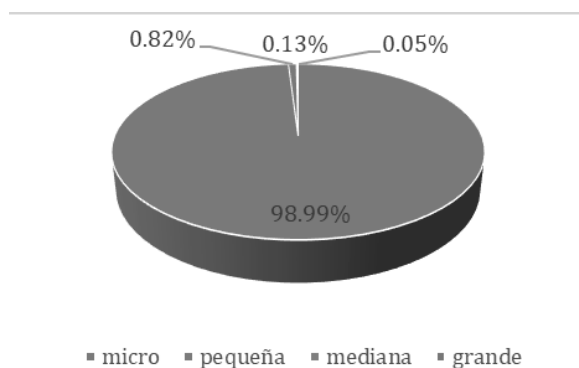
**Palabras clave:** óptica, emprendimiento, administración.

## Introducción

En México existen 12,636 establecimientos de comercio al por menor de lentes de los cuales en Ciudad de México están el 16.96 %, en la Ciudad de México son 14.33%, en Jalisco 7.35%, en Veracruz 5.32%, en Puebla 5.03% y en Nuevo León 4.92%, que son las principales entidades con más unidades económicas de ese giro comercial (INEGI, DENUE, 2017).

El 99% de los establecimientos del sujeto de estudio en México, tienen entre 1 y 10 empleados, de tal manera que de acuerdo con la clasificación de INEGI pertenecen al sector de las microempresas.

**Gráfica 1. Distribución de los comercios al por menor de lentes en México, por tamaño**



Fuente: Elaboración propia con información de INEGI, SCIAN, 2017.

La mayoría de estas microempresas se encuentran en la Ciudad de México representando un 16.82 %, Jalisco representa un 7.32 % del total de estas empresas, siendo el tercer lugar a nivel nacional, solo por encima de la Ciudad de México, y el Estado de México, que cuentan con un gran número de población (INEGI, DENUE, 2017).

De acuerdo con el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas de los 12,636 establecimientos económicos en el país, 930 de ellos se encuentran en el estado de Jalisco, y en Puerto Vallarta existen 50 establecimientos económicos con las características de la clasificación 464121 de tamaño microempresa (INEGI, DENUE, 2017).

Ser emprendedor en la actualidad es cada vez más frecuente debido a los diferentes factores laborales, ideales y económicos que se presentan en México. La escasez de empleo bien remunerado en los sectores empresariales es la pauta y la motivación que muchos de los nuevos empresarios de MiPyMes tienen al emprender un negocio.

El emprendimiento es, sin duda, una puerta a la generación de empresas con un potencial alto de éxito en el mercado laboral. Sin embargo, este éxito depende de diversos factores que se analizarán a lo largo de esta investigación; uno de ellos es la falta, incluso, ausencia de las habilidades administrativas que presentan los emprendedores. Como todas las profesiones, los licenciados en optometría que deciden establecer una empresa, lo hacen aun con el desconocimiento de todas las áreas administrativas y se aventuran a abrir una óptica.

Los licenciados en optometría durante la formación de licenciatura, no cuentan con un programa de estudios relacionados con el emprendimiento ni con las habilidades administrativas con las que se deben contar para el establecimiento, la permanencia y el crecimiento de una empresa. Existe una notable necesidad realizar un estudio sobre este tema que pueda aportar a la administración de una óptica. La experiencia laboral propia ha indicado que el desarrollo y conocimiento de estas habilidades administrativas son necesarias para el establecimiento, la permanencia y el crecimiento de estas empresas.

Es necesario el conocimiento en todas las áreas administrativas si los resultados que se desean obtener son mayores; y el conocimiento no solo de manera superficial, por ello, es importante la capacitación constante. El gerente se construye, así como el único individuo capaz de hacer que una organización alcance éxito. Al convertirse el gerente en la figura central de la organización, éste se obliga necesariamente a buscar en primer término, estrategias para garantizar la existencia de gerentes competitivos (Cortes Palacios, Becerra Bizarrón & Castellón Palacios, 2014). Con referencia a lo anterior surge la duda sobre, ¿cuál es la problemática general que enfrenta la gerencia de las ópticas en la actualidad en referencia a su permanencia como emprendimiento y del perfil profesional?, pregunta clave para conseguir el objetivo de esta investigación.

El presente trabajo es muy conveniente, ya que se abordaron las habilidades administrativas que son punto de partida para los emprendedores y en cualquier empresa, los procesos administrativos determinan el camino por el que se llevará y regirá el emprendedor.

La trascendencia social de esta investigación fue el conocimiento de los procesos administrativos necesarios para los optometristas, para que las empresas que ellos deciden comenzar tengan un mayor crecimiento en el mercado al desarrollar estas habilidades que servirán como base para que tengan permanencia en el mercado y que puedan de esta manera prestar el servicio a las personas que requieran.

## **Marco teórico**

La Teoría de Recursos y Capacidades procede del ámbito académico, se desarrollo en los años 80 y viene a ser la precursora de la Gestión del Conocimiento en los años 90, concepto mucho más ligado a la práctica empresarial. Partiendo del modelo de las cinco fuerzas de Porter (Hitt, Black & Porter), herramienta fundamental para entender

el entorno competitivo y los vectores que desde el exterior (competidores potenciales, productos sustitutivos, proveedores, compradores y competidores en la industria) influyen en las empresas de un mismo sector, el análisis estratégico ha intentado investigar porqué dentro de un mismo sector se producen diferencias en el desempeño de las organizaciones.

La Teoría de Recursos y Capacidades entiende a la empresa como un ente heterogéneo, compuesto por un conjunto idiosincrásico y ordenado de recursos y capacidades necesarios para competir en un mercado concreto. La teoría de los recursos y capacidades de la empresa surge en el seno de la dirección estratégica bajo la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad entre las empresas en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere; heterogeneidad que explica las diferencias de resultados entre ellas (Loggioldice Lattuf, 2012).

De igual modo, cabe resaltar que la Teoría de Recursos y Capacidades se fundamenta en tres ideas básicas:

- Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de la misma heterogeneidad. Además, dichos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones.
- Los recursos y capacidades cada día tienen un papel más relevante para definir la identidad de la empresa. En el entorno actual, el cual se vislumbra un poco turbulento, las organizaciones se preguntan cada vez más qué necesidades pueden satisfacer, en lugar de qué necesidades quieren satisfacer.
- El beneficio de la empresa es consecuencia, tanto de las características competitivas del entorno, como la combinación de los recursos de que dispone. Finalmente, hay que señalar que existe una estrecha interdependencia entre los recursos y las capacidades en el sentido de que las segundas descansan sobre los primeros, a la vez, que aquéllas contribuyen a aumentar el stock de recursos. La Teoría de los Recursos y Capacidades es una teoría nueva, aunque sus orígenes estén relativamente alejados en el tiempo, a la que se le augura un futuro prometedor en el campo de la dirección estratégica, debido a su potencial para explicar la situación competitiva de la empresa y, en consecuencia, las bases de la ventaja competitiva (Loggioldice Lattuf, 2012).

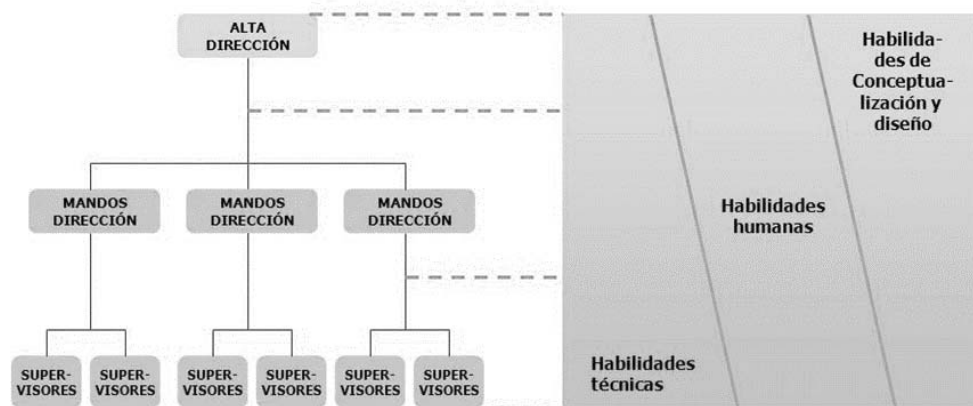
### Ilustración 1. Modelo de habilidades administrativas y directivas



Fuente: Whetten & Cameron (2016).

Las habilidades personales contemplan el desarrollo de autoconocimiento y el manejo del estrés, factores relevantes a tratar en la gerencia actual; en el desarrollo de las habilidades interpersonales dentro del modelo, se pueden observar como factor base de la gerencia y puesto de liderazgo, ya que está ligado directamente al personal a cargo, por lo que una adecuada relación es indispensable; las habilidades grupales, que incluyen la facultad para delegar actividades y la formación de equipos, son el complemento para que un gerente lleve a cabo un buen desempeño.

### Ilustración 2. Habilidades de un administrador de Robert Katz



Fuente: Katz (1974).

El éxito de un administrador depende más de su desempeño y de cómo trata a las personas y las situaciones, según sus características de personalidad; depende de lo que el administrador logra y no de lo que es. Este desempeño es el resultado de las habilidades que el administrador tiene y utiliza.

Según Robert L. Katz (1974), existen tres habilidades importantes para un desempeño administrativo exitoso:

Las habilidades técnicas que incluyen el uso de conocimientos específicos y la facilidad para aplicar técnicas relacionadas con el trabajo y los procedimientos.

Las habilidades humanas se construyen con el trato entre las personas, y se refieren a la facilidad de relación interpersonal y grupal. Incluyen la capacidad de comunicarse, motivar, coordinar, dirigir y resolver conflictos personales, interpersonales o grupales, en otras palabras, se refieren a la interacción personal.

Las habilidades conceptuales, por su parte, implican una visión de la organización o de la unidad organizacional de manera conjunta, la facilidad de trabajar con ideas, conceptos, teorías y abstracciones desde una visión compartida.

La combinación de esas habilidades es importante para el administrador. Cabe destacar que a medida que un individuo asciende en los niveles de la organización, disminuye su necesidad de habilidades técnicas y aumenta su necesidad de habilidades conceptuales. Por ejemplo, en los niveles inferiores, los supervisores requieren considerable habilidad técnica para enfrentar los problemas operacionales concretos y cotidianos de la organización.

## Metodología

El presente trabajo corresponde a un enfoque de investigación cualitativo, debido al tratamiento que se les dio a las variables que se investigaron, bajo el método deductivo ya que se buscó ir del aspecto general de las habilidades directivas y administrativas al perfil del emprendedor de ópticas al momento de iniciar su empresa. Se recopiló información teórica sobre las habilidades administrativas y directivas en las ópticas que en su mayoría pertenecen al sector micro, con la finalidad de obtener la información suficiente para llevar a cabo la presente investigación. Además, fue de corte no experimental y transaccional debido a que se buscó por medio de las variables en un solo espacio temporal, ya que los datos se recolectaron solo en una ocasión para obtener los resultados. Finalmente, de alcance descriptivo-documental, ya que se presentó un panorama general del sujeto de estudio para comprobar y medir las habilidades administrativas y directivas de los emprendedores de ópticas.

## **Análisis de información**

Las microempresas son todos aquellos negocios que tienen menos de 10 trabajadores, generan anualmente ventas hasta por 4 millones de pesos y representan el 95% del total de las empresas y el 40% del empleo en el país; además, producen el 15% del Producto Interno Bruto. De acuerdo con el último Censo Económico publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), del universo de unidades económicas en México: a) el 95.2% son microempresas (INEGI, 2017).

Los emprendedores constituyen la base de la pirámide empresarial y para materializar sus iniciativas en negocios rentables, requieren estructurar un esquema completo de apoyos que facilite la constitución de empresas, la permanencia de éstas y su crecimiento en el mercado (Secretaría de Economía, 2016).

El 99% de las ópticas en México están en la categoría de microempresas, y en su mayoría estas empresas inician como un proyecto de emprendimiento por parte de optometristas recién egresados de la licenciatura.

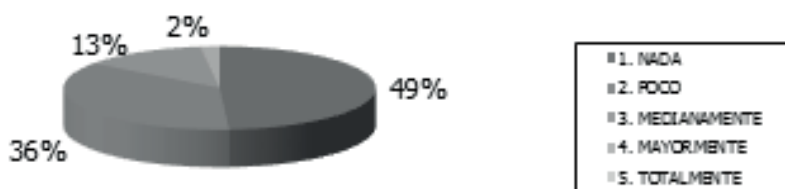
En el marco del X congreso de AMFECCO (Asociación Mexicana de Facultades Escuela, Colegios y Consejos de Optometría) que se llevó cabo en la ciudad de Querétaro, Qro., durante los días 1, 2 y 3 de marzo del 2018, se realizó la presente encuesta a una muestra de 100 optometristas de los 980 que asistieron a tal congreso, siendo ésta una muestra representativa, ya que AMFECCO cuenta con 1100 agremiados. Con el fin de establecer un diagnóstico de las Habilidades Administrativas en los licenciados en Optometría, así como los conocimientos con los que cuentan para emprender un negocio del sector de las ópticas en crecimiento; se buscó obtener información sobre las necesidades de actualización y capacitación constantes en las diferentes áreas administrativas para establecer un negocio con éxito y realizar una mejor proyección de éste.

La mayoría de los optometristas no recibió materias relacionadas a la administración de negocios durante su formación profesional como se puede observar en la siguiente gráfica:



### Gráfica 2. Formación profesional

**1.- ¿Durante tu formación profesional recibiste materias relacionadas a la administración de negocios?**

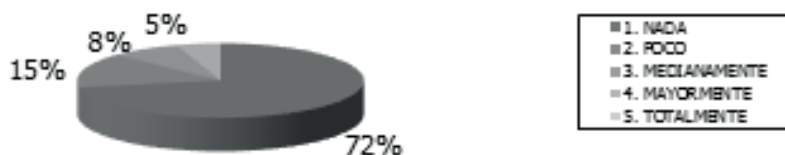


Fuente: Asociación Mexicana de Facultades, Escuelas, Colegios y Consejos de Optometría, A.C. (2018).

La mayoría de los optometristas no tomó cursos extracurriculares sobre cómo administrar un negocio en el proceso de su formación académica como se puede observar en la gráfica 3.

### Gráfica 3. Formación académica

**2.- ¿Durante tu formación académica tomaste cursos extracurriculares sobre cómo administrar un negocio?**

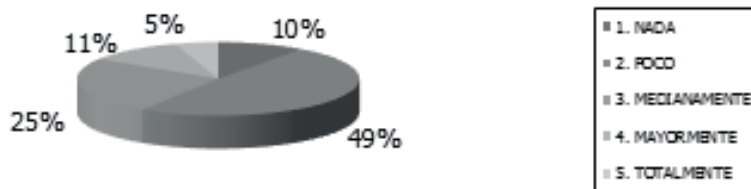


Fuente: Asociación Mexicana de Facultades, Escuelas, Colegios y Consejos de Optometría, A.C. (2018).

La mayoría de los optometristas respondió poco o medianamente a la consideración personal sobre tener conocimientos administrativos para asegurar el emprendimiento del proyecto. Pocos optometristas consideraron totalmente tener conocimientos administrativos (gráfica 4).

**Gráfica 4. Conocimientos de emprendimiento**

**3.- ¿Para el proceso de emprendimiento de algún negocio relacionado con tu formación profesional consideras que tienes los conocimientos de los aspectos administrativos necesarios para asegurar el proyecto?**

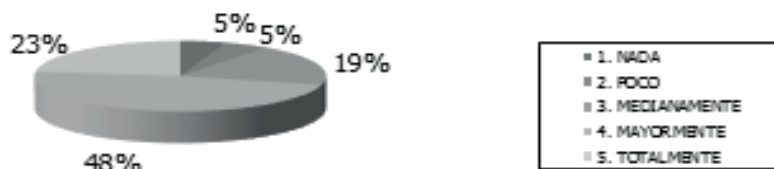


Fuente: Asociación Mexicana de Facultades, Escuelas, Colegios y Consejos de Optometría, A.C. (2018).

La mayoría de los optometristas considera necesaria la asesoría profesional administrativa ante el proyecto de emprendimiento y la minoría no la consideró necesaria. Estos resultados se observan en la gráfica 5.

**Gráfica 5. Asesoría administrativa**

**4.- ¿Para el proceso de emprendimiento de algún negocio relacionado con tu formación profesional considera necesario la asesoría de un profesional en administración por la carencia de este conocimiento?**

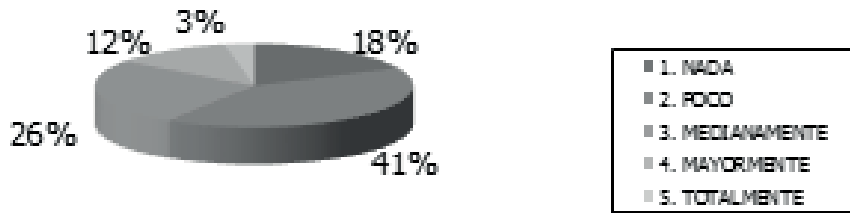


Fuente: Asociación Mexicana de Facultades, Escuelas, Colegios y Consejos de Optometría, A.C. (2018).

La mitad de los optometristas refirió que la carencia de conocimientos administrativos ha sido una limitante para emprender un negocio. Mientras que la otra mitad no lo considera una limitante. Así se observa en la gráfica 6.

Gráfica 6. Limitante para emprender

5.- ¿La carencia de este conocimiento ha sido una limitante para iniciar o emprender un negocio?

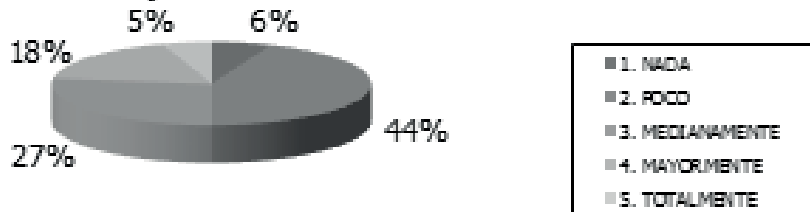


Fuente: Asociación Mexicana de Facultades, Escuelas, Colegios y Consejos de Optometría, A.C. (2018).

En la gráfica 7, se observa que la mayoría de los optometristas, no consideran tener el conocimiento administrativo para dirigir un negocio. Solamente pocos de ellos consideran tenerlo.

Gráfica 7. Procesos administrativos

6.- ¿Si ya cuentas o tienes planeado emprender un negocio relacionado con tu formación profesional consideras que tienes el conocimiento para dirigir procesos administrativos?

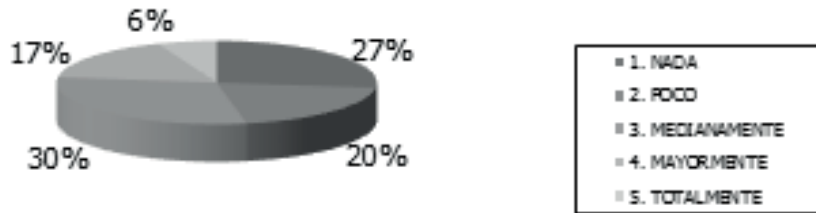


Fuente: Asociación Mexicana de Facultades, Escuelas, Colegios y Consejos de Optometría, A.C. (2018)

En la gráfica 8, se observa que la mitad de los optometristas considera no tener el conocimiento para coordinar, motivar, capacitar y guiar al personal. De la misma manera, solo pocos de ellos consideran tenerlo.

**Gráfica 8. Coordinación, motivación, capacitación de personal**

**7.- ¿Si ya cuentas o tienes planeado emprender un negocio relacionado con tu formación profesional consideras que tienes el conocimiento para coordinar, motivar, capacitar y guiar al personal?**

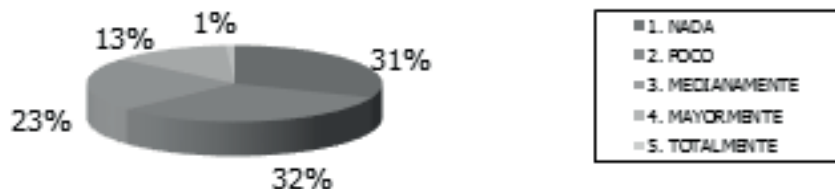


Fuente: Asociación Mexicana de Facultades, Escuelas, Colegios y Consejos de Optometría, A.C. (2018).

En la gráfica 9 se puede observar que la mitad de los optometristas no tiene conocimiento para llevar a cabo procesos de control operativo, financiero y mercadológico. Solamente pocos consideran tenerlo.

**Gráfica 9. Procesos de control operativo, financiero mercadológico**

**8.- ¿Si ya cuentas o tienes planeado emprender un negocio relacionado con tu formación profesional consideras que tienes el conocimiento para asegurar procesos de control operativo, financiero y mercadológico?**

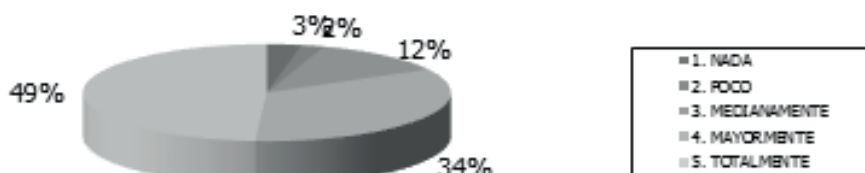


Fuente: Asociación Mexicana de Facultades, Escuelas, Colegios y Consejos de Optometría, A.C. (2018).

En la gráfica 10 se muestra que la mayoría de los optometristas considera que el conocimiento administrativo es un factor para el crecimiento del negocio. Mientas que pocos de ellos no lo consideran así.

**Gráfica 10. Factor de crecimiento**

**9.- ¿Crees que el conocimiento de los procesos administrativos de un negocio relacionado con tu formación profesional sea factor para su crecimiento?**

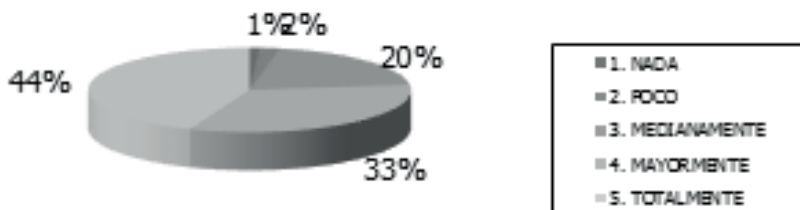


Fuente: Asociación Mexicana de Facultades, Escuelas, Colegios y Consejos de Optometría, A.C. (2018).

La mayoría de los optometristas consideran necesaria la capacitación en aspectos administrativos para proyectar la permanencia del negocio. Solo pocos de ellos no lo consideran así.

**Gráfica 11. Permanencia en el mercado**

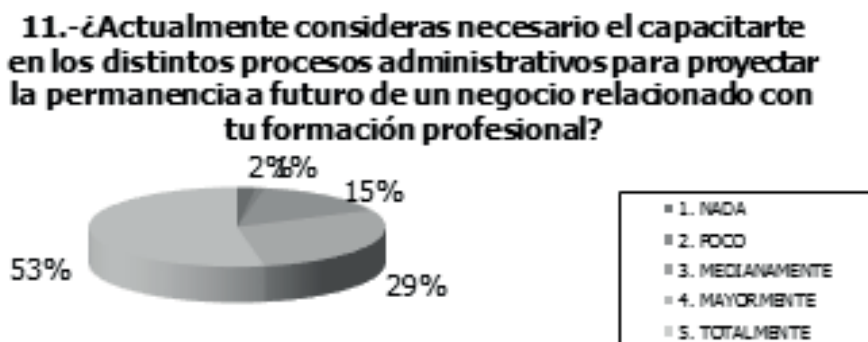
**10.- ¿Consideras que la permanencia en el mercado de un negocio relacionado con tu formación profesional se puede fomentar con el conocimiento de aspectos administrativos?**



Fuente: Asociación Mexicana de Facultades, Escuelas, Colegios y Consejos de Optometría, A.C. (2018).

La mayoría de los optometristas considera que la permanencia en el mercado de un negocio se puede fomentar con el conocimiento administrativo. Solo pocos de ellos no lo consideran así.

**Gráfica 12. Proyección de permanencia de las ópticas**



Fuente: Asociación Mexicana de Facultades, Escuelas, Colegios y Consejos de Optometría, A.C. (2018).

Con base en lo anterior, se observa que los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento coinciden con la problemática planteada en esta investigación. La falta de conocimientos administrativos en las microempresas del sector óptico es una problemática a la que se enfrentan los optometristas que deciden emprender un negocio; existe, a pesar de su perfil profesionista (licenciados optometristas) la necesidad de capacitación dentro de esta área a fin de realizar una proyección a futuro de sus empresas.

## Conclusiones

Bajo la integración anterior de información se puede concluir que se alcanzó el objetivo planteado, ya que se logró identificar la problemática en la gerencia de las ópticas; con la información de otros autores, conocemos que existe un gran número de microempresarios que al emprender su negocio desconocen la importancia que tienen las áreas administrativas para la proyección y permanencia de su empresa. Asimismo, en el presente estudio se reveló que la mayoría de los optometristas no recibió formación administrativa durante su formación profesional ni ha tomado cursos extracurriculares sobre cómo administrar un negocio; de igual forma, no considera importante tener

los conocimientos administrativos necesarios para asegurar un proyecto de emprendimiento ni tampoco la asesoría profesional en aspectos administrativos.

Algunos de los optometristas considera que carecer de conocimientos administrativos, ha sido una limitante para emprender un negocio y considera tener poco conocimiento para dirigir los procesos administrativos del negocio. En cuanto al conocimiento para coordinar, motivar, capacitar y guiar al personal los optometristas no consideran tener este conocimiento.

La mayoría de los optometristas no considera tener los conocimientos administrativos para llevar a cabo procesos de control operativo, financiero y mercadológico, aunque consideran que estos conocimientos son un factor de crecimiento para el negocio. La mayoría de los optometristas considera que el conocimiento administrativo está relacionado con la permanencia en el mercado de su negocio y consideran necesaria la capacitación en administración para proyectar a futuro la permanencia de sus negocios.

Por tanto, se identificó que la problemática se da en relación de la carencia de formación y habilidades administrativas necesarias para los optometristas en la gerencia de sus emprendimientos.

## Referencias

- Asociación Mexicana de Facultades, Escuelas, Colegios y Consejos de Optometría, A.C. (2018). Diagnóstico de habilidades administrativas y de emprendimiento en los optometristas. Querétaro, Qro.: AMFECCO.
- Cortes Palacios, E. M., Becerra Bizarrón, M. E., & Castellón Palacios, M. R. (10 de Octubre de 2014). Congreso Investiga FCA UNAM. Obtenido de Plan de desarrollo gerencial para las empresas PyMes de educación privada com estrategia para el fortalecimiento empresarial de Puerto Vallarta: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/3.10.pdf>
- Hitt, M., Black, J., & Porter, L. (2006). Administración. México: Person.
- INEGI. (2017). DENU. Obtenido de INEGI: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denu/>
- INEGI. (29 de Septiembre de 2017). SCIAN. Obtenido de Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte 2013: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/SCIAN/presentacion.aspx>
- Katz. (1974). Habilidades gerenciales.
- Loggidice Lattuf, Z. (2012). Gestión de conocimiento como ventaja competitiva para las agencias de viajes y turismo. Venezuela: Universidad del Sur.

- Secretaría de economía. (2016). Secretaría de economía. Obtenido de Emprendedores:  
[http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/  
emprendedor](http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/emprendedor)
- Whetten, D., & Cameron, K. (2016). Desarrollo de Habilidades directivas. Novena edición. Ciudad de México: Pearson Educaación.



# Calidad en el servicio como factor de diferenciación

*Carlos Osvaldo De la Mora Andrade<sup>1</sup>*

## Introducción

La presente investigación resulta conveniente para los dueños, gerentes y encargados de los restaurantes de Puerto Vallarta de cocina mexicana, para conocer la importancia de ser un restaurante diferenciado por la calidad en el servicio y los beneficios que esto conlleva como lo es tener un negocio rentable, lograr una permanencia en el mercado, estar bien posicionado, lograr estándares de la calidad, un crecimiento empresarial, disminución de competencia directa, prestigio y una personalización del servicio al cliente. Al generarse información que beneficiará a los restaurantes de la zona centro, su importancia social es alta, al impactar directamente a uno de los sectores del servicio más importante en el Puerto que son los restaurantes, por el aporte económico y la alta generación de empleos. Al tener una mayor percepción de la calidad, se logrará que los restaurantes logren la diferenciación entre ellos. A lo anterior, la importancia del estudio logrará trascender como medida de diferenciación en los restaurantes. Las implicaciones prácticas por su capacidad de proporcionar información relevante a los dueños, gerentes y encargados de los restaurantes. Al no existir medidas de diferenciación, la calidad en el servicio al cliente provoca altos riesgos, por lo tanto, un estudio que aporte información que demuestre la relación entre la calidad percibida del servicio al cliente y la diferenciación de calidad, ayudará a adaptar el modelo necesario para que los dueños lo implementen dentro de sus negocios. El estudio de la relación entre los elementos de la calidad de servicio y la calidad percibida aportará información

<sup>1</sup> Estudiante de Postgrado. Centro Universitario De la Costa, Universidad de Guadalajara. Cel: (044) 322-127-34-28. Correo electrónico: ozvy\_007@hotmail.com

que valide o rechace los fundamentos teóricos empleados para esta investigación. Al generarse un conocimiento que se establecerá como un nuevo aporte, será utilizado como base para futuras investigaciones hacia otros sectores, giros, o que se profundice más el tema. Finalmente, el valor de las conclusiones generadas logre resolver la interrogante si el consumidor Vallartense logra tener en la mente un tipo de restaurante diferenciado del resto según el segmento en el que éste se encuentre, por otro lado, será un aporte para validar los supuestos que soportan la teoría utilizada para el análisis del tema y estudiar la relaciones entre las variables en cuestión.

## La industria restaurantera en México

### *Historia del giro*

En el siglo XVI en la Nueva España se inició el negocio casero de la comida. México fue el primer país en Latino América que inició y reglamentó el negocio público de alojamiento y comida. En diciembre de 1525, se solicitó la licencia para instalar el primer mesón de la Ciudad de México con venta de “vino, carne y otras cosas necesarias”. Al mesón se añadieron el bodegón, tienda en donde se guisaba y daban de comer viandas ordinarias; la cantina, el figón, la casa donde se guisaba y vendían viandas a bajo costo; la fonda, la hostería, la posada, la taberna y las ventas. A partir del siglo XIX, las fondas se fueron reformando, adoptando la palabra francesa de moda “restaurant”, que se aplicaba a los comercios dedicados a “restaurar” las energías de los comensales por medio de alimentos. Con la llegada al poder de don Porfirio Díaz, la influencia de Francia fue determinante en este giro, ya que llegaron profesionales gastronómicos franceses que favorecieron la importación de nuevos y selectos productos alimenticios. En la actualidad, la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados agrupa a cerca de 200 mil establecimientos en todo el país. El INEGI distingue tres tipos de establecimientos: *Establecimiento fijo*. Aquel que se encuentra asentado en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones o instalaciones fijas. *Establecimiento semifijo*. Se caracteriza por contar con instalaciones frágiles o rústicas de lámina o madera enclavadas al suelo de manera permanente. *Actividad económica en vivienda*. Se refiere a la actividad económica que se realizaba en un espacio de la vivienda. En donde además de desarrollar la actividad económica el espacio se usa para fines de vivienda. Según Delgado (2007) es relevante mencionar que si se realiza una comparación entre los servicios restaurantera jaliscienses con los restaurantes considerados como “grandes” como es el caso de Samborn’s, Tok’s, o Vip’s,

considerados así por el número de comensales que pueden satisfacer en una misma unidad, no existe signo de comparación, puesto que estos últimos han tenido un crecimiento efectivo debido principalmente a la aplicación de los modelos de gestión administrativa realizados por distintos autores; si bien es cierto que no han creado nuevos modelos, es importante mencionar que por lo menos los han aplicado con un mayor grado de profundidad, esta afirmación es resultado del acercamiento que se tuvo con los gerentes o directivos de estas compañías, por el contrario, en México esto no sucede porque los mismos restauranteros nacionales por su condición de empresa familiar y su cultura arraigada, no aceptan la utilización de esos modelos o teorías. De acuerdo con Hernández Palacios (2013), la actividad restaurantera cada vez cobra más auge y día a día surgen nuevos establecimientos dedicados al servicio de alimentos y bebidas, por lo que la competencia se ha incrementado notablemente, por lo tanto, el empresario administrador-empírico debe prepararse más, y estar en continua actualización en un mercado en constante evolución. Virgen (2015), señala que la disminución de los turistas internacionales obedeció principalmente a los efectos de la recesión económica de 2008-2009, cuyos efectos comenzaron a sentirse desde junio de 2008 y que se agravó todavía más en algunas regiones debido al brote de la gripe AH1N1 de 2009. En 2010 el número de turistas se recuperó y subió a 940 millones, superando el récord que se había alcanzado en 2008. Los autores Urrutia de la Garza & Aranda (2016) nos dicen que, en la actualidad, la globalización y los avances tecnológicos han dado lugar a nuevas y mejores tendencias en estructuras productivas, cuya dinámica puede enfocarse en torno a un mayor dinamismo e interacción entre las empresas con sus clientes. En el caso de México, la mayoría muestran un bajo crecimiento, o en el peor de los escenarios una tendencia a desaparecer al poco tiempo de su creación, debido a distintos factores que no son apropiadamente gestionados. Se observan claramente en las empresas del sector de alimentos y bebidas, en donde se ha experimentado una evolución importante debido al incremento de las expectativas de los clientes, así como la diversificación de necesidades, gustos y preferencias; entre otras razones, por una mayor oferta, un mayor acceso a información de diversos lugares y servicios, como también por el uso de las redes sociales en donde se exponen experiencias, comentarios, expectativas, entre otras. De acuerdo con Calvillo (2017), en la actualidad, la industria restaurantera se encuentra en transformación y la competencia es más intensa que nunca. Los “ganadores” serán aquellos que entiendan mejor a sus clientes, aprovechen las opciones de tecnología digital y analítica, y creen una relación altamente personalizada con ellos. Siguiendo con los autores nos dicen que, por ello es importante conocer las cinco etapas de interacción que abarca la relación de estos lugares con la próxima generación de clientes: 1. Atraer: el momento que sigue a la

decisión de comer fuera, pero precede a la elección de un restaurante en específico. 2. Entrar: la fase que abarca el periodo entre seleccionar un restaurante y pedir comida. 3. Contratar: el periodo durante el pedido y el pago. 4. Dejar: la fase entre el pago por la comida y la recepción o pasar por ella. 5. Extender: el periodo después de que un cliente ha terminado la comida, y sigue participando a través de redes, la lealtad y otras conexiones.

## **Crecimiento del sector**

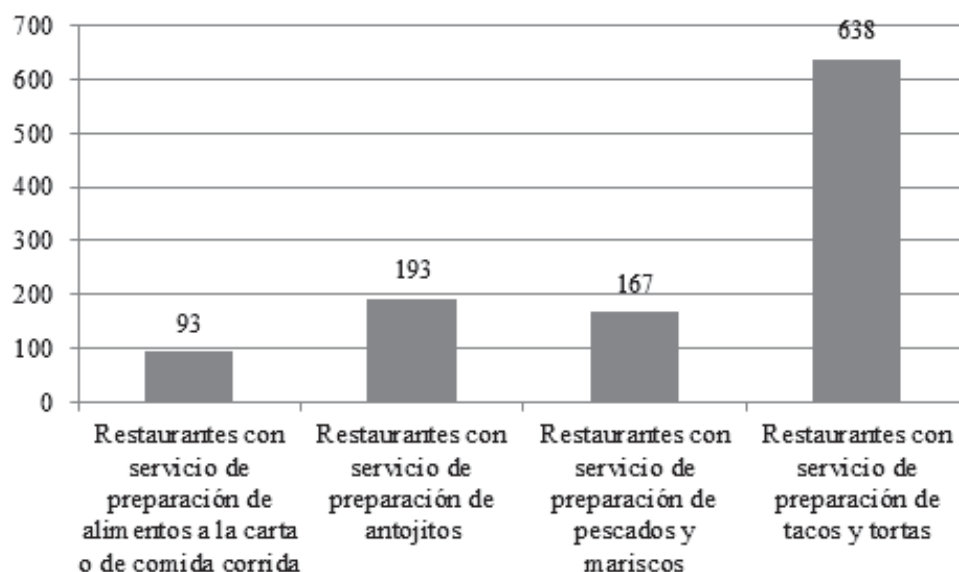
La industria restaurantera es el segundo mayor empleador a nivel nacional. Supera en empleo al conjunto de personas ocupadas en los sectores de pesca, minería, electricidad, agua, distribución de gas por ductos, al consumidor final y construcción (en su totalidad). Contribuye al Producto Interno Bruto (PIB) en un 3.58%, que genera un total de empleos directos de 1.5 y 3.5 millones de manera indirecta (CANIRAC, 2012). Como señala México Alimentaria (2015), sobre la base de una población creciente y un gran número de jóvenes (casi el 55% de la población tiene 24 años o menos uno de los porcentajes más altos para una economía de ingreso medio superior en cualquier parte del mundo), se espera que el consumo de alimentos y bebidas (sin incluir bebidas alcohólicas) siga ofreciendo un crecimiento constante en los cinco años hasta 2017. Se espera que el consumo per cápita crezca un 24,3% (en términos nominales en moneda local), mientras que se espera que el consumo total de alimentos para crecer un 31,2%. Siguiendo con lo mencionado por México Alimentaria (2015) nos dice que: México es el segundo país de América Latina, cuenta con una población de 116 millones de habitantes, con un crecimiento del 4% de la clase media (46 millones de habitantes) y una población de clase alta, especialmente consumidores de productos importados, que alcanza los 2 millones de habitantes. Población joven: casi el 55% de la población tiene 24 años o menos. El gasto del consumo total en los hogares en 2012 ascendió a 4,5 billones de pesos, de los cuales se destinó el 31.1% a alimentos y bebidas y el 20% a restaurantes y hoteles. El 87,5% del gasto se concentra en las localidades de más de 2,500 habitantes.

