

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Tesis: “Los factores críticos del proceso de innovación como determinantes del desempeño de la industria restaurantera de Mexicali Baja California”

Presenta
FABIÁN MARTÍNEZ ESCALANTE

Tesis para obtener el **GRADO** de
Doctor en Ciencias Administrativas

Director de tesis:
DR. MANUEL ALEJANDRO IBARRA CISNEROS

Mexicali, Baja California, México

Diciembre del 2023

Para ti no habrá ya sol,
para ti no habrá ya noche,
para ti no habrá ya muerte,
para ti no habrá ya dolor,
para ti no habrá calor,
ni sed, ni hambre, ni frío,
ni enfermedades, ni familia.
Nada podrá atemorizarte.

Todo habrá concluido para ti, excepto una cosa:

HACER TU TRABAJO !!!

En el puesto que se te designe, ahí quedarás,
para la defensa de tu nación, de tu pueblo,
de tu raza, de tus costumbres y de tu religión.
¿Juras cumplir con el mandato divino?

Atendiendo el protocolo tradicional, con estas palabras los
capitanes **YAQUIS** otorgan la investidura a los nuevos oficiales
quienes, bajando la cabeza, responden:

¡Ehui! (sí)

Agradecimientos:

Agradezco a Dios por darme la oportunidad, bendecirme y ponerme en los caminos correctos.

Agradezco a mi Padres que siempre me dieron más de lo que podían darme.

Agradezco a mi hermana Tita y a mis hijos todo su apoyo.

Siempre estaré eternamente agradecido con todos los Maestros que contribuyeron a mi formación, desde el kínder hasta el Posgrado.

Agradecido con las Autoridades y directivos de UABC, especialmente con mi director de tesis Dr. Alejandro Ibarra, Dra. Sósima Carrillo y Dr. Benito Vela.

Gracias a mi casa de trabajo Universidad Xochicalco y a mis queridos hermanos de EVM Mexicali.

Resumen

El sector restaurantero mundial se mantiene a la vanguardia mediante innovación constante en una industria que tiene consumidores muy demandantes y exigentes en todos los países.

Por su parte la industria restaurantera de Baja California es también reconocida por brindar a sus visitantes una rica variedad de gastronomía atendida por gente muy cálida. Sin embargo, el área de oportunidad se encuentra precisamente en la innovación de sus productos y procesos.

En esta investigación se analizó la relación entre la innovación y el desempeño de la industria restaurantera de Mexicali, Baja California, México. Para ello, se aplicó un instrumento que tiene como variable independiente a la innovación, derivando la innovación tecnológica y la innovación no tecnológica, seguida de la variable dependiente desempeño, de la cual se deriva el desempeño financiero y el desempeño no financiero.

Las dimensiones que completan el instrumento son la orientación al cliente, orientación emprendedora, capital humano y estrategia competitiva.

En primer lugar, la innovación influyó significativamente en el desempeño financiero (DF). Los resultados son consistentes con los de Chou et al. (2020) y Hallak et al. (2018).

En segundo lugar, la innovación también influyó positivamente en desempeño no financiero (DNF). Como lo señalan estudios anteriores (Bamfo y Kraa, 2019; Omri, 2015).

En tercer lugar, con un grado de influencia similar, la orientación al cliente (OC), influyó positivamente en la innovación en los restaurantes. Los resultados corroboran la evidencia previamente analizada (Eren, 2019; Wang, Zhao y Voss, 2016; Yang y Tsai, 2019).

Cuarto, los resultados verificaron lo establecido por estudios previos sobre la relación positiva entre orientación emprendedora (OE) e Innovación (Muslikh, Byarwati y Hidayati, 2016; Song, Ma y Yu, 2019).

En quinto lugar, no se demostró que el capital humano (CH), modere positivamente la relación entre innovación y DF en el sector restaurantero. Si bien el capital humano (CH), es fundamental en el desempeño financiero de las empresas según la evidencia existente (Githaiga, 2019; Sardo, Serrasqueiro y Alves, 2018).

Por último, la variable originalmente propuesta de “innovación tecnológica” no cumplió con los parámetros suficientes para ser incluida en el análisis final, por lo que se tuvo que eliminar del modelo, para quedarse únicamente con la innovación no tecnológica. Esto implica que la innovación tecnológica, no influye en el desempeño de los restaurantes. Por lo tanto, sólo se utilizó en el análisis descriptivo.

Palabras clave

Innovación, desempeño, tecnología, procesos, mercadotecnia, restaurantes, capital humano, clientes

Índice

Capítulo 1	1
Antecedentes	4
1.2 Planteamiento del Problema.....	12
1.3 Pregunta de Investigación.....	14
Otras preguntas específicas:	14
1.4 Objetivos.	14
Objetivos Específicos:	15
1.5 Hipótesis.....	15
1.6 Justificación	17
Capítulo 2: Marco de referencia	22
2.1 Antecedentes.....	38
2.1.1 Industria restaurantera en México.	38
2.1.2 Industria restaurantera en Baja California.	40
2.2 Innovación.....	43
2.2.1 Antecedentes en México.	43
2.2.2 Antecedentes de la innovación en la industria restaurantera.....	46
2.3 Desempeño Empresarial	49
2.3.1 El desempeño Empresarial Financiero	51
2.3.2 El Desempeño Empresarial NO Financiero	52
Capítulo III Metodología.....	54
3.1 Enfoque, diseño y alcance de la investigación	54
3.2 Descripción de la muestra.....	54
3.3 Justificación de la muestra alcanzada.....	56
3.4 Representación gráfica del modelo	63
3.5 Validación del instrumento por expertos	64
3.6 Prueba Piloto	65
3.7 Instrumento de recolección de datos.....	65
3.10 Prueba de fiabilidad y validez.....	69
3.11 Recolección de Datos	69
3.12 Análisis	70

Capítulo IV Resultados y Discusión	71
Análisis descriptivo.....	76
Orientación al Cliente	76
Orientación Emprendedora.....	82
Estrategia Competitiva.....	88
Capital Humano	92
Innovación Tecnológica.....	96
Innovación NO Tecnológica.....	102
Desempeño NO Financiero	111
Desempeño Financiero.....	113
Discusión	115
Limitaciones	125
Contribución.....	128
Contribución económica.....	128
Contribución al sector restaurantero	129
Competitividad al sector restaurantero	129
Aportación práctica.....	130
Propuestas.....	132
Innovar en tecnología	132
Innovar en Procesos	133
Estrategias basadas en diferenciadores (ventaja competitiva).....	134
Menú innovador	135
Innovar en Mercadotecnia.....	135
Estrategia centrada en el cliente.....	136
Conocimiento de los competidores.....	136
Internet en restaurantes	137
Página de internet	138
Planeación e implementación de drive thru	138
Promociones frecuentes.....	138
Programas de lealtad.....	139
Mejorar el tiempo de solución de problemas	139
Referencias.....	140
Anexos.....	152

Orientación al Cliente.....	159
Orientación Emprendedora.....	169
Estrategia Competitiva.....	181
Capital Humano.....	189
Innovación Tecnológica.....	196
Innovación NO Tecnológica.....	209
Desempeño NO Financiero	226
Desempeño Financiero	230

Índice de tablas

Tabla 1. Índice de correlación de pearson	58
Tabla 2. Resultados de potencia correlación de pearson	63
Tabla 3. Fiabilidad y validez convergente	73
Tabla 4. Validez discriminante (criterio fornell- larcker)	74
Tabla 5. Resultados de la prueba de hipótesis	75
Tabla 6. Resultados del análisis de moderación	76

Índice de Figuras

Figura 1. Diagrama de relación de variables	20
Figura 2. Matriz de los tipos de innovación	23
Figura 3. Estrategias para la ventaja competitiva	34
Figura 4. Tamaño de la muestra y nivel de confianza	56
Figura 5. Representación gráfica del modelo	64
Figura 6. Importancia del cliente para el negocio	77
Figura 7. Opinión del cliente al momento de innovar	77
Figura 8. Importancia del cliente para innovar en procesos de tecnología	78
Figura 9. Encuesta a clientes para evaluar la calidad en los servicios	78
Figura 10. Compromiso con el cliente	79
Figura 11. Supervisión para garantizar la satisfacción del cliente	79
Figura 12. Análisis de quejas de clientes	80
Figura 13. Retroalimentación de las quejas	80
Figura 14. Reuniones para mejorar el servicio.	81
Figura 15. Capacitaciones de manera periódica	81
Figura 16. Calidad del servicio	82
Figura 17. Emprender no solo es para nuevos negocios	82
Figura 18. Adopción de nuevos procesos o estrategia para el negocio	83
Figura 19. Iniciativa al momento de emprender	83
Figura 20. Importancia de emprender e innovar	84

Figura 21. Involucramiento de la familia en la alta dirección	84
Figura 22. Anticiparse a problemas futuros	85
Figura 23. Soluciones para emprender y resolver problemas.	85
Figura 24. Promociones ofrecidas vs competencia	86
Figura 25. Métodos innovadores de precios en el mercado	86
Figura 26. Innovar aumenta la productividad	87
Figura 27. Nuevos platillos respecto a la competencia.	87
Figura 28. Importancia de la competencia al emprender	88
Figura 29. Importancia de las opiniones del cliente	88
Figura 30. Análisis de quejas de los clientes	89
Figura 31. Cambios en productos y procesos	89
Figura 32. Oportunidades de negocio	90
Figura 33. Puntos fuertes y débiles de los competidores	90
Figura 34. Monitoreo de clientes y competidores	91
Figura 35. Diferenciación de productos y servicios	91
Figura 36. Valor agregado como ventaja competitiva	92
Figura 37. Papel que juega el personal para el negocio	92
Figura 38. Desarrollo de talento de empleados	93
Figura 39. Capacitación y aprendizaje	93
Figura 40. Clima organizacional de la empresa	94

Figura 41. Cultura de innovación	94
Figura 42. Trato al cliente	95
Figura 43. Motivación del empleado o colaborador	95
Figura 44. Servicios de entrega electrónicos	96
Figura 45. Internet a clientes	96
Figura 46. Pago con tarjetas de crédito	97
Figura 47. Pago vía codi	97
Figura 48. Página de internet	98
Figura 49. Ordenar y pagar la comida en página de internet	98
Figura 50. Promoción en redes sociales	99
Figura 51. Ventas, gastos e inventarios por sistema	99
Figura 52. Promociones en plataformas e internet	100
Figura 53. Innovación tecnológica para elaborar productos	100
Figura 54. Mercadotecnia en medios digitales	101
Figura 55. Aplicación de tecnología en la relación con clientes	101
Figura 56. Innovación tecnológica y disminución de costos	102
Figura 57. Innovación en mercadotecnia	102
Figura 58. Servicio drive thru en los negocios	103

Figura 59. Extensión de productos y servicios	103
Figura 60. Innovación en procesos y métodos comerciales	104
Figura 61. Importancia de estructura organizacional innovadora	104
Figura 62. Calidad e innovación del producto vs competencia	105
Figura 63. Procedimientos internos que no tiene la competencia	105
Figura 64. Procesos administrativos para el personal	106
Figura 65. Innovación en promociones	106
Figura 66. Simplificación de procesos	107
Figura 67. Experimento de nuevas recetas	107
Figura 68. Desarrollo de nuevas estrategias de mercado	108
Figura 69. Lazos de lealtad con el cliente	108
Figura 70. Nuevos métodos de venta	109
Figura 71. Métodos de gestión para eficiencia de restaurantes	109
Figura 72. Mejora constante en el proceso de elaboración de platillos	110
Figura 73. Innovación en servicio y logística	110
Figura 74. Imagen de marca	111
Figura 75. Solución de problemas	111
Figura 76. Mejora del servicio al cliente	112

Figura 77. Incremento de clientes	112
Figura 78. Rentabilidad	113
Figura 79. Margen de utilidad	113
Figura 80. Participación de mercado	114
Figura 81. Crecimiento de ganancias	114

Capítulo 1

Desde décadas atrás el tema de la innovación salió a la luz como una teoría que empujaría a las organizaciones a mantener e incrementar su participación en un mercado que cada vez es más competido.

Hoy en día se puede observar que detrás de la gran mayoría de empresas de éxito se encuentra la innovación en sus diferentes tipos, como aquella que se centra en los productos o servicios, o aquella otra que es centrada en los procesos, especialmente la tecnología.

El sector restaurantero mundial se mantiene a la vanguardia mediante innovación constante en una industria que tiene consumidores muy demandantes y exigentes en todos los países.

México es reconocido internacionalmente por su gastronomía, por lo que el turismo que lo visita es atraído principalmente por la originalidad de comidas que solo encuentran en el país. Con el paso del tiempo el sector restaurantero resintió la entrada de las franquicias extranjeras de comida rápida desde la década de los ochentas, que, por tratarse de unidades altamente preparadas, traen estándares y prácticas de innovación que son parte de sus procesos exitosos de trabajo.

Por su parte la industria restaurantera de Baja California es también reconocida por brindar a sus visitantes una rica variedad de gastronomía atendida por gente muy cálida. Sin embargo, el área de oportunidad se encuentra precisamente en la innovación de sus productos y procesos.

Restaurante La palabra restaurante fue utilizada por primera vez a mediados de los años 1700, esta describía lugares públicos que ofrecían a las personas la opción de comer sopa y pan sin tener que prepararlos por su propia cuenta (Power & Sergio, 2011); sin embargo a través del tiempo, el concepto de restaurante ha venido evolucionando, por lo que hoy según Gallego (2012), un restaurante es considerado como aquel “establecimiento público donde, a cambio de un precio, se sirven comidas y bebidas para ser consumidas en el mismo local”. Coincidiendo con esto, Morfín (2006) asegura que además de realizar un cobro por los alimentos y bebidas consumidos, también se debe cobrar por el servicio prestado, ya que la finalidad de este tipo de lugares no sólo consiste en ofrecer productos, sino también atención y servicio a los clientes que visitan el establecimiento.

Esta importante industria lucha por prevalecer en medio de un mercado muy competido de comida rápida, que culturalmente se tiene por estar cerca geográficamente ubicados en la franja fronteriza con Estados Unidos.

El estado de Baja California es conformado por 7 municipios, los cuales tienen características culinarias muy diferentes.

Curiosamente la ciudad de Mexicali es muy conocida por su gastronomía centrada en la comida china, que tradicionalmente es parte de los “cachanillas” el comer estos platillos en familia, así como llevar a degustar este tipo de comida a los visitantes a la ciudad.

Ensenada es muy variado en su gastronomía, destacando la cocina de productos de mar, en especial sus tacos de pescado que le han dado fama a la ciudad.

Tijuana que es la ciudad más grande del estado, es conocida por sus tacos, en especial los de carne asada. En dicha ciudad se pueden encontrar restaurantes de alta cocina a la que denominan Baja- Med, así como la mundialmente ensalada César que fue creada en dicha ciudad.

De los campos de cultivo algodonero los orientales pasaron a la zona urbana de la ciudad, al popular barrio de La Chinesca en el Centro Histórico de Mexicali, en donde el restaurante más afamado fue el de don Manuel Ma, “El 19”, ubicado primero por el callejón de La Chinesca y después por la avenida Juárez.

La idea de ofrecer “comidas corridas” desde la número uno, hasta la número seis o siete viene de la necesidad de alimentar a una gran cantidad de comensales disponiendo de una considerable variedad de platillos.

Pero no solo de chop suey vive el mexicalense, también los grupos humanos migrantes provenientes de las entidades circunvecinas nos trajeron sus delicias culinarias tales como la machaca sonoreense con sus inmensas tortillas de harina, las carnes asadas, los caldos como la gallina pinta, el caldo de queso y el menudo con maíz blanco, pancita de res y pata de cerdo (voz de la frontera, 2018).

Antecedentes

En la historia de la industria de los alimentos, se tiene registro de que a principios del siglo XXVII se creó en París el que se reconoce como “El Primer Restaurante”, el cual proporcionaba a las personas luego de un día de trabajo un “CALDO” fortificado que tenía como objetivo que estos recuperaran las energías y fuerzas para seguir trabajando al día siguiente. Este establecimiento recibió el nombre de “BOULANGER” quien fue el creador de este tipo de establecimiento (Alimentación CCD, 2009, pág. 9).