## **La industria restaurantera a nivel Puerto Vallarta**

Becerra (2011), asegura que hoy en día, los establecimientos de alimentos y bebidas son de los servicios más estudiados en áreas como la calidad y la rotación de

personal, como lo afirma también la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC) que se da a partir del 2010. Sin embargo, son poco estudiados en la parte de la utilización de la administración, las finanzas, por mencionar solo algunos aspectos de la gestión, por lo tanto, es necesario evaluar el desempeño del sector servicios para conocer el impacto que éste ha tenido en la dinámica económica nacional.

**Gráfica 1. Número de restaurantes de cocina mexicana, según la clasificación del DENUÉ**



Fuente: Elaboración propia con datos del DENUÉ, 2014.

La gráfica 1 revela que para el DENUÉ existen 1,748 establecimientos dedicados a la venta y preparación de alimentos, de los cuales 1,091 son de venta y preparación de comida mexicana en general, se observa que el 58.47% está dedicado a la venta y preparación de tacos y tortas, siendo éste el subsector más grande marcado por el DENUÉ, en segundo lugar se encuentra con un 17.69% los restaurantes dedicados a la preparación de antojitos mexicanos. Dejando por último con un 15.30% a los restaurantes dedicados a la preparación de pescados y mariscos y un 8.52% a los restaurantes a la carta o de comida corrida.

## Problemática en el sector restaurantero

Parsa (2005), enlista una serie de elementos de éxito y fracaso en restaurantes que son mencionados a continuación: Elementos de éxito: 1. Tener un concepto distintivo que ha sido bien investigado. 2. Hay que asegurar que todas las decisiones tengan sentido económico a largo plazo. 3. Adaptar tecnologías deseables, especialmente para mantener registros y rastrear clientes. 4. Educar administradores para que continúen su educación en talleres y eventos de ventas. 5. Efectiva y regularmente comunicar valores y objetivos a empleados. En una instancia, los nuevos dueños le dieron crédito a la comunicación de sus valores y objetivos a sus empleados como un elemento importante en la reposición exitosa de su restaurante para cumplir mejor con las necesidades de los negocios crecientes en el vecindario añadiendo almuerzo a su concepto de sólo cena. 6. Mantener una visión, misión y operaciones estratégicas claras, pero estar dispuesto a arreglar las estrategias si la situación cambia. 7. Crear una cultura consciente del costo, que incluya un mantenimiento de registros riguroso. 8. Concentrarse en un tema y desarrollarlo bien. 9. Estar dispuesto a tomar un tiempo sustancial, tanto en el restaurante como en la familia. 10. Crear y construir una cultura de la organización positiva a través de una administración consistente. 11. Mantener flexibilidad administrativa. 12. Elegir la localización cuidadosamente, aunque tener una buena localización parece ser más una variable moderada que una variable causal en la viabilidad de un restaurante. Elementos de fracaso: 1. Falta de una estrategia documentada; solo comunicación oral o informal de la misión y visión; falta de una cultura organizacional fomentando características de éxito. 2. Inhabilidad o renuencia para establecer y formalizar estándares de operación; administración de sentarse en sus pantalones. 3. Frecuentes incidentes críticos; administración de operaciones de “apagar incendios” parece ser una práctica común. 4. Enfocarse en un aspecto del negocio a expensas de otros. 5. Pobre elección de localización. 6. Falta de relación entre el concepto y la localización del restaurante. 7. Falta de capital suficiente para empezar o de capital operacional. 8. Falta de experiencia de negocios o conocimiento de las operaciones de los restaurantes. 9. Mala comunicación con los clientes. 10. Percepción de valor del cliente de manera negativa, precio y producto deben concordar. 11. Inhabilidad para mantener estándares operativos, llevando a demasiados huecos en el servicio. Malos estándares sanitarios casi garantizan “matar” un restaurante. 12. Por restaurantes étnicos, la pérdida de la autenticidad; para todos los restaurantes, la pérdida de la integridad conceptual. 13. Convertirse en todo para todos; la falta de diferenciación o distintivo. 14. Subestimar a la competencia. 15. Falta de compromiso del dueño debido a demandas familiares, tales como enfermedades o problemas emocionales. 16. Falta de sistemas de evaluación

de rendimiento operacional. 17. Frecuentes cambios en la administración y diversos puntos de vista en la misión, visión y objetivos. 18. Establecimiento tardío de la visión y misión del negocio; la falla en integrar la visión y misión dentro de la operación; falta de compromiso en la administración y los empleados. 19. Falla en mantener la flexibilidad e innovación en la administración. 20. Factores externos no controlables, como incendios, cambios en las tendencias demográficas, legislaciones, economía, y cambios sociales y culturales. 21. Incompetencia emprendedora; inhabilidad para operar como o reclutar administradores profesionales.

## Marco Teórico

Cabe mencionar que en la actualidad el empresario de la industria restaurantera se enfrenta a varias amenazas, principalmente a la competencia entre restaurantes de la misma zona y ante la llegada de franquicias y cadenas de restaurantes, las cuales cuentan con un servicio al cliente estandarizado. El presente estudio pretende analizar las características que debe tener el servicio al cliente de calidad en los restaurantes de cocina mexicana, ubicados en centro de la ciudad, siendo esta zona la de mayor afluencia de comercio por parte del sector restaurantera. A continuación, se exponen las teorías, modelos y referencias en los que se fundamenta la presente investigación.

## Calidad en los servicios

Se ha visto hasta ahora que la *calidad* es un concepto importante para las empresas, que ya no sólo es cumplir con los requisitos, sino que va más allá de esto, también, que servicio a clientes es un conjunto de actividades que generan una relación entre la empresa y el cliente, y que ambos términos tienen como fin satisfacer necesidades. En este apartado se verá qué es calidad en el servicio y cómo el nivel de satisfacción del cliente es el que realmente define si el servicio es de calidad (Barrera, 2006) Aunado a eso, Mora Contreras nos comparte que, (2011) en el contexto de los servicios, la calidad se define bajo el supuesto que todos los miembros de la empresa y todos los aspectos relacionados con la organización, se implican para alcanzarla. Se centra así en una premisa: si se logra la implicación de todos los miembros de la organización en la mejora continua de la calidad en cada una de las actividades que realiza, se obtiene la calidad en todo lo relacionado a la organización, es decir, la calidad deja de ser un calificativo exclusivo para un producto y pasa a ser un

concepto que envuelve todas las actividades en las que esté inmersa la organización. Los autores Serrano y López (2007) concuerdan que la calidad en el servicio que se mide actualmente, nace de dos corrientes principales que son: la escuela Nórdica propuesta por Grönroos (1982, 1984), Gummesson (1978), Lehtinen y Lehtinen (1991), Garvin (1984), Eiglier y Langeard (1989) y La escuela norteamericana, que gira en torno a las aportaciones de Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985, 1988). La escuela nórdica, sostiene que se pueden distinguir dos dimensiones a la hora de hablar de calidad de servicio: calidad técnica y calidad funcional, siendo la interrelación entre ambas un factor clave en la determinación de la imagen corporativa de la empresa en relación con la calidad. La escuela norteamericana, se concreta en tres aspectos básicos: la definición del constructo calidad de servicio e identificación de las dimensiones que lo integran, la creación de una escala de medición de este constructo, la denominada escala SERVQUAL. A continuación, se presenta una tabla con la definición de la calidad en el servicio según los autores principales de esta teoría, se mencionarán además, las diferentes dimensiones por las cuales cada autor define la calidad del servicio bajo sus propios lineamientos.

**Tabla 1. Dimensiones de la calidad de la calidad del servicio, de acuerdo con los principales autores**

<i>Autor</i>	<i>Dimensiones</i>
Garvin (1984)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Desempeño</li> <li>2) Características</li> <li>3) Confiabilidad (probabilidad de mal funcionamiento)</li> <li>4) Apego (habilidad de cumplir con las especificaciones)</li> <li>5) Durabilidad</li> <li>6) Aspectos del servicio (rapidez, cortesía, competencia y facilidad de corregir problemas)</li> <li>7) Estética</li> <li>8) Calidad percibida</li> </ol>
Lehtinen y Lehtinen (1982)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Calidad física, que incluye los aspectos físicos del servicio (equipamiento, edificios, etc.)</li> <li>2) Calidad corporativa, que afecta a la imagen de empresa</li> <li>3) Calidad interactiva, que deriva tanto de la interacción entre el personal y el cliente como de los clientes con otros clientes</li> </ol>
Grönroos (1984)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Dimensión técnica o de resultado</li> <li>2) Dimensión funcional o relacionada con el proceso</li> <li>3) Imagen corporativa</li> </ol>



## CALIDAD EN EL SERVICIO COMO FACTOR DE DIFERENCIACIÓN

Eiglier y Langeard (1989)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) La calidad del output o la calidad el servicio prestado como resultado final</li> <li>2) La calidad de los elementos de la servucción o la calidad de los elementos que intervienen en el proceso de fabricación del servicio</li> <li>3) La calidad del proceso de prestación del servicio</li> </ol>
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elementos tangibles. Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación</li> <li>2) Fiabilidad. Habilidad para ejecutar el servicio prometido de forma fiable y cuidadosa</li> <li>3) Capacidad de respuesta. Disposición para ayudar a los clientes, y para proveerlos de un servicio rápido</li> <li>4) Profesionalidad. Posesión de las destrezas requeridas y conocimiento del proceso de prestación del servicio</li> <li>5) Cortesía. Atención, consideración, respeto y amabilidad del personal de contacto</li> <li>6) Credibilidad. Veracidad, creencia y honestidad en el servicio que se provee</li> <li>7) Seguridad. Inexistencia de peligros, riesgos o dudas</li> <li>8) Accesibilidad. Lo accesible y fácil de contactar</li> <li>9) Comunicación. Mantener a los clientes informados, utilizando un lenguaje que puedan entender, así como escucharlos</li> <li>10) Comprensión del cliente. Hacer el esfuerzo de conocer a los clientes y sus necesidades</li> </ol>
Parasuraman, Zeithaml y Berry (1991)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Elementos tangibles</li> <li>2) Fiabilidad</li> <li>3) Capacidad de respuesta</li> <li>4) Seguridad (agrupa a las anteriores dimensiones denominadas como profesionalidad, cortesía, credibilidad y seguridad)</li> <li>5) Empatía (agrupa a los anteriores criterios de accesibilidad, comunicación y comprensión del usuario)</li> </ol>

Fuente: Gonzáles *et al* (2014).

### Modelos de calidad

A continuación, se presentan los modelos para medir la calidad en el servicio, tanto de la escuela nórdica como de la americana analizando los más conocidos y utilizados por investigadores y organizaciones, se pretende analizar las variables que cada uno de ellos mide, acomodados del modelo más antiguo al más moderno que se han publicado y utilizado.

**Tabla 2. Modelos de calidad en el servicio**

<i>Modelo</i>	<i>Como mide la calidad</i>
Sasser, Olsen y Wyckoff	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar un único atributo de referencia (el cual para el consumidor tendrá un peso específico mayor que el resto de los atributos del servicio).</li> </ul>
Grönroos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativa del servicio.</li> <li>• Servicio percibido.</li> <li>• Imagen.</li> </ul>
SERVQUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos tangibles.</li> <li>• Fiabilidad.</li> <li>• Capacidad de respuesta.</li> <li>• Seguridad.</li> <li>• Empatía.</li> </ul>
Cronin & Taylor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este modelo evalúa sólo las percepciones de los clientes, por lo que únicamente propone las 22 afirmaciones del Modelo SERVQUAL.</li> </ul>
Powpaka, Samart	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atributo de Búsqueda de Calidad.</li> <li>• Atributo de experiencia de Calidad.</li> <li>• Atributo de Creencias de Calidad.</li> </ul>
Excelencia EFQM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criterio 1: Liderazgo.</li> <li>• Criterio 2: Política y estrategia.</li> <li>• Criterio 3: Personas.</li> <li>• Criterio 4: Alianzas y Recursos.</li> <li>• Criterio 5: Procesos.</li> <li>• Criterio 6: Resultados en los clientes.</li> <li>• Criterio 7: Resultados en las personas.</li> <li>• Criterio 8: Resultados en la sociedad.</li> <li>• Criterio 9: Resultados clave.</li> </ul>

MECSI	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Seleccionar los servicios (o la unidad organizacional) donde se hará la medición.</li> <li>2. Identificar a los clientes y agruparlos por área funcional.</li> <li>3. Definir los mecanismos de medición.</li> <li>4. Evaluar la calidad del servicio al cliente interno.</li> <li>5. Realizar plan de acción para la mejora.</li> </ol>
Modelo tridimensional de Brady y Cronin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la interacción.</li> <li>• Calidad del entorno.</li> <li>• Calidad del resultado.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, con datos de los autores.

### **Justificación del modelo SERVQUAL y Modelo de Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera y Mendoza**

Para poder definir en qué modelo se va a basar la presente investigación, se analizaron y consultaron distintos autores que hablan de la calidad en servicio que una organización debe de tener para distinguirse entre otras. De los ocho modelos revisados, todos concuerdan en uno de los *ítems* de medición con la expectativa del servicio como una variable para medir la calidad en el servicio, de manera que el cliente nos diga las especificaciones medibles para que la media aritmética sea igual al valor esperado. Aquí se define lo que espera el cliente del servicio, esta expectativa está formada por comunicación de boca a boca, información externa, experiencias pasadas y por sus necesidades conscientes. A partir de aquí puede surgir una retroalimentación hacia el sistema cuando el cliente emite un juicio. El modelo SERVQUAL que proponen los autores Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988), es el modelo que se pretende utilizar para la presente investigación, ya que es denominado el modelo universal para la medición de la calidad en el servicio y se puede utilizar fácilmente en cualquier tipo de negocio o empresa, ya que mide las cinco dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad en un servicio, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles. El modelo de los autores Restrepo, Vélez, Méndez, Rivera y Mendoza, es muy puntal diciendo en cómo está conformada la diferenciación empresarial y marca los puntos diciendo que es en función de la cohesión social para la acción, conocimiento

de entorno y mercado, dinámica social de los empleados, eficiencia en procesos, formalización para el gobierno, identidad organizacional, factores que aportan a la eficiencia, gestión financiera, consolidación. Estas cinco dimensiones propuestas por el primer modelo y las cuatro propuestas por el segundo se pueden evaluar en los restaurantes de Puerto Vallarta, por eso la presente investigación ha elegido como sujeto de estudio a los restaurantes de cocina mexicana ubicados en la zona romántica de la ciudad.

La presente investigación sigue sin concluir, el modelo descrito con anterioridad está por ser aplicado en los restaurantes de cocina mexicana bien estructurados, esto quiere decir que contengan servicio de carta y meseros en la ciudad de Puerto Vallarta, en la zona centro, siendo más específico en la zona romántica, sienta ésta, donde existe mayor afluencia de establecimiento de este tipo.

## Referencias

- Arnaiz Burne, S. M., & Juárez Mancilla, J. (2015). Desarrollo, Crisis y TURISMO. México: Universidad De Guadalajara.
- Becerra, M. E., Delgado, L. A., & Vargas, M. D. (2015). La satisfacción del cliente y la competitividad de la industria restaurantera. *Revista de Investigación en Ciencias Contables y Administrativas*, 49.
- Bizarrón, M. E. (2011). Personalidad De los Administradores, Como Factor De Competitividad De las Empresas Restauranteras de Puerto Vallarta, Jalisco. México, DF.: Instituto Politécnico Nacional.
- Calvillo, E. (enero de 2017). Restaurantes del futuro. Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/consumer-business/articles/restaurante-futuro.html>
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. (2011). Relevancia en México del Sector Restaurantero. México, DF.: CANIRAC. Obtenido de [http://www.conocer.gob.mx/sector\\_restaurantero/relevancia.html](http://www.conocer.gob.mx/sector_restaurantero/relevancia.html)
- González Menorca, C., González Menorca, L., Juaneda Ayensa, E., & Pelegrín Borondo, J. (2014). La calidad del servicio y sus dimensiones. En *La calidad en las organizaciones turisticas* (págs. 16,17). Paraninfo: Madrid, España.
- Hernández Palacios, Y. (2013). La organización contable en una empresa restaurantera. Xalapa-Enríquez: Universidad Veracruzana.
- INEGI. (2014). La industria restaurantera en México: Censos Económicos 2014. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

- Parsa, H. G. (2005). Why Restaurants Fail. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 317-318.
- Mora Contreras, C. E. (2011). La Calidad Del Servicio y la Satisfacción Del Consumidor. *REMark – Revista Brasileira de Marketing*, 146-162.
- Restrepo Puerta, L. F., Vélez Bedoya, R., Méndez Álvarez, C. E., Rivera Rodríguez, H. A., & Mendoza Saboya, L. (2009). Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas. Bogotá: Centro de Estudios Empresarial para la Perdurabilidad – CEEP
- Serrano Bedía, A. M., & López Fernández, M. C. (2007). Modelos de gestión de la calidad de servicio revisión y propuesta de integración con la estrategia empresarial. España: Universidad de Cantabria.
- Urrutia de la Garza, J. A., & Aranda Pastrana, E. (2016). Competitividad a través de la diferenciación del producto y servicio en las Pymes de restaurantes, cafeterías y bares en la región binacional de Ciudad Juárez Chihuahua, México–El Paso Texas, Estados Unidos. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 111-119.



# Análisis de oportunidades en analítica de negocios de la industria restaurantera de Puerto Vallarta, Jalisco

Lic. Carlos Alberto García Aguas<sup>1</sup>  
Dr. José Luis Bravo Silva<sup>2</sup>

## Introducción

**P**ermanecer en el mercado se ha convertido en un reto para las organizaciones y su administración en el siglo XXI, debido a que la sociedad actual está caracterizada por la incertidumbre, la complejidad, la competitividad, la globalización y el cambio. Esta situación en particular, adquiere suma importancia para aquellas empresas que están inmersas en un contexto de economía en desarrollo y buscan competir en mercados regionales y globales, como es el caso de las empresas de servicios en México.

No sin razón, el concepto de *analítica de negocios* ha sido objeto de análisis en los medios académicos especializados de todo el mundo, debido a la estrecha relación entre éste y la *competitividad empresarial*. El propósito de este trabajo es justamente analizar las oportunidades en analítica de negocios que tiene la industria restaurantera de Puerto Vallarta, debido al importante papel que la misma desempeña en la dinámica económica de la región, así como en la generación de valor agregado en todo el país.

<sup>1</sup>Estudiante de la Maestría en Administración de Negocios. Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara. Número telefónico: (52) 322 212 6673. Correo electrónico: carlosgarcia.0316@gmail.com

<sup>2</sup>Profesor Asociado B. Coordinador de la Maestría en Administración de Negocios. Centro Universitario de la Costa, Universidad de Guadalajara. Número telefónico: (52) 322 120 3052. Correo electrónico: jose.bravo@cuc.udg.mx

En cuanto a su estructura y contenido, el documento se divide en siete secciones, siendo la primera esta introducción. Las secciones posteriores responden a una descripción de la situación actual en materia de Gestión y negocios, Importancia económica, Retos de competitividad, Retos de economía digital y Tecnologías de la información y la comunicación en la industria restaurantera, a partir de un estudio documental que contextualiza y referencia la investigación a nivel internacional, nacional y regional. Finalmente, la última sección presenta las conclusiones y líneas futuras de trabajo.

Es importante mencionar que, conforme al objeto de estudio, se trabajó una investigación de corte cualitativo, debido a que la misma permite llegar de forma ágil a situaciones y contextos sociales específicos. En la investigación cualitativa la experiencia investigativa se centra en lo micro, lo regional, en grupos, en casos o individuos (Tamayo, 2014). De manera específica, en este trabajo la experiencia investigativa se centra en un grupo de empresas de una industria en particular.

La estrategia metodológica siguió un diseño no experimental, con un método de investigación deductivo y alcance descriptivo. Diseño no experimental porque no existió un control ni manipulación de variables y se observaron los hechos dentro de la naturaleza en que ocurren. Deductivo por ir de lo general a lo particular. Descriptivo porque comprendió un análisis de la situación actual de la industria restaurantera y la presentación de una interpretación correcta de la realidad (Tamayo, 2014).

## **Gestión y negocios de la industria restaurantera**

Durón (2008) & Franco (2004) sostienen que la industria restaurantera ha crecido de forma desordenada y arbitraria en todo el mundo, resultado de la poca disposición de directivos y empresarios para realizar actividades relacionadas con la elaboración de planes y estrategias, fijación de metas y definición de objetivos.

Un estudio realizado en empresas restauranteras de una importante zona de afluencia turística de México revela que las estrategias más utilizadas por este tipo de establecimientos son: compra de materia prima de calidad, servicio atento y mejora continua en la relación con los clientes; por otra parte, las estrategias menos utilizadas son: variación en la oferta de productos y servicios, generación de valor agregado y aplicación de técnicas de gestión de datos (Ceballos, Narváez, & Cuellar, 2011). Esto podría explicar por qué a nivel nacional, estatal y local el desarrollo de la analítica de negocios en la industria es prácticamente nulo.

Respecto a la distribución de unidades económicas por tamaño, se tiene que el 97.8% de los establecimientos que pertenecen a la industria restaurantera en México



son empresas micro, esto quiere decir que tienen una planta de personal de no más de 10 trabajadores y un monto de ventas anuales inferior a 4 millones de pesos (ver Tabla 1) (INEGI, 2014).

**Tabla 1. Importancia económica de la industria restaurantera en México**

<i>Variables</i>	<i>Total nacional</i>	<i>Servicios privados no financieros</i>	<i>Industria restaurantera</i>
Unidades económicas	4 230 745	1 613 601	451 854
Personal ocupado total	21 576 358	7 716 270	1 475 981
Producción bruta total	13 984 313 218	2 355 720 107	244 436 092
Consumo intermedio*	7 999 726 827	1 182 444 547	152 154 019
Valor agregado censal bruto*	5 984 586 391	1 173 275 560	92 282 073

\* Miles de pesos.

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2014).

Los establecimientos con instalaciones fijas concentran el 74.5% del total de la industria restaurantera, es decir, 336,778 unidades económicas; en segundo lugar, se encuentran los establecimientos que prestan servicios al interior de una vivienda, con el 13.7%; y, por último, pero no menos importantes, están los establecimientos que cuentan con instalaciones semifijas, los cuales agrupan el 11.7% (INEGI, 2014).

Por entidad federativa, los estados más representativos en cuanto al número de unidades económicas son: Ciudad de México, Guanajuato, Jalisco, México, Puebla, Michoacán de Ocampo y Veracruz de Ignacio de la Llave, debido a que juntos concentran el 50.6% de los establecimientos en el país (INEGI, 2014).

## **Importancia económica de la industria restaurantera**

Los establecimientos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas generaron 177,145 millones de pesos en 2013, lo cual representó el 1.1% del PIB total de México. Sin embargo, durante los últimos 10 años la tendencia se ha mantenido a la baja, teniendo en cuenta que, según cifras de 2003, la participación de esta industria en el PIB nacional fue de 1.7% (INEGI, 2014).

Dentro del sector terciario o de servicios, la industria restaurantera concentra más de la cuarta parte de las unidades económicas que se dedican a la prestación de Servicios privados no financieros, aproximadamente una quinta parte del empleo, más de la décima parte de la producción bruta total y el 7.9% del valor agregado censal bruto de México (ver Tabla 2). En cuanto a la generación de empleo, solamente se encuentra por debajo de los Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos, que tienen 238,404 empleados más que las empresas restauranteras (INEGI, 2014).

**Tabla 2. Afluencia turística a Puerto Vallarta 2011-2016**

<i>Año</i>	<i>Nacionales</i>	<i>Extranjeros</i>	<i>Total</i>
2011	2,129,701	1,479,063	3,608,704
2012	2,298,672	1,406,846	3,705,518
2013	2,319,594	1,440,315	3,759,909
2014	2,416,054	1,465,639	3,881,693
2015	2,531,798	1,526,077	4,057,875
2016	2,643,666	1,559,851	4,203,517

Fuente: Elaboración propia con base en SECTURJAL (2017).

Como se observa en la Tabla 2, los servicios de preparación de alimentos y bebidas ocupan a un total de 1,475,981 personas, es decir, el 6.8% del personal empleado en el país. Esta cifra pone de manifiesto el importante papel que desempeña este grupo de empresas en la generación de valor agregado y la economía en general. Cabe mencionar que la generación de valor agregado en la industria restaurantera tiene en cuenta dos aspectos: uno tangible, con la preparación de los alimentos y las bebidas, y otro intangible, con el servicio que recibe el usuario o consumidor (CANIRAC, 2015).

Es de señalar que el personal ocupado en la industria restaurantera se agrupa en dos categorías: personal ocupado dependiente de la razón social y personal no dependiente de la razón social, según el tipo de relación contractual que se establezca. El personal dependiente de la razón social lo constituyen las personas ocupadas que trabajan para la unidad económica, bajo su dirección laboral y contractual, ya sea mediante un contrato escrito o por acuerdo; representa el 90.7% del personal ocupado total. Entre tanto, el personal no dependiente de la razón social lo conforman todas las personas ocupadas que trabajan en las unidades económicas, pero dependen contractualmente de otra razón social y realizan actividades afines con la prestación

de servicios, administración, contabilidad, entre otras; cubriendo como mínimo una tercera parte de la jornada laboral, y representa el 9.3% del personal ocupado total (CANIRAC, 2015).

Dentro de las 10 ramas más representativas por número de unidades económicas y personal ocupado en México, destaca la de Servicio de preparación de alimentos y bebidas, que está por debajo únicamente de los establecimientos que se dedican al Comercio al por menor de abarrotes y alimentos. Es importante mencionar que las entidades federativas que tienen mayor participación en el nivel de empleo que ofrece la industria restaurantera en México son: Ciudad de México, México y Jalisco; mismas que también cuentan con el mayor número de unidades económicas dedicadas a esta actividad (CANIRAC, 2015).

En lo que respecta a Puerto Vallarta, se tiene que el sector de actividad con más participación en el PIB municipal es el sector terciario o de servicios, con un 88.5% (IIEG Jalisco, 2016); además de ser un municipio y destino turístico de Jalisco, Puerto Vallarta es una de las zonas económicas más importantes de la región. Históricamente, ha basado su economía en la producción agrícola y el comercio al por menor, antes de volverse un referente turístico. Cuenta con 14,406 unidades económicas a diciembre de 2015 y su distribución por sectores revela un predominio de establecimientos dedicados a la prestación de servicios, representando éstos el 51.8% del total de empresas existentes en el municipio y su zona de influencia (H. Ayuntamiento Constitucional de Puerto Vallarta, 2015).

Puerto Vallarta registra 2,079 unidades económicas dedicadas exclusivamente a la preparación de alimentos y bebidas; aunado a esto, el municipio es considerado un polo gastronómico de primer nivel, en el que se ofrece una amplia gama de opciones culinarias que van desde platillos típicos de la región, hasta alta cocina mexicana e, incluso, comida internacional (H. Ayuntamiento Constitucional de Puerto Vallarta, 2015).

### *Procedencia de los turistas que visitan Puerto Vallarta*

Puerto Vallarta es el tercer destino más visitado de Jalisco, después de la Zona Metropolitana de Guadalajara y la región de Los Altos; a diferencia de estos últimos, Puerto Vallarta se distingue por atraer casi de forma exclusiva el mercado de turismo en la Costa Norte de Jalisco. La afluencia turística en el municipio tiene una tendencia al alza, pasó de 3,608,764 de visitantes en 2011 a 4,203,517 en 2016 (ver Tabla 3), lo que representa un incremento de 14.15%; dicha afluencia está dada de la siguiente manera: 62.9% son turistas nacionales (2,643,666) y 37.1% son turistas extranjeros (1,559,851) (SECTURJAL, 2017).

**Tabla 3. Distribución de unidades económicas por tamaño**

<i>Tamaño</i>	<i>Unidades económicas</i>	<i>Personal ocupado total</i>
Total nacional	451.854	1.475.981
Micro	442.111	1.146.909
Pequeña	9.672	301.861
Mediana y grande	71	27.211

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2014).

En este orden de ideas, es importante destacar que Puerto Vallarta se caracteriza además por captar un mercado internacional amplio, aunque aún sigue teniendo una fuerte dependencia del turista norteamericano (SECTUR, 2014).

El perfil de los turistas extranjeros que visitan Puerto Vallarta reúne las siguientes características: de 26 a 44 años de edad, más de 50 mil USD de ingreso familiar anual y nivel de estudios superior. Las temporadas de viaje se concentran en los meses de enero a abril, de julio a agosto y de noviembre a mitad de diciembre (SECTURJAL, 2017).

Por lo que se refiere a los turistas nacionales, la Zona Metropolitana de Guadalajara es la principal área de procedencia de los mismos, con un 40%; le siguen en este orden los visitantes que provienen de Ciudad de México, con un 10%; Guanajuato, con un 9%; y Estado de México, con un 8%. El resto de entidades representa el 33%. El perfil de los turistas nacionales corresponde a un adulto de entre 25 y 39 años de edad, nivel socioeconómico A/B y un ingreso familiar de cerca de 82 mil pesos mensuales. Las temporadas de viaje preferidas por este segmento de mercado son los periodos vacacionales: Semana Santa, julio, agosto y diciembre (SECTUR, 2014).

La derrama económica por turismo en Puerto Vallarta fue de 11,920,972,997 en 2016: 4,538,451,319 turistas nacionales y 7,382,521,677 turistas extranjeros. El gasto promedio que realizaron ambos grupos estuvo destinado en un 22.25 y 23% a los servicios de preparación de alimentos y bebidas respectivamente; lo anterior con respecto a hospedaje turístico, puesto que los porcentajes con respecto a turistas que disponen de casa particular representan el 27.90% para el caso de visitantes nacionales y 27.10% para el caso de visitantes extranjeros (SECTURJAL, 2017).

## Retos de competitividad de la industria restaurantera

Las empresas, especialmente las de la industria restaurantera, deben adaptarse a los requerimientos de competitividad a nivel mundial. En el caso de Latinoamérica, los elementos comunes de competitividad de las empresas dedicadas a la preparación de alimentos y bebidas son: participación en el mercado, productividad, alta calidad de los productos y costos bajos; de igual forma, está presente el desarrollo de la innovación, valorada por la capacidad de cada establecimiento de generar más valor agregado que su competencia. En Bogotá, por ejemplo, un 20% de los gerentes de restaurantes de la localidad La Candelaria, considera que la calidad de la comida es la principal arma de competitividad que tienen a su disposición (Jara, Guerrero, Jiménez, Hernández & Rubio, 2014).

En México, por su parte, la integración de la cadena productiva permite vincular a la industria restaurantera con alrededor del 48% de las 303 ramas de actividad clasificadas en el SCIAN 2013, lo cual reafirma su dinamismo en la matriz de actividades económicas a nivel nacional. La utilización de insumos y mano de obra local en prácticamente todo el proceso productivo caracteriza a esta actividad como una industria nacionalizada, lo cual conlleva a mencionar que, en noviembre de 2010, la gastronomía mexicana fue declarada por la UNESCO como patrimonio cultural inmaterial de la humanidad; distinción basada en el haber salvaguardado la identidad y continuidad de una gastronomía con profundas raíces culturales. Después de dicha distinción, 12 entidades federativas se han sumado a las inscripciones obtenidas por el país en la lista de la Convención de Salvaguarda del Patrimonio Cultural Inmaterial de la UNESCO para gastronomía local, destacándose entre ellas: Yucatán, Oaxaca, Puebla, Sinaloa, Jalisco, Guerrero, Coahuila, Nuevo León, Michoacán de Ocampo, Campeche, Sonora y Chihuahua (CANIRAC, 2015).

En este orden de ideas, y de acuerdo con el Índice de Competitividad Estatal 2012, Jalisco ocupa la posición número 13 en el ámbito nacional. Entre los obstáculos que han impedido un mayor avance en las posiciones de dicha entidad se advierten rezagos importantes en los factores de Economía y finanzas públicas, posición 20 (antes 21), y Mercado de factores (de la producción), posición 15 (antes 16). Exceptuando el sector primario, Jalisco mantiene un importante rezago en los sectores secundario y terciario, que aportan 5.4 y 6.5% del PIB nacional respectivamente (Gobierno de Jalisco, 2013).

Existe un amplio potencial para desarrollar clústeres económicos en Jalisco como el de la moda, el diseño, el turismo médico, grandes eventos, alimentos procesados, alta tecnología, industria automotriz, biotecnología, industrias culturales, industrias verdes y tequila (Gobierno de Jalisco, 2013). Instituciones como la CANIRAC

Delegación Jalisco y la SECTUR, han mostrado interés por crear redes de colaboración en la industria restaurantera específicamente, esto con el fin de elevar los estándares de calidad de los servicios, así como la competitividad empresarial (González & Hernández, 2011); empero, para lograr tal propósito, es necesario llevar a cabo una serie de actividades, no solo de inversión, sino también de capacitación y aplicación de nuevo conocimiento (Dixon, Kimes & Verma, 2009).

Por lo que se refiere a Puerto Vallarta, de los 2,079 establecimientos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas, solamente 11 ostentan el Distintivo M (0.53%), relacionado con la gestión integral de la calidad; 103 el Distintivo H (4.95%), relacionado con el manejo higiénico de los alimentos y considerado un medio que genera confianza en los consumidores; y 30 el sello Punto Limpio (1.44%), como reconocimiento que otorga la SECTUR a las empresas de alta calidad. Lo anterior tiene su razón de ser en la falta de estímulos para acceder a dichas certificaciones y en la falta de conocimiento sobre las ventajas que tiene su aplicación en materia de desempeño empresarial (SECTUR, 2014).

Puerto Vallarta posee una amplia variedad gastronómica, tanto en la zona urbana como en la zona hotelera, que ha permitido a diversos establecimientos lograr galardones internacionales, como el Premio Five Star Diamond que ostentan cinco restaurantes y el Three Diamonds Award and AAA que tienen nueve restaurantes, todos conferidos por la Academia Americana de Ciencias de la Hospitalidad, o AAHS por sus siglas en inglés. Es de señalar que este grupo de reconocimientos es el más importante que un restaurante puede recibir por su fina gastronomía, calidad, limpieza y servicio (SECTUR, 2014).

Existe un alto número de eventos que se realizan con la finalidad de resaltar el potencial gastronómico de Puerto Vallarta como destino turístico competitivo para turistas nacionales y extranjeros. En la Tabla 4 se exponen los principales eventos de este tipo en el municipio, así como también su respectiva descripción y mes de celebración.

**Tabla 4. Principales eventos gastronómicos de Puerto Vallarta**

<i>Evento</i>	<i>Descripción</i>	<i>Mes</i>
<i>Wine Fest</i>	Este evento pretende dar a conocer la cultura del vino en sus diferentes expresiones, desde artísticas hasta culturales	febrero
<i>Restaurant week</i>	Los mejores restauranteros se unen para consentir el paladar de los comensales, ofreciendo menús en tres tiempos a precios asequibles	mayo

Festival <i>Gourmet</i> Internacional	Reúne el talento de chefs locales y extranjeros para presentar sus mejores platillos	noviembre
---------------------------------------	--	-----------

Fuente: Elaboración propia con base en SECTUR (2014).

## Retos de economía digital de la industria restaurantera

En las empresas de todo el mundo, incluidas las de la industria restaurantera, prolifera una revolución digital en todos los niveles, producto de los vertiginosos cambios que han generado la economía digital y las tecnologías de la información y la comunicación; algunos de estos cambios están dados por el incremento en el mercado de banda ancha, el aumento en las suscripciones de banda ancha inalámbrica (1,000 millones en las economías de la OCDE), la baja en los precios de los servicios web y móvil y el incremento en el comercio digital y electrónico (American Express Corporate, 2017).

Bajo esta perspectiva, los siguientes son los principales desafíos que impone la economía digital y del conocimiento a las empresas en el siglo XXI, especialmente las que pertenecen a la industria restaurantera:

- I. Digitalización de las áreas de mercadotecnia, servicio y atención al cliente (canales y plataformas de reserva, redes sociales, CRM, reputación digital), así como otros procesos internos de trabajo relacionados con inventario, despacho, producción y compras para promover la transición hacia una cultura de explotación de datos (Urbina, 2016).
- II. La gestión del negocio con *apps* (aplicaciones móviles) de servicio de forma sistemática para establecer mapas de oferta/demanda y planes de actuación. Cabe mencionar que no importa la cantidad de información que se genera, lo realmente importante es poder procesar dicha información a fin de obtener patrones comunes y crear modelos predictivos que optimicen la toma decisiones en tiempo real (Plata, 2017).
- III. Creación de contenidos digitales, el *storytelling* es un gran reto para las empresas porque implica conocer de cerca quién es el público receptor y redactar el contenido de una forma honesta (Plata, 2017). Otro punto importante en la creación de contenidos es la identificación de los gustos y preferencias de los consumidores, dado que cada generación es esencia distinta a todas las demás.

- IV. Inversiones tecnológicas planificadas para incorporar innovaciones cada vez más veloces y buscar nuevas fuentes de creación de valor (Hosteltur.com, 2017). Esta perspectiva económica tiene un impacto significativo en la rentabilidad de las empresas y pone de manifiesto la imperante necesidad de trabajar desde la disrupción para transformar las palancas de cambio: tecnología, procesos y personas.
- V. Evolución de *Big Data* a *Smart Data*, esto es, aprovechar la información resultante del *Big Data* para pensar y actuar como modelos de éxito digitales a partir de la fórmula “COnectar, COmpartir y COcrear” (ReasonWhy., 2015).

Cada uno de los desafíos anteriores está encaminado a conseguir un objetivo principal: crear competencias digitales para el desarrollo de la analítica de negocios. De manera específica, este objetivo conduce a las empresas restauranteras a examinar el nuevo modelo tecnológico y las necesidades de los clientes para ganar fiabilidad y relevancia en el entorno competitivo de nuestros días (Coquillat, 2017). No se trata únicamente de incorporar nueva tecnología sino de ir más allá y entender mejor los datos que generan los consumidores para detectar tendencias y controlar la gestión profesionalizada que engloba el restaurante.

## **Tecnologías de la información y la comunicación en la industria restaurantera**

Las tecnologías de la información y la comunicación desempeñan un papel crucial en la gestión empresarial y el desarrollo de las operaciones de análisis de negocio, justamente porque ayudan a aumentar la productividad y generar valor agregado. La característica básica de las tecnologías de la información y la comunicación es que interrelacionan un gran volumen de datos en dispositivos inteligentes para comprender mejor las tendencias y el comportamiento de los clientes o usuarios, añadir nuevas capacidades a los productos rápidamente, maximizar los ingresos y ganar fortaleza de marca (Sánchez, 2018).

De acuerdo con Ponce (2017) y *El Financiero* (2014), un alto número de empresas restauranteras en el mundo batalla para incorporar aplicaciones web y móvil, equipo computarizado de cocina y capacidades de análisis de datos. Esto se debe principalmente a la ineficiente gestión que realizan en materia presupuestaria y a la mala elección en la asignación de fondos, debido a que la mayoría de los gerentes muestra interés por



invertir más, pero están impedidos por las inversiones ya efectuadas. Esta situación sin duda reduce la posibilidad de lograr los beneficios esperados y dar el paso a nuevas inversiones en innovación.

En el caso de Latinoamérica, la gestión y aplicación de tecnología en empresas restauranteras es baja, lo que limita su nivel de productividad y competitividad. Precisamente, sólo un 20% de los gerentes de restaurantes menciona que usa algún tipo de sistema computarizado de gestión para optimizar y facilitar el manejo de la empresa; en esta misma línea, el 10% señala que la falta de tecnología incide negativamente en su capacidad de producir más y mejores productos y servicios (Jara, Guerrero, Jiménez, Hernández, & Rubio, 2014).

Retomando nuevamente el comportamiento de la industria restaurantera en México, se tiene que en el país existen 451,854 establecimientos dedicados exclusivamente a la preparación de alimentos y bebidas, de los cuales únicamente el 9.1% cuenta con equipo de cómputo y 6.9% accede a internet. Jalisco es la segunda entidad federativa con mayor número de establecimientos dedicados a esta actividad, sin embargo, el 90.1% de los mismos no cuenta con equipo de cómputo (INEGI, 2014).

Por lo que se refiere al uso de internet según la entidad federativa, destacan en el uso de este medio los establecimientos ubicados en Ciudad de México con un 16.7%, Jalisco con un 8.3%, México con un 6.0% y Nuevo León con un 5.9%. En el resto de entidades, tan solo el 3.2% de las unidades económicas cuenta con servicio de internet (INEGI, 2014).

En suma, las empresas restauranteras presentan algunas ventajas respecto a la forma en cómo gestionan el negocio: directivos y empresarios dan importancia al conocimiento ya existente, pero también al adquirido en el día a día. Sin embargo, en ambos casos la transferencia de conocimiento tácito se da con más frecuencia, de modo que puede haber conocimiento importante que no se gestiona eficazmente (Pérez-Soltero, Leal, Barceló & León, 2013). Esta situación permite entender por qué aún no se desarrolla un proceso analítico arraigado y sostenido a nivel de toda la industria.

En Jalisco, el 8.3% de las unidades económicas cuenta con servicio de internet: el 81.5% lo utiliza para la búsqueda de información y el 65.6% para realizar la gestión del negocio; otros usos que dan a internet este grupo de empresas tienen que ver con: operaciones bancarias y financieras (40%), trámites o gestiones gubernamentales (31%) y compra-venta de servicios o productos (12.9%) (INEGI, 2014). El área de oportunidad en el caso de las empresas restauranteras en este Estado es de 92.5%, debido a que 32,237 empresas restauranteras no cuentan con servicio de internet para realizar la gestión de su negocio.

## Conclusiones

No es tarea fácil para las empresas restauranteras lograr que su estrategia responda de forma satisfactoria a las necesidades de los consumidores, considerando que la demanda por adquirir alimentos fuera de casa va en aumento y en el caso específico de los servicios de preparación de alimentos y bebidas, existe cada día más competencia. Sin duda, no basta sólo con tener un buen producto o prestar un buen servicio, debido a que ningún cliente es cautivo de un solo lugar (Grover, Laure & Orozco, 2015); (Toloie-Eshlaghy & Alinejad, 2011).

En razón a lo antes expuesto y tomando en consideración la información recabada en la sección anterior, es posible afirmar que la mayor parte de las empresas restauranteras en Puerto Vallarta son unidades económicas micro, con una planta de personal que no supera los 10 trabajadores y un rango de ventas anuales inferior a 4 millones de pesos; esta característica particular en conjunto con el uso limitado de equipos de cómputo y otros activos de tecnologías de la información y la comunicación imposibilita a las empresas desarrollar de manera óptima su capacidad analítica o de análisis de negocio, lo que afecta, al igual que otros factores, la competitividad de la industria en general.

Sin duda, esta problemática adquiere una connotación especial en la realidad empresarial de Puerto Vallarta, debido al alto número de empleos que la industria restaurantera genera y el notable papel que la misma desempeña en la dinámica económica de la región.

Cabe subrayar que este estudio, con la investigación particular de la industria restaurantera, pretende resaltar la importancia que tiene la misma en la generación de valor agregado a nivel nacional, estatal y local; además, evidenciar la necesidad de documentar toda la información relacionada para así fortalecer la relación gobierno, empresa y universidad en Puerto Vallarta. Se recomienda ampliarlo a toda la cadena de valor de la actividad turística con el fin de identificar si algunos de los resultados obtenidos son una constante y con ello establecer líneas de acción orientadas a lograr un nivel óptimo de productividad y competitividad empresarial.

## Referencias

American Express Corporate, 06 de junio de 2017, La economía digital y las tecnologías de la información y comunicación, Obtenido de Innovación: <http://www.amexempresas.com/libertadparatunegocio/la-economia-digital-las-tecnologias-la-informacion-comunicacion>

- Barney, Jay, Zajac, Edward, 1994, “Competitive organizational behavior: Toward an organizationally-based theory of competitive advantage”, en *Strategic Management Journal*, pp. 5-9.
- CANIRAC, 2015, Dimensiones de la industria restaurantera. Cifras de la industria restaurantera para maximizar su potencial económico, México, CANIRAC.
- Ceballos, Silvia, Narváez, Marcos, Cuellar, José, 2011, “La innovación en las microempresas restauranteras de la Costa Yucateca”, en XIII Congreso Nacional y VII Internacional de Investigación Turística SECTUR/CESTUR, pp. 1-13.
- Coquillat, Diego, 18 de enero de 2017, 7 tendencias en marketing digital para restaurantes en 2017, Obtenido de Tendencias: <https://thegourmetjournal.com/food-cost/7-tendencias-marketing-digital-restaurantes-2017/>
- Delgado, Luz, Vargas, Miriam, Sandoval, Georgina, & López, José, 2010, Modelo de administración estratégica como factor de competitividad para restaurantes típicos, Guadalajara, Ediciones de la Noche.
- DENUE, 12 de enero de 2018, Servicios, Obtenido de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- Dixon, Michael, Kimes, Sheryl, & Verma, Rohit, 2009, “Customers preferences for restaurant technology innovations”, en *Cornell Hospitality Report*, pp. 6-16.
- Durón, Carlos, 2008, El restaurante como empresa, México, Trillas.
- El Financiero, 29 de junio de 2014, La tecnología llega a tu mesa, Obtenido de New York Times Syndicate: <http://www.elfinanciero.com.mx/new-york-times-syndicate/la-tecnologia-llega-a-tu-mesa-1.html>
- Fernández, Miguel, & Motto, Marina, 2014, Servicio y atención al cliente en restaurante, Madrid, Ediciones Paraninfo.
- Fong, Carlos, 2005, La teoría de recursos y capacidades. Fundamentos microeconómicos, Zapopan, Universidad de Guadalajara.
- Foster, Dennis, 2001, Alimentos y bebidas: Operaciones, métodos y control de costos, México, McGraw-Hill.
- Franco, Armando, 2004, Administración de la empresa restaurantera, México, Trillas.
- Gobierno de Jalisco, 2013, Plan Estatal de Desarrollo Jalisco 2013-2033, Guadalajara, Dirección de Publicaciones del Gobierno del Estado de Jalisco.
- González, Lorena, & Hernández, Gabriel, 2011, ““100 restaurantes panamericanos Guadalajara 2011”, elevando la calidad de los servicios gastronómicos en la Zona Metropolitana de Guadalajara”, en XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas, pp. 220-237.
- H. Ayuntamiento Constitucional de Puerto Vallarta, 2015, Plan de Desarrollo Municipal Puerto Vallarta 2015-2018, Puerto Vallarta.

- Hosteltur.com., 12 de octubre de 2017, La economía digital cambia cómo se disfruta de experiencias gastronómicas, Obtenido de Tendencias: [https://www.hosteltur.com/124562\\_economia-digital-cambia-como-se-disfruta-experiencias-gastronomicas.html](https://www.hosteltur.com/124562_economia-digital-cambia-como-se-disfruta-experiencias-gastronomicas.html)
- IIEG Jalisco, 2016, Puerto Vallarta. Diagnóstico municipal, Zapopan, Instituto de Información Estadística y Geográfica de Jalisco.
- INEGI, 2014, La industria restaurantera en México, México, Censos Económicos 2014.
- Jara, Mónica, Guerrero, Jefferson, Jiménez, Jorge, Hernández, Edwin, & Rubio, John, 2014, “Factores de competitividad de las pymes del sector de restaurantes en Bogotá, localidad La Candelaria”, en Revista Intersección, pp. 15-23.
- Penrose, Edith, 1959, The theory of the growth of the firm, New York, John Wiley & Sons.
- Pérez-Soltero, Alonso, Leal, Viridiana, Barceló, Mario, & León, Jaime, 2013, “Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantera para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos”, en Intangible Capital, pp. 153-183.
- Plata, Raúl, 05 de junio de 2017, Los grandes retos y oportunidades en la economía digital, Obtenido de Marketing Digital & Estratégico: <https://raulplata.com/2017/06/05/retos-oportunidades-economia-digital-malaga/>
- Ponce, Luis, 10 de febrero de 2017, Tendencias tecnológicas para restaurantes: Una oportunidad para la innovación, Obtenido de DiegoCoquillat.com: <https://www.diegocoquillat.com/tendencias-tecnologicas-para-restaurantes-una-oportunidad-para-la-innovacion/>
- Pulido, Bibiana, 2010, “Teoría de los recursos y capacidades: El foco estratégico centrado en el interior de la organización”, en Sotavento MBA, pp. 54-61.
- ReasonWhy., 24 de abril de 2015, Veinte retos, oportunidades y consejos para la economía digital, Obtenido de Actualidad: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/sector/veinte-retos-oportunidades-y-consejos-para-la-economia-digital-2015-04-24>
- Rumelt, Richard, 1984, “Towards a strategic theory of the firm”, en Competitive Strategic Management, Nueva Jersey, Prentice Hall, pp. 556-570.
- Sánchez, María, 01 de febrero de 2018, Siete formas en que el internet de las cosas cambia nuestro trabajo, Obtenido de Retina: [https://retina.elpais.com/retina/2018/01/22/talento/1516639374\\_582456.html?id\\_externo\\_rsoc=whatsapp](https://retina.elpais.com/retina/2018/01/22/talento/1516639374_582456.html?id_externo_rsoc=whatsapp)
- SECTUR, 2014, Agendas de competitividad de los destinos turísticos de México, Puerto Vallarta, SECTUR.
- SECTURJAL, 19 de diciembre de 2017, Anuario 2016, Obtenido de Estadísticas del sector turístico: <https://secturjal.jalisco.gob.mx/invierte-en-jalisco/estadisticas>

- Suárez, Jesús, & Ibarra, Santiago, 2002, “La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial”, en *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, pp. 63-89.
- Tamayo, Mario, 2014, *El proceso de la investigación científica*, México, Limusa.
- Urbina, Teresa, 16 de junio de 2016, Digitalización del restaurante: retos y tendencias, Obtenido de Digitalmente: <https://medium.com/digitalmente/digitalizacion-restaurante-retos-tendencias-fea81f7c4a4e>
- Wernerfelt, Birger, 1984, “A resource-based view of the firm”, en *Strategic Management Journal*, pp. 171-180.



# Propuesta de un plan estratégico para el crecimiento de las Mipymes del sector restauranero de antojitos mexicanos en Puerto Vallarta

*Dra. Luz Amparo Delgado Díaz<sup>1</sup>  
Ing. Rogelio Leyva Fraga<sup>2</sup>*

## Antecedentes

La comida mexicana es reconocida a nivel mundial como una de las mejores gastronomías que existen. La variedad en sus preparaciones y en condimentos la llevan a ser un patrimonio a la humanidad y consigo trae millones de turistas cada año con el propósito de conocer nuestra cultura con un platillo típico de la región que se visite. Jalisco es uno de los estados con más riqueza cultural, no solo en la arquitectura y en los pueblos mágicos y sus playas, sino también en su cocina, Jalisco es famosa por sus tortas ahogadas, la birria, su pozole, la carne en su jugo, tejuino y las jericallas, entre otros.

Normalmente, todos estos platillos son preparados de forma artesanal por personas que nacieron allí y que recibieron la receta de sus antepasados, éstos a su vez van dando sus conocimientos a sus hijos y así se conserva estas tradiciones gastronómicas, estas mismas personas son las que hacen su propio restaurante, normalmente con poco o nulo conocimiento en la administración, control, dirección y finanzas del

<sup>1</sup> Centro Universitario de la Costa. Jefe de Departamento de Estudios Administrativo Contable. Circunvalación del Robalo #153-02, Los Mangos, Puerto Vallarta, Jalisco. (322) – 148 – 4316. Correo electrónico: Jab1298@gmail.com

<sup>2</sup> Centro Universitario de la Costa. Estudiante de Maestría en Administración de Negocios. 24 de Febrero #308, Centro Pitillal, Puerto Vallarta, Jalisco. (322) – 198 – 3299. Correo electrónico: rogelio\_fraga@hotmail.es

mismo. Esto es algo preocupante, ya que este tipo de negocios son la principal fuente de ingresos de millones de familias mexicanas que cuentan con una microempresa.

### *El proceso de administración de la pequeña empresa*

Cuando se inicia una pequeña empresa viene de la idea de un emprendedor, los autores (Longenecker, Petty, Palich & Hoy, Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento 16E, 2012) definen *emprendedores* como individuos creativos, innovadores, tomadores de riesgos que tienen el valor de salir por sí mismos.

De hecho, con frecuencia son impulsados hacia el desarrollo del espíritu emprendedor al precipitar los sucesos, que en ocasiones tiene que ver con su dificultad para encajar en los roles organizacionales convencionales. Hay dos extremos de los tipos de emprendedores que existen. Por un lado, están los tipos de administración con muy pocas habilidades, aquellos gerentes que se basan más en la experiencia de vida y reglas de sentido común. En muchas ocasiones sus modelos mentales de administración se basan en la forma en la que fueron tratados en sus experiencias de negocios anteriores o en las relaciones familiares (Longenecker, Petty, Palich & Hoy, Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento 16E, 2012). Otros emprendedores adoptan un enfoque más sofisticado, normalmente son los que tienen ya un estudio en administración o conocimientos o de estrategias competitivas, se puede decir que su enfoque se describe como de naturaleza metódica.

Mientras va creciendo la empresa, más complicado es mantener la misma calidad y los mismos lineamientos y los dueños de las pequeñas empresas deben siempre de mantener el espíritu de emprendimiento y desarrollar un enfoque profesional. Es muy complicado (con frecuencia imposible) que los emprendedores hagan la transición de fundador a gerente profesional. A veces la empresa llega a sobrepasar las habilidades del emprendedor y tiene que dejar las delegaciones de gerencia a gente más capacitada, es ahí donde entra el contratar a una persona mejor preparada que funja como gerente profesional, y el fundador seguir en las funciones en las cuales está especializado.

### *Empresa restaurantera*

Una organización restaurantera es el medio por el que las personas con habilidades especializadas en el arte culinario combinan esfuerzos y obtienen resultados concretos.



No resulta suficiente el conocimiento acerca de la elaboración de platillos y bebidas; hoy día es necesario administrar el servicio al cliente considerando ciertos procesos de apoyo, como efectuar continuas mejoras al establecimiento, planear y administrar asuntos financieros, administrar al factor humano, desarrollar y mantener sistemas y tecnología, con el fin de lograr la satisfacción total del comensal, del accionista, del empleado y de la comunidad en general. La habilidad que el restaurantero adquiera para reconocer estas crisis y poder manejarlas, tendrá gran impacto en la capacidad de su empresa para seguir creciendo.

### *Industria Restaurantera Mexicana*

Hay que resaltar que la mayoría de los restaurantes no tienen conocimientos administrativos, esta es la razón por la cual muchos restaurantes tienen problemas para consolidarse en el mercado y esto ocasiona que muchos decidan cerrar su negocio o volverse franquicia. Uno de los principales problemas del sector de restaurantes es la economía por la que está atravesando el país, el alza en el tipo de cambio también ha afectado mucho. “Lo primero que la gente suspende cuando su economía familiar está en crisis es la parte de entretenimiento, incluyendo las salidas a comer fuera de casa. Algunos prefieren ahorrar y ser más cautelosos en ciertos gastos”, explica Manuel Gutiérrez García, presidente nacional de CANIRAC (Vázquez & Anaya, 2014).

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2014), la industria restaurantera se ubica en la actividad económica denominada “Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas” bajo el subtema “Servicios de preparación de alimentos y bebidas” y “Servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas; después el sector restaurantero se divide en nueve secciones:

- Restaurante con servicios de preparación de alimentos a la carta o comida corrida.
- Restaurante con servicios de preparación de pescados y mariscos.
- Restaurante con servicios de preparación de antojitos.
- Restaurante con servicios de preparación de tacos y tortas.
- Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresherías y similares.
- Restaurante de autoservicio.
- Restaurante con servicios de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollo rostizados para llevar.

- Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar.
- Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato.

Para efectos de esta investigación, el estudio se concentrará principalmente en el sector de Restaurante con servicios de preparación de antojitos mexicanos, ya que este es un sector muy basto y es uno de los principales de la ciudad de Puerto Vallarta (INEGI, 2014).

## **Metodología**

### *Formulación*

Con base en los datos anteriores y la problemática surge las siguientes preguntas de investigación.

¿Qué efectos económicos y de consumo enfrenta las empresas MIPyMES restauranteras de sectores de antojitos mexicanos, tacos y tortas de Puerto Vallarta? y ¿qué limita su crecimiento?

### *Objetivo general*

Diseñar un plan estratégico económico y de consumo para el crecimiento de las MIPyMES del sector restaurantera como base para afrontar los efectos del crecimiento de las franquicias y ayudarlos a competir más en el mercado.

### *Objetivos específicos*

- Identificar las características e indicadores de las MIPyMES y las franquicias del sector restaurantera en Puerto Vallarta mediante un estudio comparativo por sectores.
- Identificar antecedentes, historia, número, clasificación de las MIPyMES restauranteras de comidas típicas en Puerto Vallarta.
- Identificar los indicadores de crecimiento sectoriales para MIPyMES mediante un estudio de campo para determinar las más propicias para el sector restaurantera de Puerto Vallarta.

- Analizar las estrategias empresariales para enfrentar los efectos económicos y de consumo a partir de la intensificación de la competencia.

### *Enfoque*

Por el tratamiento de la información, la investigación será del tipo cualitativo, ya que en la investigación se utilizarán datos estadísticos no cuantificables y del tipo social con el propósito de explorar la situación social de las MIPyMES del giro restaurantero y describir la realidad de dicho sector.

### *Método*

El método que se aplicará será el deductivo, ya que la investigación partirá de una idea general de que las PyMES del sector restaurantero no tienen las herramientas administrativas para competir con empresas grandes y con modelos ya probados del mismo sector, después se sacarán conclusiones y, en base a ellas, se realizará una propuesta de un plan estratégico de crecimiento sectorial.

### *Tipo de Investigación*

El tipo de investigación será descriptiva, ya que la investigación trata de describir las PyMES del sector restaurantero en Puerto Vallarta, y en base a los datos obtenidos determinar que estrategias de crecimiento necesitan las PyMES para mejorar la competitividad en el sector. Las técnicas que se utilizarán son documentales y de campo. Documental porque se utilizarán varias bibliografías sobre ventajas y estrategias competitivas, entre otras, como apoyo para la investigación. Por la naturaleza del estudio ésta será también de campo, ya que los datos se recogerán de empresas del sector, directamente de la realidad para cerciorarse de la verdadera condición del entorno. La forma de conseguir los datos será mediante entrevistas/encuestas a los dueños y empleados de restaurantes, franquicias; y la población en general de Puerto Vallarta que vayan a dichos establecimientos.

De acuerdo con la investigación, el sujeto de estudio se delimitó de la siguiente manera:

- Universo: Empresarios vallartenses.
- Población: PyMES del Sector Restaurantero.
- Tipo de muestra: Probabilística para poblaciones finitas.

### *Diseño*

El diseño será No experimental o Ex post facto ya que no se van a manipular las variables ni el entorno. El propósito de la investigación es recabar información de varios negocios del sector restaurantero, así como de la población de Puerto Vallarta sin manipular resultados de los mismos.

### *Justificación*

Las MIPyMES son la principal fuente de ingreso de muchos mexicanos y hoy en día su crecimiento va en aumento, hasta hace 10 años el incremento de este tipo de negocios se duplicó, ya sea por razones laborales, como gente que no encuentra un trabajo y decide crear su propio negocio, o por ser un emprendedor que sueña con tener algo suyo y ser su propio jefe, es un hecho que este tipo de modelos de negocios va en aumento conforme pasan los años.

Esta investigación es una propuesta de un plan estratégico enfocado en la economía y el entorno por la cual atraviesa el país y el nivel de consumismo de los turistas nacionales y extranjeros, así como de los locales hacia la comida típica mexicana en la ciudad de Puerto Vallarta.

La investigación está pensada para todos los empresarios de PyMES del sector restaurantero de Puerto Vallarta que tengan problemas administrativos o bien que deseen crecer su negocio o poder competir contra las grandes cadenas de comidas que están establecidas en la ciudad ya que, en muchos casos, los restauranteros no tienen el conocimiento administrativo suficiente para poder hacer crecer su empresa. Con la información recabada de esta investigación se pretende realizar un plan estratégico económico y de consumo que les permita reducir los gastos, expandir su negocio, realizar estrategias competitivas que le permita administrar mejor sus recursos con el fin de competir contra los efectos del crecimiento de las franquicias del sector.

El plan estratégico que se realizará será de suma importancia para todos los empresarios restauranteros de la región. Ya que es de alta relevancia social que la gastronomía mexicana pueda mejorar su impacto en la economía y aumentar su

competitividad frente a las grandes cadenas restauranteras no solo de la ciudad de Puerto Vallarta, sino del país.

Al estudiar tanto las PyMES como las franquicias de dicho sector y la percepción de los consumidores locales como turistas, se conocerá la realidad del sector y que tanto afectan las franquicias internacionales en los ingresos de los empresarios de la región. Para lograrlo, se creará un instrumento de recolección de datos y análisis de los resultados y se realizará un plan detallado que sirva a los empresarios ya consolidados y a los futuros empresarios que quieran hacer su propio negocio.

## **Marco Contextual**

### *Composición del sector restaurantero*

México es conocido internacionalmente por su comida, su gastronomía es famosa por sus riquezas de sabores e ingredientes, tanto es así que ha sido declarada patrimonio cultural inmaterial de la humanidad por la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, 2012). Es uno de los principales motivos para la visita de extranjeros. Además, la industria restaurantera es la segunda mayor empleadora a nivel nacional y la primera en autoempleo. La mayoría de los comercios de este giro forman parte de las MIPyMES, este tipo empresas son las de mayor número de establecimientos y las que generan mayor derrama económica en el país, es por esto, que realizar estrategias competitivas y ayudar a este tipo de empresas es un asunto muy importante hoy en día.

### Unidades económicas a nivel nacional

En la gráfica 1 se muestran las unidades económicas de restaurantes MIPyMES a nivel nacional, la información fue tomada del Directorio Estadístico de Unidades Económicas del INEGI en su último conteo censal en marzo del 2017, se utilizó como filtro a todas las unidades económicas del sector de servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, y en el tamaño del establecimiento fue de 0 a 5 y 6 a 10 personas respectivamente.

En el país existen más unidades de preparación de antojitos con 113,856 que lo conforman menos de 5 personas, representando el 97.42% del total de unidades económicas de entre 0 y 10 personas. Casi a la par se encuentran las de preparación

de tacos y tortas con 116,868 establecimientos, de los cuales, 113,856 son de 0 a 5 empleados, mientras que el resto, tan solo 4,361 cuentan con no mayor de 10 personas, enseguida le siguen los establecimientos como cafeterías, restaurantes de pizza, hamburguesas, comidas corridas, etcétera.

En la mayoría de los sectores sobrepasa del 90% de establecimientos que tienen menos de 5 empleados, con excepción del sector de comida corrida (83.09%), pescados y mariscos (87.94%) y los restaurantes de autoservicio (69.52%). Esto es un dato muy interesante, puesto que nos damos cuenta la gran cantidad que conforman las denominadas MIPyMES, y estas empresas normalmente no cuentan con un esquema administrativo, contable, operacional ni capacitación de ningún tipo.

## Unidades Económicas en Jalisco

Jalisco es muy conocida por su gastronomía, y por la variedad de restaurantes que se encuentran en ella. Cuenta con una gran variedad de comidas típicas y, por sus costas, con muchos establecimientos de mariscos y pescados.

Jalisco cuenta con 38,223 establecimientos (Directorio Estadístico de Unidades Económicas, 2017), de los cuales, el 93.94% son restaurantes con menos de 5 trabajadores, estos mismos, representan el 7.53% de los establecimientos a nivel nacional (Gráfica 2), solamente superado por el Estado de México que cuenta con más del 12% de unidades económicas del país, después le sigue Veracruz (6.74%), Puebla (5.41%) y Guanajuato (5.07%).

En la gráfica 3 se muestran las unidades económicas del estado de Jalisco. El 31.51% de los establecimientos son de tacos y tortas, seguidos de los antojitos que forman el 17.52% del total de unidades económicas, siendo éstos los de mayor porcentaje de establecimientos en el estado, esto debido a la gran variedad de comidas típicas que tienen en la región, con excepción de los antojitos, se puede observar que la distribución de los establecimientos tanto en el país como en Jalisco son en proporciones parecidas.

## Unidades Económicas en Puerto Vallarta

Otro sector con el que los restaurantes tienen una relación muy cercana es el turístico. En Puerto Vallarta, uno de los destinos turísticos más importantes del país, se ha posicionado por su riqueza gastronómica. Ahí se montaron los primeros restaurantes-boutiques y la gente empezó a ir para conocerlas.

Puerto Vallarta por su ubicación y el giro de su mercado, el cual es el turismo, cuenta con 1,923 establecimientos que abarcan el 5.03% del total de restaurantes MIPyMES en Jalisco y solamente el 0.38% a nivel nacional (Gráfica 4, ver anexos). Con más de 600 restaurantes de tacos y tortas, abarcan el 33.28% de los establecimientos, siendo el sector de más negocios locales, después siguen los restaurantes de comidas corridas con el 17.78% que son cerca de 342 establecimientos, los cuales, 251 establecimientos lo conforman menos de 5 trabajadores, es decir, un 73.39% de los mismos.

Los antojitos mexicanos en Puerto Vallarta no abarcan la misma proporción que a nivel estatal o incluso nacional, pues solamente el 10% son de este giro, superado hasta por cafeterías en este sentido. Algo más que hay que señalar son los pocos establecimientos enfocados en pescados y mariscos, puesto que es una ciudad turística con excelentes restaurantes de mariscos, no son los de mayor número de establecimientos, puesto que solamente tienen 154 restaurantes, los cuales 125 la componen empresas con menos de 5 empleados y solamente el 8.01% del total de los establecimientos en Puerto Vallarta son de este giro (Directorio Estadístico de Unidades Económicas, 2017).

Para analizar la industria restaurantera en Puerto Vallarta se describen los datos extraídos del censo económico 2014 a nivel nacional, estatal y municipal sobre las Características de los establecimientos prestadores de servicios privados no financieros del sector privado y paraestatal que realizaron actividades en 2013 (Sector restaurantero).

### *Comparativo del sector restaurantero*

#### Comparativa del sector restaurantero en Jalisco y Puerto Vallarta en unidades económicas

Se obtuvieron datos del INEGI de los censos económicos 2004, 2009 y 2014 con el fin de hacer un comparativo sobre las unidades económicas, gastos e ingresos. De acuerdo con los últimos censos económicos (Gráfica 5, Anexos), hubo un crecimiento constante en unidades económicas de restaurantes en Jalisco, entre el 2003 y el 2008 hubo un crecimiento del 40.16% de establecimientos que estaban operando, y del 2008 al 2013 hubo un incremento menor en comparación a los años anteriores, puesto que fue de un 32.54%, cerca del 7.62% menos a comparación del periodo del 2003 y 2008 (INEGI).

De acuerdo a la Gráfica 6 (Ver anexos), en ingresos por suministros de bienes para los años 2003 y 2008 hubo un incremento del 69.15%, es decir, muy significativo y en buena proporción, al igual que los gastos por consumo, los cuales tuvieron

relativamente el mismo crecimiento con un 68.40%. Algo que hay que considerar fue el muy bajo crecimiento entre el 2008 y el 2003, puesto que hubo un crecimiento en ingresos del 12.45 y del 15.46% en gastos por consumo de bienes y servicios, sin duda es un crecimiento muy bajo en comparación con otros años (INEGI).

### Comparativa del sector restaurantero en Puerto Vallarta en unidades económicas

En Puerto Vallarta la situación es similar, ya que observando la gráfica 7 (Ver anexos), el crecimiento más alto se registró durante el periodo entre 2003 y 2008 con un 58.20%, mientras que en el periodo comprendido entre el 2008 y el 2013 el crecimiento de unidades económicas bajo a más de la mitad en comparación con el periodo anterior, con un crecimiento del 25.51% de unidades económicas del sector restaurantero (INEGI).

### Comparativa del sector restaurantero en Puerto Vallarta de ingresos y gastos de bienes y servicios

Como se puede observar en la Gráfica 8 (Ver anexos), hubo un gran crecimiento tanto en gastos por consumo e ingresos por suministros de bienes y servicios. El crecimiento fue casi a la par, ya que en ingresos el incremento fue del 90.36% y en los gastos fue más del doble con un incremento del 103.88%. En cambio, para el 2013 la situación fue completamente diferente. Al igual que en el número de establecimientos que hubo un crecimiento menor, en cuestión de ingresos y gastos el crecimiento fue notoriamente más bajo, ya que en los ingresos fue de tan solo 1.69% de incremento en comparación con el 2008, y en cuanto a gastos, creció un poco más, solamente hubo un incremento del 3.56%, que aunque no se distingue mucho, el crecimiento de los gastos fue mayor que el de los ingresos, esto quiere decir que el crecimiento no fue a la par y, aunque siguen siendo mayor los ingresos sobre el gasto de consumo, es algo que debe de preocupar al sector restaurantero (INEGI, 2014).

Las gráficas fueron elaboradas con cifras proporcionadas por el INEGI, las cuales plantean una cifra anual basada al momento en el que se recolectan los datos, por lo que pueden variar debido a los ciclos de demanda turística en Puerto Vallarta correspondiente a los meses entre noviembre y marzo que es la época de llegada de turistas extranjeros y junio y agosto de turistas nacionales, situación que plantea modificaciones en el número de restaurantes en operación, ya que cierran algunos de ellos en temporada de baja demanda turística.



## Marco Teórico

### *Crecimiento empresarial y prácticas gerenciales*

Conforme una empresa va creciendo, se establece y consolida su estructura organizacional y su patrón de administración tendrán que ser ajustados. Los autores (Longenecker, Petty, Palich & Hoy, Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento 16E, 2012) ofrecen un modelo de crecimiento que ellos consideran suave sin interrupciones ni tendencias descendentes, basándose en los desafíos que presenta la administración en cada una de las etapas del crecimiento (Figura 1, ver anexo).

El crecimiento de una empresa consta de cuatro etapas de crecimiento organizacional, a medida que las empresas van progresando de la etapa 1 a la 4, se van agregando niveles de administración (Jerarquías) y se van formalizando la especialización de cada empresa y sus operaciones. A medida que una empresa se va moviendo de la etapa 1 a la 4, las actividades emprendedoras cambian. Es el momento cuando el dueño de la empresa se convierte de ejecutor a líder y gerente.

### *Ventaja competitiva*

De acuerdo con el autor (Porter, Ventaja Competitiva, 1994) las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: la entrada de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores existentes (Figura 2, Ver anexo).

### *Definición de administración estratégica*

La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar (Robbins & Coulter, 2014).

Amaru Maximiano (2008) define la *administración estratégica* como un proceso continuo, no un procedimiento mecánico con determinadas fechas en las cuales se debe comenzar y terminar. En cualquier momento, un factor nuevo puede comprometer la realización de objetivos y causar su redefinición. Los sistemas internos, así como

el ambiente, son dinámicos y proponen desafíos de forma constante. Las fortalezas y debilidades surgen y evolucionan, por lo que se impone la asistencia de la administración.

## Proceso de administración estratégica

Entrando más a fondo en el concepto propuesto por Robbins y Coulter se encuentra un procedimiento de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias (Figura 3, ver anexo).

El primer paso es identificar la misión, los objetivos y las estrategias con las que cuenta actualmente la organización. La misión, es decir, una declaración sobre cuál es su propósito, es algo que todas las empresas deben de tener y si no se tiene se debe definir. El siguiente paso es la realización de un análisis externo, esto es, investigar qué impacto podrían tener las tendencias siguientes en un negocio. El tercer paso es la realización de un análisis interno del cual se obtendrá información de los recursos y capacidades específicos con que cuenta la organización. Una vez que se concluye este análisis, el gerente debe ser capaz de identificar las fortalezas y las debilidades de la organización. La combinación de los análisis interno y externo se le conoce como análisis FODA. Una vez que se haya formulado las estrategias, el siguiente paso es implementarlas y una vez hecho esto, se realiza el último paso, que es la evaluación de los resultados.

### *Planeación estratégica*

El plan estratégico es el documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integrada y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años (Lerma y Kirchner & Bárcena Juárez, 2012).

La planeación estratégica es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización. Al contextualizar las estrategias es posible identificarlas dentro de tres entornos que ejercen influencia sobre una organización en su comportamiento y resultados: ambiente externo: estrategias de posicionamiento; ambiente operativo: estrategias de trayectoria y; ambiente interno: estrategias de perspectiva

## *Modelos de planeación estratégica*

### Modelo básico de administración estratégica

De acuerdo con los autores (Wheelen & Hunger, 2007), la administración estratégica consta de cuatro elementos básicos (Figura 4, Ver anexos):

#### Análisis ambiental

Implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externos e internos hasta el personal clave de la corporación. Su propósito es identificar los factores estratégicos, es decir, los elementos externos e internos que determinarán el futuro de la corporación. La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis FODA.

#### Formulación de la estrategia

Es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas (FODA). Incluye la definición de la misión, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de políticas.

#### Implementación de la estrategia

Es un proceso mediante el cual las estrategias y políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuestos y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización.

#### Evaluación y control

Es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño, de tal manera que, el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado.

El rendimiento es el resultado final de las actividades. Incluye los resultados reales del proceso de administración estratégica. La práctica de la administración estratégica se justifica por su capacidad para mejorar el rendimiento de una organización, medido comúnmente en relación con las utilidades y el retorno sobre la inversión.

## Retroalimentación y aprendizaje

En el modelo de administración estratégica (Figura 4) incluye un proceso de retroalimentación y aprendizaje. Las flechas salen de cada parte del modelo y llevan la información a cada una de las partes anteriores de éste. En la medida en que una empresa o unidad de negocios desarrolla estrategias, programas y cuestiones similares, con frecuencia debe volver atrás para revisar o corregir las decisiones que tomó previamente en el proceso.