“La Gran Taberna de Londres” fue el primer Restaurante en entregar a los clientes un servicio basado en una lista en la que ofrecía al comensal los productos y preparaciones del que disponía en su establecimiento. Fue Antonio Beauillivier en el año 1782, quien comenzó a utilizar este sistema al que hoy se conoce como “MENÚ”. También ofrecía al cliente la posibilidad de ser atendido en mesas privadas y guardadas para tal ocasión (Alimentación CCD, 2009, pág. 10).

Este restaurante estaba localizado en Francia. La gran revolución en materia de gastronomía se debe al cocinero francés Antonio Beauvilliers que en 1765 abre en París un "Bouillon" el primer restaurante. Los clientes se instalaban en mesitas con manteles. Esto comienza a aumentar cuando los cocineros privados de su empleo, debido a que sus amos se fugan al extranjero, empiezan a abrir restaurantes. Es así como bajo la influencia de la Revolución Francesa la gran cocina sale a la calle. Este establecimiento, a diferencia de los figones, posadas o tabernas sólo admite a

gente que vaya a comer. La palabra "restaurante" tuvo éxito y en el diccionario se definía la palabra "Restaurateur". Los restaurateur son aquellos que poseen el arte de hacer los verdaderos caldos restauradores y el derecho de vender toda clase cremas, potajes de arroz, huevos frescos, macarrones, volatería, confituras, compotas y otros platos salúíferos y delicados.

México es un país que siempre se ha caracterizado por lo variado de sus diferentes platos de cocina, es famoso en el mundo por tener una riqueza gastronómica. Para entender cómo han evolucionado los establecimientos de alimentos y bebidas en México, es importante partir desde sus inicios, "la historia se remonta al año de 1525 en la Nueva España, donde se autorizó a Pedro Hernández Paniagua para que en su casa pudiera abrir un mesón; ofreciendo pan, vino, agua y carne a los visitantes", (Cano, 2011)

La historia habla de una evolución del sector restaurantes, citando al mismo autor Cano (2011), es hasta el año de 1785 que se abre el primer café en las calles de Tacuba y Monte de Piedad; éste marcó la pauta para el desarrollo de nuevos establecimientos dedicados al servicio de alimentos, cambiando de nombre según eran los servicios que ofrecían, entre esos se encontraban las fondas y cantinas, estas últimas además de servicio de alimentos también incluían alguna diversión a los clientes.

Posteriormente, empezaron a surgir posadas, tabernas, hosterías y fondas alrededor de la Nueva España. Los viajeros buscaban estos establecimientos para refrescarse y tener algún alimento, sobre todo a orillas de las ciudades que es donde se ubicaban la mayoría de estos establecimientos.

En el siglo XIX la palabra francesa restaurante se puso de moda, por lo que las fondas que había cambiaron de nombre a restaurantes, ampliando el menú y servicio que ofrecían. Es de esta forma que, en el año de 1860, inicia el restaurante más antiguo del Distrito Federal llamado La Hostería de Santo Domingo, el cual adquirió fama rápidamente al ser visitado por presidentes, altos funcionarios, artistas, pintores, escultores y escritores.

En los años 80's llegan a México las franquicias de comida rápida y tienen un éxito total. En 1985 se inaugura el primer Mc Donald's en la Ciudad de México; no tardó mucho en llegar a todos los estados de la República mexicana y posicionarse en las preferencias de la población, sobre todo en la más joven, con el concepto de atraer a los niños con los juegos y juguetes de la famosa cajita feliz, dejando a un lado los establecimientos convencionales. Posteriormente, empiezan a llegar otros restaurantes de comida rápida: Burger King, Kentucky, Subway, Sushi y Panda; (Durón, 2009).

Por su parte, el estado de Baja California es muy joven, pues tiene menos de 100 años de haberse nombrado oficialmente como un estado de la República Mexicana. Su economía principal está centrada en el sector industrial-maquilador, agroindustrial, comercio y de servicios. Está reconocida en el país por su marcada tendencia de la gastronomía enfocada hacia la comida china, por lo que es común ver por todo el estado diferentes restaurantes chinos, en especial en su capital Mexicali, dónde expenden este tipo de comida para satisfacer todos los niveles socioeconómicos.

Según Michael Elkins, un restaurante es un establecimiento de servicio cuyo objetivo es preparar y vender comidas y bebidas para satisfacer a los clientes. También, un restaurante se encarga de ofrecer otras comodidades a los clientes, como servicio a la mesa, servicio de entregas a domicilio, métodos de pago óptimos, y más.

Afirma atinadamente el economista austriaco Schumpeter, quien aportó el concepto de innovación a la literatura económica, que la innovación es:

La introducción exitosa de un producto nuevo o una nueva práctica productiva en el mercado, que desplaza productos y/o prácticas obsoletas que permiten procesos recurrentes de lo que denominó “destrucción creativa”.

Schumpeter (1942) popularizó la idea de “destrucción creativa”: la innovación acababa con viejas formas de hacer las cosas e introducía nuevos y superiores paradigmas, más productivos, eliminando los preexistentes en un constante proceso competitivo y creativo.

Como lo expresan, Russell y Vinsel (2018), investigadores del Instituto de Tecnología de Hoboken, en el ensayo *Hail the maintainers: Lo que sucede después de la innovación es lo más importante*. El mantenimiento y reparación tiene más impacto en la vida diaria de las personas que la gran mayoría de las innovaciones. Esta preocupación por la novedad es lamentable, ya que no tiene en cuenta las tecnologías de uso generalizado, y oscurece que muchas de las cosas importantes que se encuentran en el entorno sean bastante viejas.

La innovación es un proceso complicado tanto para definir, medir, como para gestionar. Muchas empresas no le dan la importancia que tiene pues al tener éxito con su producto o servicio no ven la necesidad de ir más allá; lo más seguro es que esta actitud permanezca aún en tiempos de crisis, ante ella, las empresas responden con variaciones a su modelo de gestión y dejan de lado el largo plazo, es decir, no analizan la necesidad de modificar su modelo de negocio. Para que un modelo de negocio tenga éxito, es necesario innovar y esto de manera permanente, ello requiere generar condiciones que incentiven la investigación aplicada a incrementos de la productividad y en consecuencia de la competitividad. Se propone rescatar la importancia de la innovación en los modelos de negocio y proponer opciones de política para elevar la competitividad de un país vía la innovación, (Álvarez- Falcón, 2014).

Si bien, aún no hay una total claridad de los aportes de la innovación al sector debido a la escasa literatura, según los autores Kato-Vidal (2019), la innovación es un componente clave de las ventajas competitivas de las empresas. Se halló un vínculo positivo entre innovación y productividad en diversos sectores manufactureros y no manufactureros. El impacto calculado de la innovación sobre la productividad es equivalente al impacto que tiene la inversión en equipo de cómputo.

Innovar no solo se define como construir algo nuevo, sino también modificar o transformar algo, según Drucker (1985), “la innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; es el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente”

La innovación le da una ventaja competitiva a las empresas que la practican, según menciona Porter (1990), en un artículo publicado en Harvard business review, “las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas”

Las empresas o sectores que regularmente innovan se distinguen dentro de su segmento de industria, Rothwell (1992) define la innovación como un proceso que incluye la técnica, el diseño, la fabricación y las actividades comerciales y de gestión implicadas en la venta de un nuevo producto o el uso de un nuevo proceso de fabricación o equipamiento.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2010), definió la innovación como todos los pasos científicos, comerciales, técnicos y financieros necesarios para el desarrollo e introducción en el mercado con éxito de nuevos o mejorados productos, el uso comercial de nuevos o mejorados procesos y equipos, o la introducción de una nueva aproximación a un servicio social. La I+D es sólo uno de estos pasos.

La innovación es el proceso de integración de la tecnología existente y los inventos para crear o mejorar un producto, un proceso o un sistema. Innovación en un sentido económico consiste en la consolidación de un nuevo producto, proceso o sistema mejorado, (Freeman, 1982).

La palabra innovación está de moda, es utilizada por emprendedores, industriales, educadores, académicos, políticos, autoridades gubernamentales, entre otros. La

vemos continuamente en la prensa, la oímos en la televisión y radio, y en muchos seminarios, conferencias y congresos. Pero ¿qué es innovar? Definiciones hay muchas, la siguiente es probablemente la que mejor la define según Valenzuela y Valenzuela (2015): "Creación o modificación de un producto, servicio o proceso que tenga una aplicación exitosa imponiéndolo en el mercado". Para que una innovación sea exitosa, "debe comenzar por un talento creativo y/o técnico, pero para revolucionar al mundo ha de acompañarse con aptitudes para los negocios".

La innovación es un tema actualmente presente en todas las áreas del desarrollo, particularmente en la industria de los alimentos. La Innovación requiere esfuerzo creativo, audacia, habilidades tecnológicas y/o comerciales. En la evolución de los alimentos y de los procesos asociados han existido muchos fracasos, pero también muchas innovaciones e innovadores exitosos.

Por otra parte, el desempeño es una manera de medir si lo que se está haciendo funciona, Según Chiavenato (2000), define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

El Desempeño puede ayudar o perjudicar a las organizaciones restauranteras, ya que para algunas de ellas este puede ser alto y para otras es bajo. Garcia (2001), define al desempeño como "aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización y que

pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa”.

La forma tradicional y común de medir el desempeño es a través de los resultados económico-financieros. Si tomamos autores relacionados con la planificación estratégica, como Hill y Jones (2011) o David (2013), el desempeño es visto como una consecuencia de la ventaja competitiva de una organización y se relaciona con la creación de valor.

Camisón-Zornoza C. y Cruz-Ros (2008), retoman la siguiente definición:

El desempeño organizativo se define como el éxito de la empresa para, a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado y le permita alcanzar una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que lograr unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas.

Los autores identifican a este constructo con siete dimensiones: resultados financieros, eficiencia operativa, capacidad de competir, satisfacción de los clientes, satisfacción de los empleados e impacto social.

1.2 Planteamiento del Problema.

En un artículo publicado por López et al. (2010), mencionan que durante muchos años las grandes corporaciones multinacionales han llevado a cabo sus procesos de innovación de una manera individual y aislada de la colaboración con otros agentes, lo que se conoce como el modelo de innovación cerrada.

Hoy en día es un lujo que las empresas no pueden darse a la hora de innovar, tienen que explorar que hay más allá de su segmento de mercado, es decir, salir de la caja y estar abiertos a replicar casos de éxito en industrias diferentes.

En la Ciudad de Mexicali la mayoría de las franquicias instaladas y operando en la ciudad son de origen norteamericano como: pizzas, hamburguesas, sándwiches tipo subway, pollo frito, entre otros. Estas empresas se rigen por las normas de operación de su país de origen, por lo que aplican estrategias de innovación globales en sus productos y procesos. Además, coexisten en la ciudad una gran variedad de restaurantes de comida rápida de marcas locales en giros como pizzerías, comida china, comida japonesa, ensaladas, hamburguesas, tortas, tacos, mariscos, flautas, comida mexicana, entre otros.

Uno de los principales problemas que presentan este tipo de establecimientos es la falta de innovación en productos, así como en sus procesos para poder ser más eficientes y rentables. El hecho de no innovar les ha impactado fuertemente a la industria local restaurantera en su productividad, llevándolas a disminuir

drásticamente sus utilidades y por ende a verse obligadas a cerrar sus establecimientos.

A diferencia de las franquicias que traen una estrategia globalizada en el tema de innovación, la industria restaurantera local carece de la aplicación e implementación de este tipo de filosofías, lo que trae como consecuencia un reducido ciclo de vida de los establecimientos hasta llegar a su cierre total.

Según datos del INEGI (2022), alrededor de casi 9,200 establecimientos forman parte de la industria restaurantera en Baja California. La conforman los establecimientos fijos, semifijos y aquellos que se realizan desde una vivienda. De todas las actividades que conforman el sector de servicios, la industria restaurantera ocupa el segundo lugar en la generación de empleo, sólo por detrás del sector de apoyo a los negocios y manejo de desechos, que reportó 238 404 personas de más que los restaurantes.

Dentro del sector de servicios esta industria concentra más de la cuarta parte de las unidades económicas dedicadas a la prestación de servicios privados no financieros; casi una quinta parte del empleo. Los establecimientos dedicados a la preparación de alimentos y bebidas en el 2013 generaron 177 mil 145 millones de pesos, lo que representó el 1.1% del PIB total del país. Durante los últimos diez años la tendencia se mantiene a la baja, porque según cifras del año 2003 su contribución fue escasamente de 1.7%.

1.3 Pregunta de Investigación.

Derivada de la problemática descrita anteriormente, se declara la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la relación que existe entre la innovación y el desempeño de la industria restaurantera de Mexicali Baja California?

Otras preguntas específicas:

1.- ¿Cuál es la relación que existe entre la innovación no tecnológica y el desempeño de la industria restaurantera de Mexicali Baja California?

¿Cuál es la relación que existe entre la innovación tecnológica y el desempeño de la industria restaurantera de Mexicali Baja California?

¿Cómo influyen las orientaciones estratégicas (orientación emprendedora y del cliente) en la innovación dentro de la industria restaurantera de Mexicali Baja California?

¿Cómo influye el capital humano en la relación entre la innovación y el desempeño de la industria restaurantera de Mexicali Baja California?

¿Cómo influye la estrategia competitiva en la relación entre la innovación y el desempeño de la industria restaurantera de Mexicali Baja California?

1.4 Objetivos.

Objetivo General:

Analizar la relación entre la innovación y el desempeño de la industria restaurantera de Mexicali Baja California, y la influencia de los factores críticos sobre dicha relación.

Objetivos Específicos:

1. Determinar la relación que existe entre la innovación no tecnológica y el desempeño de la industria restaurantera de Mexicali Baja California
2. Estudiar la relación que existe entre la innovación tecnológica y el desempeño de la industria restaurantera de Mexicali Baja California
3. Establecer cómo la orientación emprendedora y la orientación del cliente, influyen en la relación entre la innovación y el desempeño de la industria restaurantera de Mexicali Baja California
4. Determinar cómo los factores críticos del capital humano y la estrategia competitiva influyen en la relación de la innovación y el desempeño de la industria restaurantera de Mexicali Baja California
5. Proponer acciones para mejorar el desempeño de la industria restaurantera de Mexicali Baja California

1.5 Hipótesis.

General:

Existe una relación positiva y significativa entre la innovación y el desempeño de la industria restaurantera de Mexicali Baja California.

Específicas:

H1: Existe una relación entre la **innovación no tecnológica** y el **desempeño financiero** de la industria restaurantera de Mexicali Baja California.

H2: Existe una relación entre la **innovación no tecnológica** y el **desempeño no financiero** de la industria restaurantera de Mexicali Baja California.

H3: La **orientación al cliente** influye positivamente en la **innovación no tecnológica** de la industria restaurantera de Mexicali Baja California.

H4: Existe una asociación entre la **orientación emprendedora** y la **innovación no tecnológica** de la industria restaurantera de Mexicali Baja California.

H5a: Existe un efecto moderador del **capital humano** sobre la relación entre la **innovación no tecnológica** y el **desempeño financiero** de la industria restaurantera de Mexicali Baja California.

H5b: Existe un efecto moderador del **capital humano** sobre la relación entre la **innovación no tecnológica** y el **desempeño No financiero** de la industria restaurantera de Mexicali Baja California.

H6a: La relación entre la **innovación no tecnológica** y el **desempeño financiero** de la industria restaurantera, esta moderada por la **estrategia competitiva**.

H6b: La relación entre la **innovación no tecnológica** y el **desempeño No financiero** de la industria restaurantera, esta moderada por la **estrategia competitiva**.