## Referencias

- Amaru Maximiano, A. (2008). Administración para emprendedores. Fundamentos para la creación y gestión de nuevos negocios (Primera ed.). Pearson. Recuperado el 1 de Diciembre de 2017
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. (12 de Abril de 2012). [economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx). Recuperado el 31 de Mayo de 2017, de <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/economia-para-todos/tema-del-dia/7810-industria-restaurantera-en-mexico>
- Directorio Estadístico de Unidades Económicas. (01 de Marzo de 2017). Directorio Estadístico de Unidades Económicas;. Recuperado el 06 de Mayo de 2017, de Directorio Estadístico de Unidades Económicas;: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/#>
- Durón García, C. (2014). El plan de negocios para la industria restaurantera. Editorial Trillas.
- INEGI. (2014). Recuperado el 1 de Noviembre de 2016, de Censo Economico 2014. Resultados Definitivos: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/>
- Lerma y Kirchner, A. E., & Bárcena Juárez, S. (2012). Planeación Estratégica por areas funcionales. Alfaomega. Recuperado el 8 de Enero de 2018

## PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CRECIMIENTO DE LAS MIPYMES

- Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E., & Hoy, F. (2012). Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento 16E. Cengage Learning. Recuperado el 16 de Junio de 2017
- Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E., & Hoy, F. (2012). Administración de pequeñas empresas. Lanzamiento y crecimiento de iniciativas de emprendimiento 16E. Cengage Learning. Recuperado el 22 de Noviembre de 2017
- Porter, M. E. (1994). Ventaja Competitiva. Compañía editorial continental, S.A. de C.V.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración (Decimosegunda ed.). Pearson. Recuperado el 1 de Diciembre de 2017
- Vázquez, R., & Anaya, M. L. (22 de Agosto de 2014). Alto Nivel. Recuperado el 31 de Octubre de 2016, de <http://www.altonivel.com.mx/44821-sector-restaurantero-lucha-por-tu-gusto-y-tu-bolsillo.html>
- Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos. Pearson. Recuperado el 8 de Enero de 2018



# **Análisis de los factores organizacionales y su efecto en el estrés laboral en los restaurantes de cuatro tenedores en Puerto Vallarta (desde una perspectiva teórica)**

*Lic. Liliana Ramos Arrizón<sup>1</sup>  
Dr Manuel Ernesto Becerra Bizarrón<sup>2</sup>*

## **Introducción**

**H**oy en día, la actividad turística representa una de las actividades económicas más importantes en diversos países gracias a la derrama económica que genera, así como la cantidad de empleos directos e indirectos que produce y las aportaciones al Producto Interno Bruto. El turismo es una actividad en la que interactúan diversas industrias tales como: la industria hotelera, la industria de transporte y la industria restaurantera, ésta última ha cobrado mayor relevancia gracias al turismo gastronómico, donde una mayor cantidad de viajeros muestra interés en la cultura gastronómica de cada región.

La presente investigación se enfocó en la industria restaurantera, la cual simboliza una de las actividades con mayor importancia económica en varios países, entre ellos se destaca España, donde en el transcurso de los años ha desarrollado un crecimiento en la cantidad de establecimientos, así como en el monto de sus ventas, gracias al aumento del 1.3% de visitas, con 96 millones de consumos adicionales fuera del hogar y el leve incremento del gasto medio por comensal (Marcas de restauración, 2017).

Otra de las naciones beneficiadas por la industria restaurantera es Perú, donde la gastronomía conforma uno de los motores de crecimiento de la economía del país,

<sup>1</sup> Universidad de Guadalajara. Lic. En Gastronomía. liliana.arrizon@hotmail.com

<sup>2</sup> Universidad de Guadalajara. Doctor en Ciencias Administrativas. mabebi9@hotmail.com

ya que se ha convertido en una potencia inédita de emprendimiento y empleo que incorpora a una gran cantidad de pequeños productores agropecuarios y pesqueros, emprendedores, técnicos y diversos profesionales (Valderrama, 2016). Asimismo, es importante señalar que la gastronomía peruana está tomando mayor relevancia a nivel mundial, puesto que por sexto año consecutivo Perú recibió el reconocimiento de mejor destino culinario del mundo (INEI, 2018).

De forma paralela, otros de los países donde la industria restaurantera ha desarrollado un crecimiento e importancia económica son Chile, Ecuador y México. En el caso particular de Chile, la industria restaurantera es una de las industrias más crecientes, ya que, a pesar de la desaceleración económica de este país en los últimos años, los restaurantes y bares han registrado tasas de crecimiento de hasta 30% en sus ventas (Pradel, 2017). Respecto al caso de Ecuador, la gastronomía representa un motor de desarrollo social que impulsa la producción agrícola y artesanal (Zauzich, 2016). Gracias a su variada oferta y exquisita gastronomía, Ecuador fue nominado a “Mejor destino gastronómico” en los World Travel Awards 2016, junto con Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Perú, Uruguay y Venezuela (Miller, 2016).

Con relación al ámbito nacional donde se desenvuelve este tipo de actividad económica, México ocupa uno de los primeros lugares a nivel mundial en calidad y variedad gastronómica, donde uno de cada 10 comercios en el país, es un restaurante (SIEM, 2010). En lo que concierne a la importancia económica de esta industria, de acuerdo a datos obtenidos en los censos económicos INEGI (2014), la industria restaurantera en el año 2013 generó 177 mil 145 millones de pesos, lo cual representó el 1.1% del PIB total del país. Asimismo, se capturaron un total de 4,230,745 unidades económicas a nivel nacional, de las cuales 451,854 equivalentes al 10.7% pertenecían al subsector de preparación de alimentos y bebidas.

Del total de actividades que conforman el sector de servicios, la industria restaurantera ocupa el segundo lugar en la generación de empleo, durante el 2013 ésta mantuvo ocupado a un total de 1,475,981 trabajadores, de los cuales, en su mayoría con un total de 1,335,209 empleados correspondieron a personal dependiente de la razón social, mientras que 140,772 colaboradores pertenecieron a personal no dependiente de la razón social, asimismo, la mayor parte el personal ocupado correspondió al sexo femenino, así como se concentró primordialmente el personal ocupado en restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida (INEGI, 2014).

Una de las características de la industria restaurantera es el predominio de los establecimientos micro, debido a que, en 2013 del total de 451,854 unidades económicas existentes, 442,111 correspondieron a este segmento; seguido de los establecimientos de tamaño pequeño con un total de 9,672 unidades económicas, mientras que el



resto con tan solo 71 establecimientos concierne a establecimientos de tamaño medianos y grandes. En cuanto a la agrupación de este tipo de establecimientos a lo largo del país, las entidades de Ciudad de México, Guanajuato, Jalisco, México, Michoacán de Ocampo, Puebla, Veracruz de Ignacio de la Llave, registraron una mayor concentración de unidades económicas pertenecientes a este tipo de giro, lo cual se señala en la siguiente ilustración del territorio mexicano (INEGI, 2014).

Relativo a Jalisco, este estado cuenta con una rica oferta gastronómica que abarca desde exquisitos exponentes de la cocina popular hasta la alta cocina mexicana, la cual puede ser apreciada en su capital Guadalajara, así como en Puerto Vallarta y en otros poblados sin importar su tamaño, tal es caso de Chapala y Ajijic (Iturriaga, 2014). Jalisco cuenta con un total 34,834 unidades económicas dedicadas a la preparación de alimentos y bebidas, de las cuales 25,515 son establecimientos fijos, 4,010 establecimientos semifijos y 5,309 están localizados en vivienda. De un total de 118,247 empleos que genera, 109,365 empleados son dependientes de la razón social y 8,882 son no dependientes de la misma (INEGI, 2014). Asimismo, esta industria representa actualmente el 10.1% del PIB del sector turismo (Murillo, 2017).

Alusivo a la región de Puerto Vallarta, este municipio es reconocido como la meca del gourmet y el segundo destino con la mayor oferta gastronómica del país detrás de la ciudad de México. Lo anterior es resultado del reconocimiento a la calidad de su cocina internacional y la preparación de sus platillos, derivado de fusiones con comidas extranjeras. Además, la oferta se ve enriquecida con decenas de restaurantes, fondas, puestos de comida ambulantes y vendedores de pescados y mariscos preparados (SECTUR, 2015).

En relación con la relevancia económica que representa la industria restaurantera en Puerto Vallarta, de acuerdo a datos arrojados por la SECTUR (2015), el municipio cuenta con 1,647 establecimientos dedicados a la prestación de servicios de alimentos y bebidas. Posee una amplia variedad gastronómica, tanto en la zona urbana como en la zona hotelera, donde se ofrecen platillos típicos de la región, alta cocina mexicana y comida internacional.

Del total de establecimientos (restaurantes y bares), 89 cuentan con el reconocimiento de Distintivo “H”, del programa nacional de manejo higiénico de alimentos, que otorgan la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, así como diversos establecimientos del destino han logrado numerosos galardones internacionales, como el premio Five Star Diamond que ostentan cinco restaurantes y el Three Diamonds Award and AAA que ya cuentan nueve restaurantes, otorgados por la Academia Americana de Ciencias de la Hospitalidad, el cual, es el reconocimiento más notable que un restaurante puede recibir en honor a su fina gastronomía, calidad, limpieza y servicio (SECTUR, 2015).

La reputación de Puerto Vallarta como destino gastronómico es debida, en parte, a su actividad como sede de importantes eventos gastronómicos que se desarrollan año con año, destacándose entre ellos principalmente el Wine Fest que pretende dar a conocer la cultura del vino en sus diferentes expresiones, el Restaurant Week, donde los mejores restaurantes se unen para consentir el paladar de sus comensales, ofreciendo menús de tres tiempos a precios asequibles, y el Festival Gourmet Internacional, en el que se reúne el talento de los chefs locales y extranjeros para presentar sus mejores platillos (Secturjalisco, 2011).

## **Problemática**

Independientemente del crecimiento e importancia de la industria restaurantera, existe un conjunto de factores que estancan y obstaculizan su desarrollo pleno, mediante un análisis de la problemática por la que atraviesa esta actividad económica tanto en el contexto global como nacional y local se logró identificar que una de las principales dificultades que enfrenta es la elevada rotación de personal, la cual representa un serio problema que genera un gasto para el empresario (Knowledgeatwharton, 2010).

Entre los motivos más comunes que generan la rotación de personal sobresale el escaso prestigio social que tiene esta profesión, las condiciones relativamente duras en cuanto a horarios y escasa remuneración, así como la carencia de instrumentos profesionalizados de gestión de recursos por parte de propietarios, directivos y mandos intermedios, las políticas empresariales que mantienen estos negocios para retener el personal y el elevado nivel de insatisfacción laboral, puesto que menos del 30% de las empresas vinculadas al negocio del servicio de alimentos y bebidas ponen en marcha medidas que fomenten la satisfacción laboral y la mejora del entorno de trabajo (Knowledgeatwharton, 2010).

Aunado a lo anterior, un bajo porcentaje de establecimientos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas cuenta con un plan de prevención de riesgos laborales con formación adecuada para evitar accidentes y lesiones, lo cual se debe a que existe un desconocimiento por parte del empresario de que debe de implantar los planes de prevención o por una falta de voluntad de los mismos por llevarlos a cabo (Europa press, 2016). Asimismo, en países como Europa, incide un gran porcentaje de accidentes y enfermedades laborales en la prestación de servicios de alimentos y bebidas, debido a la exposición a cambios brutos de temperatura, descargas eléctricas de los aparatos de cocina, intoxicaciones y quemaduras por productos tóxicos y corrosivos, exposición a contaminantes biológicos, lesiones auditivas por excesiva

presión acústica o estrés laboral por sobre carga de trabajo, así como por la preocupación por la posible pérdida del mismo (Europa press, 2016).

Otro de los inconvenientes que se presentan es la escasez de mano de obra capacitada y la inadecuada estructura organizacional. La falta de innovación, así como la escasa oferta para capacitar personal técnico de cocina, que en su mayoría está representado por trabajadores informales, junto con la escasa data estadística del sector y de estudios de mercado que complican las propuestas de mejora de los servicios y las nuevas inversiones (Cano & Palacios, 2013).

De forma adicional, existe una serie de factores de origen ajeno a las empresas que han afectado fuertemente el crecimiento de la industria restaurantera, tales como las recesiones económicas mundiales, cambios en la legislación y emergencias sanitarias. Así como la informalidad e ilegalidad toleradas por el gobierno, ya que se estima que en México existen 700 mil puestos de comida en las calles, los cuales de forma directa e indirecta compiten con los negocios formales; puesto que existe un amplio número de puestos de comida en la vía pública, a los cuales no se les exige cumplir la amplia cantidad de requisitos que deben acatar los establecimientos formales (Suárez & López, 2013).

De forma paralela está el hecho que la mayoría de los restaurantes surgen de manera empírica sin los conocimientos sobre la administración y operación del negocio, lo cual trae como consecuente que solo dos de cada 10 restaurantes que se abren sobreviven a los dos años de iniciar (Suárez & López, 2013). Junto a ello se suma el incremento en los costos de la materia prima (Suárez & López, 2013) y de los costos de producción (Cano, y otros, 2012). En conjunto con lo anterior, están los problemas relacionados con la preparación y manejo higiénico de los alimentos, donde un bajo porcentaje de establecimientos cuenta con algún tipo de certificación de higiene e inocuidad (SECTUR, 2014).

En contraste con lo anterior, el estrés laboral se ha convertido en uno de los problemas presentes en ciertos restaurantes, puesto que, en algunos de los escasos estudios que se han elaborado respecto al este tema en la industria restaurantera, se ha encontrado personal con tendencia al burnout (Meier, 2007), así como un alto grado de estrés en este tipo de establecimientos originado por ciertos factores tales como la presión de tiempo y calidad en el servicio (Gatica, Lavandero, Lobos, Margozzini & Reyes, 2013), junto a la falta de condiciones óptimas de trabajo, la mala percepción de la seguridad laboral, las diferencias de temperatura, y la ventilación (Meier, 2007). Asimismo, otro de los factores que generan estrés laboral son los factores organizacionales, de los cuales ya se han realizado algunos estudios sobre el personal ocupado en ciencias de la salud y sector educativo, donde se reconocen entre los factores organizacionales las demandas de la tarea, estructura organizacional, liderazgo organizacional, sobrecarga de trabajo y la jornada laboral entre otros (Arciniega, 2012).

## Preguntas de investigación

Derivado de lo anterior, las preguntas específicas de investigación que se plantearon para la presente investigación fueron las siguientes:

- ¿Cuáles son las tendencias de la industria restaurantera?
- ¿Cuáles son los problemas más importantes que enfrenta la industria restaurantera?
- ¿Cuáles factores organizacionales que generan estrés laboral se han estudiado en la industria restaurantera?

Y como pregunta general: ¿cuáles son las características de los factores organizacionales y su efecto en el estrés laboral en los restaurantes de cuatro tenedores en Puerto Vallarta?

## Objetivos de investigación

Dentro de los objetivos específicos de la presente investigación se exponen los siguientes:

- Reconocer las tendencias de la industria restaurantera.
- Identificar los problemas más importantes que enfrenta la industria restaurantera.
- Distinguir los factores organizacionales que generan estrés laboral que se han estudiado en la industria restaurantera.
- Como objetivo general se plantea analizar los factores organizacionales y su efecto en el estrés laboral en los restaurantes de cuatro tenedores en Puerto Vallarta.

## Metodología

El enfoque de la presente investigación es de corte cualitativo porque se realizará la recolección de datos no cuantitativos y el tratamiento de los mismos no será estadístico. El método de investigación corresponde al tipo deductivo, ya que se partirá de lo general a lo particular, asimismo, el diseño de investigación tiene un alcance descriptivo, ya que según Tamayo (2004), la investigación descriptiva comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los

fenómenos, el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente, asimismo, la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

## Acercamiento teórico

La presente investigación se fundamenta en la teoría humanista, en la cual autores como Elton Mayo, Mary Parker, Kurt Lewin, Burrhus F. Skinner, y Hugo Münsterberg, han colaborado y contribuido con sus diversas aportaciones. La teoría humanista o también conocida como la teoría de las relaciones humanas, fue desarrollada por Elton Mayo en EE UU en el año de 1930 con el surgimiento de las ciencias sociales, tales como la sociología y la psicología del trabajo. Se caracteriza principalmente por su énfasis en las personas y no en la tarea y estructura organizacional como se venía dando anteriormente con las teorías clásica y científica (Chiavenato, 2007).

Fue un movimiento que surgió a consecuencia de las conclusiones del experimento de Hawthorne, las cuales señalan que las condiciones psicológicas en el trabajo afectan la eficiencia y productividad de los trabajadores, por lo que se planteó que los colaboradores mejoran su productividad gracias a un trato humano, donde se proporcionen remuneraciones justas, intervalos de descanso entre la jornada laboral, menos horas de trabajo, supervisión menos rígida, se fomente un ambiente de trabajo amistoso, así como la satisfacción de las necesidades psicológicas, evitando la especialización del trabajo para no caer en la monotonía que genera la reducción de la satisfacción laboral y la eficiencia (Chiavenato, 2007).

Conjuntamente con las teorías, existe una serie de modelos teóricos propuestos por diversos autores que tratan de entender y explicar el estrés laboral, dichos modelos abarcan desde los más simplistas hasta los más completos que integran una mayor cantidad de factores que han surgido a través del tiempo y generan estrés laboral. El pionero de ellos es el modelo socioambiental diseñado por French y Kahn, en el que presentaron una serie de causalidad que parte de las características del contexto real del trabajo, donde se consideran: la experiencia subjetiva del trabajador, sus respuestas ante el contexto, los efectos a largo plazo que todos estos factores tienen sobre su salud física y mental, además que parten de cinco supuestos teóricos fundamentales (Trujillo, Valderrábano, Lámbarry & Andrade, 2015).

Otro de los modelos es el propuesto por Ivancevich y Mattenson, denominado como modelo de estrés del sistema o de estrés orientado a la dirección, en el que se distinguen cuatro factores fundamentales en el proceso de estrés: los estresores, el

estrés y su percepción por parte del individuo, los efectos y resultados de dicha apreciación y las consecuencias, este modelo está centrado en las organizaciones, sin olvidar los aspectos grupales y extra organizacionales (Trujillo, Valderrábano, Lámbarry & Andrade, 2015).

Por otro lado, el modelo de Cooper y Cox, afirma que el estrés conduce a la enfermedad y a la disfunción ocupacional, de acuerdo a este modelo el estrés se desarrolla por cuatro fases: estresores, diferencias individuales, efectos individuales y organizacionales y enfermedad. De forma adicional, el modelo de apreciación cognitiva propuesto por Lazarus y Folkman, considera que el estrés es una relación particular entre el individuo y el entorno que ocurre cuando éste es evaluado como amenazante o cuando se desbordan los recursos de la persona para hacerle frente y pone en peligro su bienestar, básicamente este modelo se centra en el proceso apreciación-afrontamiento (Trujillo, Valderrábano, Lámbarry & Andrade, 2015).

Por último, el modelo de demandas, restricciones y apoyo de Karasek, habla del estrés como un fenómeno producido por la incongruencia entre las demandas laborales y la capacidad de decisión que tiene el trabajador en su función laboral (Trujillo, Valderrábano, Lámbarry & Andrade, 2015).

## Conclusiones

Finalmente es posible concluir que la industria restaurantera es una de las actividades más relevantes dentro del sector servicios, gracias a la derrama económica que genera, así como por el personal que mantiene ocupado, junto con el crecimiento que ha alcanzado. Dicha importancia se manifiesta en varias de las economías de otros países, sin embargo, resulta necesario atender una serie de problemas que impiden su desarrollo pleno, la industria restaurantera suele enfrentarse a problemas tanto en la gestión de costos, organizacional, así como de capital humano donde se reportan cifras derivadas de alta rotación de personal, la deficiente o ausente capacitación de la mano de obra y la presencia y aumento en el número de enfermedades y accidentes laborales, los cuales suelen ocasionarse por diferentes factores tales como el estrés laboral, que representa un problema al cual no se le ha dado la importancia que requiere y, por consecuente, no se toman las medidas necesarias para disminuir su efecto sobre la salud tanto personal de los empleados, como de la salud organizacional.

## Referencias

- Arciniega, A. R. (2012). Factores organizacionales causantes del estrés en el trabajo y estrategias para afrontarlo. *Revista Venezolana de gerencia*, 611-634.
- Armendáriz, C., & Monge, E. (2012). *Riesgos de enfermedades laborales en los meseros de los restaurantes del sector de la avenida González Suárez en la ciudad de Quito*. Ecuador: Universidad de especialidades turísticas. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3966766.pdf>
- Cano, F. M., Cano, O. D., Díaz, C. A., García, L. T., Gil, M. M., López, O. G., & Oliva, Z. M. (2012). *Análisis del sector restaurantero en la región de Xalapa, Veracruz, México, durante el período 2008-2009*. Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Cano, J., & Palacios, C. (2013). *¿Cómo reconocer los problemas y obstáculos más comunes que enfrentan los restaurantes en Perú?* Perú : JCTINNOVA Consultoría y Desarrollo.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw Hill.
- El Comercio;. (2017, Febrero 23). *El comercio*. Retrieved from El comercio: <https://elcomercio.pe/gastronomia/noticias/boom-gastronomico-peru-estancarse-razon-402562>
- Europa press. (2016, Agosto 1). *Europa press*. Retrieved from Europa press: [www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-solo-mitad-negocios-hosteleria-forma-trabajadores-riesgos-laborales-20160801114300.html](http://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-solo-mitad-negocios-hosteleria-forma-trabajadores-riesgos-laborales-20160801114300.html)
- Gatica, I., Lavandero, P., Lobos, P., Margozzini, A., & Reyes, V. (2013). *Clima laboral y satisfacción de los empleados*. Chile: Universidad de Chile, facultad de economía y negocios.
- Grover, V. J., Laure, V. A., & Orozco, B. M. (2015). Análisis del mercado laboral del sector gastronómico en la zona metropolitana de Guadalajara, Jalisco, México. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, s/n. Retrieved from <http://www.eumed.net/rev/caribe/2015/12/jalisco.html>
- INEC. (2015). *Encuesta de Hoteles, Restaurantes y Servicios 2015*. Ecuador: INEC.
- INEGI. (2014). *Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía*. Retrieved from Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía: [http://buscador.inegi.org.mx/search?tx=industria+restaurantera&q=industria+restaurantera&site=sitioINEGI\\_collection&client=INEGI\\_Default&proxystylesheet=INEGI\\_Default&getfields=\\*&entsp=a\\_\\_inegi\\_politica&lr=lang\\_es%257Clang\\_en&lr=lang\\_es%257Clang\\_en&filter](http://buscador.inegi.org.mx/search?tx=industria+restaurantera&q=industria+restaurantera&site=sitioINEGI_collection&client=INEGI_Default&proxystylesheet=INEGI_Default&getfields=*&entsp=a__inegi_politica&lr=lang_es%257Clang_en&lr=lang_es%257Clang_en&filter)

- INEI. (2018). *Encuesta mensual del sector servicios*. Perú: INEI.
- Knowledgeatwharton. (2010, Junio 30). *Knowledgeatwharton*. Retrieved from Knowledgeatwharton: <http://www.knowledgeatwharton.com.es/article/la-elevada-rotacion-lastra-el-negocio-de-la-restauracion-en-espana/>
- Marcas de restauración. (2017, Febrero 9). *Marcas de restauración*. Retrieved from Marcas de restauración: <http://marcaserestauracion.es/la-restauracion-espanola-consolida-su-recuperacion-en-2016/>
- Meier, M. M. (2007). *Prevalencia del síndrome de burnout y factores asociados en trabajadores de restaurante de comida rápida Platón, Temuco, 2007*. Chile: Universidad Austral de Chile.
- Miller, P. (2016, Junio 7). *patomiller.wordpress*. Retrieved from patomiller.wordpress: <https://patomiller.wordpress.com/2016/06/07/ecuador-un-destino-gastronomico/>
- Mino, P. E. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*. Perú: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Murillo, L. (2017, Noviembre 14). *Sectur Jalisco*. Retrieved from Sectur Jalisco: <https://secturjal.jalisco.gob.mx/prensa/noticia/281>
- OIT, STPS, & CONOCER. (2016). *Informe de resultados de la colaboración OIT-STPS-CONOCER para la implementación del SIGPROL en Bahía de Banderas Nayarit*. México: CONOCER.
- Pradel, A. D. (2017, Marzo 3). *Economía y negocios*. Retrieved from Economía y negocios: <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=340592>
- SECTUR. (2014). *Agendas de competitividad*. México: SECTUR.
- SECTUR. (2015, Febrero). *Agendas de competitividad*. México: Secretaría de Turismo. Retrieved from SECTUR: <http://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2015/02/PDF-Puerto-Vallarta.pdf>
- Secturjalisco. (2011, Febrero s/n). *Sectur Jalisco*. Retrieved from Sectur Jalisco: [https://secturjal.jalisco.gob.mx/sites/secturjal.jalisco.gob.mx/files/u16/07\\_plan\\_de\\_competitividad\\_cruceros\\_p\\_vallarta.pdf](https://secturjal.jalisco.gob.mx/sites/secturjal.jalisco.gob.mx/files/u16/07_plan_de_competitividad_cruceros_p_vallarta.pdf)
- SIEM. (2010, s/a s/a). *Sitio Oficial del Sistema de Informacin Empresarial Mexicano*. Retrieved from Sitio Oficial del Sistema de Informacin Empresarial Mexicano.: [https://www.siem.gob.mx/siem/portal/notieventos/despliega\\_noticia.asp?gp o=&lenguaje=&t=108&user=&noticia=6326](https://www.siem.gob.mx/siem/portal/notieventos/despliega_noticia.asp?gp o=&lenguaje=&t=108&user=&noticia=6326)
- Suárez, R. I., & López, A. N. (2013). *El control de costos como factor de rentabilidad En el sector restauranero de Ciudad Valles, San Luis Potosí, México*. México: UNAM. Retrieved from <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/7.02.pdf>



- Suárez, R. I., & López, A. N. (2013). *El control de costos como factor de rentabilidad En el sector restaurantero de Ciudad Valles, San Luis Potosí, México*. México: UNAM.
- Tamayo, y. M. (2004). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa.
- Toro, J. I., & Parra, R. R. (2006). *Método y conocimiento, metodología de la investigación*. Medellín, Colombia: Fondo Editorial Universidad Eafit.
- Trujillo, F. M., Valderrábano, A. M., Lámbarry, V. F., & Andrade, V. M. (2015). *Las enfermedades silenciosas del ámbito laboral, Burnout, estrés y mobbing*. México : Gernika.
- Valderrama, M. (2016). *¿Cuál es el futuro de la gastronomía peruana?* Perú: Apega.
- Zauzich, I. (2016, Diciembre 27). *Mortero de piedra*. Retrieved from Mortero de piedra: <http://morterodepiedra.com/mejores-cosas-gastronomia-ecuatoriana/>



# Consultoría energética como oportunidad de emprendimiento en México

*Ing. Luis Alonso Ruiz Rojas<sup>1</sup>  
Dr. José Luis Bravo Silva<sup>2</sup>*

## Introducción

La consultoría energética consiste en el análisis y estudio de todas las formas y fuentes de energía que utiliza un inmueble. Este análisis se hace de manera crítica en la instalación consumidora de energía, para así, establecer el punto de partida para la implementación y control de un programa de ahorro de energía.

La consultoría energética es un negocio que ha estado muy ligado a la existencia de subvenciones para la realización de estudios de eficiencia o auditorías, y estudios de viabilidad de medidas concretas de ahorro de energía o costos energéticos.

En la actualidad, y en relación con los proyectos de servicios energéticos, a las consultoras se les presentan dos nuevas oportunidades de negocio, en la medida en que a los clientes se les plantean dos nuevas necesidades. Por un lado, aparece la necesidad de asesoramiento que pueden tener los clientes respecto a los servicios energéticos. Debido a la novedad de éstos, no hay en las empresas capacidad de análisis de este tipo de ofertas, ni de negociación de contratos. La segunda oportunidad para las consultoras es la preparación y la ejecución de los planes de medida y verificación

<sup>1</sup> Universidad de Guadalajara. Estudiante de la Maestría en Administración de Negocios. (618)152 3037. a.ruiz.r@outlook.com

<sup>2</sup> Universidad de Guadalajara. Coordinador Maestría en Administración de Negocios. (322)226 2328 Ext. 66328. jose.bravo@cuc.udg.mx

de resultados de los proyectos de servicios energéticos, también por la falta de conocimiento o capacidad de las empresas clientes (Gomez & Escobar, 2012).

Una consultoría energética se lleva a cabo con el objetivo de identificar oportunidades de mejora para reducir la cantidad de energía sin perjudicar la productividad de la empresa. Este servicio de consultoría brinda una serie de beneficios para quienes lo contratan, siendo éstos de distinta índole, unos enfocados hacia la parte de ahorro o reducción de costos y, otros directamente relacionados con la imagen de la organización. A continuación, se describen detalladamente en qué consisten estos beneficios:

- **Reducción de costos de operación.** – El principal objetivo y beneficio que otorga la consultoría energética, es obtener soluciones o mejoras aplicadas al proceso productivo de la empresa, las cuales permitan aumentar la eficiencia en el consumo de energía eléctrica, buscando una reducción en el gasto y por lo tanto en el costo de facturación de energía eléctrica, aumentando con ello la rentabilidad y productividad de la empresa.
- **Aumento de la competitividad.** - La minimización de los costos de energía reduce los costos de producción, el hecho de producir más barato permite incrementar la cuenta costo-beneficio, lo cual ayuda a mantener la competitividad.
- **Cumplimiento de la normatividad.** - Mediante la ejecución de las propuestas derivadas de la consultoría energética, la empresa podrá aspirar a obtener la certificación ISO 50001 “Sistema de Gestión de la Energía” dicha normalización permite ajustarse a los estándares internacionales en cuanto a la gestión y uso eficiente de la energía. Además, ésta certificación otorga beneficios tales como: toma de conciencia y control de calidad de la energía, implementación de medidas de ahorro, reconocimiento e imagen de cara al exterior, también, con esta certificación es más fácil participar y obtener programas gubernamentales de apoyo en temas relacionados al consumo de energía.
- **Mejora en la imagen corporativa.** – Mejorar la eficiencia en el consumo de energía eléctrica tiene sin duda un impacto ambiental, lo cual se puede utilizar como publicidad para promover una imagen corporativa comprometida con el cuidado del medio ambiente, buscando con ello, atraer o fidelizar tanto a clientes como proveedores que compartan la idea del cuidado ambiental.

- **Beneficios fiscales.** – Tanto el servicio de consultoría como las propuestas de implementación para el mejoramiento de la eficiencia en el consumo de energía eléctrica, son deducibles al 100% ante la SHCP en México.

El estudio o auditoría energética, determina dónde y cómo es utilizada la misma, además de especificar cuánta de ella es desperdiciada, así como los sistemas y programas a realizar para elevar la eficiencia del uso de energía del inmueble. La consultoría brinda la información apropiada para establecer los planes y procedimientos adecuados para lograr las metas de ahorro y eficiencia (Sanchez, 2011).

Dentro de los principales servicios que ofrecen estas empresas, destacan los siguientes:

- **Consultoría estratégica.** Plan estratégico en el ámbito de las energías renovables, la eficiencia energética o las redes inteligentes.
- **Consultoría regulatoria.** Participar en el desarrollo de nueva normativa en relación al mercado de las energías renovables, la eficiencia energética o las redes inteligentes.
- **Asesoramiento financiero.** Apoyo en la estructuración financiera del proyecto de solución.
- **Inteligencia del mercado y económica.** Desarrollar proyectos de market intelligence con el fin de comprender las tendencias y futuros cambios en el mercado de la energía.
- **Diagnósticos energéticos.** Estudio e interpretación de la situación energética actual.
- **Auditoría energética.** Es la herramienta sobre la que se asienta un plan estructurado de ahorro energético. La auditoría energética implica realizar una labor de recopilación de información, análisis, clasificación, propuesta de alternativas, cuantificación de ahorros y toma de decisiones.
- **Servicio de gestión energética.** Asesoramiento en la compra de energía, revisión y control de la facturación energética, optimización de la contratación y gestión de las reclamaciones por errores de facturación frente a la comercializadora.
- **Educación energética.** Se orienta a gestores energéticos o responsables de contratación/compra de energía para dotarlos de los conocimientos y habilidades de los mercados y la contratación

- **Implementación y asesoramiento para norma ISO 50.001.** Asesoramiento a las empresas en el proceso de certificación de norma ISO 50.001 de gestión de la energía, con el propósito de que la empresa certificada pueda obtener beneficios u apoyos gubernamentales.
- **Consultoría ambiental.** Realizar un diagnóstico de la situación actual, detección de áreas de oportunidad y presentación de posibles soluciones en el ámbito ambiental y de responsabilidad social.
- **Desarrollo de planes de sustentabilidad empresarial.** Desarrollo de proyectos que busquen la creación de empresas sustentables en el ámbito energético.
- **Venta e instalación de productos o equipos en pro de la eficiencia energética.** Comercialización e instalación de los equipos o productos que abarca el proyecto de solución.

Por otra parte, los clientes a los que atienden pertenecen a diversos sectores tales como: Químico, industria/manufacturera, alimentación, edificación, plásticos, hospitales, industria extractiva, siderurgia e hidrocarburos, entre otros. Además, centran sus servicios a empresas principalmente de tamaño mediano y grande, haciendo énfasis especial en atender a las empresas de índole industrial o manufacturero. Por ser éstas, las de mayor consumo energético.

## Contexto global

La aparición en España y en gran parte de Europa, del concepto *Servicios Energéticos*, ha creado un entorno propicio para que un nuevo concepto de auditoría tenga un lugar de importancia en la cadena del valor. Se refiere a la auditoría en la que se basa una oferta de servicios energéticos. Esto quiere decir que ha de ser rigurosa pues de ella se puede derivar un contrato vinculado a los ahorros obtenidos mediante el correcto uso energético (Gomez & Escobar, 2012).

No obstante, aún coexisten dos filosofías de auditoría energética atendiendo a su destino: la que constituye la herramienta que emplean las ESE (empresas de servicios energéticos) a fin de cuantificar la rentabilidad y el riesgo que se puede esperar de una determinada oportunidad de negocio, y la que se limita a reportar sobre posibilidades de ahorro sin evaluar muy en detalle la viabilidad real y el costo de las mejoras que se proponen (Gomez & Escobar, 2012).

Se trata entonces, de la aplicación de una metodología encargada de analizar y detectar aquellas fuentes de energía activas y pasivas de los inmuebles o los flujos de energía de los procesos productivos y de trabajo para, posteriormente, analizarlas y

tomar decisiones a fin de mejorar la eficiencia energética, siempre buscando la mayor viabilidad económica y técnica en las propuestas de actuación.

A nivel mundial, dentro de las principales empresas de consultoría energética destacan las siguientes: Consultoría Energética Ipson, SinceO2, Gestionna Consultoría Energética, Trébol Energía, Creara Energy Experts.

Por otra parte, específicamente en México, las firmas de consultoría energética trabajan para una gran variedad de clientes, desde fabricantes a empresas multinacionales y gobiernos. El sector privado suele contratar a consultoras para que los asesoren en la formulación de estrategias tendientes a explotar los mercados energéticos, mientras que el sector público tiende a buscar ayuda para diseñar y evaluar políticas energéticas.

Ambos sectores también emplean consultores para realizar auditorías de consumo energético e identificar formas de reducir costos y emisiones de CO2. Por ejemplo, una empresa petroquímica podría buscar reducir su consumo energético en un proceso industrial, mientras que el Ministerio de Energía de un país podría apuntar a formular un nuevo sistema etiquetado de eficiencia energética (BNamericas, 2015).

Asimismo, los consultores también trabajan con empresas privadas y las asesoran en formas de apalancarse o estructurar financiamiento para proyectos como un parque eólico, además de procurar que dichos proyectos cumplan con la normativa local. Por ejemplo, México conformó hace poco su mercado energético. El sector privado puede participar ahora en proyectos de energía eléctrica e hidrocarburos y las firmas consultoras especializadas en energía ayudarán a los potenciales inversionistas a entender el panorama legal e identificar y aprovechar las oportunidades que existan (BNamericas, 2015).

Entre las empresas mexicanas dedicadas a la consultoría energética, destacan las siguientes:

- Auditorías energéticas sostenibles.
- Consultores en energía S.A de C.V.
- Energyza de México.
- Dupont.
- Gauss Energía.
- Fresh Energy Consulting.

Cabe mencionar que la mayoría de estas empresas, además de ofrecer sus servicios de consultoría y asesoría energética, ofertan los productos y/o equipamiento necesario para llevar a cabo las soluciones energéticas recomendadas.

## Problemática

Actualmente, a nivel mundial, se vive una gran problemática en cuestiones ambientales y de cambio climático, por lo que algunas industrias, empresas u organismos han comenzado a tomar medidas necesarias buscando revertir esta situación, sin embargo, muchas de estas entidades carecen de conocimientos sobre el uso correcto y aprovechamiento de los recursos energéticos de los cuales dispone. De igual manera, tienen el desconocimiento generalizado sobre la implementación de fuentes renovables de energía, siendo éstas, en la actualidad, una de las opciones más viables en cuanto a la generación de energía de manera amigable con el medio ambiente.

Siendo la energía eléctrica el principal recurso energético con el que disponen las empresas o industrias, resulta conveniente centrarse en los indicadores relacionados con este tipo de energía. El principal indicador para ello, resulta de los datos proporcionados por el estudio denominado “Consumo de energía eléctrica” el cual tiene una cobertura a nivel global, publicado por el Banco Mundial (2014). Analizando dichos valores, se puede entender que existe una tendencia alcista en cuanto al uso de energía eléctrica a nivel mundial, ya que, según este estudio para el año 1971, año a partir del cual se tiene registro, se tenía un consumo de 1,199,372 kW per cápita, para el año de 1980 se tiene el registro de 1,185,017 kW, mientras que para el año de 1990 ya se registraba 2,124,771 kW per cápita, asimismo, para el año 2000 el consumo en kW era de 2,384,207 unidades, 2,954,757 kW para el año 2010 y, finalmente, al año 2014 se tiene un consumo de 3,125,329 kW per cápita.

Por otra parte, en cuanto a las emisiones de CO<sub>2</sub> originadas por la producción de electricidad y calefacción, se presenta de igual manera un comportamiento ascendente al transcurrir de los años, estos datos quedaron establecidos en el estudio de indicadores de desarrollo mundial, realizado por el Banco Mundial, en el año 2014. Los datos son los siguientes: Para el año 1980 se tenía el registro de que el 36.19% de las emisiones de CO<sub>2</sub> eran originadas por la producción de electricidad y calefacción, mientras que para el año 1990 este valor era del 43.31%, para el año 2000 el porcentaje correspondiente era de 47.07%, para el año 2010 el 48.76% de las emisiones se debían a esta actividad y, finalmente, para el año 2014 el 49.04% del total de las emisiones de CO<sub>2</sub> se deben exclusivamente a la quema de combustible necesario para la generación de energía eléctrica y calefacción (Banco Mundial, 2014). Específicamente para el caso de México, se consideran los datos proporcionados por el INEGI en lo referente a las emisiones de CO<sub>2</sub> según el sector “electricidad y producción de calor”, siendo éstas de



150.4 millones de toneladas para el año 2013 (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2013).

Aunado a lo anterior, otro importante indicador a considerar, es el proporcionado en el estudio denominado “Energy Architecture Performance” (Rendimiento de la arquitectura/sistema energética), realizado por el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés) (2017), preparado en colaboración con Accenture. En dicho indicador se compara el desempeño del sistema de energía de 127 países de acuerdo con 18 indicadores que cubren tres dimensiones centrales: acceso y seguridad energética, sostenibilidad y contribución al crecimiento económico.

Este punto de referencia mundial tiene como objetivo informar la política energética y las decisiones de inversión al revelar fortalezas, debilidades, tendencias y oportunidades para mejorar los sistemas nacionales de energía. México ocupa el lugar 44 de 127 países evaluados en cuanto al índice de rendimiento de la arquitectura energética.

Sin embargo, no todas las estadísticas relacionadas con la utilización de los recursos energéticos son negativas, ya que, como medida de solución ante tal problemática del aumento desmedido en el consumo de energía eléctrica y, por ende, del aumento en las emisiones de CO<sub>2</sub>, se ha presentado el surgimiento de las llamadas energías renovables. Actualmente, estas energías alternas se han establecido en todo el mundo como una importante alternativa de solución ante las grandes desventajas que presenta la generación de energía eléctrica convencional. Su rápido crecimiento, particularmente en el sector eléctrico, es impulsado por diversos factores, incluyendo el aumento de la rentabilidad que ofrecen; iniciativas de política aplicada; un mejor acceso al financiamiento; seguridad energética y cuestiones de medio ambiente; demanda creciente de energía en economías en desarrollo y emergentes; y la necesidad de acceso a una energía modernizada. En consecuencia, en los países en desarrollo están surgiendo mercados nuevos, tanto para la energía renovable centralizada como para la distribuida (Renewable Energy policy network, 2016).

La energía renovable está en el centro de la transición hacia un sistema energético menos intensivo en carbono y más sostenible. Las energías renovables han crecido rápidamente en los últimos años, acompañadas de fuertes reducciones de costos para la energía solar fotovoltaica y la energía eólica en particular. La IEA espera que la generación de electricidad renovable aumente en más de un tercio para 2022 (International Energy Agency (IEA), 2015). Cabe señalar que para el año 2015 la generación de energía mediante fuentes renovables representaba un 23% del total, según la IEA para el año 2022 se tendrá una participación del 30% de la energía generada mediante fuentes alternas.

## Oportunidad de emprendimiento

Existe una creciente toma de conciencia a nivel mundial respecto a la necesidad urgente de transformar el modo en que usamos la energía. Las preocupaciones respecto a la seguridad energética, a los impactos sociales y económicos de los altos precios de la energía, y el creciente reconocimiento del cambio climático han llevado a que muchos países pongan un mayor énfasis en el desarrollo de políticas y medidas que promuevan la eficiencia energética. Tanto los indicadores de generación y consumo de energía eléctrica, como los índices de producción y uso eficiente, los indicadores e históricos de las emisiones de CO<sub>2</sub>, los índices de rendimiento de la infraestructura eléctrica, los índices de sustentabilidad y medio ambiente y, los índices en cuanto a la aparición, uso y actualidad de las energías renovables, brindan en conjunto, un panorama enfocado hacia la importancia que representa el uso eficiente de la energía eléctrica; debido entre otras cosas, a que estos aspectos pueden afectar nuestro diario vivir, por las implicaciones en cuanto al costo y a la contaminación por la generación y uso inadecuado de la energía eléctrica. Por lo tanto, resulta vital el hecho de estudiar e implementar programas enfocados en la búsqueda de la eficiencia energética.

De los indicadores analizados con anterioridad, el consumo de energía eléctrica per cápita, es el que brinda una mayor perspectiva en cuanto a la problemática existente, ya que, según los datos analizados, el aumento en el consumo se incrementa al pasar de los años, es decir, cada vez utilizamos más y más energía. Una de las principales causas de esto, se considera, podría ser, la constante aparición de nuevos dispositivos eléctricos y electrónicos que surgen del constante avance tecnológico, por ende, el aumento en el consumo de energía eléctrica se espera que continúe con su tendencia alcista.

Debido a lo anterior, durante el año 2015, se incrementó el énfasis en actividades de eficiencia energética en todos los niveles de gobierno y en el sector privado. Hay un reconocimiento progresivo a nivel mundial sobre el importante papel que puede desempeñar la eficiencia energética en la reducción de las emisiones relacionadas con la energía; además se han comprobado sus múltiples beneficios para toda la economía, tales como mejor seguridad energética, reducción de la pobreza en combustibles y una mejor salud pública (Renewable Energy policy network, 2016).

A finales del año 2015, por lo menos 146 países habían promulgado algún tipo de política de eficiencia energética, y al menos 128 países tenían uno o más objetivos de eficiencia energética. Algunas políticas intentaron aprovechar la sinergia entre la eficiencia energética y las energías renovables, ya que las medidas eficientes tienen el

potencial de permitir un incremento acelerado de la participación de energías renovables en el consumo mundial de energía (Renewable Energy policy network, 2016).

En gran medida, los avances en la eficiencia energética reflejan el incremento de inversiones. En 2013, la inversión mundial en eficiencia energética ascendió a un estimado de 130 mil millones de dólares, reuniendo las categorías de usuarios finales de edificios, transporte e industria, así como los costos asociados, tales como la mano de obra y los impuestos (pero no el cambio de combustible). En septiembre de 2015, 70 instituciones financieras de más de 20 países incluyendo bancos internacionales, nacionales y regionales, se comprometieron a incrementar el financiamiento de inversiones en eficiencia energética.

Un número cada vez mayor de países se encuentra estableciendo objetivos de eficiencia energética y planes definidos de trabajo; adoptando nuevas políticas y actualizando las legislaciones existentes para avanzar en la eficiencia energética; así como ampliando la cobertura de las normas y programas de etiquetado. Además, se puede decir que, mediante su participación, los países emergentes y en vías de desarrollo desempeñan un papel cada vez más importante en estas tendencias. De igual forma, varios países desarrollados han incorporado nuevos incentivos financieros para canalizar fondos adicionales hacia medidas de eficiencia energética (Renewable Energy policy network, 2016).

Específicamente, México tiene la economía número 13 del mundo y ocupa el sitio ocho entre los mayores exportadores, pero en competitividad global cae hasta la posición 52. Esta aparente paradoja está relacionada con la manera en cómo los productores mexicanos están utilizando los insumos, especialmente los combustibles (Moncada, 2008). Es cierto, las industrias mexicanas están perdiendo presencia en los mercados internacionales, e incluso en el interno. A pesar de ello, pocos productores ven como alternativa incrementar su eficiencia energética, aunque esto sea de rápida instrumentación y les reporte ahorros inmediatos, esto debido en gran medida, al desconocimiento que se tiene sobre el tema.

Quienes sí han apostado por la eficiencia energética son las cámaras industriales de los países desarrollados. Desde hace décadas, al gestionar condiciones favorables para su sector, vislumbraron las limitaciones de exigir a los gobiernos únicamente subsidios en los precios de los insumos. Su visión se amplió a una búsqueda de programas que permitieran a sus agremiados fortalecer sus procesos operativos para sortear con fortuna los vaivenes de la economía global. Así surgieron mecanismos de asistencia, consultoría y sobre todo de financiamiento para grandes, medianas y pequeñas empresas que aspiran a ser más eficientes y por ende, más competitivas dentro del mercado (Moncada, 2008).

Es este desconocimiento generalizado sobre el uso eficiente de la energía eléctrica, lo que da lugar a considerar la opción de emprender, mediante la oferta de un servicio que atienda y brinde las herramientas necesarias para que cualquier organización pueda aprovechar de manera adecuada sus recursos energéticos buscando así, aumentar su productividad como empresa y a la vez colaborar con el cuidado del medio ambiente.

Un aspecto fundamental que resalta este tipo de empresa como oportunidad de emprendimiento en México, es la carencia actual que se tiene de este tipo de negocios, ya que según la clasificación del Sistema Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), este tipo de empresas entra en el rubro de servicios profesionales, científicos y técnicos; y después de realizar una búsqueda de las unidades económicas dedicadas a la consultoría empresarial que se encuentran clasificadas en la misma categoría. A continuación, en la tabla 1.3 se muestran los resultados obtenidos, siendo que, según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) del INEGI, se tienen registradas 7 unidades dedicadas a la actividad de consultoría energética, distribuidas en 7 entidades federativas.

Finalmente, los datos anteriores, denotan que existe una problemática desatendida tanto a nivel global como nacional, dicha problemática radica en el uso excesivo e inadecuado de energía eléctrica, así como de la contaminación que se desprende por la generación de ésta, aunado a ello, se presenta la tendencia positiva en cuanto a la legislación y a la toma de acciones que permitan aumentar los niveles de eficiencia energética y contribuir al cuidado del medio ambiente. Por otra parte, otro aspecto fundamental que revela la oportunidad de emprendimiento en esta área, es la poca cantidad de oferentes del servicio de consultoría energética, lo cual, es buen indicador para incursionar en el área.

## Conclusiones

Considerando los datos como consumo de energía eléctrica, emisiones de CO<sub>2</sub>, índices de desempeño del sistema eléctrico, así como, la revisión general del concepto de consultoría energética y su situación actual, además del análisis de las empresas que se dedican a realizarlas, se puede determinar que una empresa de consultoría energética podría resultar en un emprendimiento exitoso. Sin embargo, es importante analizar de manera detallada, si un negocio que atienda esta área de oportunidad sería redituable, así como determinar todos y cada uno de los elementos que conformaría el modelo de negocio.

Si bien es cierto que actualmente en México existe cierta cantidad de empresas dedicadas a esta actividad, es una realidad que no cubren toda la posible demanda referente a este servicio, ya que, la mayor parte de estas empresas se enfocan en las grandes industrias consumidoras de energía, dejando de lado a las micro, pequeñas y medianas empresas que al igual que las grandes, presentan problemas en cuanto a eficiencia energética, por ello, dirigir el modelo de negocio hacia la atención de este segmento de clientes desatendido, podría resultar viable a la hora de emprender.

Por otro lado, la mayoría de las empresas que se dedican a esta actividad, lo hacen de manera 100% presencial, es decir, acuden a la empresa cliente para llevar a cabo la consultoría, lo cual, hasta cierto punto es lo ideal, sin embargo, se está dejando fuera la utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, las cuales podrían servir para generar un tipo de servicio que en primera instancia tenga un acercamiento digital, el cual sirva de enganche con el cliente, y, posterior a ello, entonces sí, complementar la consultoría de manera presencial, permitiendo así, tener un modelo de negocio con amplias ventajas distintivas de las empresas actuales.

## Referencias

- Banco mundial. (2014). Consumo de energía eléctrica (kWh per cápita). Banco mundial.
- Banco Mundial. (2014). Emisiones de CO2 originadas por la electricidad y calefacción. Banco Mundial.
- BNamericas. (30 de 09 de 2015). BNamericas.com. Obtenido de BNamericas.com: [www.bnamericas.com/es/noticias/energielectrica/consultoria-energetica](http://www.bnamericas.com/es/noticias/energielectrica/consultoria-energetica)
- Gomez, D., & Escobar, G. (04 de Julio de 2012). eoi.es. Obtenido de eoi.es: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Consultor%C3%ADa\\_en\\_Eficiencia\\_energ%C3%A9tica](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Consultor%C3%ADa_en_Eficiencia_energ%C3%A9tica)
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Obtenido de INEGI: <http://www.inegi.org.mx/>
- International Energy Agency (IEA). (2015). Indicadores de Eficiencia Energética: Bases Esenciales para el Establecimiento de Políticas. Francia: International Energy Agency (IEA).
- Moncada, G. (2008). Industria, Eficiencia Energética. Expansión, 5.
- Renewable Energy policy network. (2016). Energías Renovables 2016 Reporte de la situación actual. REN21.

Sanchez, M. R. (01 de Noviembre de 2011). Energia a Debate. Obtenido de Auditorías energéticas, paso obligado hacia la sostenibilidad: <https://www.energiaadebate.com/auditorias-energeticas-paso-obligado-hacia-la-sostenibilidad/>

World Economic Forum. (2017). Global Energy Architecture Performance Index Report 2017. Suiza: World Economic Forum.

# Indicadores de calidad para el servicio restaurantero

*Lic. Lluvia Nohemí Núñez Tobías<sup>1</sup>  
Dra. Judith Juárez Mancilla<sup>2</sup>*

## Resumen

La evaluación de la calidad en el servicio de un negocio requiere establecer indicadores a medir; los modelos más utilizados generalmente se enfocan en la imagen del establecimiento y las actitudes y conocimientos del personal que tiene trato directo con el consumidor. Sin embargo, la valoración de un servicio difiere en gran medida según sea el giro del negocio. Se estudia el caso de un restaurante, el cual recientemente incursiona como franquicia y busca optimizar el servicio que oferta; por lo tanto, el presente trabajo tuvo como objetivo determinar indicadores de calidad en el servicio en dicho caso de estudio particular. La importancia radica en que el producto, tratándose de alimentos y bebidas, se consume dentro de las instalaciones por lo que forma parte de la evaluación consciente o inconsciente que el consumidor realiza al momento de experimentar el servicio. Aunado a que, por la naturaleza del mismo producto, la higiene y limpieza son trascendentales; incluso la comodidad de las instalaciones tiene un peso mayor que en negocios donde la atención se limita a un mostrador. La determinación de los indicadores de calidad se llevó a cabo a través de técnicas cualitativas, principalmente la entrevista semiestructurada, revisión de la literatura y el análisis de contenido. Se proponen

<sup>1</sup> Estudiante de posgrado UABCS. Dirección Carretera al Sur Km 5.5, 23080 La Paz, BCS Tel. 01 612 123 8800. Lluvianunez90@gmail.com

<sup>2</sup> Profesor-Investigador UABCS. Dirección Carretera al Sur Km 5.5, 23080 La Paz, BCS Tel. 01 612 123 8800. Judithjuarezm@gmail.com

cinco indicadores de la calidad en el servicio para la empresa, los cuales surgen de la adaptación del modelo Service Performance (SERVPERF) y la herramienta DINESERV conjugando elementos propuestos en la Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes (EMCASER), tomando en cuenta las necesidades y características propias del negocio: atmósfera, instalaciones, personal de contacto, alimentos y procesos.

**Palabras clave:** Calidad en el servicio, SERVPERF, Indicadores de calidad.

## Introducción

El impacto de un servicio de mala calidad se amplifica para el sector restaurantero posiblemente debido a la amplia variedad de factores que un cliente puede considerar al momento de explicar la calidad percibida del establecimiento. Factores inherentes al personal que tiene contacto directo con el cliente, a las instalaciones donde se lleva a cabo el servicio e incluso los procesos que los rigen están estrechamente vinculados con ofrecer un servicio de alta calidad; además dichos factores alcanzan más importancia que en otros sectores industriales por el lapso de tiempo que un comensal requiere pasar dentro del restaurante y todo lo necesario para poder ingerir los alimentos y bebidas; y no es sólo el hecho de no satisfacer al cliente lo que debe preocupar a la organización, sino que la mala calidad tiene un costo que se da en momentos posteriores a la entrega al cliente (Valenzuela, 2016).

Baja Point es una Pyme ubicada en la localidad de La Paz BCS, fundada el 10 de noviembre de 2014, a un año y medio de esto, la empresa ya contaba con dos sucursales más en la localidad. Actualmente, gracias al éxito del que goza, el negocio se desarrolla como una franquicia. El objetivo de esta investigación, a través del estudio de caso de Baja Point en La Paz BCS, se fijó en determinar indicadores de la calidad en el servicio a través de los cuales se pudiera evaluar el servicio ofertado por el negocio en estudios posteriores, según sus características y necesidades.

Esto se logró por medio de un estudio de corte cualitativo. A través de entrevistas semiestructuradas, revisión de la literatura y análisis de contenido se identificaron los indicadores de calidad, partiendo del conocimiento profundo de la empresa y el análisis de modelos de evaluación de calidad en el servicio, siendo conocido como SERVPERF el que sirvió como punto de partida para contextualizar la calidad en el servicio.



## **Calidad, servicio y calidad en el servicio: aspectos conceptuales**

Calidad es el conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes, por lo que una empresa que satisface la mayor parte de las necesidades de sus clientes es una empresa de calidad (Kotler & Keller, 2012). Por otro lado “los servicios son las actividades identificables e intangibles que constituyen el objeto principal de una transacción cuyo fin es satisfacer las necesidades o deseos del consumidor” (Mercado, 2008). La investigación determina y agrupa estas características tangibles e intangibles de manera que funjan como indicadores y a través de su medición periódica, sirven de herramienta para fortalecer la calidad en el servicio percibida, incrementando así la satisfacción del cliente. Es posible notar que este último constructo forma parte de ambas definiciones, el objetivo de un servicio es satisfacer al cliente y la calidad influye en que esto se logre.

A su vez Hawkins, Best, y Coney (2004) ofrecen una definición más concisa para el servicio, argumentando que se refiere a las actividades auxiliares que se desempeñan para mejorar el producto o servicio primario; en caso de prestarse un servicio auxiliar, la empresa debe administrarlo explícitamente para no caer en una desventaja competitiva, ya que éstos cuestan dinero, recordando que es esencial que la empresa ofrezca solo aquellos servicios que proporcionan valor a los clientes. Para determinar indicadores de calidad es necesario definir el servicio que se está ofertando e identificar los procesos que lo conforman; o lo que Eiglier & Langeardl (1989) denominan “servucción”. Ésta es definida como la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa, necesaria para la prestación de un servicio bajo indicadores de calidad del servicio (Briceño & García, 2008). Resalta la importancia de un servicio como parte inseparable de un producto para mantener o incluso obtener ventajas competitivas; hablando del sector restaurantero la armonía del producto con el servicio es imprescindible y una clara oportunidad de añadir valor si el servicio proporcionado es percibido por los clientes como de calidad. Con esto llegamos al constructo principal de esta investigación, calidad en el servicio, que fue comprendido por Pizzo (2013) como el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aun bajo condiciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando

en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización. A raíz de esta definición y otras (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985; Tschohl, 2011), podemos decir que la calidad en el servicio visto desde la perspectiva de la empresa es un camino que implica la participación de todas las áreas para detectar y aplicar las necesidades de los clientes en su función; esto se complementa con la perspectiva del cliente para quien la calidad en el servicio es una evaluación, consciente o inconsciente, entre sus expectativas y sus percepciones sobre el servicio.

## Herramientas y modelos de evaluación de calidad en el servicio

Una vez entendida la complejidad que conforma al constructo, fue preciso indagar en modelos de calidad en el servicio, cuyo objetivo es evaluar el nivel percibido por los clientes a través de dimensiones o factores explicativos de la calidad, aclarando que no existe un consenso entre los autores clásicos ni modernos sobre cuáles deberían ser estos rubros a evaluar. El presente estudio tomó como base la propuesta de Cronin y S. Taylor en 1992, quienes coinciden con Parasuraman, Zeithaml, y Berry en 1985-1988 y su modelo Service Quality (SERVQUAL) al explicar la calidad en el servicio con un modelo de 5 dimensiones: *empatía*, se refiere a la ofrecida por la empresa a sus clientes; *fiabilidad*: la habilidad de ejecutar el servicio prometido; *seguridad*, definida como la confianza y credibilidad que inspiran los empleados según sus conocimientos y atenciones a los clientes; *capacidad de respuesta*: rápida disposición para ayudar y prestar el servicio; por último, *los elementos tangibles* que se refieren a la apariencia física de las instalaciones, personal y materiales. Los autores establecieron una escala más concisa a la que llamaron SERVPERF, basándola únicamente en la valoración de las percepciones y empleando los 22 reactivos que propone el modelo SERVQUAL para evaluarlas; además, hablan de factores como conveniencia, precio o disponibilidad señalándolos como atenuantes que pueden mejorar la satisfacción sin afectar realmente la percepción de los consumidores sobre la calidad del servicio; es decir, la satisfacción del cliente es un consecuente de la calidad pero no solo se le atribuye a ésta.

En el año 1995 Stevens, Knutson, & Patton lograron adaptar el instrumento SERVQUAL a la industria de restaurantes y usar las lecciones aprendidas en el desarrollo y refinación del modelo que anteriormente desarrollaron, LODGSERV, redactando el DINESERV. El instrumento de encuesta de 29 ítems incluye 10 ítems que representan elementos tangibles, 5 para confiabilidad, 3 para respuesta, 5 para seguridad y 5 más para evaluación. Afirman que de ninguna manera esto sugiere que cualquier dimen-

sión es más importante o se le debe dar más peso que cualquier otra. Al dar apoyo para tener cinco distintas dimensiones, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) citan bajas intercorrelaciones entre las cinco dimensiones propuestas. A su vez, tanto LONG-SERV como DINESERV también presentan bajas correlaciones entre dimensiones.

El estudio denominado “Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes (EMCASER)” realizado por Trujillo y Vera en 2017, se enfocó en desarrollar una escala de medición de calidad en el servicio específicamente para restaurantes mexicanos. Tomando como base la escala SERVQUAL, concretamente la variante SERVPERF, realizaron entrevistas a profundidad a gerentes de restaurantes con servicio a mesa y a comensales, surgiendo de esto, atributos clave que posteriormente agruparon primero, entre tangibles e intangibles, y dentro de estos dos grandes grupos se establecieron dimensiones evaluadas. La EMCASER propone la medición de 2 atributos (14 intangibles y 15 tangibles); hablando de los aspectos intangibles, éstos se dimensionan en aseguramiento y ambiente; en el caso de lo relativo a lo tangible, sus componentes se especifican en comida, instalaciones y conveniencia. Los autores justifican el mayor número de atributos que consideran relevantes debido a la naturaleza del servicio de restaurantes a mesa que, como es bien sabido, se ubica en un punto intermedio entre servicio y producto.

## Aspectos metodológicos del estudio

Se utilizaron técnicas cualitativas para el acercamiento y reconocimiento profundo de la situación de la empresa y su funcionamiento administrativo; se aplicó una serie de entrevistas semiestructuradas al propietario de la organización iniciando por indagar en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee el negocio hasta llegar a generar conocimiento de la logística interna y demás procesos necesarios para el funcionamiento diario de Baja Point.

El análisis de contenido basado en la lectura se utilizó como instrumento de recopilación de información, evaluando las redes sociales de la empresa y de la principal competencia, esto por tratarse de un canal de comunicación de suma importancia para este tipo de negocios enfocados en clientela de 18 a 35 años aproximadamente. Esta técnica se manejó de manera objetiva y sistematizada, observando los mismos aspectos inmersos en la red social (Facebook) del negocio y sus principales competidores identificados: Doble Play, Just Burger y Chiltepinos Wings. Para establecer el perfil competitivo del negocio se organizó la información utilizando una matriz de perfil competitivo. Se trata de una técnica que comprara tácticas y estrategias de la empresa con otros competidores cercanos, incluyendo cuestiones, tanto internas como

externas. Las variables definidas se califican con *1*. si se trata de una debilidad principal, *2*. para una debilidad menor, *3*. para una fortaleza menor y *4*. para una fortaleza principal. Los factores a tomar en cuenta pueden ser muy amplios e inespecíficos, incluso pueden enfocarse solamente en cuestiones internas; no obstante, el análisis de esta herramienta proporciona importante información estratégica (Torres & Torres, 2014).

Fue a partir del análisis interno y externo de la empresa Baja Point en La Paz BCS, en conjunto con la revisión teórica de los principales modelos de evaluación de calidad en el servicio según distintos autores, que se logró delimitar las dimensiones del servicio, es decir, establecer los factores por medio de los cuales es posible medir la calidad en el servicio ofertada por la empresa.

## **Generalidades del restaurant-bar Baja Point**

Baja Point es un restaurant-bar ubicado en la localidad de La Paz BCS, fundada el 10 de noviembre de 2014. Anteriormente dicha compañía llevaba por nombre Baja Wings, la cual, tras realizar una serie de modificaciones en su estructura organizacional, se registró con el nombre actual, conservando la mayoría de sus productos originales y agregando nuevos. La empresa recientemente incursiona como modelo de franquicia, cuenta hasta el momento con un total de cinco establecimientos en la ciudad de La Paz BCS, y uno más en la ciudad de Puebla. Maneja un horario de 6:00 de la tarde a 2:00 de la mañana todos los días de la semana.

La misión de la empresa se enfoca en “ofrecer a nuestros clientes y amigos un lugar casual para disfrutar de la mejor cerveza artesanal de México. Brindar excelente calidad tanto en los platillos como en el servicio, dentro de un lugar agradable para pasar un buen rato”. En la misma línea se estableció la visión organizacional: “ser la punta de lanza para la cerveza artesanal mexicana, con posicionamiento en todo el país por medio de la distribución de nuestros puntos de venta, donde Baja Point sea el principal referente”. Mientras que los valores de la empresa Baja Point fueron fijados como honestidad, calidad, trabajo en equipo, innovación, higiene, constancia, responsabilidad social, disciplina y creatividad, todo esto para ofrecer el mejor servicio, ambiente y producto al cliente.

## **Segmentación del mercado**

La segmentación es cada vez más recomendable a medida que aumenta la competencia del mercado (Todo Marketing, 2012), más aun con la gran diversidad del ámbito

restaurantero; de esta manera la empresa logra adaptar su oferta para satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma más efectiva. Actualmente, el segmento de mercado considerado por la gerencia oscila entre clientes de 18 hasta 35 años. Una gran mayoría es de origen nacional y no existe un género imperioso en la clientela.

## **Etapa del ciclo de vida**

Se identificó que la organización se encuentra en la etapa de crecimiento debido al aumento continuo de las ganancias, no se ha llegado a un punto de declive o estancamiento. La empresa continúa introduciendo nuevos productos a prueba de aceptación y adecuando las promociones. Además de replicar el modelo de negocio para que éste pueda explotarse, al generarse la franquicia Baja Point recientemente.

## **Caracterización de los productos**

El negocio presume de utilizar insumos de calidad en la producción de los alimentos y bebidas. El producto estrella y más vendido que la empresa produce son “alitas de pollo”, las cuales maneja en distintas presentaciones, desde 6, 12, 18 y 24 piezas, abarcando consumo individual y grupal. Al ser una organización que pasó recientemente por un proceso para convertirse en franquicia, ya existe una estandarización de los procesos de producción, las recetas para la preparación de alimentos y bebidas son detalladas, además de que las salsas utilizadas para aderezar el producto principal (alitas de pollo) se producen y distribuyen como parte del modelo de franquicia; la variedad de éstas en cuanto a sabor y a picor consta de 14 opciones. La empresa maneja dos líneas de producto principales, siendo éstos, alimentos y bebidas. En cuanto al número total de artículos que conforman la mezcla, es de 16, al manejar 6 opciones de alimentos distintas, cada una con sus variantes, además de 10 tipos de bebida a su vez variadas. La consistencia de la línea de productos es estrecha, pues en sí, los alimentos se acompañan del consumo de bebidas, más sin embargo es posible que se acuda al negocio solo por el consumo de bebidas; es importante mencionar que las promociones diarias regularmente incluyen bebidas y alimentos.

## **Diseño y gestión de servicios**

Baja Point, provee las bebidas y alimentos solicitados por el cliente en su mesa; existen servicios adicionales que no tienen costo alguno para el cliente, como pedidos

telefónicos y servicio para llevar. A pesar de manejar promociones diarias, que desde el punto de vista de la empresa atraen gran número de clientes, no se maneja un tiempo establecido para atenderlos, ni se cuenta con anfitriones que reciban y asignen mesas. Tampoco se establecen controles de tiempo para entrega del producto una vez pedido ni de la cuenta. Todo se realiza a la medida de las posibilidades del personal con indicaciones de brindar la mejor atención.

### **Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Baja Point**

Baja Point pertenece a un único propietario, lo que se considera su principal fortaleza; esta característica, que influye directamente en la capacidad de implementar estrategias, se ha vuelto fundamental para el crecimiento del restaurant-bar. Asimismo, permite a la empresa adaptarse a los cambios a los que se encuentra sujeto el sector, considerando que las barreras de entrada al mercado son bajas, independientemente de los trámites que se deban realizar y el capital a invertir, es un sector atractivo en la ciudad de La Paz, aun sabiendo que representa una gran dificultad generar y mantener la fidelidad del consumidor.

Para lograr el éxito, el negocio se enfocó en encontrar el “plus” o la diferenciación de la competencia, se crearon recetas únicas y originales para su producto estrella, mismas que se encuentran protegidas por un contrato de confidencialidad con la persona que las elabora. Éstas son fabricadas en un centro único que las distribuye a los establecimientos que son parte del modelo de negocio. Esto forma también parte del atractivo de la franquicia.

Otra de sus principales fortalezas es la ubicación estratégica de los negocios pertenecientes al franquiciante, contando con una sucursal en el centro de la ciudad, una más en las cercanías del malecón y otra más en una avenida reconocida de la ciudad; siendo estos los principales focos de restaurantes y bares; a su vez, esto también ha llevado a la empresa a obtener reconocimiento local generalizado en los jóvenes, lo que se ve reflejado en altas ventas para Baja Point, no solo los fines de semana o días festivos.

La dificultad de pronosticar la tendencia de consumo en la ciudad ha motivado la diversificación de la oferta en la empresa. Así, el menú se somete a periódicos cambios de manera que el negocio pueda adaptarse a la competencia. Además de manejar una oferta diferenciada, el negocio establece promociones y descuentos, mantiene una estrategia de precio en sus productos derivada de un porcentaje de ganancia sobre el costo incurrido, cuidando siempre que el precio final sea competitivo. Esto es posible al negociar

precios bajos por volumen con sus proveedores, con lo que estaríamos hablando de oportunidades del negocio, derivadas de su poder de negociación. Añadiendo que se ha generado una marca propia de cerveza artesanal en distintas variedades y presentaciones, misma que es comercializada en Baja Point, siendo la única en este tipo en ofertarse en el negocio; el negocio generó una ventaja competitiva al autoabastecerse (Porter, 2015). Otra importante oportunidad que impacta directamente el crecimiento del negocio, es la reciente creación y comercialización de su modelo de franquicia, que repercutirá directamente en el aumento de la rentabilidad del negocio al incluir la distribución de insumos propios de la empresa.

Sin embargo, se ha identificado una debilidad muy importante, la demanda sobrepasa la capacidad instalada los fines de semana, días festivos y periodos vacacionales, lo que lleva a una saturación en el negocio y, a su vez, a otra de las debilidades de la organización, las cuales requieren atención, especialmente el alto nivel de quejas enfocadas a la mala calidad en el servicio, dirigidas hacia la carencia de personal capacitado, competente con experiencia, incluyendo personal dedicado a la recepción y acomodo del cliente y el control en la asignación de las mesas y atención al cliente; siendo esto lo que propició el interés del presente estudio. Otra de las debilidades detectadas que parte precisamente de la mala calidad en el servicio, es la alta rotación de personal que se presenta en el negocio, Aunque esto es habitual en el sector restaurantero enfocado al público joven, que a su vez contrata empleados jóvenes, es claro que representa un eslabón débil en la cadena de valor del negocio y, por lo tanto, mengua la calidad en el servicio. Un punto más que se relaciona directamente con el servicio que se ofrece y las quejas recibidas, es la carencia de controles que dirijan o gobiernen la atención al cliente en mesa. Es decir, la falta de asignación de tiempos máximos de espera por el menú, por atención constante del personal, por los alimentos y bebidas ordenadas o la cuenta, mantienen al cliente en incertidumbre respecto al servicio. Además, la falta de insumos que se presenta regularmente para preparar los productos ofertados en el menú también es tema de discusión entre los empleados de contacto y el cliente.

Por último, es notoria la fuerte rivalidad de la competencia, a través de la generación de nuevos negocios del sector en la ciudad, incluyendo los que se pudieran considerar como productos sustitutos, además de la apertura de sucursales de los principales competidores que intentan seguir a la par a Baja Point ubicándose en zonas aledañas; esto resulta en una amenaza constante a las ganancias del negocio. Otra amenaza consiste en las regulaciones y sus consecuentes inspecciones impuestas al sector gastronómico por parte de diversas instituciones como la Comisión Estatal para la Protección Contra Riesgos Sanitarios (COEPRIS) o la Unidad de Protección Civil del estado.

## Análisis de la principal competencia de Baja Point

Los principales competidores del grupo Baja Point identificados son Just Burger, Doble Play y Chiltepinos, distribuidos en distintas zonas de la ciudad coincidiendo los dos últimos en ubicación con sucursales en la zona centro y sur. Estas empresas ofrecen a los consumidores productos similares, considerando alitas, hamburguesas, ensaladas, papas entre otros productos, y diferentes tipos de bebidas, con o sin alcohol, además de cervezas artesanales. En la tabla 1, se visualizan los aspectos distintivos que es posible empatar en la red social Facebook de las cuatro empresas analizadas por medio de la matriz de perfil competitivo. Como ya se mencionó, la matriz de perfil competitivo (MCP), identifica los principales competidores de una compañía, así como de sus fortalezas y debilidades, en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra (David, 2013). De inicio se determinan los aspectos a tomar en cuenta para la evaluación, inherentes al medio a analizar, posteriormente se le asigna un valor a cada uno, que en conjunto deben arrojar la suma de uno. La comparativa se realizó asignando a las cuatro empresas en cuestión una calificación “C” en la tabla, para cada aspecto. Mientras que el “Peso” es el producto de la calificación y el valor asignado. La sumatoria de “pesos” para cada empresa indica el lugar en el que se encuentran respecto a los competidores.

**Tabla 1. Matriz del perfil competitivo para Baja Point**

<i>Aspectos</i>	<i>Valor</i>	<i>Baja Point</i>		<i>Chiltepinos</i>		<i>Doble Play</i>		<i>Just Burger</i>	
		<i>C</i>	<i>Peso</i>	<i>C</i>	<i>Peso</i>	<i>C</i>	<i>Peso</i>	<i>C</i>	<i>Peso</i>
Horarios de servicio	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45	2	0.3
Calidad en las imágenes	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2	2	0.1
Creatividad en publicaciones	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1	1	0.1
Presencia física local	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Constancia y consistencia en publicaciones	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	1	0.1
Amplitud del menú	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4
Promociones diarias	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2



## INDICADORES DE CALIDAD PARA EL SERVICIO RESTAURANTERO

Eventos	0.05	2	0.1	4	0.2	4	0.2	1	0.05
Calificación	0.1	1	0.1	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Nivel de respuesta	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1
Número de seguidores	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Total	1		3		3.35		2.85		2.25

Fuente: Elaboración propia.

Chiltepinos es el competidor que supera en calificación a Baja Point, esto debido principalmente a la amplitud en los horarios de servicio que ofrece, que va desde las 12 del día hasta la 1 de la mañana. La calidad en las imágenes publicadas, así como la constancia y consistencia visualizada como superior, además de contar con un menú más amplio. Al tratarse de un concepto de restaurant-bar sport, dicho competidor realiza eventos constantemente. Es notorio que Baja Point se encuentra en una posición superior en cuanto dos de los competidores, sin embargo, es necesario tomar acciones para obtener una posición equiparable a la de su principal competidor. No obstante, es importante recordar que se trata de distintos enfoques (bar y sport bar) aunque el producto estrella sea el mismo.