Factores Críticos

- ✓ La orientación emprendedora
- ✓ El capital humano
- ✓ La estrategia competitiva
- ✓ La orientación al cliente

1.6 Justificación

Ante los últimos lugares que ocupa el país en el ranking mundial de innovación, WIPO (2019), se ha iniciado a realizar esta investigación la cual pretende aportar y proponer soluciones a este importante tema que está ligado a la productividad de las empresas y organizaciones, en este caso, el sector restauranero de Mexicali, Baja California.

WIPO (world intellectual property organizational por sus siglas en inglés), tiene su sede en suiza, es el organismo que mide el índice mundial de innovación.

El Índice se basa en un rico conjunto de datos, la recopilación de 81 indicadores procedentes de fuentes internacionales públicas y privadas, que va más allá de los parámetros que se utilizan tradicionalmente para medir la innovación.

Entre los indicadores destacan la inversión en ciencia e innovación, progreso tecnológico, adopción de tecnología e impacto socio económico.

En la actualidad el tema de la innovación es sinónimo de desarrollo y crecimiento para cualquier empresa en la gran mayoría de países, en especial los que se encuentran más desarrollados, pareciera que aquellos países más ricos y prósperos son los que están ocupando las primeras posiciones en la tabla mundial del ranking.

Se pretende validar con esta investigación la importancia de aplicar la innovación no solamente a los productos y servicios, sino también a los procesos que se realizan en el sector restaurantero de Baja California.

Hsueh y Tu (2004), afirman que las innovaciones tienen un mayor impacto en el incremento de las ventas y en la generación de una atmósfera innovadora. Igualmente, Van Auken et al. (2008), plantean que la innovación se convierte en una ventaja competitiva sostenible para las empresas, destacando de esta forma que la innovación pasa a ser un factor de supervivencia para las compañías.

Uno de los aportes y principales beneficios de esta investigación será proponer soluciones para evitar la caída de la productividad en este importante sector de la ciudad, así como evitar el cierre de establecimientos, contribuyendo de esta forma a disminuir las tasas de desempleo, siempre contando con la innovación como un factor de éxito.

Otro aporte no menos importante de esta investigación será la contribución de propuestas y estrategias que frenen el cierre de restaurantes de esta industria clave

de las economías locales y regionales, además de buscar su fortalecimiento, detectando los procesos y áreas de oportunidad en donde son más vulnerables.

A decir de Álvarez- Falcón y Álvarez Falcón (2014), la innovación es la clave del éxito en los negocios y de ahí la importancia de rescatarla y llevarla a su máxima expresión y, del mismo modo, las políticas gubernamentales para la elevación de la calidad y competitividad en los servicios, productos y procesos constituyen para cualquier país la vía idónea para escalar nuevos peldaños en el desarrollo económico y social.

A continuación, se plasma un diagrama de las variables y su relación de la presente investigación.

Este diagrama (figura 1), detalla principalmente la relación que existe entre las variables independiente y dependiente con los factores críticos.

Diagrama del comportamiento y relación entre variables.

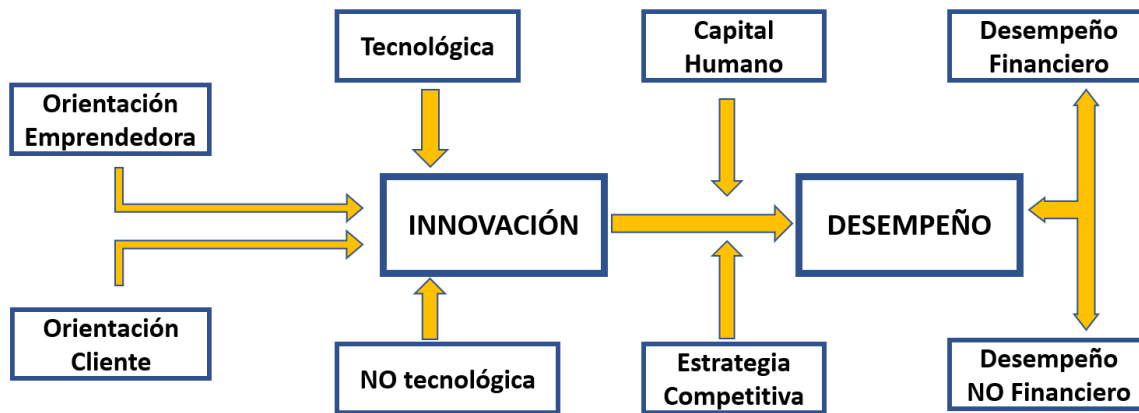


Figura 1. Diagrama de relación de variables.

Visualiza la afectación e interacción que tienen los factores críticos directamente a las variables, de cómo éstas afectan positiva o negativamente el resultado (desempeño) según su aplicación.

A continuación, se detalla cada uno de los conceptos.

Innovación

Variable independiente.

Las variables independientes son los factores que el investigador quiere poner a prueba para demostrar una hipótesis. También son características, condiciones, cualidades o hechos que tienen la potencialidad de alterar otras variables

dependientes. En otras palabras, es la que se modifica y manipula sistemáticamente para analizar cómo afecta a la variable dependiente.

Se desprenden la innovación tecnológica y la innovación No tecnológica

Desempeño (financiero y no financiero)

Variable dependiente

Se trata del factor que se ve modificado o influenciado por una variable independiente. Pueden ser características, cualidades, hechos, etc. En todos los casos, es una variable inestable y es la que el investigador pretende medir. En este sentido, el objetivo es estudiar cómo se comporta frente a diferentes estímulos e influencias que surgen a partir del manejo de las variables independientes.

Se desprende también el desempeño financiero y el desempeño No financiero.

Factores Críticos

La orientación emprendedora y la orientación al cliente, se consideran variables independientes respecto a la innovación. Por su parte, el capital humano y la estrategia competitiva son consideradas variables moderadoras.

Capítulo 2: Marco de referencia

Innovación (tipos de innovación).

Hablar de innovación es un desafío desde el punto de vista de los diferentes sectores que lo aplican y utilizan. El manual de Oslo o el OECD/Eurostat (2018), 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.

La innovación es utilizada en diferentes industrias de variados sectores, sin embargo, cuando se piensa en innovación se nos viene a la mente la que es aplicable a los productos, en otras palabras, la que conocemos como innovación de productos (tangible).

Si la innovación implica características nuevas, o significativamente mejoradas, del servicio ofertado a los clientes, es una innovación de producto.

Este diagrama (figura 2), detalla los tipos de innovación más comunes según la OCDE (2005).

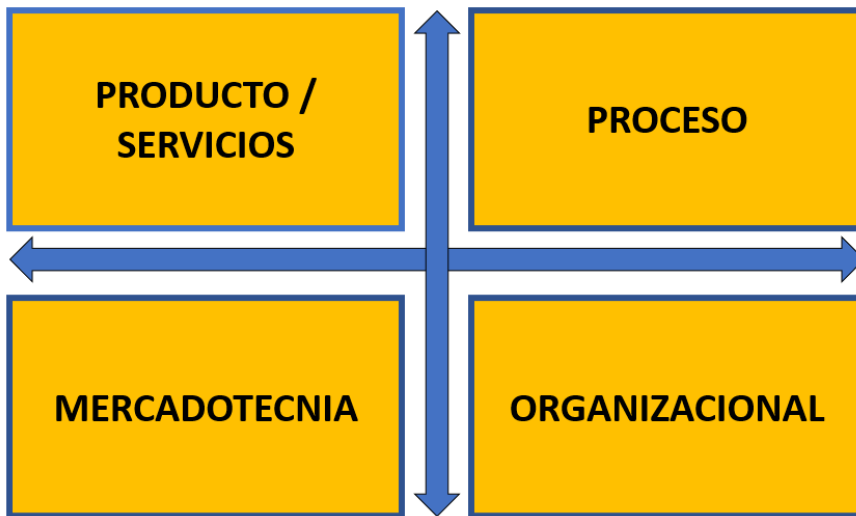


Figura 2. Matriz de los tipos de innovación, Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (2005).

Por otra parte, la innovación centrada en los servicios pretende eficientizar y agilizar los procesos, principalmente en tiempo. Por su parte, Küpper (2001), entiende como innovación en los servicios el resultado obtenido con un proceso de cambio, pero también el proceso modificado en sí mismo, con productos que son caracterizados por un alto grado de inmaterialidad, la necesidad de contacto sincronizado entre proveedor y consumidor, y un alto grado de input personal. Es decir, nuevos servicios —innovación en producto—, cambios en el proceso de desarrollo de los servicios —innovación en proceso—, así como cambios en la organización de los servicios.

En cualquier tipo de industria los procesos son muy importantes para que la organización no se vuelva obsoleta. A diferencia de la innovación en productos, este tipo de innovación no es muy visible para el mercado y para los clientes.

De acuerdo con el Manual de Oslo de la OCDE, Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (2005), la innovación de proceso es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado, proceso de producción o de distribución. Ello implica cambios significativos en las técnicas, los materiales y/o los programas informáticos. El objetivo de este tipo de innovación es disminuir el costo de producción o de distribución, mejorar la calidad, o producir nuevas cosas que mejoren las anteriores.

Hoy en día la Mercadotecnia utilizada por las organizaciones forma parte del posicionamiento en la mente de los consumidores.

La innovación en este rubro juega un papel vital para que las empresas se adapten a los cambios constantes del mercado.

Una innovación en marketing es la puesta en marcha de nuevas técnicas, métodos o planes, que impliquen nuevas o mejoras significativas de: estrategias, posicionamiento o segmentación; de comercialización, distribución o venta; de comunicación, promoción o publicidad; de políticas de fijación de precio; o de diseño de productos o de envases.

La innovación en las organizaciones es la parte medular de aquellas empresas que se consideran innovadoras. La innovación no sería posible si está no es implementada por personas, para lo cual se requiere una cultura y clima organizacional propicio.

Todas las empresas buscan ser más rentables, buscan obtener mejores resultados y estar siempre por encima de sus competidores. Es común pensar que este tipo de

organizaciones solo innoven en sus productos, sin embargo, su innovación es centrada en su cultura organizacional, en sus enfoques de vivir un ambiente propicio de innovación.

De acuerdo con Hamel (2000), la innovación de tipo organizacional como modelo de negocio, se refiere a la capacidad de idear conceptos de negocio radicalmente distintos o nuevas formas de diferenciar los existentes en las organizaciones.

Aunque las mediciones de los Sistemas Nacionales de Innovación (SNI) de los países están enfocados a la innovación tecnológica, en países como Australia, a partir del año 2000 la contempla definiéndola como: comprensión de cambios en resultados que lleven a aumentar la productividad y las ventas de las empresas. Estos cambios pueden ser: la introducción de cambios en la estructura organizacional, la implementación de técnicas avanzadas de gerencia y la implementación de nuevas estrategias empresariales.

La Red de indicadores de Ciencia y Tecnología Interamericana e Iberoamericana (RICYT,2010) en revisión realizada al Manual de Bogotá, considera como innovación organizacional tres aspectos en la organización: los cambios significativos en las rutinas y procedimientos de gestión de la empresa; los cambios significativos en la estructura organizacional y, por último, los cambios en la orientación estratégica de la empresa.

Orientación estratégica:

La estrategia es importante en cualquier campo o sector en el que se encuentre una organización.

Desde los primeros años de la humanidad la palabra estrategia fue usada por los ejércitos como una herramienta para ganar las batallas de guerra.

Pero quizá el autor más conocido por su tratamiento y aplicación del tema de la estrategia, Tzu (2003a) , el general Sun Tzu de origen chino que escribió el libro El arte de la guerra. Este texto ha sido tomado por muchos autores como un legado de principios de obligado conocimiento por parte de quienes quieran aplicar conceptos estratégicos. Sun Tzu explica, con relación al concepto de estrategia, que la milicia es un Tao de engaños, Tzu (2003b).

Una de las principales definiciones de esta palabra se traduce de la siguiente manera, “la estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizacionales y para luchar por la misión de la organización” (Thompson y Strickland 2000).

Hay pensadores que le han dado un giro al concepto de Estrategia, en palabras de Porter (1980, p. 04), “*Estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado*”. Estrategia es «huir» de la competencia, para defender nuestra rentabilidad y nuestro crecimiento como empresa. Estrategia es «explorar» nuevas formas de competir que aporten a nuestra oferta mayor valor en los ojos de los clientes, que el que perciben en nuestros competidores.

En una palabra, Estrategia es «diferenciación», pero no cualquier diferenciación cuenta.

Las principales orientaciones estratégicas van encaminadas y/o orientadas al mercado, a los clientes y a los emprendedores.

Cuando se mide en la investigación empírica, la orientación estratégica se subdivide con frecuencia en orientación empresarial, orientación al mercado y orientación al aprendizaje. Los primeros estudios se centran principalmente en la relación directa entre la orientación estratégica y el desempeño organizacional hasta que (Narver y Slater, 1990a), señalaron que la orientación al aprendizaje solo podría mejorar el desempeño organizacional aprovechando las ventajas de la orientación al mercado, Narver y Slater (1990b).

Con la introducción de variables moderadoras y variables mediadoras, más académicos han comenzado a examinar la relación indirecta entre la orientación estratégica y el desempeño organizacional en investigaciones empíricas.

Estrategia como factor

Una estrategia bien diseñada debe de estar orientada al mercado, ya que ahí es donde van los productos o servicios de una organización.

La literatura en el tema de la estrategia orientada al mercado avala las probabilidades de éxito de las empresas que dirigen su esfuerzo a este importante sector.

Kohli A. y Jaworski (1990), definían la Orientación al Mercado como:

La generación de información del mercado, a cargo de toda la organización, acerca de las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de dicha

información a todos los departamentos y la acción de respuesta por parte de la empresa.

Por su parte, Slater & Narver (1995), consideran la orientación al mercado como una cultura que impregna a una organización haciendo que sea más efectiva y eficiente, y por tanto superior, en la creación de valor para los clientes. Los autores indican que la orientación al mercado es un concepto unidimensional, compuesto por tres componentes: la orientación al consumidor, la orientación a la competencia y la coordinación interfuncional.

Estrategia (orientación del cliente)

Los gustos y tendencias del consumidor (cliente) en los últimos años ha venido evolucionando constantemente.

Aquellos que desarrollan estrategias haciendo una investigación mercado centrada en el cliente, encuentran un equilibrio con el mercado al que van dirigidos.

La orientación al cliente no es otra cosa que la actitud que asumen las empresas hacia quienes les compran y les siguen para dar respuestas a lo que éstos piden. Tan sencillo (y al mismo tiempo tan difícil) como eso.

Para Kotler & Keller (2006), “las empresas han pasado de una perspectiva fundada en la transacción a una que se basa en desarrollar la lealtad del cliente”.

Las empresas que se centran en el cliente o consumidor han demostrado mayor permanencia en el mercado.

Muchas investigaciones basadas en éxitos de grandes empresas, han encontrado la orientación al cliente como uno de sus ingredientes principales.

La orientación al cliente es considerada por Deshpandé (1993, p. 27), como parte de una cultura organizativa definiéndola como “el conjunto de creencias que sitúa el interés del consumidor en primer lugar, sin excluir el de aquellos otros públicos tales como propietarios, gerentes y empleados, con la meta de hacer que la organización sea rentable a largo plazo”. En consecuencia, la orientación al cliente no puede limitarse a procesar información sobre las necesidades de los clientes, sino que requiere mecanismos interfuncionales que diseminen la información y la traduzcan en acciones específicas. En este sentido, la orientación al cliente debe girar en torno a un conjunto de valores y creencias profundamente enraizados en la cultura organizativa y debería ser una actitud permanente. Desde este enfoque la orientación al cliente se ve como una forma de cultura organizativa, comprometida con la continua creación de valor superior para los clientes cuya ejecución efectiva implica el compromiso de todos los empleados y el objetivo final debería ser la satisfacción de las necesidades y preferencias de los clientes de la empresa con un grado de excelencia mayor que el alcanzado por los competidores.

Estrategia (orientación emprendedora)

La palabra “Emprender” ha venido cobrando mayor relevancia en los últimos años. Lo primero que se le viene a la mente a las personas al escuchar la palabra

emprendedor, es el iniciar un nuevo negocio o arranque de una idea al mercado para comercializarla.