### **Determinación de indicadores de calidad en el servicio**

A partir del análisis interno y externo del negocio se definieron las siguientes dimensiones a evaluar de la calidad en el servicio ofertada por la empresa Baja Point en La Paz, Baja California Sur:

Las instalaciones son parte de la imagen del negocio, lo que el cliente percibe y evalúa incluso antes de tener contacto con el personal y probar los productos, es parte de lo que la servucción llama serviespacio; resulta indispensable incluirlo en los indicadores de calidad en el servicio. Aunque la presencia física de la empresa en la ciudad es profunda, existe el problema de la insuficiencia con la capacidad instalada, por lo tanto, conocer la percepción del cliente sobre los factores físicos es fundamental para determinar si los esfuerzos de crecimiento están encaminados en el sentido correcto a razón de que la adecuación al estilo que se maneja representa un gasto sustancial para el negocio. Asimismo, debido a la característica predominante de los servicios según Kotler y Keller (2012): intangibilidad, los clientes a menudo tienen problemas para evaluar la calidad del servicio en forma objetiva, y como resultado se basan en la evidencia física que rodea al servicio para ayudarlos a definir sus evaluaciones

(Bitner, 1990; Hoffman & Bateson, 2012). Por lo tanto, el cuidado y recursos que la empresa imprime en particular para este factor ameritan evaluación, de manera que sea posible corroborar o descartar como un factor fuerte para el negocio.

De igual manera, la atmósfera que se experimenta al entrar al restaurante es evaluada antes de probar los alimentos y/o bebidas e influye directamente en la comodidad del cliente y, por lo tanto, en su disposición de permanecer en el negocio y continuar su consumo, tomando en cuenta que se trata de un restaurant-bar y que los tiempos promedio de estancia están alrededor de las dos horas por mesa. La atmósfera se refiere también a la música, la programación y los eventos que son cubiertos por el negocio, es importante saber si el consumidor considera que existe un buen nivel en lo que se oferta, ya que Baja Point en este sentido se encuentra por debajo de la competencia.

El personal de contacto es parte vital de un servicio, sus características distintivas marcan la imposibilidad de separar ambas cuestiones, ya que el cliente recibe lo que la empresa puede ofrecer a través de sus empleados, abarcando la complejidad que representa el ser humano. En un estudio anterior (Núñez & Juárez, 2018) se realizó una comparación de modelos de calidad en el servicio, donde se reconoce la importancia del papel que desempeña el personal en la realización del servicio, esto derivado de tres de las características distintivas de los servicios (Kotler & Keller, 2012; Mercado, 2008) que establecen la estrecha relación entre un servicio y su prestador: inseparabilidad, la variabilidad y la especialidad; los modelos analizados consideraron variables alusivas a la interacción del cliente con el personal para definir el nivel de calidad que ofrece una empresa de servicios. Particularmente la empresa en cuestión presenta gran rotación de personal, resulta importante conocer su impacto al momento de otorgar el servicio al cliente.

Comúnmente, la primera razón por la que se acude a un restaurante en particular es la comida. Es imprescindible evaluar el factor alimentos, enfocados en el servicio que acompaña directamente a los mismos y que percibe el comensal al momento de recibir estos productos. Baja Point maneja una oferta mixta, ofrece un producto en conjunto con un servicio, ambos son inseparables al evaluar la percepción de la calidad en el servicio, puesto que los alimentos es lo que se sirve y para lo que se sirve, de otra manera el servicio no tendría razón de ser. Asimismo, la empresa al estar ofertando en el mercado el modelo de franquicias con los alimentos como su principal factor diferenciador, requiere conocer el nivel en que esta dimensión representa una fortaleza y cuáles son sus áreas de oportunidad. Considerar los alimentos, en el caso específico de la empresa, como un indicador, refrendará la importancia de trabajar en los problemas de abastecimiento que pueden generar una percepción negativa de la calidad en el servicio si el cliente no logra consumir lo que buscaba.

Los procedimientos que el negocio maneja para llevar a cabo su funcionamiento son un conjunto de reglas presentes en el modelo de servucción. En la empresa existen manuales que indican cómo reaccionar ante situaciones rutinarias y no rutinarias; validar si esto se está llevando a cabo como se indica dará a conocer si los empleados están comprendiendo dichos procedimientos o no lo están reflejando debidamente en la atención al cliente. Este indicador mostrará la repercusión que puede llegar a tener la falta de controles para la atención del cliente en el nivel de calidad que se percibe. Los procesos que intervienen en la realización del servicio aunados a la armonía que éstos guardan con los conocimientos y la actitud de los empleados de contacto, lo que se refleja como constante en la evaluación de la calidad en el servicio.

A partir del estudio se determinaron los factores instalaciones, atmosfera, personal de contacto, comida, y el factor procesos. Este último se define como aportación de la investigación, no es considerado un aspecto individual a evaluar en los modelos de calidad en el servicio analizados, sin embargo, en el análisis interno del negocio resalta la falta de controles en los procesos rutinarios del negocio. Al no existir estos controles, el personal de contacto no puede ser evaluado por medio de los procesos que realiza en el negocio, sino como un ente con conocimientos y habilidades que, de tener controles asignados, podría aplicarlos. Se considera imprescindible tomar en cuenta las políticas del servicio que determina la empresa para su funcionamiento diario, hablamos de horarios, procesos de facturación, entre otros.

## Referencias

- Bitner, Mary Jo, 1990, "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses" en *Journal of Marketing*, vol. 54, núm. 2, pp. 69-82.
- Briceño, Maria & García, Omaira, 2008, "La servucción y la calidad en la fabricación del servicio" de *Visión gerencial*, vol. 7, núm. 1, pp. 21-32.
- Cronin, Joseph & Taylor, Steve, 1992, "Measuring Service Quality - A Reexamination And Extension" de *Journal of Marketing*, vol. 56, núm. 3, pp. 55-68.
- David, Fred, 2013, *Conceptos de administración estratégica*, México, Pearson Educación.
- Eiglier, Pierre & Langeard, Eric, 1989, *Servucción. El marketing de servicios*, México, MacGraw-Hill.
- Hawkins, Del, Best, Roger. & Coney, Kenneth, 2004, *Comportamiento del consumidor. Construyendo estrategias de marketing*, México, McGraw Hill.

- Hoffman, Douglas & Bateson, John, 2012, *Marketing de servicios. Conceptos, estrategias y casos*, México, Cengage Learning.
- Kotler, Philip & Keller, Kevin, 2012, *Dirección de marketing*, México, Pearson.
- Mercado, Salvador, 2008, *Mercadotecnia de servicios*, México, Editorial PAC.
- Núñez, Lluvia & Juárez, Judith, 2018, “Análisis comparativo de modelos de evaluación de calidad en el servicio a partir de sus dimensiones y su relación con la satisfacción del cliente” de *3C Empresas*, vol. 7, núm. 1, pp. 49-59.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie & Berry, Leonard, 1988 “Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality” de *Journal of Marketing*, vol. 52, núm. 2, pp. 35-48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie & Berry, Leonard, 1985, “A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research” de *Journal of Marketing*, vol.49, núm. 4, pp. 41-50.
- Pizzo, Mariana, 2013, “Construyendo una definición de Calidad en el Servicio” recuperado de la fuente <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/html> el 1 de abril de 2016.
- Porter, Michael, 2015, *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, D.F, Grupo Editorial Patria.
- Stevens, Pete, Knutson, Bonnie & Patton, Mark, 1995, “DINESERV: A tool for measuring service quality in restaurant” de *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 36, núm 2, pp. 56-60.
- Todo Marketing, 2012, “La importancia de la segmentación” recuperado de la fuente <http://territoriomarketing.es/la-importancia-de-la-segmentacion/> el 12 de diciembre de 2016.
- Torres, Zacarías & Torres, Heli, 2014, *Planeación y control. Una visión integral de la administración*, México, Grupo editorial Patria.
- Tschohl, John, 2011, *Servicio al cliente*, Estados Unidos, Service Quality Institute Latin America.
- Valenzuela, Luis, 2016, “Los costos de la mala calidad como quinto elemento del costo: aproximación teórica en la gestión de la competitividad en medio de la convergencia contable” de *la Universidad Militar Nueva Granada*, vol. 24, núm. 1, pp. 63-84.
- Vera, Jorge & Trujillo, Andrea, 2017, “Escala mexicana de calidad en el servicio en restaurantes (EMCASER)” de *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, vol. 27, núm. 3, pp. 43-59

## **Eje: turismo y desarrollo económico**



# **Modelo de desarrollo local sustentable basado en el turismo de naturaleza: una alternativa para el destino turístico de Loreto, Baja California Sur**

*Dra. Angélica Montaña Armendáriz<sup>1</sup>*

*Dr. Ismael Rodríguez Villalobos<sup>2</sup>*

*M. en C. Juan Carlos Pérez Concha<sup>3</sup>*

## **Eje Temático:**

Turismo y Desarrollo Económico

## **Resumen**

**E**n el último decenio, Loreto se ha distinguido por ser un destino con una marcada orientación al turismo de naturaleza: esta situación, unida a la ventaja que le proporciona ser un Pueblo Mágico, le brinda la oportunidad de detonar un modelo de desarrollo turístico más incluyente y sustentable, con una gran diferencia respecto del modelo tradicional, masivo y de sol y playa que se aplica en Los Cabos, y que –a decir de muchos autores– ha propiciado un

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Baja California Sur. Departamento de Economía. México. Teléfono: 612-123-8800 ext. 3240. Dirección particular: Francisco King #210 Col Esterito, La Paz, BCS México. CP 23020. Correo: amontano@uabcs.mx

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Baja California Sur. Departamento Académico de Economía. México. Teléfono: 612-123-8800 ext. 3616. Dirección particular: Privada San Marino #124. Fracc. San Marino, La Paz, BCS México CP 23090. Correo: ivilla@uabcs.mx.

<sup>3</sup> Universidad Autónoma de Baja California Sur. Departamento de Economía. México. Teléfono: 612-123-8800 ext. 3602. Dirección particular: Francisco King #210 Col Esterito, La Paz BCS México. CP 23020. Correo: jperez@uabcs.mx

desarrollo excluyente y escasamente integrado desde la perspectiva económica, sectorial, social y territorial. La investigación corresponde a un estudio exploratorio, considerando dos periodos de análisis: los años 2000 y 2015, para lo cual se utilizan técnicas de estadística descriptiva analítica, fundamentadas en la metodología de los indicadores de desarrollo sustentable para destinos turísticos de la Organización Mundial del Turismo. Este artículo tiene por objetivos, en primer término, describir el desarrollo turístico y valorar su impacto económico, ambiental y social y, segundo, analizar la factibilidad de implementar un modelo de desarrollo fundamentado en el turismo de naturaleza, a partir de un análisis de sus potencialidades y limitaciones, considerando como área de estudio el pueblo mágico de Loreto, Baja California Sur. Los resultados refieren que el destino ha alcanzado cierto desarrollo turístico sustentable, en los ámbitos que valoran la calidad de vida, desarrollo urbano, social, así como en los beneficios económicos que genera el turismo; sin embargo, en los indicadores medioambientales, urbanos y de competitividad turística se registra un relativo retroceso en la evaluación comparativa de 2000 y 2015.

**Palabras claves:** Turismo de naturaleza, desarrollo local sustentable, Loreto Baja California Sur.

## Introducción

En la actualidad, Loreto a diferencia de Los Cabos, cuenta con la ventaja de ser “Pueblo Mágico” con importantes oportunidades para detonar un modelo de desarrollo de turismo de naturaleza sustentable y ofrece oportunidades para transformar el modelo de sol y playa tradicional. En el caso de Loreto, el potencial para el desarrollo turístico en la zona de estudio, lo constituyen sus recursos naturales: flora, fauna, paisajes, región de la biosfera, áreas naturales protegidas, parques marinos, etcétera.

Este artículo tiene por objetivos, en primer término, describir el desarrollo turístico y valorar su impacto económico, ambiental y social y; segundo, analizar la factibilidad de implementar un modelo de desarrollo fundamentado en el turismo de naturaleza, a partir de un análisis de sus potencialidades y limitaciones, considerando como área de estudio el pueblo mágico de Loreto, Baja California Sur. La hipótesis o premisa de partida consiste en que las potencialidades naturales y culturales de la zona rural del municipio de Loreto, son propicias para el fortalecimiento del desarrollo local sustentable por medio del turismo de naturaleza, y que, si bien



Loreto no ha mostrado un crecimiento y dinamismo comparable al de Los Cabos, sí ha consolidado un desarrollo local a partir de su creación como destino turístico. El artículo se integra de cuatro apartados; el primero corresponde a una investigación de tipo documental, respaldada en los fundamentos conceptuales del desarrollo local sustentable y el turismo de naturaleza; posteriormente, se presenta un análisis contextual del desarrollo de la actividad turística; a continuación, se describen los indicadores demográficos, económicos y turísticos que permiten visualizar el impacto que el turismo ha generado en la zona; finalmente, se presentan los resultados de la investigación, a partir de los indicadores turísticos y de desarrollo local, para lo cual se utilizan técnicas de estadística descriptiva analítica, fundamentadas en la metodología de los indicadores de desarrollo sustentable para destinos turísticos de la Organización Mundial del Turismo (OMT).

## **El modelo del turismo de naturaleza**

El modelo de turismo de naturaleza surge en paralelo al del turismo convencional, como una variante de turismo distinto y complementario. Este tipo de turismo hace uso sustentable de los recursos naturales y culturales, motivo por el cual se le considera como un medio para que el desarrollo local sustentable, estimule la generación de fuentes alternas de ingresos en las comunidades rurales. Al respecto (Biddulph, 2015; Paresishvili, Kvaratskhelia, & Mirzaeva, 2017; Spenceley & Snyman, 2017), refieren que el modelo turístico basado en el turismo de naturaleza constituye la antítesis del turismo de masas, ya que propicia que la estancia del visitante no sea una experiencia pasiva sino todo lo contrario, que se vincule activamente con la comunidad, el paisaje y/o la cultura local. Por otro lado, es análogo al turismo de baja densidad en áreas naturales o rurales, por tanto, difícilmente es aplicable al turismo de alta densidad o turismo tradicional. El término “turismo de naturaleza” es sinónimo de promoción y desarrollo de nuevas formas de turismo, que proporcionen a todos los participantes (visitantes, comunidad local, inversionistas y promotores turísticos) los mayores beneficios posibles, sin causar daños ecológicos o sociales irreversibles; incluso podría ser uno de los pilares del desarrollo sustentable regional, a través de la creación de empleos en beneficio de las familias y comunidades locales, desde una perspectiva basada en el cuidado y aprovechamiento racional de los recursos naturales y culturales (Rogerson, 2014; Brouder, 2012).

## **El modelo de desarrollo turístico imperante en Baja California Sur y sus implicaciones económicas y territoriales**

Desde mediados de la década de los ochenta, BCS ha sustentado su economía en la actividad turística. De hecho, según datos del último Censo Económico (INEGI, 2017), el sector 77 (servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas) concentra –aproximadamente– el 23% del personal ocupado y el 28% del valor bruto de la producción del estado. Estos porcentajes se incrementarían significativamente si se suma un conjunto de actividades económicas que están estrechamente vinculadas con la actividad turística; al respecto, Rodríguez, Montaña, Pérez & González (2015) mencionan que: “desde el punto de vista económico, las inversiones y el desarrollo de la oferta turística, también han propiciado un notorio impulso en el empleo y la demanda agregada, beneficiando directamente a sectores como el comercio, la construcción, el transporte y los servicios inmobiliarios” (p. 36).

No obstante, la importancia que el turismo –como actividad productiva– ha representado para la economía del estado en términos de generación de empleo, valor de la producción y otros agregados económicos; también afectó las características, dinámica y organización de la estructura territorial de la economía. En este sentido (Rodríguez *et al.*, 2015) al analizar el impacto del modelo de desarrollo turístico implementado en BCS, señalan que este: “paso a determinar, entre otras cosas, el cambio en la distribución y estructura del empleo y del ingreso de la economía del estado, así como la naturaleza de las relaciones dominantes entre regiones, municipios y ciudades” (p. 121). Es decir, la actividad turística, del modo como se ha desarrollado en BCS, ha propiciado un creciente proceso de discriminación de regiones y sectores productivos, generando un sistema territorial con fuerte polarización territorial y sectorial y un pobre desarrollo en lo que compete a la integración económico-productiva.

Las repercusiones de la actividad turística en la economía descritas anteriormente, se asocian al modelo de desarrollo turístico seguido por BCS desde 1976, cuando el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR) desarrolla dos complejos turísticos costeros en torno a la noción de Centros Integralmente Planificados (CIP): Loreto, al norte de la entidad y Los Cabos en el extremo sur (Montaña 2015). De los CIP mencionados, Los Cabos concentra la mayor actividad turística y es, sin lugar a dudas, el motor del crecimiento económico del estado; las cifras de la tabla 1 así lo ratifican.

**Tabla 1. Indicadores diversos de la actividad turística en Baja California Sur, 2016**

<i>Municipio</i>	<i>Porcentaje de cuartos de hospedaje respecto de BCS</i>	<i>Porcentaje de llegada de turistas respecto de BCS</i>
Comondú	2.7%	N.D.
La Paz	14.7%	15.0
Loreto	4.5%	5.0
Los Cabos	72.7%	65.0
Mulegé	5.4%	N.D.

Fuente: Anuario Estadístico y Geográfico de Baja California Sur, 2018, INEGI.

La actividad turística concentrada en el CIP de Los Cabos, ha provocado un proceso de polarización económica y demográfica en el estado. Por ejemplo, en el año 2000 Los Cabos concentraba el 24.9% de la población del estado, porcentaje que se incrementa al 40.4% en 2015; en el ámbito económico, Los Cabos pasó de concentrar el 32.1% de la población ocupada en el año 2004 al 44.4% en 2014; con respecto al valor bruto de la producción, Los Cabos tenía una participación del 32.5% en el año 2004, pasando a representar el 47.3% en 2014. En cierta medida, se puede decir que el crecimiento de Los Cabos se ha dado en detrimento del crecimiento económico del resto del estado, lo que ha abierto una creciente brecha de desigualdad territorial entre los municipios de BCS (ver tabla 2).

Modelos de desarrollo turístico como el de Los Cabos, a decir de varios autores (OCDE, 2017; Montaña, 2015; IMCO, 2013), están en una etapa madura. Al respecto, un estudio sobre la política turística en México elaborado por la OCDE (2017, p. 12) señala, entre otras cosas, que el modelo centrado en el desarrollo de complejos de costa altamente concentrados, son vulnerables a los cambios en los patrones de demanda de los consumidores y a las consideraciones ambientales. Además, no responden a las necesidades de inclusión de un mayor número de comunidades, sectores económicos y pequeñas y microempresas locales que –tradicionalmente– han estado al margen de los beneficios del crecimiento turístico o han desempeñado un papel tributario.

**Tabla 2. Distribución porcentual de variables económicas seleccionadas por municipios, BCS**

<i>Municipio</i>	<i>Valor Bruto de la Producción</i>		<i>Población Ocupada</i>	
	<i>2004</i>	<i>2014</i>	<i>2004</i>	<i>2014</i>
Comondú	6.3%	5.4%	10.8%	8.3%
Mulegé	11.1%	13.2%	10.2%	8.0%
La paz	48.6%	32.5%	44.5%	37.1%
Los Cabos	32.5%	47.3%	32.1%	44.4%
Loreto	1.4%	1.6%	2.4%	2.2%
Baja California Sur	100%	100%	100%	100%

Fuente: Censos Económicos 2004 y 2014, INEGI.

Para el caso concreto de BCS, sostener o intentar reproducir en otras zonas del estado un modelo de desarrollo turístico masivo parecido al CIP de Los Cabos, encuentra importantes limitaciones, entre las cuales resaltan dos en particular: primero, el recurso agua en BCS es escaso, por lo que se requiere controlar la sobre-explotación para evitar su agotamiento, la salinización de los suelos y un mayor grado de intrusión; segundo, la presencia de ecosistemas con una alta naturalidad y fragilidad. Por lo que el desarrollo de un modelo turístico no masivo, incluyente y sustentable estaría acorde con estas restricciones hídricas y condiciones de los ecosistemas del estado.

### **Potencialidades para el desarrollo de un modelo de turismo de naturaleza**

De acuerdo al Programa Estatal de Ordenamiento Territorial de Baja California Sur (SEDATU, 2015), la principal vocación productiva del estado está asociada al turismo de naturaleza. Además de las referidas restricciones que tiene el estado para el desarrollo del turismo de masas, la SEDATU señala como determinantes para el

fomento de un modelo de desarrollo turístico basado en el turismo de naturaleza, a las siguientes condiciones:

- BCS cuenta con 3,256,358 hectáreas de Áreas Naturales Protegidas (ANP), mismas que representan el 42% de la superficie total de la entidad.
- Las ANP presentan importantes endemismos, una gran biodiversidad, importantes valores histórico-culturales, siendo algunas Patrimonio de la UNESCO y sitios Ramsar.
- El importante crecimiento de la demanda de turismo de naturaleza que –a nivel global– se ha producido en los últimos años.
- Altos valores ecológicos para la conservación y la protección en la mayor parte del estado, mismos que le confieren al turismo de naturaleza y a otras modalidades de turismo (a mediano y largo plazo) ventajas competitivas a nivel regional e internacional.
- El patrimonio natural de la entidad es extenso; la mayor parte del territorio está en condiciones favorables de conservación, lo que constituye una situación de excepción en el país, a lo que se une la magnitud de las áreas existentes con diferentes categorías de protección.
- El paisaje constituye un potencial importante en BCS, aprovechable para fines turísticos; pero debe ser preservado, regulando las presiones de población que pueden afectar el paisaje.

## Metodología

El marco metodológico de este artículo se fundamenta en la “Guía práctica para el desarrollo y uso de indicadores de Turismo Sostenible” de la OMT (2005), a la cual se agregó el estudio “Perfil y grado de satisfacción del Turista”, elaborado por SECTUR (2014) y la información obtenida en la consulta a expertos en cada uno de los temas.

La OMT plantea una serie amplia de criterios para la selección de los indicadores de sustentabilidad a considerar en un destino turístico. Con la finalidad de valorar el impacto del turismo sobre el espacio territorial de recepción, estos indicadores se agrupan en: económicos, socioculturales, demográficos y ambientales. Para analizar los impactos de la gestión del destino turístico de Loreto, en este documento se calcularon los indicadores que, desde nuestra óptica, inciden en el desarrollo turístico

y la economía local. En primer término, se consideró la pertinencia de los problemas más trascendentes asociados a la planificación y gestión del destino; un segundo aspecto, correspondió a la viabilidad de su generación y utilización, además de la disponibilidad de información de fuentes oficiales (con frecuencia periódica), así como la sencillez y facilidad de interpretación. Estos criterios se tomaron en cuenta para establecer un universo de 39 indicadores, los cuales se clasificaron en seis ámbitos, mismos que de acuerdo con expertos (Pulido, 2013; Simancas, 2016; Flores, 2014), corresponden a los factores y áreas en los que impacta el turismo (y los servicios asociados) en el desarrollo sustentable en el área sujeta de estudio. La investigación es de tipo analítica-descriptiva, a la vez que la fuente de información fue documental, con base en fuentes oficiales, destacando: INEGI, Secretaría de Turismo, así como algunas instancias gubernamentales a nivel local, como: la Dirección de Turismo del municipio de Loreto, Asociación de Hoteleros de Loreto A.C, Asociación de Guías de Turismo, Comité Pueblos Mágicos A.C. y la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Loreto.

Los ámbitos considerados para la clasificación de los indicadores son:

1. Calidad de vida: su objetivo consiste en dimensionar los beneficios que genera la actividad turística en el destino, en particular en la población residente.
2. Competitividad turística: incluye los indicadores que permiten evaluar la actividad turística y comparar, a nivel nacional e internacional, la competitividad del destino.
3. Beneficios económicos del turismo: valora los impactos del turismo en la economía local y la capacidad que tiene para inducir actividades económicas y fomentar el emprendimiento en negocios vinculados, directa o indirectamente, con el turismo.
4. Desarrollo institucional: se relacionan con la medición de la capacidad financiera y eficiencia administrativa de la autoridad local, para hacer frente a los retos planteados por el desarrollo urbano y turístico.
5. Desarrollo urbano: estos indicadores evalúan el funcionamiento y eficiencia de la ciudad y los servicios públicos otorgados por el municipio; permiten establecer si la población cuenta con la adecuada cobertura de servicios públicos, vivienda y equipamiento urbano regional.
6. Sustentabilidad ambiental: permiten medir el impacto de la actividad urbano-turística del destino en el medio ambiente de la región.

La evaluación de cada uno de los indicadores, se ponderó con base en la calificación obtenida en el parámetro o estándar de referencia (OMT, 2005), mismo que se comparó con el resultado generado para los años 2000 y 2015.

**Tabla 3. Rango de valores de los indicadores de turismo sustentable**

Ámbito	Temas clave	Parámetro o estándar de Referencia		
		Sustentable	Preventivo	Correctivo
Calidad de Vida	1. Viviendas conectadas a la red de agua potable entre viviendas totales (en %)	>80%	[50,80]	<50
	2. Capacidad de tratamiento de aguas residuales (en %)	>60	[40, 60]	<40
	3. Promedio de ocupantes por vivienda (%)	<4	[4,8]	>8
	4. viviendas conectadas a la red de drenaje	>70%	[50,70]	<50%
	5. viviendas que disponen de electricidad	>70%	[50,70]	<50%
	6. Servicios educativos (maestros por cada mil habitantes)	>200	[130,200]	<130
	7. Recursos para la salud (médicos por cada mil habitantes)	>1.5	[1, 1.5]	<1
	8. Cobertura de afiliación a servicios de salud	>70%	[50,70]	<50%
	9. Incidencia de delitos patrimoniales por cada mil habitantes	<25	[25, 30]	>30
	10. PEA Ocupada/ Población total (%)	>55	[35, 55]	<35

Competitividad Turística	11. Factor de ocupación promedio	>50	[30,45]	<0.3
	12. Estadía promedio (en número de días)	>5	[1,5]	<2
	13. Número de Turistas/total de cuartos (por año)	<1500	[1500,2000]	>2000
	14. Tarifa promedio en GT y 5 estrellas (en dólares)	>135	[100,135]	<100
	15. Grado de satisfacción del turista (promedio)	>70%	[50,70]	<50%
	16. Afluencia turística/población total	>40	[1,40]	<40
	17. Personal Ocupado en Turismo/PEA ocupada	>60%	[40,60]	<40%
	18. Número de empresas por cada mil habitantes	>60%	[40,60]	<40%
	19. Índice promedio de turistas nacionales	>60	[50,100]	<50
	20. Índice promedio de turistas extranjeros	>60	[50,100]	<50
Beneficios económicos del Turismo	21. Habitantes por Km <sup>2</sup> (Densidad de población)	>40	[1,40]	<40
	22. Tasa de Migración	<50	[1,50]	>50
	23. Ingresos propios / ingresos totales (%)	>50	[20,40]	<20
	24. Obra pública municipal/gasto total sin deuda (%)	>11	[2, 10]	<2
	25. Gasto corriente/gasto total (%)	<30	[30, 45]	>50
	26. Participaciones federales/ingresos totales	>40	[40,50]	<50
	27. Inversión pública municipal per cápita (en pesos)	>8000	[6000,8000]	<6000
	Desarrollo Urbano			



Desarrollo Institucional	28. Reserva territorial en zona urbana (en %)	>40	[0,40]	<0
	29. Índice de vivienda precaria (en %)	<3	[3, 7]	>7
	30. Superficie de áreas verdes (m2 por habitante)	>5	[0, 5]	<0
	31. Cobertura de pavimentación total de vialidades	>60	[30, 60]	<30
	32. Indicador compuesto sobre el rezago del equipamiento urbano	<50	[50, 70]	>70
Sustentabilidad Ambiental	33. Disponibilidad media anual de agua subterránea en los acuíferos de Loreto y San Juan Londo (mill. de M <sup>3</sup> anuales)	>0.5	[-6,-0.5]	< -6
	34. Consumo de agua per cápita (en litros/día/habitantes)	<317	[317,350]	>350
	35. Dotación de agua por cuarto (litros por día)	<1260	[1260,1600]	>1600
	36. Generación de desechos sólidos per cápita (en kg/día)	<0.65	[0.65,1]	>1
	37. Porcentaje de residuos sólidos vertidos a cielo abierto	<20%	[0,20]	>20%
	38. Generación de desechos sólidos en el turismo por cuarto de hotel (en kg. por día)	<0.25	[0.25,0.25]	>0.5
	39. Cobertura vegetal natural en zonas aprovechables	>0.5	[0.2,0.4]	<0.2

Fuente: OMT 2005.

## **Resultados: Loreto como alternativa al modelo tradicional de desarrollo turístico**

El CIP de Loreto no ha tenido el crecimiento económico y demográfico explosivo que ha experimentado Los Cabos; su rumbo ha sido diferente, más acorde a sus propios potenciales, distinguiéndose por tener un desarrollo moderado, con un perfil turístico más orientado al turismo de naturaleza. Esta situación más que representar un factor negativo, constituye un potencial en la búsqueda de un desarrollo más ordenado, sustentable e incluyente.

Al comparar los indicadores de turismo para los dos periodos evaluados, se observa que –con excepción del ámbito de competitividad turística y sustentabilidad ambiental– Loreto (como destino turístico) ha logrado avanzar en indicadores importantes para el desarrollo turístico; por ejemplo, han evolucionado –en forma favorable– los indicadores que valoran la calidad de vida y las carencias sociales de los habitantes de Loreto; al respecto, al comparar los años 2000 con 2015, se observa una tendencia de crecimiento (expresado en puntos porcentuales) en la cobertura de servicios básicos como el acceso al agua potable, drenaje, energía eléctrica, así como también una disminución en el rezago educativo y en la cobertura de afiliación a servicios de salud. En lo que se refiere al índice de marginación, de acuerdo a cifras de INEGI (2015), Loreto presenta un grado de marginación muy bajo, con una tendencia a decrecer en los últimos 15 años. En materia de seguridad, valorado a partir del índice de incidencia de delitos patrimoniales, se registran resultados satisfactorios, con índices muy inferiores a los registrados en los otros destinos turísticos de la entidad, además la percepción que el turista valora es favorable con un índice del 90% (SECTUR, 2014).

Es importante destacar que, el turismo en general y el turismo de naturaleza en particular, pueden ser un eje fundamental para el desarrollo económico de Loreto; al respecto, las estadísticas de INEGI (2015) SECTUR (2016), muestran un incremento en la afluencia de turistas de 58,474 en el 2000 a 84,226 en 2015, lo que implica un 3% de crecimiento promedio anual; del total de visitantes, el 72.4% son turistas nacionales; por su parte, en el periodo analizado, la oferta de cuartos hoteleros se incrementó en un 47%.

En materia de competitividad turística, el destino debe reforzar su gestión, ya que de seis indicadores que valoran este ámbito, cuatro pasaron de situación preventiva (amarillo) a riesgo correctivo (rojo), sobresaliendo como indicadores correctivos o en riesgo: el factor de ocupación promedio, la estadía promedio y el número de turistas en relación a la infraestructura hotelera.

En cambio, el impacto económico del turismo muestra una tendencia favorable entre los años 2000 y 2015; por ejemplo, el número de empresas por cada mil

habitantes se incrementa de 44% en 2000 a 51% en 2015; de igual forma, aumenta el empleo directo ocupado en turismo en relación con la PEA, de un 24% en el año 2000, al 37% para el año 2015.

En cuanto a los indicadores financieros que valoran el desarrollo institucional, llama la atención lo elevado que resulta el gasto corriente respecto del gasto total; así por ejemplo para 2000 representó el 84.5% y si bien disminuye a 71.5% para 2015, este porcentaje es muy elevado, por lo cual se valora como un indicador en riesgo. De igual manera, la gestión de desarrollo institucional del municipio de Loreto, presenta una baja capacidad de generación de ingresos propios, 19 y 30% respectivamente para los años de evaluación. No obstante, para elevar los indicadores de desarrollo institucional será necesario disminuir el gasto corriente (principalmente de servicios personales), así como elevar la inversión en obra pública municipal, a fin de propiciar una mejor provisión de servicios públicos y equipamiento urbano.

En materia de desarrollo urbano se detectan ciertos rezagos como el indicador de equipamiento urbano que se ubica a nivel preventivo; es destacable que en 2015 el indicador de cobertura de áreas verdes por habitantes es tan solo del 1.7%, cifra que se ubica en un nivel inferior al planteado como mínimo aceptable por la OMT, consecuentemente, el resultado indica un bajo desempeño en ese rubro; sin embargo, se observan avances en el índice de vivienda precaria que disminuye de un 12% en 2000 a 5.9% en 2015.

En lo relativo a la dimensión de sustentabilidad ambiental, seis de los siete indicadores fueron calificados como correctivo (rojo) por lo tanto, se consideran variables críticas que ponen en riesgo la sustentabilidad del destino. Los indicadores expresan los problemas y déficit que existen en la disponibilidad de agua potable, factor que, de acuerdo al Instituto Mexicano de la Competitividad y la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), limita el crecimiento del turismo tradicional de sol y playa en Loreto. De acuerdo a estudios recientes de CONAGUA (2015), la disponibilidad de agua subterránea en el acuífero de San Juan Londó, registra un déficit creciente de 1.94 millones de metros cúbicos anuales, lo que indica la limitada disponibilidad de agua subterránea para uso urbano; con base en la misma fuente, el déficit se incrementa en función del desarrollo económico, de tal forma que CONAGUA recomienda no autorizar nuevas concesiones para el uso, explotación y aprovechamiento del recurso, ya que cualquier incremento en la extracción provocará efectos negativos crecientes que afectarán la vida útil del acuífero

En materia de gestión de desechos sólidos, la información estadística indica que se tiene una cobertura del 90% por el servicio de recolección; el problema se presenta en la disposición y tratamiento final de los residuos sólidos, ya que la totalidad se realiza en vertederos a cielo abierto con escaso control, sin manejo técnico, lo cual genera un deterioro sanitario, además, que la generación de desechos sólidos se ha incrementado por el aumento de la oferta y afluencia turística.

**Tabla 4. Indicadores de turismo sustentable de Loreto**

Ámbito	Temas claves	Rango Semáforo		Rango Semáforo	
		Año 2000	Año 2015	Año 2000	Año 2015
Calidad de vida	1. Viviendas conectadas a la red de agua potable	87%	93%		
	2. Capacidad de tratamiento de aguas residuales (lts./seg.)	40.4	64.5		
	3. Promedio de ocupantes por vivienda (hab.)	4.4%	3.2%		
	4. Viviendas conectadas a la red de drenaje	82%	94.5%		
	5. Viviendas que disponen de electricidad (%)	74%	96%		
	6. Servicios educativos (maestros por cada mil habitantes)	14.6	18.9		
	7. Recursos para la salud (médicos por cada mil habitantes)	1.4	2.0		
	8. Cobertura de afiliación a servicios de salud	55.7%	88.4%		
	9. Incidencia de delitos patrimoniales por cada mil habitantes	8.5	6.9		
	10. Población Económicamente Activa Ocupada/Población total	34.5%	48.0%		
Competitividad turística	11. Factor de ocupación promedio	47.7%	24.5%		
	12. Estadía promedio (en número de días)	2.7	1.8		
	Número de Turistas/total de cuartos (por año)	124	94		
	13. Tarifa promedio en GT y 5 estrellas (en dólares)	n.d	n.d		
	14. Grado de satisfacción del turista (promedio)	n.d	n.d		
	15. Afluencia turística/población total	4.9	4.5		
	16. Personal Ocupado en Turismo/PEA ocupada	24%	37%		
	17. Número de empresas por cada mil habitantes	44	51		
	18. Índice promedio de turistas nacionales	27%	71%		
	19. Índice promedio de turistas extranjeros	73%	29%		
	20. Habitantes por Km <sup>2</sup> (Densidad de población)	2.7	4.8		
Beneficios Económicos del Turismo	21. Tasa de Migración	18.9%	27.0%		

Desarrollo Ins-titucional	22. Ingresos propios / ingresos totales (%)	19.7%		30.5%
	23. Obra pública municipal/gasto total sin deuda (en %)	5.4%		6.8%
Desarrollo Urba-no	24. Gasto corriente/gasto total (%)	84.5%		71.5%
	25. Participaciones federales/ingresos totales	75%		44%
	26. Inversión pública municipal per cápita (en pesos)	159.7		710.8
	27. Reserva territorial en zona urbana (en hectáreas)	n.d	n.d	128
	28. Índice de vivienda precaria	12.0%		5.9%
	29. Superficie de áreas verdes (m2 por habitante)	n.d	n.d	1.7%
	30. Cobertura de pavimentación total de vialidades	n.d.	n.d	19.6%
	31. Indicador compuesto sobre el rezago del equipamiento urba-no	62.0%		57.2%
Sustentabilidad Ambiental	32. Disponibilidad media anual de agua subterránea en el acuífero Loreto y San Juan Londó (millones de metros cúbicos anuales)	n.d	n.d	-1.94 hm3
	33. Consumo de agua per cápita (en litros/día/habitantes)	360		513
	34. Dotación de agua por cuarto (litros por día)	1,374		1,560
	35. Generación de desechos sólidos per cápita (en kg por día)	0.600		0.800
	36. Porcentaje de residuos sólidos vertidos a cielo abierto	100%		100%
	37. Generación de desechos sólidos en el turismo por cuarto de hotel (en kg)	14.5		20.4
	38. Cobertura vegetal natural en zonas aprovechables	13.9%		14.3%

Fuente: Elaboración Propia.

Nivel sustentable    En proceso de sustentabilidad    Sustentabilidad en riesgo

## Conclusiones

Existe una percepción positiva de los servicios turísticos que se ofrecen en la zona; de esta manera, el promedio de calificación positiva por los servicios de alojamiento, seguridad, alimentos, transporte y actividades recreativas es –en promedio– de 80%, lo cual es favorable al destino.

Loreto, como destino turístico, debe buscar su imagen y gestión con una orientación al turismo de naturaleza, en donde los recursos culturales, naturales y de aventura con que cuenta el destino, puedan ser puestos en valor de manera controlada y sustentable.

Desde el punto de vista del mercado, sería conveniente que este destino no busque competir con el CIP Los Cabos y se enfoque en la búsqueda de una identidad propia, con base en el nombramiento de Pueblo Mágico y en el aprovechamiento de la ventaja que representa la percepción de los turistas en materia de atributos físicos, naturales y sociales de Loreto, mismos que pueden resultar una ventaja competitiva en la futura gestión del destino.

El análisis elaborado con base en los indicadores de sustentabilidad turística en Loreto, permite señalar que en el periodo de análisis (años 2000 y 2015), se registra un avance significativo en materia de desarrollo turístico en la localidad; no obstante, existen áreas de oportunidad en aquellos indicadores que se valoraron como críticos, debido a que los resultados están por debajo del mínimo aceptable en un modelo de desarrollo turístico sustentable, esto de acuerdo a los criterios de la OMT; en este sentido destacan el ámbito de indicadores de sustentabilidad ambiental, entre los cuales sobresalen factores como la disponibilidad y usos del agua y la disposición de desechos sólidos; situación similar se presenta en los indicadores de competitividad turística, tales como el factor de ocupación y estancia promedio, así como la eficiencia de utilización de la infraestructura hotelera.

En un nivel preventivo se sitúan los temas que poseen un margen de mejoramiento, destacando los referidos a la gestión y desarrollo institucional, así como los indicadores turísticos que respondan a estrategias de mercadotecnia y promoción del destino. Finalmente, los indicadores que reflejan un buen desempeño, son aquellos que valoran el ámbito de calidad de vida, aspectos sociales y demográficos, así como los impactos y beneficios económicos del turismo. En resumen, se analizaron 39 indicadores, de los cuales el 39.5% fueron calificados como sustentables (verde) 24% en niveles preventivos (amarillo) y 36.5% críticos y correctivos (rojo). Resultados muy diferentes a los que registra –para el mismo periodo– el CIP de Los Cabos el cual presenta un 69% en niveles críticos, 12% en niveles preventivos y 19% sustentables, destacando que, a diferencia de Loreto, Los Cabos solo registra buen desempeño y nivel de sustentabilidad en los indicadores que miden la competitividad turística.

Si bien estos indicadores no reflejan un crecimiento turístico explosivo (como en el caso de Los Cabos), si refieren un crecimiento paulatino y que –por tanto– puede ser más ordenado y equilibrado en términos sociales, ambientales y territoriales, demostrando –además– que el destino cuenta con una infraestructura turística importante para potenciar el turismo como actividad económica preponderante.

## Referencias

- Biddulph, Robin, 2015, “Limits to mass tourism’s effects in rural peripheries”. in *Annals of Tourism Research*, vol. 50, United Kingdom, pp. 98-112.
- Brouder, Patrick, 2012, “Creative Outposts: Tourism’s Place in Rural Innovation”. in *Tourism Planning & Development*, vol. 9 num. 4, United Kingdom, pp. 383-396.
- Comisión Nacional del Agua, 2015, Actualización de la disponibilidad media anual de agua en el acuífero Loreto, Estado de Baja California Sur. México.
- Flores, David, 2014, Manual de gestión de destinos turísticos, España, Tirant Humanidades.
- H. VIII Ayuntamiento de Loreto, 2016, Plan Municipal de Desarrollo del H. VIII Ayuntamiento de Loreto B.C.S 2015-2018, Gobierno del Estado de Baja California Sur.
- IMCO, 2013, Instituto Mexicano para la Competitividad, Nueva política turística para recuperar la competitividad del sector y detonar el desarrollo regional, México
- INEGI, 2018, Anuario Estadístico y Geográfico de Baja California Sur, Recuperado de <http://www.inegi.org.mx>, consultado el: 14 de abril del 2018.
- INEGI, 2017, Censos Económicos: Baja California Sur 2000-2015, Recuperado de <http://www.inegi.org.mx>, consultado el: 14 de abril del 2018.
- INEGI, 2010, Censo Poblacional y de Vivienda, Recuperado de <http://www.inegi.org.mx>, consultado el: 14 de abril del 2018.
- Montaño, Angélica, & Ivanova, Antonina, 2015, “Towards a New Local Sustainable Development Model for a Consolidated Tourist Destination: The Case of Los Cabos, Mexico”. in *WITpress*, vol. 11, num. 2, pp. 138-146.
- OCDE Estudios en Turismo, 2017, Estudio de la Política Turística de México Resumen Ejecutivo, Evaluación y Recomendaciones. México.
- Organización Mundial del Turismo, 2005, Indicadores de Desarrollo Sostenible para Los Destinos Turísticos, España.
- Paresishvili, Otari, Kvaratskhelia, Laura, & Mirzaeva, Valentina, 2017, “Rural tourism as a promising trend of small business in Georgia: Topicality, capabilities, peculiarities”. in *Annals of Agrarian Science*, vol. 15, núm. 3. United Kingdom, pp. 344-348.

- Rodríguez, Ismael, Montaña, Angélica, Pérez, Juan, & González, Roberto, 2015, “Las actividades terciarias como base para la formación de sistemas productivos locales en el Estado de Baja California Sur, México”. en Revista Entorno Geográfico, núm. 11, pp. 114-139.
- Rogerson, Jayne, 2014, “Maximising the local development potential of Nature Tourism accommodation establishments in South Africa”. in *Tourism and Leisure*, vol. 3, num. 1, South Africa, pp. 1-20.
- SECTUR, 2015, Compendio estadístico del sector Turismo de México 2010-2015, Secretaría de Turismo, México
- SECTUR., 2014, Agenda de Competitividad del Destino Turístico Pueblo Mágico: Loreto, México.
- SEDATU, 2015, Programa Estatal de Ordenamiento Territorial y Esquemas de Reubicación de la Población en Zonas de Riesgo, México.
- Simancas, Moisés, 2016, La planificación y gestión territorial del turismo. España, Editorial Síntesis.
- Spenceley, Anna, & Snyman, Snyman, 2017, “Protected area tourism: Progress, innovation and sustainability”. In *Tourism and Hospitality Research*, vol. 17, num. 1, United Kingdom pp. 3-7.



# Percepción de los turistas nacionales sobre la imagen turística de Mazatlán, Sinaloa

*Dr. Víctor Vladimir Sánchez Mendoza,<sup>1</sup>  
MC. Bertha Elena Félix Colado,<sup>2</sup>  
Jesús Roberto Velarde Nava,<sup>3</sup>*

## Introducción

**E**n la actividad turística, donde la competencia internacional y nacional aumenta día con día, obtener una imagen turística con un ambiente seguro y confiable entre las diversas percepciones de los turistas es una meta prioritaria fundamental por cada uno de los destinos en nuestro país y de manera particular en Mazatlán, Sinaloa. En este sentido, conocer los elementos en la percepción de los turistas nacionales sobre la imagen turística de este destino turístico propicia actitudes y comportamientos favorables y no favorables hacia el aumento del número de turistas y recomendaciones a terceras personas sobre las experiencias en los destinos turísticos.

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo es analizar las percepciones de los turistas nacionales sobre la imagen turística de este destino. Para lograrlo, se revisaron

<sup>1</sup> Profesor Asignatura y Coordinador de Investigación de la Escuela de Turismo, Universidad Autónoma de Sinaloa, Av. De los Deportes s/n Ciudad Universitaria, Fracc. Antiguo Aeropuerto en Mazatlán, Sinaloa; correo electrónico: victor0113@hotmail.com, celular: 6691223062.

<sup>2</sup> Profesora Asignatura y Directora de la Escuela de Turismo, Universidad Autónoma de Sinaloa, Av. De los Deportes s/n Ciudad Universitaria, Fracc. Antiguo Aeropuerto en Mazatlán, Sinaloa; correo electrónico: poly\_colado@hotmail.com, celular: 6692131753.

<sup>3</sup> Estudiante de Licenciatura en Turismo de la Escuela de Turismo, Universidad Autónoma de Sinaloa, Av. De los Deportes s/n Ciudad Universitaria, Fracc. Antiguo Aeropuerto en Mazatlán, Sinaloa; correo electrónico: roberto\_nava\_13v@hotmail.com, celular: 6691584970.

detalladamente los aportes teóricos sobre percepción y de imagen turística, además, se aplicó una metodología cuantitativa que se apoya en diversas técnicas como la encuesta, a través de cuestionarios estructurados de la siguiente manera: preguntas cerradas, tipo Likert y una pregunta abierta y que parte de la pregunta principal de la investigación ¿qué imagen turística posee el destino de Mazatlán ante los turistas mexicanos?

En esta investigación, se parte de la idea de que los turistas nacionales por medio de sus percepciones sobre el destino turístico aportan un bagaje de elementos que ayudan en la construcción de la imagen turística de Mazatlán, Sinaloa antes y después de haberlo visitado.

La investigación fue desarrollada en Mazatlán, localizada al sur del estado y a 210 kilómetros de la capital de Sinaloa ubicada al noroeste de México. Es el principal destino turístico de sol y playa conocida como “La Perla del Pacífico” y la segunda ciudad más importante del estado de los 11 ríos, además, es una ciudad con vocación económica ligada al turismo debido a que recibió una cantidad de 2,367,088 turistas en el año 2016 según la Secretaría de Turismo, Sinaloa (2017).

Finalmente, este trabajo se estructura en cuatro partes fundamentales: la primera consiste en el enfoque teórico basándose en la imagen turística y la percepción; la segunda es la parte metodológica que muestra los métodos y técnicas para recopilar la información básica; la tercera se basa específicamente en los resultados de la investigación empírica; por último, se presentan las conclusiones finales.

## **Enfoque teórico**

### *Imagen y percepción*

Tomando en cuenta la complejidad del estudio de la imagen turística, varios teóricos e investigadores proponen una definición como un conjunto de percepciones de un sujeto sobre un destino o producto. Inclusive, como una suma de creencias, expectativas e impresiones de un lugar. Por lo cual, es de suma importancia analizar la imagen del turista que conoce el destino y la idea que se forma durante su estancia en el lugar.

Entre las diversas definiciones de imagen existentes en el bagaje conceptual de este término, puede destacarse la propuesta elaborada por Baloglu y McCleary (1999) debido a su amplitud y precisión; por eso, la definen como “la representación

mental de las creencias, los sentimientos y la impresión global del individuo sobre un objeto o destino” (Baloglu y McCleary, 1999: 870).

Asimismo, el concepto de *imagen turística* tiene como base fundamental la “teoría de imagen”, Myers (1968) sugiere que el mundo es una representación psicológica o distorsionada de la realidad objetiva que reside y existe en la mente del individuo; Crompton (1979) y Kotler *et al.* (1993) han adoptado una definición de imagen: es un conjunto de creencias, ideas e impresiones que la gente tiene de un objeto o destino. También, Fridgen (1987) expone que: es una representación mental de un objeto o un lugar antes que el observador no está físicamente, y Assael (1984) define como imagen: una percepción total de un producto que está formado por procesamiento de información de diversas fuentes a lo largo del tiempo. Estas definiciones sobre todo destacan el componente perceptual/cognitivo de la imagen (Baloglu y McCleary, 1999: 871).

Además, el concepto de *percepción* tiene un específico interés entre la amplia gama de definiciones sobre la imagen de un destino turístico (Hunt, 1975; Assael, 1984; Gartner, 1986; Calantone *et al.*, 1989; Echtner y Ritchie, 1991; Coshall, 2000). En este mismo orden de ideas, Murphy, Pritchard y Smith (2000) afirman que la imagen incluye la percepción personal de los múltiples componentes del destino turístico.

Por otro lado, Bigné y Sánchez (2001) consideran que la “representación mental” o la “percepción global” del turista acerca del lugar (citado por San Martín, 2005: 11), se desprende el significativo carácter subjetivo que tiene el concepto de *imagen* del destino turístico.

### *La imagen turística y su formación*

Es de suma importancia resaltar la propuesta teórica realizada por Baloglu y McCleary (1999), es decir, que la imagen turística es: “una representación mental de las creencias, sentimientos y la impresión global de un destino turístico”.

La imagen turística es una construcción mental, donde la representación visual se sitúa en un segundo plano frente a actores relacionados con el conocimiento, impresiones y creencias que el turista tiene sobre un destino turístico determinado. (...) Cabe destacar la propuesta de Baloglu y McCleary (1999) en la cual determinan que la imagen turística está constituida por un componente cognitivo/perceptivo y un componente afectivo, (Baloglu y McCleary, 1999: 870). De tal manera que ambos componentes son los que contribuyen a la formación de la imagen turística total (Camprubí *et al.*, 2009: 258).

La imagen de un destino turístico forma parte de un mundo subjetivo, de toda aquella información interpretada bajo la perspectiva del visitante; es una interpretación subjetiva de la realidad hecha por el turista (citado por Máynez Guaderrama *et al.*, 2012: 1215). Además, la construcción de una imagen, su comunicación y la percepción por parte de los visitantes del destino involucran un proceso dinámico de interpretaciones racionales y emocionales que impactan las expectativas, así como la intención y la decisión de los consumidores al seleccionar un destino turístico (*Ibid:* 1221).

Por otro lado, las imágenes turísticas, construidas por los agentes turísticos dominantes, suelen ser potentes instrumentos de dominación, pero no solo del espacio, sino de los seres humanos que las interpretan en su esencia restringida, sin poder apreciar ni integrar aquellos elementos que están “fuera del paisaje representado”, es decir, todos los aspectos sociales, económicos, políticos, culturales o ambientales que la imagen no solo no representa, sino que, buenamente, esconde (Hiernaux, 2012: 6). Es en este contexto que cobra sentido el neologismo de MacCannell (2007) cuando habla de “imagería”, esa suerte de ingeniería de imagen que realizan los vendedores de sueños y fantasías (*Ibid:* 6).

### *Componentes de la imagen turística*

Dentro de las investigaciones realizadas sobre la imagen del destino se concede una mayor participación y transcendencia al componente cognitivo de la imagen. Sin embargo, en la actualidad se está presentado un convencimiento de la participación del componente afectivo dentro de la percepción del individuo (turista) del destino turístico (San Martín, 2005: 12). Por eso la propuesta por estos dos autores expresa que existen dos factores influyentes en el proceso de evaluación de la imagen de un destino turístico, éstos son: *a)* cognitivos y *b)* afectivos (Baloglu y McCleary, 1999: 870).

El componente cognitivo se refiere a los conocimientos y creencias individuales sobre un objeto, en este caso un destino turístico, y a través de este tipo de componente se valoran los atributos percibidos del mismo; por otro lado, el componente afectivo se refiere a los sentimientos o apego generados hacia el destino turístico. Este último es dependiente del componente cognitivo (*Ibid:* 870).

### *Factores de la imagen turística*

Además, los componentes cognitivo y afectivo participan dentro de la formación de la imagen turística también se encuentran otros factores como los: personales y estimulantes.

- a) Los factores personales.– La formación de la imagen se sustenta en la percepción de los individuos de diferentes estímulos, la percepción está constituida por las actividades de exposición, atención e interpretación de estímulos externos, las cuales están condicionadas por las características de estímulos recibidos y, muy especialmente, por factores internos de las personas. Por lo tanto, la percepción de un destino se forma en la mente del individuo en base a un procesamiento de información sobre el lugar donde los factores personales, representados por las características sociales y psicológicas de los turistas, podrían tener un papel esencial notable (San Martín y Rodríguez, 2010: 42-43).
- Las motivaciones psicológicas como necesidades del individuo provocan un desequilibrio que puede corregirse mediante las experiencias turísticas, además, son uno de los principales determinantes del proceso de decisión del turista. Dentro estas motivaciones destacan el ocio, el escape, la diversión, el objetivo del viaje entre otros (*Ibid*: 43).
- Los valores socioculturales establecen lo que es aceptado socialmente como realidad. A su vez, Moscovici (1999) establece que la misma realidad está determinada por estas representaciones sociales construidas mediante procesos mentales. Por tanto, la cultura se erige como un elemento constitutivo de la persona. En este contexto, los valores socioculturales y su influencia se convierten en uno de los factores transcendentales que pueden condicionar las percepciones de la imagen de los individuos. En particular la cultura y su lugar de origen de los turistas, estableciendo que la imagen cognitiva de un destino se ve afectada (*Ibid*: 43-44).
- La influencia de las características demográficas en la formación de la imagen participan en las diferentes etapas de la percepción de estímulos por los individuos: exposición, atención e interpretación. En las investigaciones de turismo se ha mostrado la influencia elemental de los rasgos demográficos en la percepción

de los turistas, siendo la edad, el género y el nivel de educación las tres principales variables en la formación de la imagen del destino turístico (*Ibid:* 44).

- b) Los factores estímulos.– se refieren a un objeto físico, experiencia o estímulo externo (San Martín y Rodríguez, 2010: 40). En específico, Baloglu y McCleary incluyen la familiaridad y las fuentes de información sobre el destino turístico como los principales factores de estímulo (Baloglu y McCleary, 1999: 870). Ritchie (1993) comenta que la familiaridad se ha vinculado tradicionalmente a la experiencia personal con el destino turístico, es decir, son las visitas efectuadas al lugar. Según, Baloglu y McCleary (1999) comentan que la experiencia directa con un destino turístico puede modificar la imagen que el turista tiene de éste último (citado por San Martín y Rodríguez, 2010: 40).

Por otro lado, Baloglu (2001) enfatiza que la familiaridad no sólo está integrada por la dimensión experimental que tiene el turista al momento de visitar un destino turístico, sino también por una dimensión de información –cantidad de información disponible sobre el destino turístico– (*Ibid:* 41). Es decir, cuando una persona que no ha visitado el destino turístico podría tener alguna familiaridad con éste por medio de información del lugar expuesta en medios (de comunicación o tecnológicos) o la manifestada por otras personas (boca a oreja), este último es uno de los agentes de comunicación con mayor credibilidad y fiabilidad para los turistas.

El trabajo de Um y Crompton (1990) propone dos tipos de estímulos: simbólicos y sociales, como fuentes de información que pueden influir en la representación mental del destino turístico. Los primeros incluyen los esfuerzos promocionales de los destinos elaborados por la secretaría encargada por parte de los diferentes órdenes de gobierno y de la iniciativa privada (organismos camarales como hoteleros, restauranteros, entre otros) relacionada con la actividad turística, mientras que los segundos destacan la comunicación de boca a oreja realizada por los turistas que visitan un destino turístico (*Ibid:* 41).

## Metodología

El enfoque metodológico que se aplica en esta investigación es mixto porque se utilizan las metodologías del tipo cuantitativo y cualitativo. Además, esta investigación se apoya de estudios realizados con métodos de la imagen turística como las propuestas elaboradas por Baloglu y McCleary (1999), San Martín y Rodríguez (2010), Echtner y Ritchie (1993).

Schutler (2003) comenta que el método de esta investigación es el descriptivo por ser el más utilizado en los trabajos de *marketing* (citado en Souza de Santos y Da Cruz, 2012) para incluir estudios cuantitativos y cualitativos. Para cumplir con el objetivo de este trabajo se usaron datos primarios a través de la aplicación de una encuesta (utilizando cuestionarios como instrumentos de recopilación de datos) con preguntas cerradas y abiertas. Además, con la intención de obtener mayor conocimiento e información sobre el tema estudiado se efectuó una investigación exploratoria con relevamiento de fuentes secundarias, consultando artículos, libros, entre otros.

Este trabajo de investigación se llevó a cabo en dos etapas:

1. En la primera etapa se define las particularidades de la información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación, la forma de conseguir los datos y la distribución temporal de la aplicación del cuestionario.
2. En la segunda etapa ha sido depurada y recopilada para optimizar un proceso adecuado de las variables o atributos, y el análisis de la imagen general del destino, utilizando principalmente el paquete estadísticos SPSS v. 18 y el programa de Excel.

El cuestionario está integrado por cinco partes y cada una formada por sus variables: 1). Perfil sociodemográfico de los turistas mexicanos; 2). Visitando al destino turístico de Mazatlán; 3). Promoción y publicidad en medios de comunicación y tecnológicos “conociendo Mazatlán” y 4). Percepción de la imagen turística de Mazatlán.

Para validar la encuesta se llevó a cabo una prueba piloto del instrumento de recolección de datos (cuestionario) con 20 turistas en abril de 2017 y se detectaron algunas incoherencias que fueron corregidas. La elección de la muestra se realizó aleatoriamente en los principales sitios turísticos (Malecón, Zona Dorada, Acuario, Centro histórico y de la ciudad) de Mazatlán, Sinaloa entre los meses de mayo a septiembre de 2017.

Además, se aplicaron 265 cuestionarios estructurados dirigidos a la población objetivo de este estudio que está integrada por individuos mayores de 18 años y de nacionalidad mexicana que se encuentran visitando este destino turístico ubicado en el sur de Sinaloa.

En cuanto a la medición de la imagen de un destino turístico, ha sido realizada por varios autores como (Baloglu y McCleary, 1999; Echtner y Ritchie, 2003; San Martín *et al.*, 2006) por medio de las técnicas estructuradas, se considera el procedimiento más idóneo para el tratamiento de los datos estadísticos. Para su aplicación se usan la escala de Likert y la de diferencial semántico.

## Resultados

A continuación se presentan los resultados de las encuestas que se les aplicaron a 265 turistas de nacionalidad mexicana durante sus vacaciones en el destino turístico de Mazatlán con la finalidad de conocer sus diversas percepciones sobre la imagen turística.

### Perfil sociodemográfico de los turistas mexicanos

El perfil sociodemográfico de los turistas obtenido, permite presentar las principales características de estos sujetos durante el año 2017, a partir de los cuales se obtienen los siguientes resultados. La distribución por sexo es equilibrada con una participación de 52.29% para mujeres y 47.71% para hombres. Además, el estado de procedencia de los encuestados que visitan el destino es 15.85% de Coahuila, 14.77% de Chihuahua, 13.58% de Sinaloa, 12.08% de Durango, 7.54% de Nuevo León, por último, 36.23% son otros estados de la República mexicana. Asimismo, el 32.20% de los mexicanos se ubican en el segmento de 31-40 años, seguidos por la categoría de 18-30 años, con un 25.76%, luego un 23.11% representan de 41-50 años, mientras los turistas de 51-60 años representan un 14.39%, por último, solo un 4.54% son de la adultos de la tercera edad.

En relación a su escolaridad, la mayoría de los encuestados tienen licenciatura con 47.91%, el 28.14% ha terminado el bachillerato, el 21.01% de los turistas cuentan con educación básica (primaria y secundaria) y solo 3.04% con posgrado. En cuanto a su estado civil, el 60.77% son casados, el 29.93% son solteros y solo 2.69% son viudos y divorciados respectivamente. Por lo que se refiere a la ocupación laboral, el 43.85% son empleados, el 23.46% trabajan por cuenta propia y 31.54% corresponde a otros (jubilados, pensionados, estudiantes, entre otros).

### Visitando al destino turístico de Mazatlán

Este apartado muestra diversos aspectos importantes que determinan el proceso de percepción de los mexicanos sobre la imagen turística por los mexicanos que visitan este destino, a partir de los cuales se obtienen los siguientes resultados. Se puede observar sobre la frecuencia de visita, la de varias veces presentó el mayor índice con 60.54% y la primera vez con 39.08%. Sobre la permanencia o estancia en el destino, el mayor peso es de 4 a 7 días con 44.09%, la estadía de 1 a 3 días con 40%, por último de 7 o más días es 15.09%.



Los tipos de hospedaje más elegidos son hoteles y casa de familiares con 72.97 y 18.15% respectivamente, seguidos por otros establecimientos y motel con 7.77 y 1.15% correspondiente. En cuanto al gasto económico (pesos), el rubro de 5001 a 10000 es el de mayor representación con 45.42%, lo siguen de 0 a 5000 con 27.89%, 15001 a 20000 con 13.94% y de 10001 a 15000 con 12.35%. El principal motivo de viaje para visitar Mazatlán es por recreación o diversión con 56.60%, continúan sol, mar y arena, conocer otro destino, visitar amigos o familia con 13.58, 12.08 y 9.05% respectivamente, por último, con menor participación son por negocios, otros motivos y congresos o convenciones con 3.39, 2.26 y 1.13%.

### **Promoción y publicidad en medios de comunicación y tecnológicos “conociendo Mazatlán”**

Los medios de comunicación son un factor de suma importancia para el turista donde obtiene información sobre el destino turístico que desea visitar proporcionando un imaginario del sitio, de esta manera el 56.36% de los turistas nacionales señalaron al Internet como el principal medio y los que menos les proporciona información son la prensa y las revistas.

Después de los medios de comunicación como piezas claves para proporcionar información sobre un destino turístico, otro elemento que brinda información son las recomendaciones principalmente la de boca a oreja que puede ser una de las más efectivas, por eso, la recomendación de los familiares es la principal con 49.80% de los encuestados y la de menor participación fueron los foros o blogs con menos del 1%.

Asimismo, el 78.46% de los turistas comentaron que los medios de comunicación y tecnológicos influyen mucho en la percepción de un destino turístico, en cambio, 2.69% de los turistas expresaron que nada influyen. Además, los resultados son importantes debido a que estos medios son configuradores de la percepción de una imagen turística.

### **Percepción de la imagen turística de Mazatlán**

De acuerdo a las encuestas, los turistas nacionales tienen una percepción de Mazatlán antes de visitarlo con características como de un destino turístico principalmente agradable con 94%, alegre con 75%, seguro con 81% y tranquilo con 72%, pero, existen percepciones de turistas sobre un destino inseguro y peligroso

con 6 y 13% respectivamente, es debido a los escenarios de inseguridad y de violencia que se presentaron en años anteriores.

Después se les preguntó ¿qué es lo más te gustó de Mazatlán?, en primer lugar fueron las Playas mazatlecas con 56.40%; en segundo lugar, fue el Malecón 10.50% y el tercer lugar es la Comida o Gastronomía local con 9.40%, es decir, con estos tres rubros componen 76.3% del total de los turistas encuestados. Seguidos por la vida nocturna, el paisaje y el clima con 6.00, 6.00 y 3.40% respectivamente. Asimismo, el Centro Histórico del destino y el transporte público con 2.60 y 1.50%. Cabe destacar que solo 1.10% de los turistas prefirieron visitar Mazatlán por ser un destino barato.

De acuerdo a la percepción de los turistas durante sus vacaciones, ellos seleccionaron diversos lugares agradables que se ubican en la zona turística como en el resto del destino turístico. En primer lugar, los encuestados percibieron a las Playas mazatlecas como el lugar más agradable con 31.80%, siguiendo el Malecón y la Isla de la Piedra con 22.60 y 9.80%, también, existen otros lugares catalogados como agradables como: el Acuario, la Zona Dorada, el Centro Histórico que configuran los emblemas turísticos de Mazatlán.

Las imágenes relacionadas con el destino turístico de Mazatlán son lugares o espacios emblemáticos que se caracterizan por ser referentes en la parte histórica, económica y social de la ciudad, por eso, los turistas percibieron como la principal imagen a las Playas (sol, mar y arena) con 45.80%; le siguen la Zona Dorada y el Malecón con 13.20% cada uno, otros lugares son el Monumento al Pescador 9.00%, el Faro 7.10%, la Vida Nocturna con 4.50%, en cambio, existen imágenes vinculadas con el destino como el Narcotráfico con 2.30% y la Inseguridad en la zona turística con 0.80%.

Luego, el 77.27% de los turistas nacionales percibieron totalmente a un destino turístico seguro debido a que no presenciaron ningún hecho delictivo o exento de un riesgo, en cambio, solo 1.14% de los visitantes percibieron a un destino totalmente inseguro.

Además, el 79.09% de los turistas nacionales estuvieron totalmente de acuerdo con un alto nivel de confianza sobre el destino turístico de Mazatlán, en contraste, solo 1.90% tuvieron una percepción totalmente contraria a la primera opinión.

Después de haber gozado sus vacaciones, turistas originarios de los estados de Coahuila, Chihuahua, Durango, Jalisco, Nuevo León, Sinaloa, entre otros percibieron al destino turístico de Mazatlán de la siguiente manera: 52.67% de los visitantes percibieron de manera excelente; luego 41.98% opinaron que tuvieron unas buenas

vacaciones; además, 4.58% percibieron unas vacaciones regulares en este destino turístico; por último, en conjunto sumaron el 0.72% los turistas que percibieron unas malas o pésimas vacaciones.

Para finalizar, los diversos destinos turísticos tienen campañas publicitarias y promocionales en diversos medios de comunicación, pero una de las recomendaciones más efectivas es el comentario favorable sobre un destino a un familiar, amigo o compañero de trabajo, por eso, se le preguntó a los turistas si recomendarían a Mazatlán de acuerdo a su percepción y éstas son las respuestas: 91.15% de los turistas comentaron que definitivamente sí recomiendan al destino, en cambio, menos del 1% de los encuestado opinaron lo contrario.

## Conclusiones

La imagen de un destino se convierte en uno de los temas que producen un mayor interés dentro de la investigación en turismo, Además, existen aspectos claves que pueden distinguirse en su estudio como: su concepto, naturaleza, formación y comparación entre imagen percibida y proyectada.

Las imágenes son el punto de inicio que hace legible el significado y el sentido del destino turístico de Mazatlán. Éstas se recogen a través de las distintas percepciones de los turistas nacionales relacionados con los motivos del viaje, lugares agradables y emblemas turísticos, imagen percibida de seguridad y confianza, así como las experiencias asociadas a la realidad durante su periodo vacacional que se busca identificar al destino turístico de Mazatlán.

La elección de un destino turístico como seguro o inseguro, a su vez genera confianza o desconfianza, depende del grado de familiaridad del turista a través de la promoción, de la comunicación de boca a oreja o redes sociales aun sin que el turista haya visitado el destino turístico, esto genera, que los turistas tengan una imagen turística favorable o desfavorable del destino.

Es de transcendencia, la percepción de los turistas en el análisis de la imagen turística de un destino y no solo depende de gestiones de comunicación, sino también de la calidad de su oferta turística; porque las perspectivas generadas por la imagen obtenida debe de corresponder con la realidad en el destino, esto es un factor importante para la satisfacción y la fidelización de los turistas. Así, cuanto mayor y mejor sea la información que tiene el turista sobre el lugar, será mayor la probabilidad que elija el viaje (Gândara, 2008 citado en Souza de Santos y Da Cruz, 2012).

## Referencias

- Assael, Henry, 1984, *Consumer behavior and marketing action*. Boston, Estados Unidos: Kent Publishing.
- Baloglu, Seyhmus, 2001, “Image variations of Turkey by familiarity Index: Informational and Experimental Dimensions”, en *Tourism Management*, vol. 22, núm. 2, pp. 127-133. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0261517700000492>
- Baloglu, Seyhmus y McCleary, Kent, 1999, “A model of destination image formation”, en *Annals of Tourism Research*, vol. 26, núm 4, Estados Unidos, pp. 868-897. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0160738399000304>
- Bigné, J. Enrique y Sánchez, María, 2001, “Evaluación de la imagen de destinos turísticos: una aplicación metodológica en la comunidad valenciana”, en *Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 10, núm. 3, España, pp. 189-200. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=147406>
- Calantone, Roger *et al.*, 1989, “Multiple multinational tourism positioning using correspondence analysis”, en *Journal of Travel Research*, vol. 28, núm. 2, pp. 25-32. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/004728758902800207>.
- Camprubí, Raquel *et al.*, 2009, “La formación de la imagen turística inducida: modelo conceptual”, en *Turismo y Patrimonio Cultural (PASOS)*, vol. 7, núm. 2, España. pp. 255-270. Recuperado de [http://www.pasosonline.org/es/articulos/346la\\_formacin\\_de\\_la\\_imagen\\_turstica\\_inducida\\_un\\_modelo\\_conceptual](http://www.pasosonline.org/es/articulos/346la_formacin_de_la_imagen_turstica_inducida_un_modelo_conceptual).
- Coshall, John, 2000, “Measurement of tourist’s images: the repertory grid approach”, en *Journal of Travel Research*, vol. 39, pp. 85-89. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/004728750003900111>.
- Crompton, John, 1979, “An Assessment of the Image of Mexico as a vacation Destination and the influence of geographical location upon the Image”, en *Journal Travel Research*, vol. 18, núm 4, pp. 18-23. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/004728757901700404>.
- Echtner, Charlotte y Ritchie, Brent, 1991, “The meaning and measurement of destinations image”, en *Journal of Tourism Studies*, vol. 2, núm 2, pp. 2-12. Recuperado de [https://www.jcu.edu.au/\\_\\_data/assets/pdf\\_file/0006/122487/jcudev\\_012328.pdf](https://www.jcu.edu.au/__data/assets/pdf_file/0006/122487/jcudev_012328.pdf).

- Fridgen, Joseph, 1987, "Use of cognitive maps to determine perceived tourism region", en *Leisure Sciences*, vol. 9, pp. 101-117. Recuperado de <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01490408709512150>.
- Gartner, William, 1986, "Temporal influences on image change", en *Annals of Tourism Research*, vol. 13, núm 4, Estados Unidos, pp. 635-644. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/016073838690006X>.
- Hiernaux, Daniel, 2012, "Fantasías, sueños e imaginarios del turismo contemporáneo", ponencia presentada en el Primer Coloquio Internacional "Globalización y Territorios: impactos y respuestas en las ciudades", celebrada en el Colegio de Sonora en Hermosillo, Sonora.
- Hunt, John, 1975, "Image as a factor in tourism development", en *Journal of Travel Research*, vol. 13, núm 1, pp. 1-7. Recuperado de <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/004728757501300301>.
- Máynez, Aurora *et al.*, 2012, "La relación entre la competitividad y la imagen percibida de los destinos turísticos mexicanos" en *Estudios y Perspectivas en Turismo*, vol. 21, núm 3, Argentina, pp. 1215-1221. Recuperado de <http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V21/N05/v21n5a08.pdf>
- Murphy, Peter *et al.*, 2000, "The destination product and its impact on traveller perceptions", en *Tourism Management*, vol. 21, núm. 1, pp. 43-52. Recuperado de [www.researchgate.net/publication/263218150\\_The\\_destination\\_product\\_and\\_its\\_impact\\_on\\_traveller\\_perceptions](http://www.researchgate.net/publication/263218150_The_destination_product_and_its_impact_on_traveller_perceptions).
- San Martín, Hector, 2005, "Estudio de la Imagen de Destino Turístico y el Proceso Global de Satisfacción: Adopción de un Enfoque Integrador" (Tesis de [Doctorado], Universidad de Cantabria, Santander, España. Recuperado de <http://www.tdx.cat/handle/10803/10588>.
- San Martín, Hector y Rodríguez, Ignacio, 2010, "Los factores estímulos y personales como determinantes de la formación de la imagen de marca de los destinos turísticos: un estudio aplicado a los turistas que visitan un destino vacacional", en *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 43, España, pp. 37-63. Recuperado de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=80713681002](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80713681002).
- Secretaría de Turismo, Sinaloa (2017). Principales Indicadores Turísticos Cuarto trimestre 2015-2016. Recuperado de [http://www.transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/ST/programas%20y%20servicios/estadisticas/2016/TURISMO-INDICADORES\\_4to.Trim.2015-2016.pdf](http://www.transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/ST/programas%20y%20servicios/estadisticas/2016/TURISMO-INDICADORES_4to.Trim.2015-2016.pdf)

- Souza de, Everardo y Cruz da, Gustavo, 2013, “Imagen turística de Ilheus (BA-Brasil) Según la percepción de los visitantes, en Estudios y Perspectivas en Turismo, vol 22, núm 4, Argentina, pp. 607-629. Recuperado de <http://www.estudiosenturismo.com.ar/PDF/V22/N04/v22n4a02.doc.pdf>
- Um, Seoho y Crompton, John, 1990, “Attitude determinants in tourism destination choice”, en Annals of Tourism Research, vol. 17, núm. 3, Estados Unidos, pp. 432-448. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/016073839090008>.

# **Turismo, violencia e inseguridad en Mazatlán, Sinaloa: alertas de viaje para el turismo extranjero (2010-2017)**

*Dra. Adriana María Barbosa Jasso<sup>1</sup>  
Javier Ernesto Rodríguez Lucatero<sup>2</sup>  
David Arámburo Lizárraga<sup>3</sup>*

## **Introducción**

**M**azatlán, también conocida como “La Perla del Pacífico”, es un destino de sol y playa localizado en la costa del Pacífico del estado de Sinaloa al noroeste de México, en el cual el turismo es una de las principales actividades que contribuye a la generación de riqueza para su economía.