Sin embargo, la palabra emprender tiene un campo de acción mucho más amplio que lo anteriormente expuesto. El concepto de orientación emprendedora surgió a partir del estudio de Miller (2011), que define la empresa emprendedora como aquella que se compromete con la innovación, emprende una actividad arriesgada y es la primera en descubrir innovaciones de forma proactiva, adelantándose a los competidores del mercado.

De este modo, definimos la orientación emprendedora como el proceso de generación de la estrategia emprendedora que los decisores utilizan para difundir los propósitos organizativos, mantener su visión y crear ventajas competitivas sostenibles, Covin J. y Slevin (1991).

Las empresas con orientación emprendedora por lo general promueven la creatividad entre sus colaboradores y permiten una participación e involucramiento de todos los niveles del organigrama que colaboran en la organización.

La orientación emprendedora no es exclusiva de un sector o tamaño de empresas. Debido a que el empresario de la pequeña empresa es el dueño y al mismo tiempo gerente de la organización, debe contar con competencias no sólo directivas sino emprendedoras para lograr permanecer en el mercado y lograr su crecimiento. En este sentido, la orientación emprendedora representa el grupo de competencias que permiten al empresario percibir las necesidades del cliente, identificar bienes y servicios que la gente desea, conocer las oportunidades del mercado y desarrollar

bienes y servicios técnicamente superiores, Chandler y Hanks (1994), potenciando así la capacidad de sobrevivencia y crecimiento de la pequeña y mediana empresa (pyme).

Capital humano

El capital humano a lo que hasta hace poco se referían como recurso humano las empresas, forma una parte estratégica cuando se requiere innovar.

Se habla del desempeño está variable es aún más relevante, pues además de medir el desempeño de las personas, estas son las que se encargan de operar la tecnología e innovación implementada en las empresas.

Chiavenato (2009), menciona que el capital humano, es el capital de gente, talentos y competencias (habilidades). La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No basta tener personas; se necesita una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a esas personas y utilice sus talentos. De este modo, el capital humano consta sobre todo del talento y las competencias de las personas. Su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada y una cultura democrática e impulsora.

El capital humano es un factor crítico que afecta positivamente o negativamente a la innovación, además de representar una medición clave en el desempeño.

El capital humano constituye actualmente un factor que agrega valor a las organizaciones, este valor se hace aún más relevante cuando el conocimiento se coloca en función del logro de los objetivos de la organización. El capital humano depende en gran medida de la capacidad que tengan las organizaciones para aprovechar y desarrollar el conocimiento. El proceso idóneo para perfeccionar los conocimientos y desarrollar el capital humano es justamente el de capacitación y desarrollo de personal, (Castillo, 2012).

La era presente en la que estamos viviendo se le conoce como “era del conocimiento” y dentro del capital humano, a esta se le llama capital intelectual.

El capital intelectual lo podemos definir como el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro, (Euroforum, 1998a).

Para Edvinsson y Malone (1997) el capital intelectual es la suma y la sinergia de todos los conocimientos que reúne una compañía, toda la experiencia acumulada en sus integrantes, todo lo que ha conseguido en términos de relaciones, procesos, descubrimientos, innovaciones, presencia en el mercado e influencia en la comunidad.

Para Euroforum (1998b), el Capital Intelectual se compone de:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.

- Capital Relacional.

El capital intelectual (CI) es el recurso dominante en la economía basada en el conocimiento; sin embargo, las prácticas contables tradicionales reconocen sólo parcialmente el valor de un capital intelectual de la organización. Algunos estudios como los de (Petty y Guthrie, 2000a), muestran que aunque los informes de CI todavía son bajos, ha habido un aumento en la divulgación de CI en los informes anuales durante los años, incluso en sectores en los que no se espera que CI sea un factor de valor significativo, como bienes raíces, servicios públicos y venta al por menor (Unerman, 2007) si bien hay una evidencia creciente que el CI de una organización representa el camino hacia la creación moderna y competitiva del entorno, hay revelaciones inadecuadas de Capital intelectual en los estados financieros de organizaciones según Petty y Guthrie (2000b).

Ventaja competitiva

Cuando se habla de ventaja competitiva es hablar de diferenciación entre industrias y competidores de un mismo segmento de mercado.

El llamado Padre de la estrategia, Porter (1990b), define el concepto de ventaja competitiva como cualquier característica de una empresa, país o persona que la diferencia de otras colocándole en una posición relativa superior para competir. Es decir, cualquier atributo que la haga más competitiva que las demás.

Los atributos que contribuyen a tener una ventaja comparativa son innumerables. Pero podemos citar como ejemplo el acceso ventajoso a recursos naturales (como minerales de alto grado o fuentes de energía de bajo coste), mano de obra altamente calificada, ubicación geográfica o barreras de entrada altas, que se pueden potenciar si tenemos un producto difícilmente imitable o contamos con una gran marca.

El libro de ventaja competitiva destaca el valor y diferenciación que esta otorga a las empresas que la tienen, sobre sus competidores.

Hay 3 características que debe de cumplir la ventaja competitiva (véase figura 3), las cuáles aportan fuerzas que en conjunto las convierten en distintivos únicos del sector en donde se desempeñan.

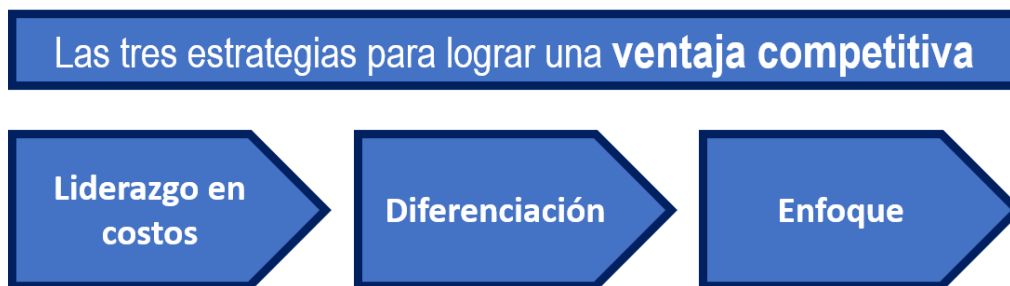


Figura 3. Estrategias para la Ventaja Competitiva. Porter (1980b)

El liderazgo en costos es esencial para toda empresa que busque tener una ventaja competitiva a largo plazo.

Esta estrategia representa la oportunidad de poder competir con precios en el promedio de mercado, inclusive con precios más bajos que los competidores.

Para que esta ventaja pueda ser viable, es necesario reducir costos en producción, así como en las compras de materias primas a utilizarse.

La diferenciación en cambio entra en la parte cualitativa, son las cualidades que hacen únicas a las características del producto o servicio que busca el consumidor.

Esta estrategia de diferenciación tiene un enfoque opuesto a la parte de liderazgo en costos, ya que las inversiones en diferenciar productos o servicios de los competidores, en ocasiones resultan inversiones considerables de recursos, que buscan los mejores resultados en el mercado.

La última estrategia a la que Porter menciona como enfoque, consiste en especializarse en un dado segmento del mercado y en ofrecer el mejor producto pensado expresamente para los reales requerimientos de nuestro segmento.

Aterrizando la estrategia de enfoque, podemos decir que por ejemplo una empresa deberá enfocarse en una determinada región geográfica, en un solo segmento de mercado, en una categoría especial de producto o servicio, etc.

Esto es para que la estrategia de enfoque pueda cumplirse y que sea parte la ventaja competitiva de la empresa u organización.

Por tanto, los recursos se perciben como impulsores de las ventajas competitivas y a su vez, su sostenibilidad se deriva del nivel de capacidad de la empresa respectiva para proteger esos recursos, (Teece, 2007).

Para probar estas hipótesis, la mayoría de los estudios han recurrido a un enfoque basado en la heterogeneidad de recursos, según los cuales un recurso o una capacidad específica se considera valiosa, rara, inimitable y / o irremplazable, por

lo tanto, la cantidad de este recurso firme o la capacidad se correlaciona con su ventaja competitiva o su desempeño, (Barney, 1991).

Desempeño de la empresa

La medición del desempeño es fundamental para la gestión eficaz de cualquier empresa, Demirbag (2006). La mejora del proceso no es posible sin medir el resultado. Por lo tanto, la mejora del desempeño organizacional requiere mediciones para identificar el nivel al cual el uso de los recursos organizacionales impacta el desempeño empresarial, Gadenne y Sharma (2009).

El éxito de la empresa se explica básicamente por su desempeño durante un cierto período de tiempo.

El desempeño empresarial es el resultado cuantitativo y cualitativo que obtiene la empresa en un periodo determinado. Ejemplo de un resultado cualitativo es la evaluación del desempeño de las organizaciones a través de la opinión de los clientes y en términos cuantitativos es la evaluación de la rentabilidad. Entonces el desempeño empresarial puede tener efectos positivos o negativos, ya que pueden verse afectados por su desempeño social y ambiental, (Lopes de Oliveira y Moneva, 2013).

Una manera de saber el desempeño que tiene una empresa, es el conocer el costo de adquisición de cliente, la medición se realiza dividiendo costos totales de adquisición por el número de nuevos clientes en el marco de tiempo que se está examinando. Esto es considerado uno de los indicadores más importantes en el área comercial, ya que puede ayudar a evaluar que tan rentable han sido las campañas de mercadotecnia.

Hay empresas que están enfocadas en la satisfacción del cliente y retención de los mismos como indicadores claves de desempeño, no olvidemos que un negocio que no tiene clientes no podrá prosperar, así tengan la mejor infraestructura disponible. En la teoría esto es simple: hacer feliz al cliente y ellos seguirán siendo clientes. Muchas empresas argumentan, sin embargo, que esto tiene más de valor para los accionistas que para los propios clientes. Pueden utilizarse varios indicadores de desempeño para medir la satisfacción del cliente, incluyendo las puntuaciones de las evaluaciones del cliente y el porcentaje de clientes que repiten una compra.

El identificar el desempeño en el número de clientes, es similar al beneficio, este indicador de rendimiento es bastante sencillo. Al determinarse el número de clientes que se han ganado y perdido, se puede entender mejor si está o no está cumpliendo con las necesidades y expectativas de los clientes.

Cuando se habla de desempeño, la tendencia en su mayoría apunta hacia la parte financiera. Una de las principales discusiones en la literatura disponible se refiere a cómo medir el constructo de desempeño organizacional o empresarial. Tradicionalmente se han utilizado medidas financieras y/o objetivas, como, por ejemplo: la rentabilidad sobre la inversión (ROI), la rentabilidad sobre ventas, niveles

de venta, frecuencia de compra, el comportamiento de compra y valor de mercado, (Reinartz y Kumar, 2003). Sin embargo, en los últimos años se han agregado variables no financieras y/o subjetivas, básicamente porque permiten captar información del ambiente de negocios que las medidas financieras no pueden. Las medidas no financieras, también permiten analizar dimensiones de la posición competitiva, de la participación de mercado, como es la percepción que tienen los clientes y empleados de la organización.

2.1 Antecedentes

2.1.1 Industria restaurantera en México.

De acuerdo con los datos proporcionados por la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac, 2018) al cierre del año 2018, la industria de restaurantes en México contaba con más de 500 mil establecimientos, exhibiendo un crecimiento anual del 4.5%.

Según la Canirac, el 40% de los restaurantes se registran en cinco entidades federativas, siendo ellas: el Estado de México con un 11.24%, Ciudad de México 9.94%, Jalisco 7.5%, Veracruz 6.7% y Puebla 5.3%. Por su parte, la Asociación Mexicana de Restaurantes (AMR), aseguró que la industria se muestra dinámica y

superó los efectos provocados por los sismos ocurridos en la Ciudad de México en septiembre de 2017, así como en otras entidades del país.

En el país existen 515 mil 59 lugares dedicados exclusivamente a la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas; así mismo, se cuenta con 7 mil 223 establecimientos para la preparación de alimentos por encargo y con 7 mil 224 centros nocturnos, bares, cantinas y otros similares. Se registran 58 mil 195 establecimientos de comida a la carta y comida corrida, 55 mil se dedican a la preparación de pizzas y hamburguesas, 45 mil 204 se han especializado en comidas para llevar, 117 mil en la preparación de antojitos y 113 mil 526 están catalogadas como tortillerías y taquerías. (INEGI, 2022b).

Según los Censos económicos 2019 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI (2022b), la industria restaurantera es el segundo mayor empleador a nivel nacional. Sus 428 mil restaurantes generan un millón y medio de empleos directos y 3.5 millones de empleos indirectos. De los más de 500 mil puntos de venta de alimentos y bebidas, 270 mil son restaurantes que operan en la formalidad y con un alto nivel de servicio.

Atendiendo a las costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales, Torruco y Ramírez (1987), clasificaron a los restaurantes atendiendo a cuatro tipos fundamentales: convenientes o de servicios limitados, se caracterizan por un servicio rápido y un precio que suele ser económico; de especialidades, en los que se ofrece una amplia variedad de platillos y tienen uno o más como especialidad de

la casa; familiar o comida rápida, ofertan productos y platillos con un precio accesible para todo tipo de público y con un servicio estandarizado; Gourmet o de servicio completo, que ofrecen un servicio de etiqueta y cuyos precios son altos en la mayoría de las ocasiones.

2.1.2 Industria restaurantera en Baja California.

El estado de Baja California juega un importante papel dentro de la industria restaurantera del país, siendo el sello de su gastronomía los frutos del Pacífico. Ha sido el mar su principal aliado esencialmente, pues cada año se sirven más de cien mil platos de langosta y en el mes de octubre se celebra un festival en honor a este crustáceo.

Al ser la capital del estado, Mexicali también posee una fuerte red en la industria restaurantera. El sector ha venido experimentando un amplio crecimiento en los últimos años como consecuencia de la demanda de servicios en el mercado local. Al decir de la Canirac en el municipio, este sector en la capital representa el tercer generador de la derrama económica en el estado con un monto que asciende a más de 10 millones de pesos diarios, además de posibilitar más de 17 mil empleos directos dentro del comercio formal.

La gastronomía de Mexicali, desde sus inicios, ha tenido un encanto especial con platillos de la cocina regional combinados con las delicias orientales. La comunidad china, asentada en la ciudad desde mucho antes de su fundación en 1903 ha hecho de sus platillos la comida típica del territorio entre los que se destaca el pollo

agridulce con piña y los rollitos primavera, los cuales se pueden consumir en los más de 100 restaurantes existentes en esta especialidad de comida. Otras recetas tradicionales ofrecen variedades alternativas en el servicio como son: los tacos de carne asada, los chiles rellenos de mariscos, camarones rellenos de queso y los exquisitos camarones al aguachile. A estas ofertas alimenticias se suma la posibilidad de degustar diferentes bebidas como una buena cerveza, una refrescante margarita, una chabela (cerveza con clamato) o un excelente vino propio de las cosechas locales.

Entre los productos que se ofertan y que constituyen los más demandados en la región además de la langosta que se oferta en Playas de Rosarito, se destacan los tacos de pescados en Ensenada, el pan dulce mexicano de Tecate, la tradicional carne asada en Mexicali y las escarchadas margaritas de Tijuana, platillos que, sin lugar a duda, son los alimentos más emblemáticos a nivel regional, nacional e internacional.

En la región existen más de 420 establecimientos de comida de los cinco municipios que forman parte de la Ruta Gastronómica de Baja California, proyecto puesto en práctica por la Canirac y apoyado por la Secretaría de Turismo del Estado (Secture). La Ruta cuenta con un directorio de los establecimientos del sector restaurantero en el estado que le ha permitido captar gran parte de los más de 35 millones de visitantes que se reciben en la entidad cada año.

Se cuenta en el estado con la región vinícola más grande del país, sostenida por 65 casas productoras que ofrecen una amplia gama de aromas y sabores de vinos blancos y tintos, ya sean jóvenes o añejados que se incluyen en las Bodegas Santo

Tomás, De Cantos Vinícola, El Cielo, Barón Balch'é, entre otras. Así mismo, la cerveza artesanal se ha expandido en los últimos años, contando con múltiples exponentes y propuestas que van desde las pintas o en botellas hasta la espumosas oscuras o claras que refrescan el paladar de los usuarios los fines de semanas o en los días hábiles de cada mes.

Derek (2017), asegura que la industria restaurantera y su gastronomía han venido ganando un papel importante en los últimos años y en algunos casos han jugado un rol central en la imagen de las ciudades y regiones; así mismo, Tsai y Wang (2017) confirman que la gastronomía ha llegado a convertirse en la principal motivadora de los viajes a diferentes destinos turísticos, entre los cuales se encuentra Baja California y especialmente Tijuana.

Por su parte, Ruiz, Martínez y Verlán (2015), coinciden en destacar el valor de la oferta gastronómica para el estado como importante atractivo turístico y, de la misma manera, Montiel, Lozano y Díaz (2017), consideran que el interés por la actividad restaurantera y gastronómica en la región ha ido en ascenso hasta llegar a convertirse en un referente cultural que exige y promueve diferentes estrategias por parte de los organismos de la entidad.

Por tanto, puede decirse que en Baja California la industria restaurantera y la gastronomía se encuentran en un momento de fuerte actividad, auspiciada por diferentes actores sociales que van dando forma a un movimiento gastronómico cada vez más rico y variado, celebrando incluso, eventos con distintos alcances y en diversos puntos de la geografía de la región, entre los que pueden mencionarse la Vendimia Cultural de las instalaciones del Centro Cultural de Tijuana, la Baja

California Culinary Fest en restaurantes de los cinco municipios de la entidad y el Festival de la Langosta en Rosarito; eventos que han posibilitado promover a la Ruta Gastronómica de Baja California como un excelente destino turístico.

2.2 Innovación.

2.2.1 Antecedentes en México.

En la década que transcurre, las actividades de innovación tecnológica en productos y procesos han sido impulsadas en México desde la política pública a través de la construcción y el fortalecimiento de un Sistema Nacional de Innovación (SNI). Luego de cinco años que este término fuera introducido en la literatura, Cooke (1992) hizo una importante contribución al concepto desde la óptica de la territorialidad y el reconocimiento de la relevancia de la proximidad de los componentes para la efectividad de un sistema, surgiendo así un concepto más estrecho denominado Sistema Regional de Innovación.

En ese sentido, resultan importantes e impostergables las sinergias que deben establecerse entre los sectores industriales, académicos, políticas públicas y el impacto económico de una región como agentes claves en la competencia y el bienestar de las economías. Esta suma de efectos individuales, posibilitan la atención de problemas y situaciones que desde la instancia nacional no era posible darle el seguimiento con el esmero que requieren.

Luego de más de 20 años de atraso en comparación con otros países y economías del mundo en lo que a innovación y transferencia tecnológica se refería, como consecuencia de una situación política y económica desfavorable en el contexto de una apertura comercial excesiva y acelerada, crisis económica y estancamiento del mercado interno en el que la falta de un financiamiento adecuado para la inversión y la innovación no estimulaban la investigación y el desarrollo tecnológico, no fue hasta el año 2001 que el Programa Especial de Ciencia y Tecnología estableció los objetivos para fortalecer la investigación científica y la innovación tecnológica como tareas imprescindibles para el desarrollo del país y su competitividad en un entorno cada vez más dominado por el conocimiento y la información.

En junio de 2009, la Ley de Ciencia y Tecnología en México experimentó cambios significativos y prometedores tendentes a impulsar el crecimiento económico del país sobre la base de la investigación, la conformación de asociaciones estratégicas, las alianzas tecnológicas y la innovación a partir de la transferencia de conocimiento entre los sectores públicos y privados. La consolidación del sistema de innovación en el país ha significado un reto por los vaivenes en sus diferentes entornos, especialmente en el económico y financiero.

En ese tenor los diagnósticos y propuestas del sistema nacional de innovación reflejan las diferentes condiciones existentes entre regiones y los subsistemas productivos. Desarrollar y adecuar los sistemas de innovación regional posibilitó y sigue posibilitando la caracterización de las instituciones locales atendiendo a las demandas de los diferentes grupos sectoriales y a las problemáticas sociales que

se deben resolver para alcanzar un equilibrio entre las políticas de impulso a la innovación tecnológica a la par de la innovación social.

Por otra parte, el estado de Baja California por ser un estado fronterizo colindante con una potencia mundial, trae indicadores alentadores en la innovación en la industria maquiladora.

A pesar de transitar por un difícil momento coyuntural marcado por una crisis económica mundial, la evolución de los indicadores de población, producción y ocupación de Baja California, mantienen la tendencia de crecimiento de largo plazo, lo que consolida su posición como polo de atracción de corrientes migratorias en busca de mejores oportunidades laborales, en muchos casos ofrecidas por las empresas establecidas, así como también, con- seguidas por el desarrollo potencial de nuevos emprendimientos (Aguilar, Mungaray y Ramírez, 2014).

En los últimos años el país ha ido modificando sus estructuras gubernamentales en busca de una mayor integración e interrelación de los agentes en su sistema de innovación, siendo necesario profundizar en los indicadores y metodologías que puedan analizar eficientemente los beneficios de las acciones que se deben emprender en las zonas más vulnerables de la nación, tomando como referente la evaluación de las políticas públicas.

2.2.2 Antecedentes de la innovación en la industria restaurantera.

La cocina mexicana y su red de restaurantes ha tenido un gran éxito y expansión en los últimos tiempos en toda la geografía del país e, incluso, hasta en algunas grandes capitales y ciudades del mundo. Derivada de las raíces indígenas y enriquecida con el mestizaje gastronómico proporcionado por la conquista española y la influencia cultural de otros países, ofrece hoy día, un panorama mágico de sabores, olores y colores a través de su larga y variada gama de productos y platillos.

Los alimentos y técnicas culinarias traídos por los conquistadores como aceites, alcoholes y especias, unido a los alimentos de origen vacuno, caprino, porcino y de aves como la gallina de Castilla, enriquecieron la numerosa variedad de platillos. Por otro lado, la gastronomía de otros países como Francia y Alemania fundamentalmente, incorporaron nuevos frutos, otras especias, así como diferentes y renovadas técnicas culinarias. De acuerdo con Muñoz (2002), en la época del México independiente hubo una incipiente corriente de viajeros, que demandaban una variedad de platillos ya conocidos y nuevos, elaborados con productos locales, pero cocinados con las nuevas técnicas, surgiendo así la profesionalización de los servicios de alimentos y bebidas de alto nivel.

Para el campo profesional restaurantera, la aparición de nuevas técnicas y tendencias en la gastronomía forman parte de los procesos estructurales a nivel

global y nacional en el orden económico, social y cultural que repercuten en la aparición de nuevos consumos. A su vez, ha emergido la apertura de un elevado número de jóvenes a las innovaciones culinarias y restauranteras, trayendo consigo el incremento de lugares que ofertan comidas rápidas con increíbles técnicas de innovación, a lo cual se suma la intensificación en la distribución de productos fáciles de cocinar que facilitan la innovación en la palma de la mano.

Así se encuentra frente al marketing de experiencias, que se enfoca en que el cliente no adquiere productos sino experiencias. Por lo cual, las empresas deben diseñar, y gestionar experiencias positivas, intensas y memorables para captar, retener y fidelizar a los clientes. Esto no quiere decir que antes no existían las “experiencias” sino que se las consideraba integrantes del servicio. O como dicen (Pine II y Gilmore, 2002):

Cuando se contrata un servicio, se compra un conjunto de actividades intangibles, mientras que, en una experiencia, el cliente paga por pasar el tiempo disfrutando de esa serie de eventos memorables que la empresa le ofrece a cambio de comprometerlo personalmente.

Un elemento importante que caracteriza la competencia en el sector está muy relacionado con diferentes recursos difíciles de imitar, como, por ejemplo: el propio concepto de restaurante, la obtención de galardones diamantes por parte de las organizaciones de renombre nacional e internacional, así como la experiencia y las relaciones de los patrones o propietarios del restaurante. A ello se suman, sin lugar a duda, algunos de los elementos estrechamente relacionados con la innovación como son: la cantidad de nuevas ideas que la empresa es capaz de generar en un

lapso determinado, la cantidad de ideas que la empresa es capaz de llevar a la práctica, la cantidad de productos o servicios que se generan a partir de las ideas puestas en práctica y el monto en que aumentan las ganancias de la empresa, los cambios significativos en la estructura y el modelo financiero del negocio, las mejoras en la efectividad y eficiencia de los procesos y funciones principales del negocio, la búsqueda y oferta de nuevos productos, la calidad y rapidez en los servicios que se brindan y la realización de actividades diferenciadas encaminadas a la fidelización de los clientes que se tienen y la captura de nuevos usuarios en el mercado.

Del mismo modo, se han rescatado las gastronomías ancestrales, tradicionales y locales, las cuales han comenzado a ocupar un lugar cimero dentro de la industria restaurantera, a tal punto que existe un programa a nivel federal centrado en ellas donde se recuperan diversos valores asociados con la gastronomía como recurso, es decir, el valor económico, histórico y cultural, lo que constituye una tendencia hacia la gastronomía turística patrimonialista. En este sentido se destaca la inscripción de una de las cocinas tradicionales de México a la Lista Representativa del Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad de la UNESCO en el año 2015: el “Paradigma Michoacano”.

En los últimos tiempos han convergido nuevos establecimientos y productos con los que tradicionalmente han existido, como es el caso de los restaurantes de comidas chinas, francesas, japonesas, italianas o españolas. De la mano de jóvenes innovadores y emprendedores y, como consecuencia de las nuevas demandas

explicadas por procesos amplios como la globalización, los cambios alimenticios, el estilo de vida saludable y sustentable, han emergido respuestas innovadoras desde el campo gastronómico.

2.3 Desempeño Empresarial

A pesar de no existir un criterio definido para hacer referencia al desempeño, en el argot laboral se han vertido algunos criterios en dependencia de los diferentes autores que lo han manejado y, entre ellos, se podría hacer mención a los siguientes:

Existen diferentes conceptos y enfoques del desempeño organizacional, según Arias (1976), el desempeño es la utilidad, rendimiento o productividad que una persona puede aportar, en cuanto al cumplimiento de actividades a las cuales se está obligado a ejecutar.

Entre los diferentes tipos de desempeño medibles dentro de una organización, destaca el que se inclina hacia la parte laboral, según Chiavenato (2000), define el desempeño, cómo las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Sin embargo para la presente investigación, una de las definiciones más inclinadas encontradas, tomando en cuenta lo analizado, según el desempeño organizacional abarca tres áreas específicas de resultados de la empresa: (a) desempeño

financiero (ganancias, rendimiento de los activos, rendimiento de la inversión, etc.); (b) desempeño del mercado de productos (ventas, participación de mercado, etc.); este tipo de desempeño es el que se traduce como no financiero, y (c) rentabilidad para el accionista, en otras palabras, rentabilidad total para el accionista, valor económico añadido, entre otros (Richard, 2009).

Robbins (2012), establece que el desempeño es el resultado deseable del esfuerzo del personal – expresado en acciones, comportamientos y resultados – para lograr los objetivos y metas de la empresa; en el sentido neutro, estos comportamientos pueden contribuir positiva o negativamente en el logro de las metas organizacionales; es el resultado de llevar a cabo las tareas, responsabilidades y obligaciones inherentes con el puesto de trabajo.

En la actualidad es importante medir el desempeño, ya que para poder tomar una decisión que lleve a mejorar la organización es vital saber en dónde se encuentra la debilidad y fortaleza, para Khedhaouria (2015), el desempeño organizacional es basado en tres dimensiones: la económica, medición basada en la percepción del empresario en relación al crecimiento del nivel de ventas, ganancias y rentabilidad,

En el mundo empresarial se emplean criterios objetivos para la evaluación del desempeño y para ello se utilizan algunos métodos de evaluación (por ejemplo, fijar objetivos concretos para cada trabajador). Como regla general, resulta conveniente establecer criterios medibles, pues de lo contrario el trabajador puede acabar cumpliendo con sus obligaciones básicas y no intentar superarse.

El desempeño de algunas funciones, dependen de muchos factores, tales como el sentido de la responsabilidad, el carácter, la motivación, la vocación, el sistema de organización que tenga la empresa o entidad, entre otros. En el ámbito profesional, el desempeño de unas funciones está asociado a una jerarquía empresarial y a un nivel salarial determinado.

El desempeño de un trabajador se encuentra en estrecha vinculación con el éxito de la empresa y esto es justamente porque su trabajo, sumado al del resto de los trabajadores, incide en el correcto funcionamiento de la misma, por tanto, es una práctica habitual que el área, sector o profesional que corresponda realice un pormenorizado seguimiento del desempeño de los trabajadores, para de este modo conocer si están rindiendo como debería ser o si por el contrario no lo están haciendo y es necesario impulsar su rendimiento a través de determinadas variables.

2.3.1 El desempeño Empresarial Financiero

La explicación del desempeño financiero de las empresas de un sector viene definida por el indicador que permita capturar la dinámica de los beneficios financieros, y en la literatura autores como Goddard, Molyneux y Wilson (2004), utilizan el ROE para explicar la rentabilidad del sector bancario para distintos países de Europa, y Lee (2014) emplea la rentabilidad sobre las ventas para el sector industrial en Corea de Sur. Además, Coad (2010), usando el valor añadido y el excedente bruto de explotación –asociado a la rentabilidad sobre el patrimonio–,

explica la influencia de las ventas sobre el desempeño financiero de las empresas del sector manufacturero de Francia.

El desempeño financiero se mide a través de la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE), tal como lo considera Goddard et al. (2004). Ahora, tomando la teoría de persistencia de la rentabilidad de Mueller (1977), en condiciones de eficiencia de mercado, las rentabilidades anormales tenderán a normalizarse debido a la competencia de mercado, por lo cual la rentabilidad será alta cuanto mayor concentración del mercado exista.

Estudios realizados en Latinoamérica, definen que las empresas que tienen un buen desempeño financiero es por el resultado de innovar en sus diferentes formas.

Un estudio acerca del desempeño financiero en empresas del sector alimentos y bebidas en Colombia, arrojó como resultado que las empresas que innovan destacan muy por encima en los resultados de un buen desempeño financiero, de aquellas empresas que no practican la innovación en el sector.

2.3.2 El Desempeño Empresarial NO Financiero

Relación entre la Innovación y el desempeño Empresarial

El desempeño no financiero se traduce en la eficiencia de una organización, en donde, la parte financiera en lo que al desempeño respecta es el complemento o resultado de un buen desempeño organizacional.

Según Camisón y Cruz (2008, p. 85), el desempeño organizacional es el éxito de la empresa para, a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado y le permita alcanzar una posición competitiva favorable, mantener y aumentar la participación en el mercado al tiempo que lograr unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas.

El desempeño de las personas impacta de manera notoria la eficiencia con la que camina una organización.

Los llamados indicadores son los elementos que respaldan si el desempeño en este caso está por encima de los niveles medios regulares de la organización.

Para Shu-Mei y PeiShan (2014, p. 161), el desempeño organizacional es el nivel de objetivos alcanzados, así como una evaluación de la eficacia de los individuos, grupos u organizaciones.

El desempeño organizacional es fundamental para el buen funcionamiento de las empresas, es necesario para poder medir y cuantificar los resultados que busca alcanzar la organización.

Capítulo III Metodología

3.1 Enfoque, diseño y alcance de la investigación

La presente investigación que lleva por nombre, “Los factores críticos del proceso de innovación como determinantes del desempeño de la industria restaurantera de Mexicali Baja California” tiene un enfoque cuantitativo, es no experimental, transversal y explicativo.

La ciudad de Mexicali Baja California es el espacio geográfico en el que se realizó la investigación, siendo los restaurantes el objeto de estudio.

Dicha investigación determinó la relación que existe entre la innovación y el desempeño, así como los factores críticos que afectan estas dos variables.