<sup>1</sup> Profesora e Investigadora de Tiempo Completo Titular “C”, Escuela de Turismo, Universidad Autónoma de Sinaloa. Cuerpo Académico UAS-CA-170 Movimiento Migratorio y Desarrollo Regional, UAS. Ave. De los Deportes S/N, Ciudad Universitaria Fracc. Antiguo Aeropuerto, Mazatlán, Sinaloa. CP. 82017. Correo electrónico: abarbosaj@uas.edu.mx. Tel: (669)9825359.

<sup>2</sup> Estudiante del IX Semestre de la Licenciatura en turismo de la Universidad Autónoma de Sinaloa e integrante becario del proyecto de investigación PROFAPI-2015/034 “Inventario de recursos naturales y culturales susceptibles de aprovechamiento por las actividades turísticas, en la modalidad de turismo alternativo, en Mazatlán y su área de influencia turística en la zona sur de Sinaloa”. Ave. De los Deportes S/N, Ciudad Universitaria Fracc. Antiguo Aeropuerto, Mazatlán, Sinaloa. CP. 82017. Correo Electrónico: jer.lucatero@hotmail.com. Tel: (669)9825359

<sup>3</sup> Estudiante del IX Semestre de la Licenciatura en turismo de la Universidad Autónoma de Sinaloa e integrante becario del proyecto de investigación PROFAPI-2015/034 “Inventario de recursos naturales y culturales susceptibles de aprovechamiento por las actividades turísticas, en la modalidad de turismo alternativo, en Mazatlán y su área de influencia turística en la zona sur de Sinaloa”. Ave. De los Deportes S/N, Ciudad Universitaria Fracc. Antiguo Aeropuerto, Mazatlán, Sinaloa. CP. 82017. Correo Electrónico: david\_aramburo\_lizarraga@outlook.com. Tel: (669)9825359

Las corrientes turísticas internacionales y nacionales que confluyen en Mazatlán a la vuelta del nuevo siglo, se conformaron desde hace varias décadas y muy poco han variado; sin embargo, la jerarquía entre ellas sí se ha modificado. El turismo internacional ha dejado de ser el principal mercado desde hace 20 años, y en el mercado nacional, los sinaloenses, han pasado a ser la principal oferta. Los dos afluentes internacionales del turismo sinaloense provienen de EE UU y Canadá, particularmente de California, Oregon, el estado de Washington, Arizona y Texas, en EE UU, y Columbia Británica, en Canadá, todos ellos en la costa oeste y suroeste y, en menor medida, de otros estados como Indiana, Michigan y Colorado, en el llamado medio oeste de EE UU. El turismo de California y Arizona tienen una vieja relación con Mazatlán que nació desde que el ferrocarril de Nogales partió a Mazatlán por primera vez en 1909, y se incrementó con la inauguración de la carretera de Nogales a Mazatlán en 1948. Los turistas de otras regiones de la Unión Americana empezaron a llegar al puerto con la generalización del transporte aéreo en la década de los sesenta, cuando se inventó el jet (Barbosa, A. 2006).

El desarrollo de la actividad turística ha registrado diferentes etapas, destacando durante los años setenta y ochenta su mayor florecimiento. Posteriormente se reflejó una fase de declive en la actividad turística con la disminución de turismo extranjero y el surgimiento de nuevos destinos más competitivos, sumado a ellos, hechos violentos que se suscitaron a nivel estado y que influyeron directamente en el puerto, lo anterior marcó una crisis turística en Mazatlán.

En un primer escenario se han presentado los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001 en Nueva York, EE UU, y su crisis financiera suscitada en el año 2008; en un segundo contexto han acontecido eventos como el surgimiento del virus de la influenza en México en el 2009, pero, el acontecimiento que más ha impactado en algunas zonas del país, así, como al estado de Sinaloa y particularmente al destino turístico de Mazatlán, Sinaloa, es la violencia generada por la delincuencia organizada y el narcotráfico a partir del sexenio que inició en el año 2006. Como una consecuencia de la “guerra contra el narcotráfico” declarada por el gobierno federal mexicano, los índices de violencia han aumentado en México, principalmente en aquellas entidades en las que la presencia y acciones de los distintos cárteles de la droga ha sido considerable: tal es el caso de Sinaloa.

En este escenario de crisis en EE UU y violencia en México –particularmente Sinaloa–, se refleja un hecho trascendental en el segmento de cruceros turísticos, mismo que fue, el retiro gradual (2011) hasta el definitivo de las líneas navieras internacionales (2012), por consecuencia, el nulo arribo de pasajeros a este puerto, teniendo un gran impacto en la percepción de la seguridad en noviembre del 2013 con la llegada del crucero Holland American. Tales conatos de violencia provocaron



un decremento sobremanera en la última década en la afluencia del turismo extranjero, pero no así a los nacionales; grandes pérdidas en la conectividad aérea, terrestre y marítima e, inclusive, cierre de empresas turísticas (hoteles, restaurantes, entre otros).

El objetivo general de este trabajo es analizar el comportamiento del turismo extranjero en Mazatlán a partir de las alertas de viaje en el periodo 2010-2017.

La metodología que se aplica en este estudio es cuantitativa y cualitativa, donde se utilizan técnicas exploratorias y descriptivas que consisten en revisar material bibliográfico, hemerográfico, de internet y estadísticas donde se recolectan datos e indicadores de la violencia que ocasiona el narcotráfico y el impacto que se tiene en la actividad turística en Mazatlán. Los resultados surgen con la primera alerta de viaje que emitió el gobierno de EE UU a México en 2010 a partir del incremento de los hechos violentos y escenarios de inseguridad presentados en el territorio mexicano, mismo año en el que Mazatlán fue considerada como una de las 10 ciudades más violentas del mundo; además, estas alertas continúan emitiéndose hasta la fecha, la más reciente por el gobierno de Reino Unido, que advierte a sus ciudadanos mantener precauciones si llegan a viajar a algunos de los estados del país. En dichas alertas Sinaloa es considerado uno de los estados más peligrosos para visitarlo; desde el 2013 el puerto de Mazatlán es excluido parcialmente de las mismas, solo se recomienda visitar la Zona Dorada, el centro histórico, así como las rutas directas hacia el aeropuerto y extremar precauciones, particularmente en la noche y en la madrugada.

En conclusión, las alertas de viaje actúan como una recomendación para los turistas extranjeros, pero que impactan en la toma de decisiones en la selección del destino a visitar, por ello diversos espacios turísticos en México entre los que se encuentra Mazatlán, se ven afectados en la afluencia de turistas, estadía, derrama económica y otros indicadores turísticos, provocando el estancamiento económico del destino.

## **Enfoque teórico**

### **Conceptualización de la seguridad e inseguridad turística**

Se percibe al turismo como una actividad económica activa y como institución social asociada a un sinnúmero de variables y a problemas globales que pueden afectar su desarrollo, tales como los atentados terroristas, las enfermedades infecciosas, la violencia delictiva y la inseguridad.

Por ello, R. Schutler considera que el turismo es un fenómeno retráctil porque se contrae por eventos y situaciones que impliquen cierto peligro para los turistas como: atentados, robos, asesinatos, crímenes u otros actos de otra naturaleza (citado por Korstanje, 2010: 390).

Por lo cual, la cercanía de estos sucesos inseguros para el turista determina la percepción del miedo a una amenaza o peligro, por lo cual, modifica la percepción de la imagen y seguridad turística del destino, debido a esto, hay que tener claro que el concepto de *seguridad* como lo expresa Silvia Morales citado por Lozano Cortes en su trabajo *La construcción social de la seguridad en la actividad turística* (2007), manifiesta que es una construcción social, "...un estado subjetivo que nos permite percibir que nos desplazamos en un espacio exento de riesgos potenciales o reales".

Grunewald (2010) expresa que el miedo por la inseguridad es "una emoción básica subjetiva de la conducta del hombre y como toda actividad fisiológica potencia los sentidos (vista, olfato, audición y tacto)" por lo tanto, es una variable de valoración totalmente subjetiva.

Definiciones como la de Luis Grunewald (2010), se parecen más a la proporcionada por la OMT (1991) que entiende a la seguridad turística como "la protección de la vida, de la salud, de la integridad física, psicológica y económica de los visitantes, prestadores de servicios y miembros de las comunidades receptoras". Se incluyen otros elementos tanto de naturaleza objetiva como subjetiva, al relacionar medidas concretas con aspectos más difíciles de medir como son las impresiones o percepciones.

Entonces, la seguridad implica diseñar y ejecutar medidas que ofrezcan protección social, económica y jurídica al turista para que pueda trasladarse sin riesgo y temor en el destino, y a su vez, la población local goce de los beneficios de esta actividad de manera que les permita vivir con calidad. En este sentido, en turismo se habla de: seguridad pública, seguridad social, seguridad médica, seguridad informativa, seguridad económica, seguridad de los servicios turísticos, seguridad en eventos, seguridad vial y del transporte (Grunewald, 2010: 19).

De acuerdo con este autor expone que la percepción de la seguridad debe ser interpretada como "un estado subjetivo que nos permite percibir que nos desplazamos en un espacio exento de riesgos reales o potenciales" (*Ibid.*: 23). La falta de seguridad genera un conflicto, un choque o lucha de valores y derechos que consideran: a) un escenario, el medio urbano se desplaza en forma permanente o transitoria (*Ibid.*: 23); b) Los intereses personales, como ya hemos dicho el ciudadano somatiza el sufrimiento y la incertidumbre por su familia, su vida, sus bienes y en algunos casos el daño moral si ya han sido víctima de un hecho delictivo, que le produce una sensación concreta de pérdida de valores sociales y personales (*Ibid.*: 23) y La participación de los actores directos en el conflicto –el ciudadano y el agente de seguridad– (*Ibid.*: 23).

Asimismo, la *seguridad* es un concepto abstracto y polifacético, brevemente puede definirse como la percepción de la ausencia de riesgos (seguridad subjetiva) y la efectiva ausencia de los mismos (seguridad objetiva). Por lo tanto, el análisis de estas dos perspectivas permite extraer elementos comunes al momento de conceptualizar este término (Blanco Herranz, 2004: 13). De esta manera, Blanco Herranz (2004) propone una definición de “seguridad turística” señalándola como “conjunto de medidas, condiciones objetivas y percepciones existentes en el ámbito social, económico y político de un destino turístico, que permiten que la experiencia turística se desarrolle en un entorno de libertad, confianza y tranquilidad y con la mayor protección física, legal o económica para los turistas y sus bienes y para quienes contraten servicios turísticos en dicho destino” (*Ibíd*: 14).

Además, Silvia Morales (2002), citado por Lozano Cortes en su trabajo *La construcción social de la seguridad en la actividad turística* (2007), menciona que el ser humano ante todo busca seguridad, se mueve con temor, de manera que si antes en materia turística sólo se vendían paisajes, ahora se busca vender seguridad. No sólo exige variación en las ofertas, destinos novedosos, aventuras, sobre todo, la seguridad. Para muchos, a la hora de viajar, el factor de decisión más importante es el de seguridad (Lozano Cortes, 2007: 77-80).

A partir de los ataques que sufrieron las torres gemelas “símbolos del comercio mundial”, el 11 de Septiembre (9/11) en Nueva York, las visiones o perspectivas de los estadounidenses dieron un giro de 180 grados a los aspectos de seguridad, de tal manera, que se han hecho más susceptibles a las medidas de seguridad, por eso ha sometido al resto de los países del orbe a una aplicación tan estricta de los sistemas de seguridad que ha implementado el gobierno estadounidense dentro de su país y a cualquier país donde viajen sus ciudadanos; con una frase célebre *On Tuesday, September 11, all that changed* cuya traducción al español es “a partir del Martes 11 de Septiembre, todo ha cambiado”.

Por eso, se analizan las aportaciones que realiza Marita Sturken (2007) en su obra *Tourist of History: memory, kitsch, consumerism from Oklahoma city to Ground Zero*. Este libro explora estos aspectos de la cultura estadounidense al finalizar el siglo XX y el principio del siglo XXI, en una era marcada por estos eventos de tipo terrorista (Sturken, 2007: 4). Estos eventos definen a una sociedad estadounidense dentro y fuera de su país insegura por un ataque terrorista y cada vez una cultura que enfatiza con mayor rigurosidad el término de seguridad para cualquier cosa (ataques terroristas, violencia e inseguridad); esto se presenta cuando los ciudadanos (posibles turistas) de las barras y las estrellas en otros países están atentos sobre los boletines de alerta “Warnings” que emiten las embajadas estadounidenses cuando desean visitar un destino turístico o se encuentran viviendo en una ciudad en otro país (*Ibíd*: 7).

## Resultados

La metodología que se aplica en esta investigación es mixta de tipo cuantitativo y cualitativo. Además, este trabajo se apoya en antecedentes de estudios realizados, teniendo como base dos preguntas principales: ¿cómo influye la percepción de la seguridad turística en la decisión de trasladarse a un destino turístico? y ¿cuál es la percepción de inseguridad de los turistas en el mismo?

La población objetivo son los turistas nacionales y extranjeros y que por lo mínimo pernoctan una noche en el puerto, así como, a las personas que permanecen hasta 12 meses como lo establece el concepto de turista que propone la Organización Mundial de Turismo.

La muestra se constituye por 352 encuestas (2016) y 200 en (2017) con un tipo de muestreo probabilístico aleatorio simple. Se aplicó una encuesta (cuestionario opción múltiple y de actitudes) y solo una pregunta abierta en el orden cuantitativo y la narrativa en el orden cualitativo.

En una primera etapa se levantó la información en la Isla de la Piedra (2016) y, para el 2017 se levantaron 200 encuestas en el Malecón, el Centro Histórico, Paseo de Olas Altas, y exterior de hoteles de la avenida del Mar y Zona Dorada, Acuario.

Con datos del proceso de encuestas de junio-agosto 2016 (352 encuestas). Los resultados muestran una percepción general de la seguridad muy favorable, 95%, con un resultado de inseguridad el 4% y un 1% no contestó o contestó que no sabe, tanto de los turistas extranjeros como nacionales. La percepción de seguridad en los lugares turísticos, alojamientos y la vía terrestre como medio de transporte a Mazatlán, como promedio general es del 93.6%. La percepción de seguridad en el destino turístico encuestado y punto de encuesta en la Isla de la Piedra, Mazatlán, Sinaloa es del 81.2%, percepción de inseguridad un 15.3%, sin contestar/no sé 2.6%.

El análisis gráfico de afluencia nacional y extranjera contra los homicidios dolosos en Mazatlán, Sinaloa, se muestra a continuación.

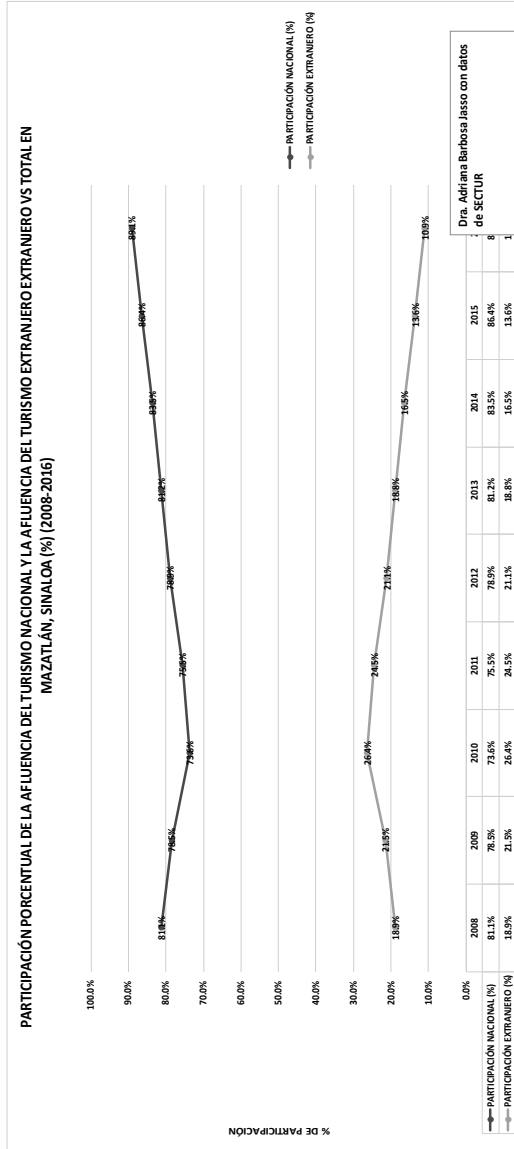
En la gráfica de la participación porcentual (%) de la afluencia nacional y la afluencia extranjera vs Flujo total (2008-2016), se aprecia el punto crítico para los turistas nacionales (73.6%) como en los extranjeros (26.4%) en el 2010, cuando se emite la primera alerta de viaje por parte de la Embajada de EE UU para Sinaloa, en general incluyendo a todos los municipios, inclusive Mazatlán, sin embargo, para el turismo nacional empieza a crecer, no obstante, las alertas de viaje a partir de ese año, motivado en parte por la inauguración de la súper carretera Mazatlán-Durango el 17 de octubre del 2013.

**Tabla de participación porcentual de la afluencia nacional y la afluencia extranjera vs Flujo total (2008-2016)**

Participación porcentual (%)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nacional	81.1%	78.5%	73.6%	75.5%	78.9%	81.2%	83.5%	86.4%	89.1%
Extranjero	18.9%	21.5%	26.4%	24.5%	21.1%	18.8%	16.5%	13.6%	10.9%

Fuente:

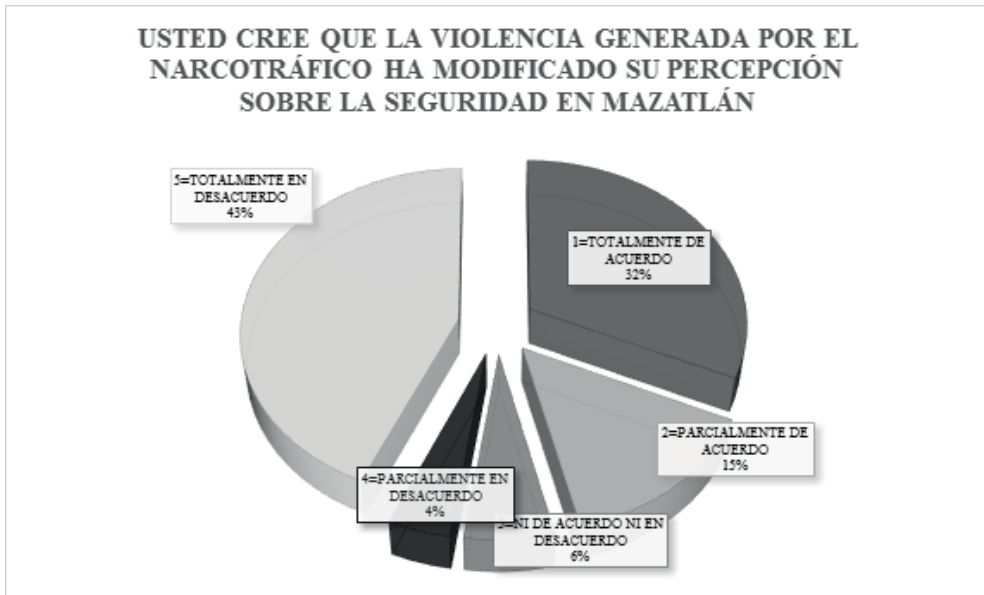
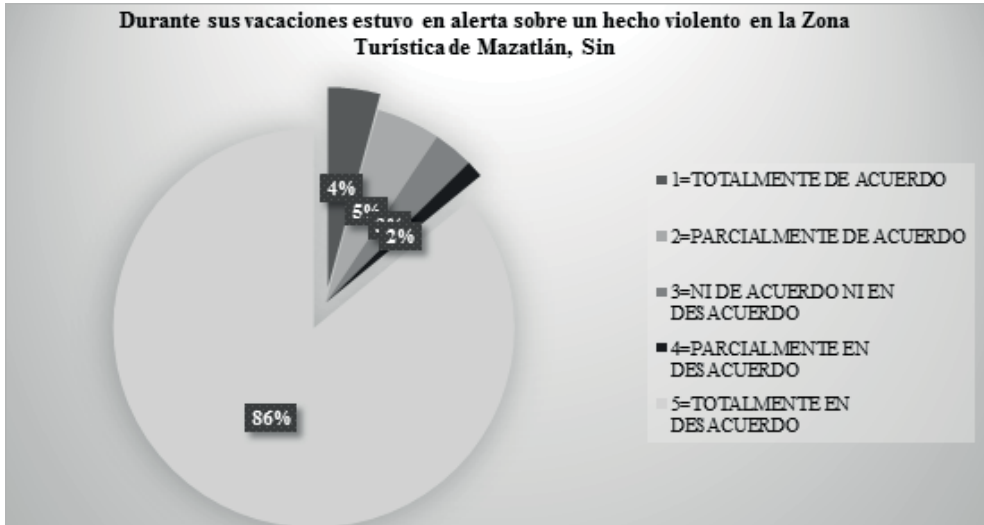
**Gráfica 1. Participación Porcentual de la Afluencia Nacional y la Afluencia Extranjera vs Total (%) (2008-2016)**

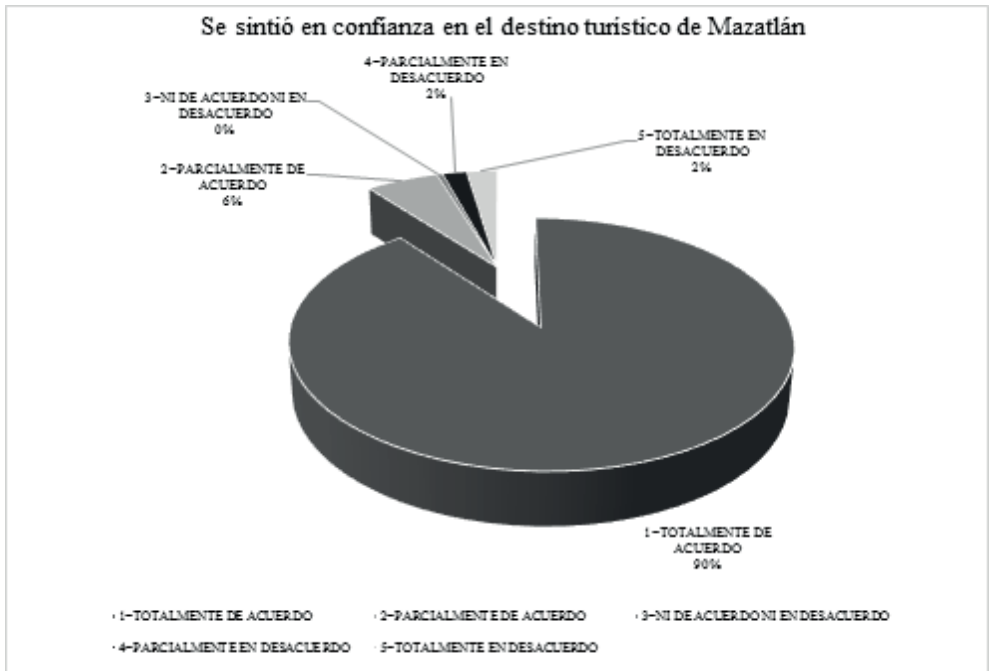
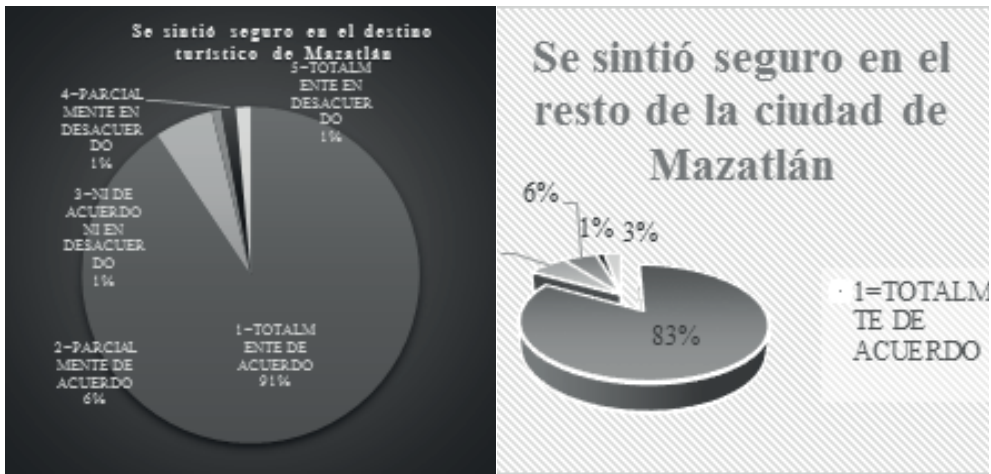


Elaboración : Dra. Adriana Ma. Barbosa Jasso.

Fuente: Datos de la Sector y del Portal de Transparencia de Sinaloa (2008-2016).

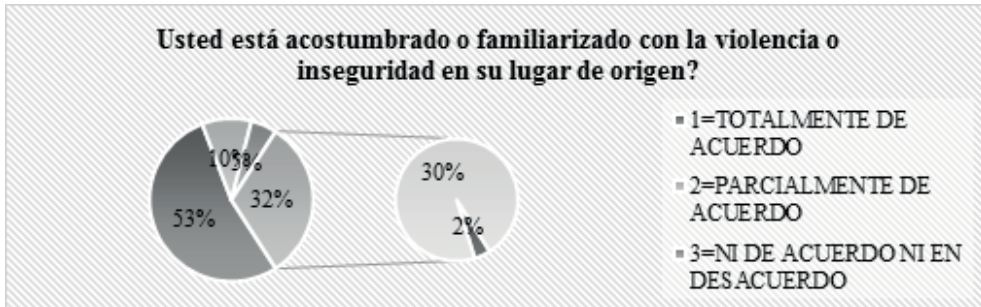
## Encuestas Percepción de Seguridad e Inseguridad en Mazatlán 2017





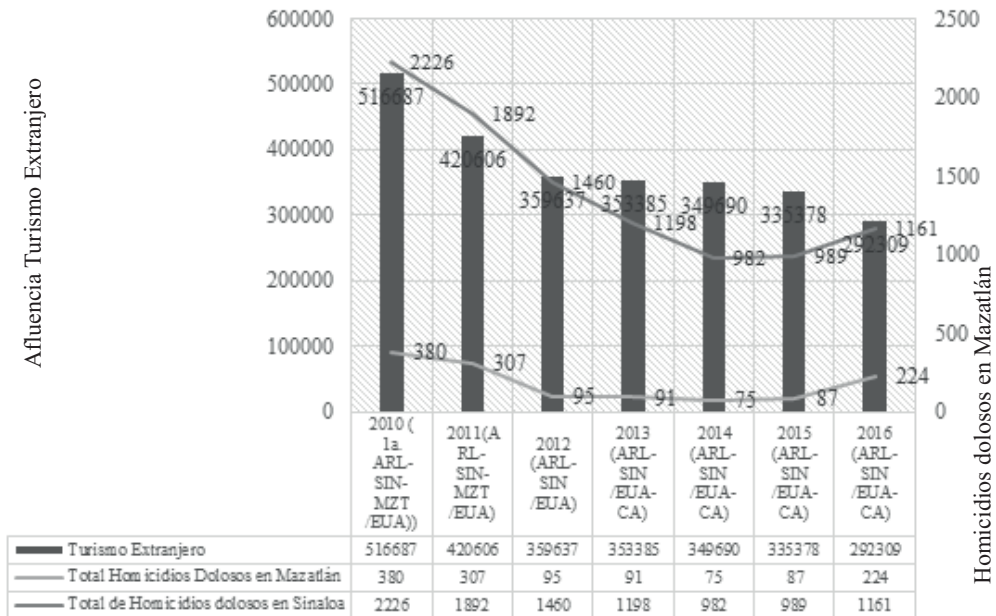
Continúa...

... continuación



Elaboración propia. Dra. Adriana Ma. Barbosa Jasso.  
 Datos de encuesta (enero-agosto 2017)

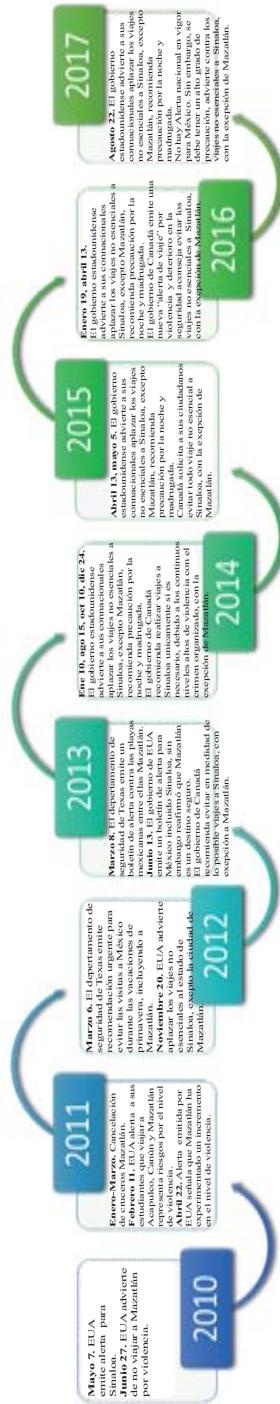
**Gráfica de afluencia turística extranjera vs homicidios dolosos en Mazatlán y Sinaloa (2010-2016)**



Fuente: Elaboración Dra. Adriana Barbosa Jasso. Javier Ernesto Rodríguez Lucatero, Roberto Velarde Nava. David Arámburo Lizárraga. Tomado del Portal de Transparencia Sinaloa (2010-2016). Semáforo Delictivo (2010-2016), del Ministerio de Relaciones Exteriores de Canadá y de la Embajada y Consulados de EE UU en México.



## Alertas de viaje para el turismo extranjero en Mazatlán Sinaloa (2010-2017)



Fuente: Elaboración Dra. Adriana Barbosa Jasso, Javier Ernesto Rodríguez Lucatero, Roberto Velarde Navaz, David Arámburo Lizárraga. Tomado del Ministerio de Relaciones Exteriores de Canadá y de la Embajada y Consulados de EE UU en México.

## Conclusiones y recomendaciones

Con la información presentada sobre el flujo de turistas en el periodo seleccionado (2010-2016), se observa que el segmento extranjero venía creciendo paulatinamente hasta que se presentó una alerta de viaje por parte del gobierno de EE UU para sus ciudadanos, incluyendo a Sinaloa el 7 de mayo de 2010, y una segunda alerta, el 27 de junio del 2010, en donde se boletinaba a Mazatlán por violencia, lo que incidió notoriamente en la declinación de arribos, nacionales e internacionales a Mazatlán.

Posteriormente, se siguieron emitiendo alertas para Sinaloa de 2010 a la fecha, en algunas de ellas queda exonerado Mazatlán por el gobierno de EE UU, sin embargo, en 2012 y 2013, el departamento de Seguridad de Texas emite dos boletines durante la temporada de primavera, recomendando urgentemente no visitar a algunas playas de México, incluyendo a Mazatlán, provocando con ello, una disminución constante del mercado extranjero que pasó de 422,782 en el 2010 a 235,731 en el 2016.

Cabe mencionar que dicha declinación se mantuvo, a pesar de las campañas mercadológicas realizadas principalmente en el sureste de los EE UU por organismos locales y asociaciones de amigos de Mazatlán, algunos residentes en esta localidad, tales como: American Vet, Mazatlan Messenger, Pacific Pearl, M! Jannet Blaser, Vinneyard, Mazatlan Tourist Aide Volunteers y otros, que residen en el extranjero que mediante redes virtuales promueven la percepción de seguridad del puerto.

Por otra parte, para el segmento nacional se observa también que, en el año 2010 se presenta un mínimo de afluencia turística, llegando a 1,181, 026 a este destino coincidiendo con la emisión de las alertas de viaje por el gobierno norteamericano, que incluyen a Sinaloa.

A diferencia de la declinación constante del flujo extranjero, a partir de 2010 inicia un crecimiento sostenido del turismo nacional al puerto de Mazatlán, pasando de 1,181,026 en el año 2010 a 1,918,839 en el 2016.

Un factor que propició dicho incremento, es la entrada en funciones de la carretera Mazatlán-Durango, el 17 de octubre del 2013, que favoreció el arribo nacional hacia Mazatlán, de las regiones centro-norte y noreste de la República mexicana.

Otro elemento a considerar es que mientras los índices de violencia en Mazatlán se han mostrado a la baja, en el norte y en los municipios del sur del estado han permanecido altos e, inclusive, han ido en aumento, así como en otras regiones del país.

Con las cifras presentadas, se manifiesta que los potenciales turistas extranjeros para Mazatlán, en particular estadounidenses y canadienses son muy sensibles a la percepción de la inseguridad en un posible destino turístico y reaccionan positivamente a las alertas y boletines emitidos por los consulados y departamentos de Seguridad pública.

Refiriéndonos al turismo nacional, se observa que tuvo un fuerte impacto la puesta en operación de la carretera Mazatlán-Durango, que disminuyó de manera considerable el tiempo de recorrido aproximadamente en un 62.5%, pasando de 8 a 3 horas en promedio.

Sinaloa, no sólo necesita mejorar su imagen y seguridad, sino que también necesita superar nuevos retos que demandan la industria turística como la modernización y la calidad en los servicios turísticos con el fin de tener mejor competitividad. De hecho, “uno de los más grandes retos para los destinos turísticos en México, en este nuevo milenio, es su reconversión y re-organización para participar de manera más asertiva en los escenarios que se viven y vislumbran en este paradigma de desarrollo social” (Barbosa Jasso Adriana, 2006: 143). Sobre todo porque la difusión de la violencia en los medios ha dañado severamente al destino como la cancelación de una reservación cuando suceden al mismo tiempo estos incidentes violentos, lo cual representa “una manera efectiva de destruir un destino turístico” (Brito Osuna, 2009: 216), de ahí la necesidad de trazar nuevas rutas turísticas, apostarle a la variedad de turismo y a la complejidad de un *marketing* más dinámico y competitivo.

## Referencias

- Barbosa Jasso, Adriana, 2006. Estudio Comparativo de Playas: Mazatlán, Acapulco, Cancún y Los Cabos (1970-2005). Editorial UAS. Pp. 37-44, 143.
- Sánchez Mendoza, Víctor; Barbosa Jasso, Adriana, 2017. Seguridad Turística en los Pueblos Mágicos: El Fuerte y El Rosario, Sinaloa. *Topofilia, Revista de Arquitectura, Urbanismo y Territorios* Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades “Alfonso Vélaz Pliego” BUAP Año X, No. 14 Abril – Septiembre 2017.
- Blanco Herranz, Francisco (2004). Reflexiones sobre seguridad, poderes públicos y actividad turística. *Revista Estudios Turísticos*, 160, España, Pp. 13-14. Recuperado de <http://estadisticas.tourspain.es/img-iet/Revistas/RET-160-2004-pag5-29-91961.pdf>
- Grunewald, Luis *et al.*, (2010). Municipio, Turismo y seguridad, editorial Organización de Estados Americanos - Universidad Nacional de Quilmes. Recuperado de [www.oas.org/en/sedi/pub/turismo\\_seguridad\\_s.pdf](http://www.oas.org/en/sedi/pub/turismo_seguridad_s.pdf). pp. 19-25, 2010
- Korstanje, Maximiliano, (2010). El 11 de Septiembre y la teoría de la percepción del riesgo, *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 8 (2), 390-397. Recuperado de <http://www.pasosonline.org/es/articulos/400->
- Lozano Cortes, Maribel (2007). La construcción social de la seguridad en la actividad turística. En Maribel Espinoza Castillo (coordinadora), *Tendencias de investigación turística a principios del siglo XXI*. México: Instituto Politécnico Nacional. pp. 77-80.

- Sturken, Marita. (2007). *Tourists of History: memory, kitsch and consumerism from Oklahoma City to Ground Zero*, Estados Unidos de Norteamérica, Editorial: Duke University Press.
- 4to. Informe de Labores 2015-2016, (2016). Secretaría de Turismo, México, p: 19. Recuperado de [www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/135266/CuartoInformeDeLabores\\_Final.pdf](http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/135266/CuartoInformeDeLabores_Final.pdf)
- Gobierno del Estado de Sinaloa, (2017). Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021, Sinaloa, pp: 15. Recuperado de <https://storage.googleapis.com/sinaloa-web/uploads/2017/06/plan-estatal-de-desarrollo-sinaloa-2017-2021.pdf>
- Santamaría Gómez, Arturo y Flores Gamboa, Silvestre (2012). Escenarios de violencia e inseguridad en los destinos turísticos: Mazatlán como estudio de caso. Editorial Facultad de Ciencias Sociales, Mazatlán, pp. 23-136.
- Secretaría de Turismo, Sinaloa (2017). Principales Indicadores Turísticos Cuarto trimestre 2010-2016. Recuperado de [http://www.transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/ST/programas%20y%20servicios/estadisticas/2016/TURISMO-INDICADORES\\_4to.Trim.2015-2016.pdf](http://www.transparenciasinaloa.gob.mx/images/stories/ST/programas%20y%20servicios/estadisticas/2016/TURISMO-INDICADORES_4to.Trim.2015-2016.pdf)
- Semáforo Delictivo de Sinaloa. Recuperado de <http://sinaloa.semaforo.com.mx/>





*Competitividad de negocios, desarrollo económico, sustentabilidad y políticas públicas*  
se terminó de imprimir en mayo de 2019.  
El tiraje consta de 1 000 ejemplares