3.2 Descripción de la muestra

Para el trabajo de obtención y recolección de datos, el objeto de estudio son restaurantes de 01 a 50 empleados en Mexicali Baja California, con un total de 3,714 establecimientos, número que fue determinado según el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2020).

La muestra total que nos arroja es de 349 restaurantes, con un margen de error de un 5% y un índice del 95% de confianza, utilizando la fórmula de Torres, (Paz y Salazar, 2006).

Para calcular el tamaño de la muestra se aplicó la fórmula de ecuación estadística para poblaciones proporcionales, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

Sin embargo, se detectaron varios hallazgos al momento de aplicar el instrumento, ya que varios de los restaurantes que aparecen vigentes en el padrón de establecimientos de DENU, están cerrados de manera temporal o definitiva.

La muestra es de 129 cuestionarios realizados. El instrumento fue aplicado a restaurantes de Mexicali Baja California.

El 60% fue contestado por propietarios y el 40% restante por los gerentes o encargados de dichos establecimientos.

Los restaurantes que se excluyeron en la investigación fueron aquellos pertenecientes a cadenas- franquicias internacionales y nacionales.

Margen: 5%
Nivel de confianza: 95%
Poblacion: 3,714

Tamaño de muestra: 349

Ecuacion Estadistica para Proporciones poblacionales

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

n= Tamaño de la muestra
Z= Nivel de confianza deseado
p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)
q= Proporción de la población sin la característica deseada (fracaso)
e= Nivel de error dispuesto a cometer
N= Tamaño de la población

Figura 4. Tamaño de muestra y nivel de confianza

3.3 Justificación de la muestra alcanzada

Se partió haciendo el levantamiento de la información, en donde hubo limitantes para poder llegar al total de la muestra de 349 establecimientos que nos arroja la fórmula de ecuación estadística para poblaciones proporcionales.

Debido a la restricción sanitaria de Covid 19, la gran mayoría de establecimientos se encontraban cerrados al público y solo podían seguir operando con venta para recoger o con entrega a domicilio.

Lo anterior hizo muy lenta la recopilación de información, ya que por la restricción de acceder a la instalación de los restaurantes, era difícil acceder de manera personal con los encargados o propietarios de los restaurantes.

Esto ocasionó que no se obtenían los resultados en los tiempos trazados dentro del cronograma de la investigación.

Se hizo un plan B haciendo el envío del instrumento por medios electrónicos pero la respuesta fue muy baja.

Ante tal situación se anularon los envíos de instrumentos por medios electrónicos y se implementó la estrategia de levantamiento de información directa en campo.

El resultado fue la aplicación de 129 cuestionarios a los establecimientos de 01 a 50 empleados, cantidad inferior a la muestra arrojada de 349 restaurantes.

Representando el 37% de cobertura total de la muestra.

Para verificar y comprobar la fiabilidad alcanzada de la muestra de 129 cuestionarios, se hizo un análisis para medir la potencia de correlación entre las variables y determinar la fiabilidad de este, como primer paso se buscó generar los índices de correlación a través de la matriz de Pearson, utilizando el software estadístico SPSS (Pedroza, 2007), en donde los resultados generados son los presentados en la tabla 1.

Tabla 1. índices de correlación de Pearson

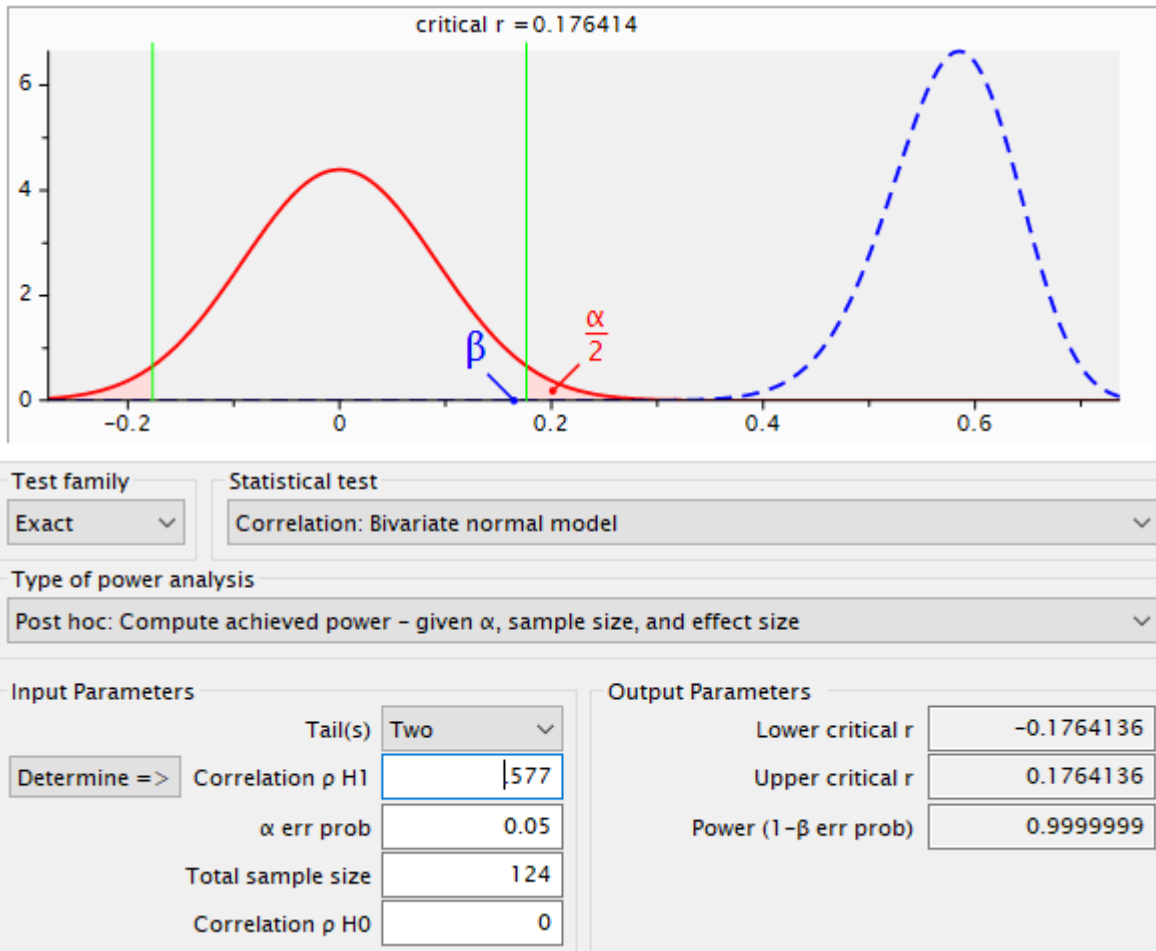
	OC	OE	INT	DF	DNF
OC	1	.592	.577	.453	.378
OE	.592	1	.464	.383	.423
INT	.577	.646	1	.619	.512
DF	.453	.383	.619	1	.645
DNF	.378	.423	.512	.645	1

Fuente: valores obtenidos a través del SPSS

Como segundo paso se dio el uso del software gratuito de Gpower, donde se aplicó la función de correlación bivariante, un margen de error del 5% y la cantidad de nuestra muestra alcanzada que fueron de 129, se obtuvieron las siguientes potencias en cada una de las variables mostradas en cada caso a la imagen 1.

Imagen 1: Potencia de correlación de Orientación al Cliente – Innovación NO tecnológica.

Fuente: Elaboración propia con datos de la muestra.

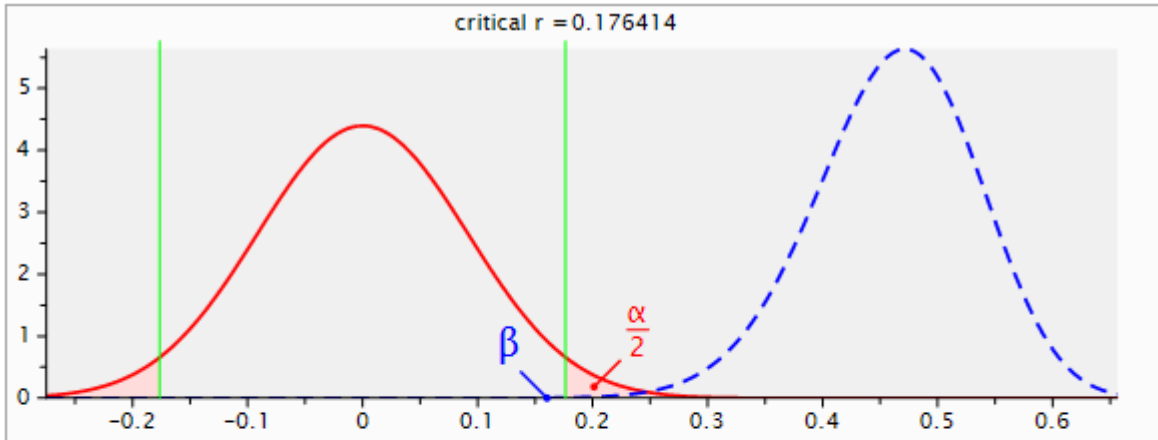


Con los datos procesados se logró demostrar una correlación favorable entre la orientación al cliente y la innovación no tecnológica al obtener una potencia del 99.99% de confiabilidad.

Con los datos procesados se logró demostrar una correlación favorable entre la orientación emprendedora y la innovación no tecnológica al obtener una potencia del 99.98% de confiabilidad.

Imagen 2: Potencia de correlación de Orientación emprendedora – Innovación NO tecnológica.

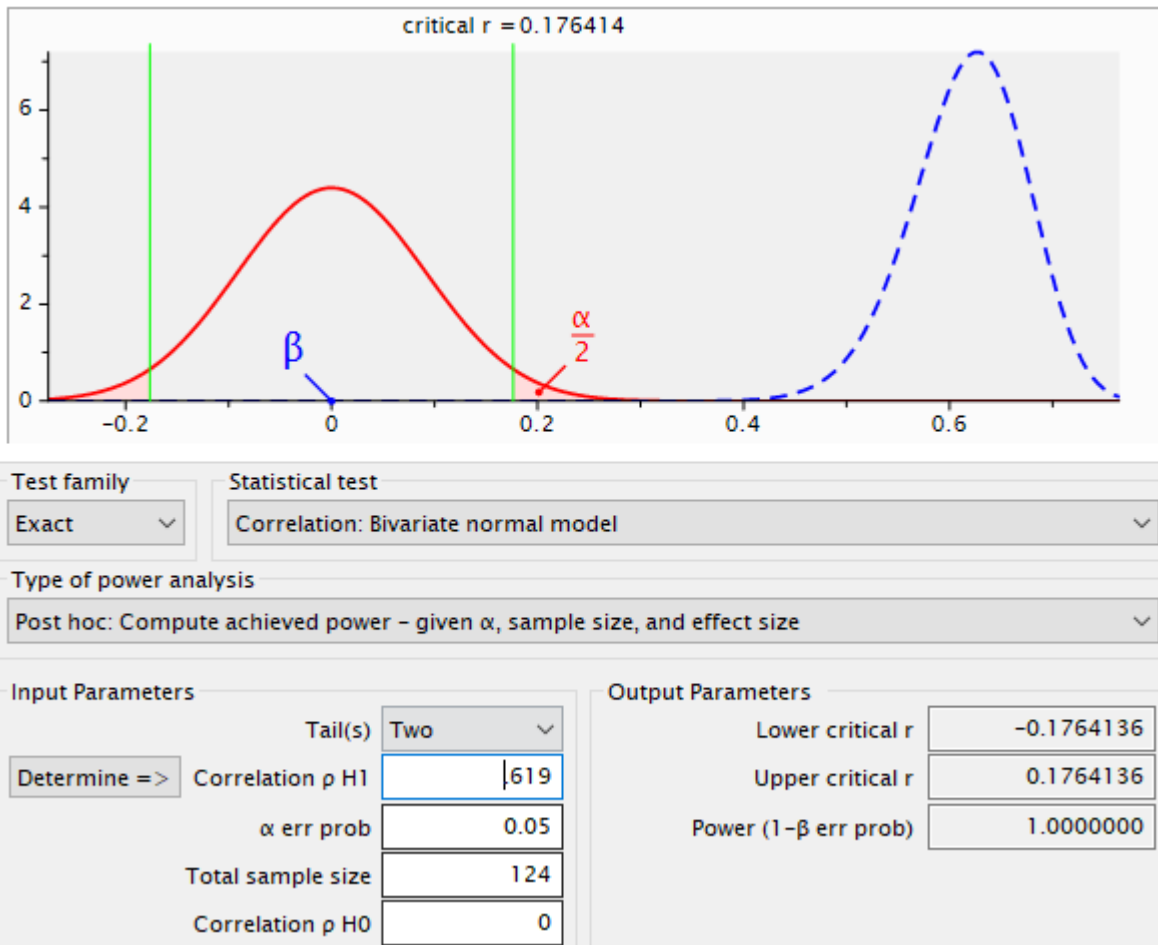
Fuente: Elaboración propia con datos de la muestra.



Test family		Statistical test	
Exact		Correlation: Bivariate normal model	
Type of power analysis			
Post hoc: Compute achieved power - given α , sample size, and effect size			
Input Parameters		Output Parameters	
Tail(s) Two		Lower critical r	-0.1764136
Determine =>	Correlation ρ H1 0.464	Upper critical r	0.1764136
	α err prob 0.05	Power (1- β err prob)	0.9998176
	Total sample size 124		
	Correlation ρ H0 0		

Con los datos procesados se logró demostrar una correlación favorable entre la innovación no tecnológica y el desempeño financiero al obtener una potencia del 100% de confiabilidad.

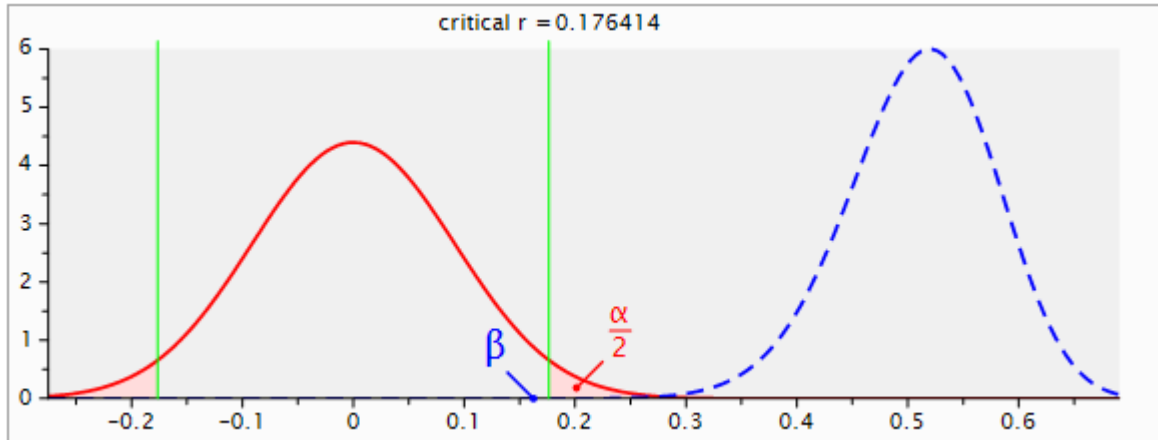
Imagen 3: Potencia de correlación de Innovación NO tecnológica- Desempeño financiero



Fuente: Elaboración propia con datos de la muestra.

Con los datos procesados se logró demostrar una correlación favorable entre la innovación no tecnológica y el desempeño no financiero al obtener una potencia del 99.99% de confiabilidad.

Imagen 4: Potencia de correlación de Innovación NO tecnológica- Desempeño NO financiero



Test family		Statistical test	
Exact		Correlation: Bivariate normal model	
Type of power analysis			
Post hoc: Compute achieved power - given α , sample size, and effect size			
Input Parameters		Output Parameters	
Tail(s) Two		Lower critical r	-0.1764136
Determine =>	Correlation ρ H1 .512	Upper critical r	0.1764136
	α err prob 0.05	Power (1- β err prob)	0.9999889
	Total sample size 124		
	Correlation ρ H0 0		

Fuente: Elaboración propia con datos de la muestra.

Por lo tanto la muestra de los 129 cuestionarios aplicados es aceptable y confiable bajo el respaldo del análisis de correlaciones de Pearson.

Una vez realizados estos análisis para determinar la confiabilidad de las potencias en cada uno de la correlación de variables de nuestro modelo se logró demostrar

que en todos los casos se cumple la teoría en la que como rigor se debe de contar por lo menos con un 80% en cada caso (>0.80, Kline 2015,), como se puede observar en nuestra tabla 2 en donde se muestra el resumen.

Tabla 2 resultados de potencia de correlación de Pearson

Correlaciones	Correlación ρ H1	α error probabilístico	Tamaño de la muestra	Potencia (1- β erro probabilístico)
OC – INT	.577	.05	129	.9999999
OE – INT	.464	.05	129	.9998176
INT – DF	.619	.05	129	1.000000
INT - DNF	.512	.05	129	.9999889

3.4 Representación gráfica del modelo

El diseño que fue utilizado para llevar a cabo los análisis estadísticos a través del sistema ADANCO 2.1.1 (Dijkstra y Henseler, 2015), en donde la variable independiente de Innovación no tecnológica y las variables dependientes de desempeño financiero y no financiero, además de las variables moderadoras muestran un modelo similar al inicialmente propuesto.

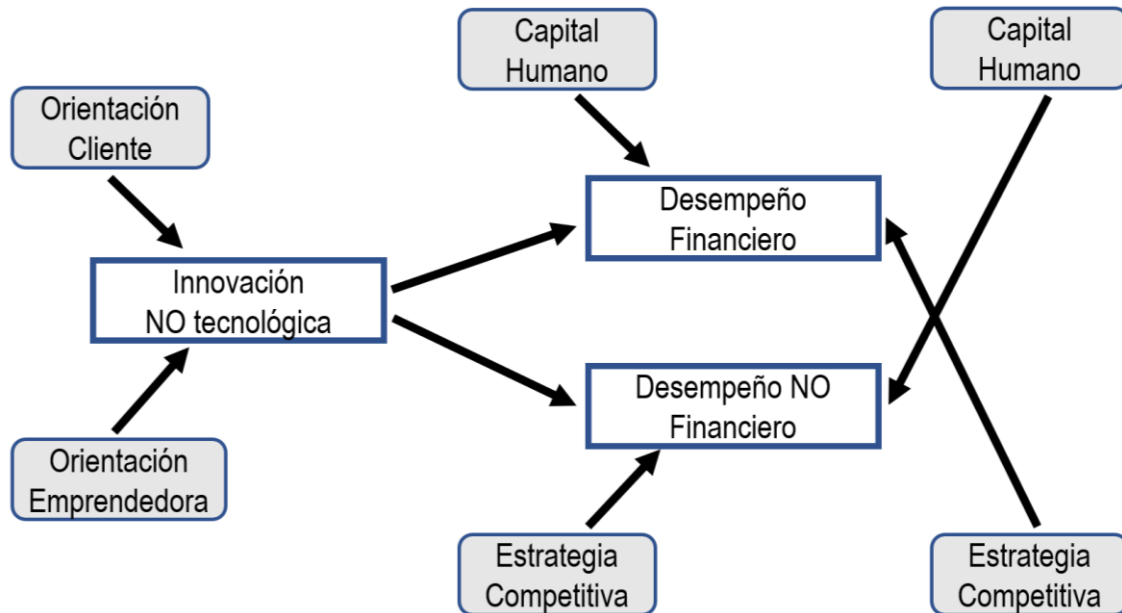


Figura 5. Representación gráfica del modelo

Fuente: ADANCO 2.1.1 (Dijkstra y Henseler, 2015).

3.5 Validación del instrumento por expertos

El instrumento fue validado por dos investigadores expertos en el tema, así como afinado en campo, por los propietarios y gerentes de los restaurantes que contribuyeron a que el cuestionario fuese empático con la realidad que vive la industria restaurantera de Mexicali Baja California.

3.6 Prueba Piloto

Con la finalidad de realizar una prueba piloto del instrumento y realizar los ajustes necesarios en cuanto a su aplicación se seleccionaron 23 restaurantes de la población de Mexicali Baja California.

El ensayo preliminar permitió realizar ajustes en la aplicabilidad del instrumento en campo, así como una prueba de fiabilidad utilizando el alfa de Cronbach.

3.7 Instrumento de recolección de datos

Se elaboró un instrumento de recolección de datos con afirmaciones para ser contestadas en escala Likert de 5 puntos. El cuestionario tiene como variable independiente a la innovación, derivando la innovación tecnológica y la innovación no tecnológica, seguida de la variable dependiente desempeño, de la cual se deriva el desempeño financiero y el desempeño no financiero.

Las dimensiones que completan el instrumento son la orientación al cliente, orientación emprendedora, capital humano y estrategia competitiva.

El instrumento es de 77 preguntas o reactivos en total, divididos en 8 secciones, las cuales son:

1. Orientación al cliente (11 preguntas)
2. Orientación emprendedora (12 preguntas)
3. Estrategia Competitiva (8 preguntas)
4. Capital humano (7 preguntas)

5. Innovación tecnológica (13 preguntas)
6. Innovación NO tecnológica (17 preguntas)
7. Desempeño financiero (4 preguntas)
8. Desempeño NO financiero (5 preguntas)

3.8 Instrumento

Se diseñó una encuesta por ítems con el propósito de recopilar información sobre cada una de las variables de la investigación y verificar las hipótesis formuladas. Las respuestas fueron en una escala tipo Likert de cinco puntos (1=totalmente en desacuerdo; 2=en desacuerdo; 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4=de acuerdo; 5=totalmente de acuerdo), para las variables OE, OC, Innovación, CH, EC y diputado. Sin embargo, a pesar de utilizar esta escala para DF, el tipo de respuesta fue mediante rangos porcentuales de crecimiento definidos durante los tres años anteriores a la realización de esta encuesta (1= 0 – 10; 2= 11 – 20; 3= 21 – 30; 4= 31 – 50; y, 5=más de 50). Esto permite tener un panorama más general, considerando las etapas antes, durante y después de la pandemia, evitando así las distorsiones que provocó.

3.9 Variables

La variable independiente Orientación emprendedora está compuesta por 12 (doce) ítems.

Los artículos que comprenden las dimensiones de OE; proactividad, innovación y asunción de riesgos. La inclusión de ítems se fundamentó en los estudios analizados (Hernández-Perlines, Moreno-García y Yáñez-Araque, 2017; Ibarra-Cisneros y Hernández-Perlines, 2020; Jogaratnam, 2017). Se consideró una variable de segundo orden.

Por su parte, la variable independiente orientación al cliente comprende 11 (once) ítems. Los artículos sustentados en autores como Bamfo y Kraa (2019), Narver y Slater (1990), Wang, Zhao y Voss (2016), quienes miden las acciones de las empresas para abordar las necesidades de los clientes y su satisfacción.

La innovación comprende 30 ítems, los cuales fueron divididos en innovación tecnológica e innovación NO tecnológica. Los elementos que miden el compromiso de las empresas para tomar medidas e implementar servicios, procesos y productos que no ofrecen los competidores. Los ítems se basaron en estudios analizados (Bamfo y Kraa, 2019; Chou et al., 2020; Lee, Hallak y Sardeshmukh, 2019). Esta variable es dependiente respecto de OE y OC, e independiente respecto de DF y DNF.

El desempeño financiero –dependiente– se compone de 4 ítems. Los artículos que miden el crecimiento de las ventas, los ingresos, los márgenes de beneficio, la participación de mercado y la rentabilidad durante los últimos tres años con base en estudios de Chou et al. (2020) e (Ibarra-Cisneros, Demuner-Flores y Hernández-Perlines, 2021).

El desempeño del mercado -dependiente- se compone de 5 ítems, siguiendo a (Ibarra-Cisneros, Demuner-Flores y Hernández-Perlines, 2021), así como ítems propios de esta investigación, y mide el comportamiento de la imagen de marca, la eficiencia en la solución de problemas, los incrementos en la satisfacción del cliente y las mejoras en el servicio a lo largo del año. últimos tres años.

El capital humano comprende 7 ítems cuyo objetivo es conocer si los restaurantes invierten en formación, educación, motivación y participación en la toma de decisiones de sus empleados. Los ítems se fundamentaron en trabajos de investigación (Chou et al., 2020; Vishnu y Gupta, 2014); se considera un moderador entre la innovación y las variables DF y DNF.

La Estrategia competitiva -moderadora- basada en Chou et al. (2020) y artículos propios, comprende 8 ítems que indagan si las empresas establecen estrategias que faciliten la obtención de ventajas competitivas. Al igual que en CH, tiene la función de moderar la relación entre innovación y DF y DNF.

3.10 Prueba de fiabilidad y validez

En toda investigación la recolección de datos debe cumplir con tres requisitos: confiabilidad, validez y objetividad (Magdalena et al., 2015). El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch y Corner, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Fue realizada la prueba Análisis de alfa de Cronbach a todas las preguntas de escala del instrumento de recolección de datos de la prueba piloto.

3.11 Recolección de Datos

Una vez realizados los ajustes que se desprendieron de la aplicación de la prueba piloto, se realizó la aplicación del cuestionario en la Ciudad de Mexicali Baja

California. En dicho instrumento viene afinada la aplicabilidad práctica del instrumento, así como la consistencia interna del instrumento. Se contó con la participación de 20 estudiantes de licenciatura, los cuales, como parte de su servicio social de la Universidad Autónoma de Baja California, aplicaron directamente en los restaurantes el instrumento.

Se realizaron un total de 129 cuestionarios, siendo aplicados mayormente a los gerentes o encargados de los establecimientos.

3.12 Análisis

Los resultados de cada entrevista se capturaron en el programa Microsoft Excel 2019. Se empleó para el análisis confirmatorio compuesto mediante el uso del software ADANCO PLS-SEM para analizar las hipótesis y derivación de las conclusiones (Henseler, 2017a).

La técnica elegida para probar el modelo de investigación es, Partial Least Squares (PLS), un enfoque de modelado de ecuaciones estructurales basado en la varianza (Roldán, Sánchez-Franco, 2012).

Capítulo IV Resultados y Discusión

Para los fines del análisis explicativo, se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales. La variable originalmente propuesta de “innovación tecnológica” no cumplió con los parámetros suficientes para ser incluida en el análisis final, por lo que se tuvo que eliminar del modelo, para quedarse únicamente con la innovación no tecnológica. Esto implica que la innovación tecnológica, no influye en el desempeño de los restaurantes. Por lo tanto, sólo se utilizó en el análisis descriptivo.

4.1 Modelo de medición

El primer paso fue analizar el modelo de medición y los ítems y constructos utilizados en la investigación. Esto permitió suprimir los ítems que no aportaban valor a los constructos; de esta forma, tras realizar varias pruebas, los ítems se redujeron a 29. Para encontrar este resultado se validó tanto la fiabilidad interna como la compuesta mediante la rho de Dijkstra-Henseler (ρ_A), el alfa de Cronbach (α), la rho de Jöreskog (ρ_c); además, el indicador de la medida de unidimensionalidad, varianza promedio extraída (AVE), así como cargas factoriales (tabla 3). Los valores de varios indicadores de confiabilidad estuvieron por encima de 0,700, mínimo requerido según la literatura (Henseler, Ringle y Sarstedt, 2015). Por su parte, todos los ítems que quedaron en el modelo final tenían cargas

factoriales superiores al valor reconocido de 0,707 (Carmines y Zeller, 1979). Asimismo, todos los constructos mostraron un AVE superior a 0,500, lo que coincide con Fornell y Larcker (1981).

Ítems	Factor Cargas	Rho de Dijkstra-Henseler (ρ_A)	Rho de Jöreskog (ρ_c)	Alfa de Cronbach (α)	AVE
Orientación al cliente		0,7886	0,8371	0,7504	0,5628
OC1	0,7186				
OC2	0,7244				
OC3	0,7553				
OC4	0,7998				
Orientación emprendedora		0,8236	0,8788	0,8160	0,6450
OE1	0,8635				
OE2	0,8019				
OE3	0,7490				
OE4	0,7940				
Innovación		0,8728	0,9004	0,8668	0,6023
INNV1	0,7264				
INNV2	0,8599				
INNV3	0,7244				
INNV4	0,8021				
INNV5	0,7201				
INNV6	0,8124				
Desempeño financiero		0,7737	0,8649	0,7661	0,6813
DF1	0,7805				
DF2	0,8374				
DF3	0,8565				
Desempeño del mercado					
DM1	0,8230				
DM2	0,8814				
DM3	0,8603				
Capital Humano		0,8561	0,8918	0,8488	0,6231

CH1	0,8259				
CH2	0,7555				
CH3	0,7387				
CH4	0,7624				
Ch5	0,8578				
Estrategia Competitiva		0,8851	0,8945	0,8488	0,6797
EC1	0.8016				
EC2	0,8400				
EC3	0,7893				
EC4	0,8647				

Tabla 3. Fiabilidad y validez convergente y cargas factoriales

El siguiente análisis fue para comprobar la validez discriminante (criterio de Fornell-Larcker), que compara la raíz cuadrada de los valores de AVE con la correlación de variables latentes (Fornell y Larcker, 1981). En este caso, todos los valores fueron mayores que su correlación con cualquier otro de los constructos (véase tabla 4).

Además, se analizó otro indicador de la validez discriminante, en este caso se calculó la relación de correlaciones heterorasgo-monorasgo (HTMT). Según Henseler, Ringle y Sarstedt (2015) cuanto más pequeño es el HTMT de un par de constructos, es más probable que sean diferentes. En este caso todos los valores estuvieron por debajo de 0,85, lo que indica una adecuada discriminación entre constructos.

Constructo	OC	OE	INNV	DF	DNF	EC	CH
OC	0.5628						
OE	0.2541	0.645					
INNV	0.2773	0.2819	0.6023				
DF	0.1183	0.2239	0.3014	0.7315			
DNF	0.1572	0.2662	0.3731	0.4004	0.6813		
EC	0.0185	0.045	0.2355	0.0905	0.084	0.6797	
CH	0.4442	0.3123	0.2841	0.1159	0.2998	0.0221	0.6231

Tabla 4. Validez discriminante (criterio de Fornell-Larcker)

4.2 Modelo estructural

Una vez revisados todos los ítems y constructos, comprobando que cumplieran con los indicadores previamente estimados, se procedió al análisis de la estructura del modelo. El nivel de predicción del modelo fue moderado, la primera relación entre las variables OE y OC respecto a la innovación tuvo un valor $R_2 = 0,3721$. Por su parte, la relación entre innovación y DF tuvo un $R_2 = 0,4079$; y con menor grado de predicción la relación entre Innovación y DNF con $R_2 = 0,3146$.

Además, el tamaño del efecto de Cohen (f^2), que determina la fuerza de las relaciones directas del modelo, indicó los siguientes parámetros: OE-Innovación: 0,1505; OC-Innovación: 0,1433; Innovación-FP: 0,3670; e Innovación-DNF: 0,2775. En los dos primeros el efecto fue débil; mientras que fuerte para Innovación-DF, y moderado para el otro (Cohen, 1988).

Con la información anterior se corroboró que las relaciones directas del modelo son confiables, aunque con un margen de predicción moderado. Pues bien, el siguiente paso fue analizar los efectos directos y verificar las hipótesis de investigación (tabla 5). Para obtener esta información, se utilizó remuestreo bootstrap para 4999 submuestras, e indicó $\beta = (0.3559, p < 0.01)$ para la relación entre OE e Innovación; $\beta = (0,3474, p < 0,01)$ para OC e Innovación. En estos casos, el nivel de asociación fue muy similar. Asimismo, las relaciones entre Innovación y DF y DNF fueron positivas y significativas, $\beta= 0,5718$; $\beta= 0,5427$ ($p < 0,001$), respectivamente, aunque con relaciones más fuertes. De esta forma se aceptaron las primeras cuatro hipótesis formuladas.

Efecto	Coeficiente original	Resultados de arranque estándar				Decisión
		Valor medio	Error estándar	Valor t	Valor p	
Innovación -> DF	0.5718	0.5749	0.0892	6.4128	0.0000***	H1 supported
Innovación -> DNF	0.5349	0.5427	0.0873	6.1271	0.0000***	H2 supported
OC -> Innovación	0.3474	0.3676	0.1085	3.2014	0.0007**	H3 supported
OE -> Innovación	0.3559	0.3682	0.1132	3.1433	0.0009**	H4 supported

Tabla 5. Resultados de la prueba de hipótesis

Finalmente, se realizó un análisis de moderación para verificar si las variables CH y EC influyen en la relación entre la innovación y dos desempeños, DF y DNF. En la Tabla 6 se observa que, salvo el efecto moderador del CH sobre la innovación y el DF, el resto de los efectos no tuvieron valores de p significativos, lo que llevó al

rechazo de las hipótesis propuestas. Incluso si el valor p para la relación descrita anteriormente es 0,0154 y el efecto moderador es ligeramente superior a 0,1 negativo, esta hipótesis también fue rechazada, ya que no contribuyó positivamente con el CH a mejorar el efecto de las innovaciones en la DF.

Efecto	Coeficiente original	Resultados de arranque estándar				Decisión
		Valor medio	Error estándar	Valor t	Valor p	
CH moderates -> Innovation -> DF	-0.1708	-0.1604	0.079	-2.1621	0.0154	H5a declinada
CH moderates -> Innovation -> DF	0.0533	0.0231	0.1404	0.3795	0.3522	H5b declinada
EC moderates -> Innovation -> DF	0.0659	0.0687	0.0662	0.9954	0.1599	H6a declinada
EC moderates -> Innovation -> DF	-0.0907	-0.0741	0.1072	-0.8464	0.1988	H6b declinada

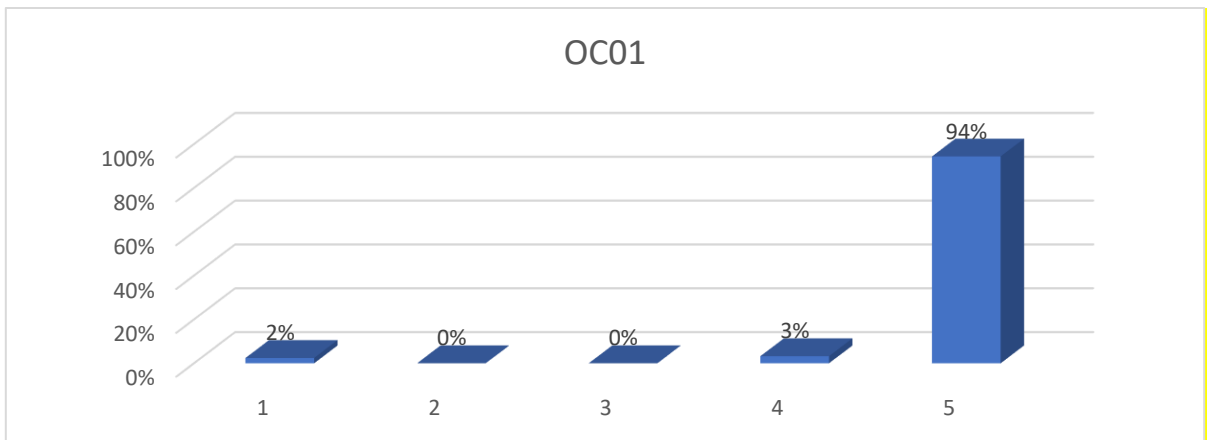
Tabla 6. Resultados del análisis de moderación

Análisis descriptivo

Orientación al Cliente

A continuación, se anexan los 11 items de orientación al cliente, uno de los factores críticos de la investigación aplicada a la industria restaurantera de Mexicali Baja California.

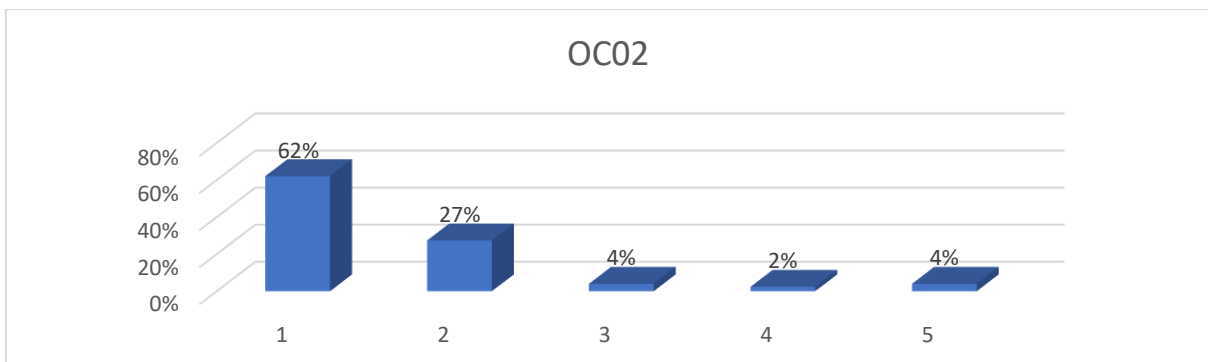
1. Importancia del cliente para el negocio



1. Figura 6. Importancia del cliente para el negocio

En esta primera pregunta del instrumento se puede observar que para la gran mayoría (94%) el cliente es muy importante.

2. Opinión del cliente al momento de innovar



1. Figura 7. Opinión del cliente al momento de innovar

Más de la mitad de los encuestados consideró que no es importante la opinión del cliente al momento de innovar en algún producto.

3. Importancia del cliente para innovar en procesos de tecnología

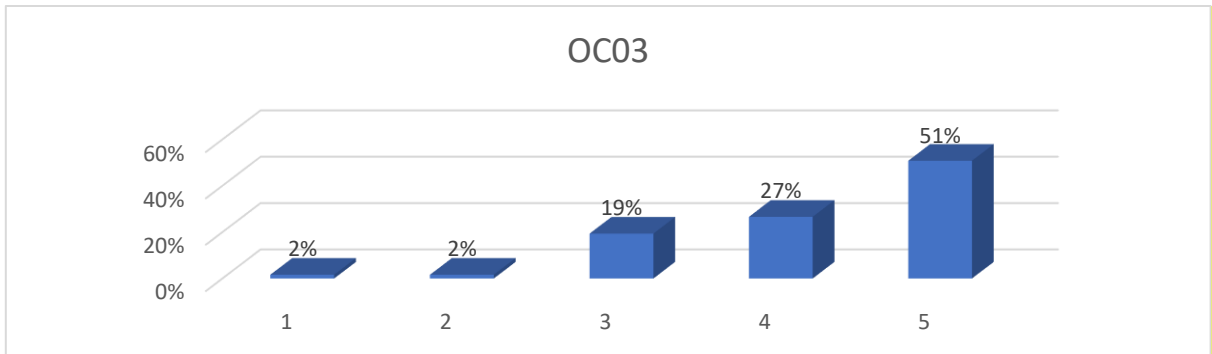


Figura 8. Importancia del cliente para innovar en procesos de tecnología

La mitad de los encuestados respondieron que el cliente es importante para innovar en procesos de tecnología.

4. Encuesta a clientes para evaluar la calidad en los servicios

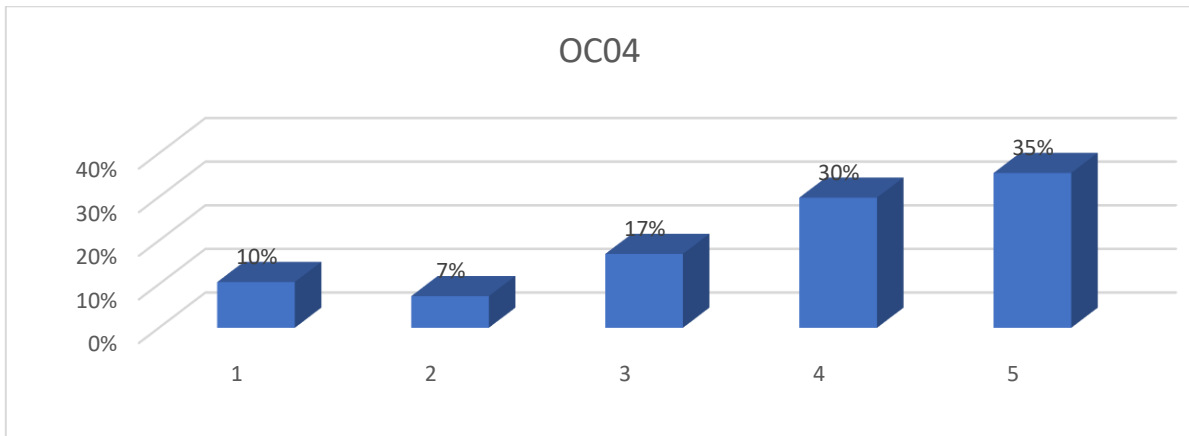


Figura 9. Encuesta a clientes para evaluar la calidad en los servicios

Para más de la mitad de los encuestados el cliente es importante para evaluar la calidad en los servicios.

5. Compromiso con el cliente

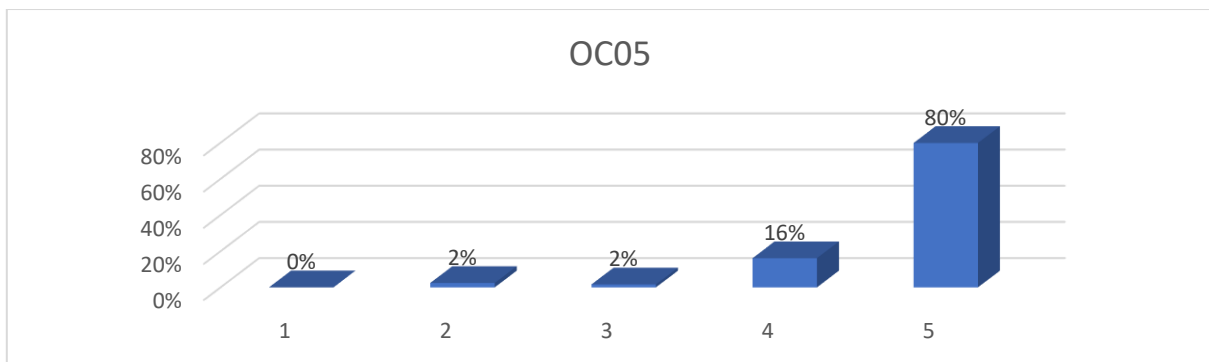


Figura 10. Compromiso con el cliente

Es notorio la tendencia en las respuestas el tener un compromiso con los clientes.

6. Supervisión para garantizar la satisfacción del cliente

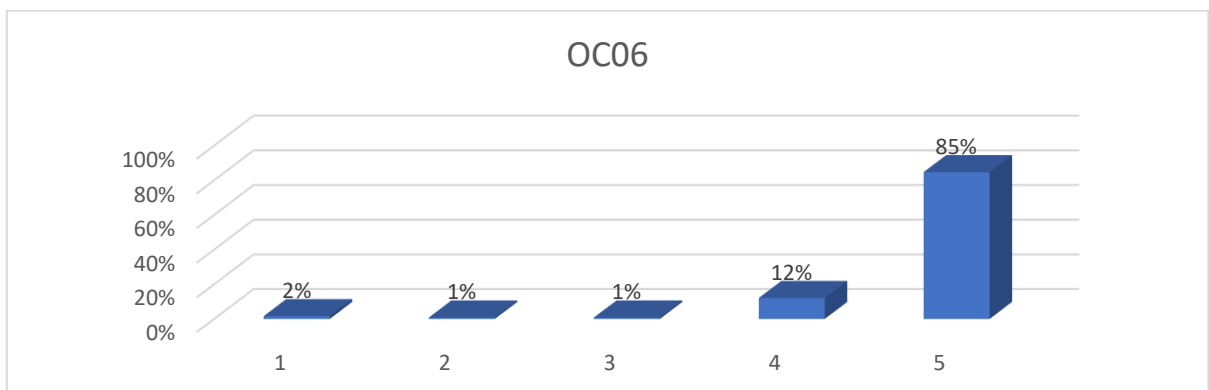


Figura 11. Supervisión para garantizar la satisfacción del cliente

El supervisar al equipo de trabajo para garantizar una satisfacción del cliente es muy importante

7. Análisis de quejas de clientes

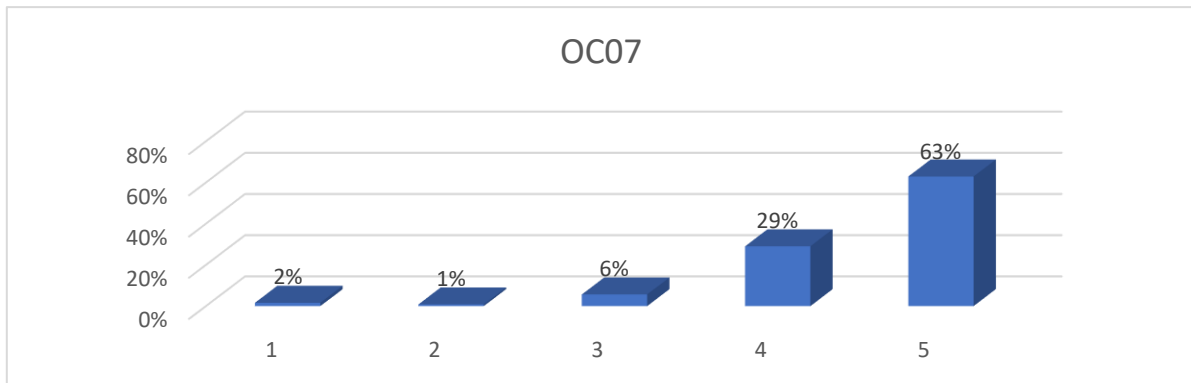


Figura 12. Análisis de quejas de clientes

Las quejas o insatisfacciones de los clientes son revisadas con anticipación por los dueños o gerentes mayormente.

8. Retroalimentación con el equipo de trabajo de las quejas o críticas

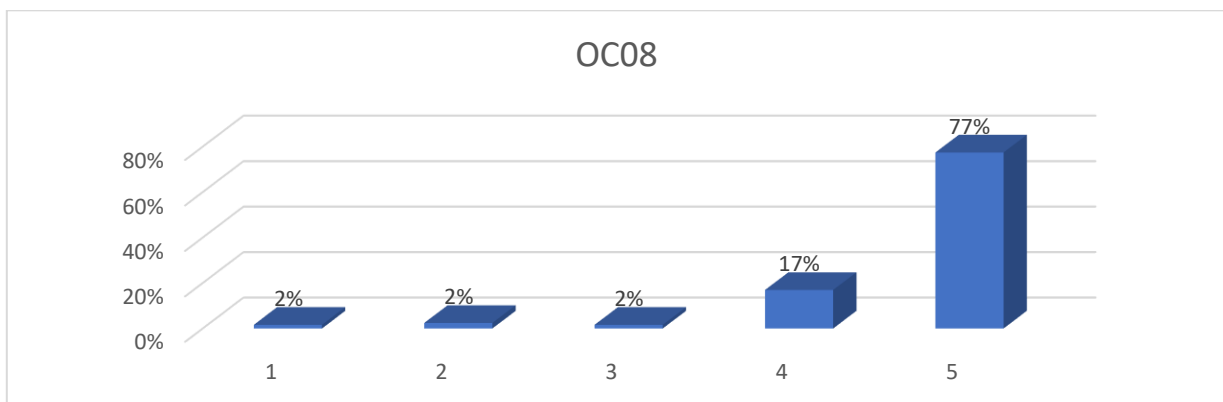


Figura 13. Retroalimentación de las quejas

La gran mayoría de los establecimientos comparte las quejas o críticas con el equipo de trabajo como una retroalimentación para mejorar

9. Reuniones con el equipo de trabajo a manera de mejorar nuestro servicio.

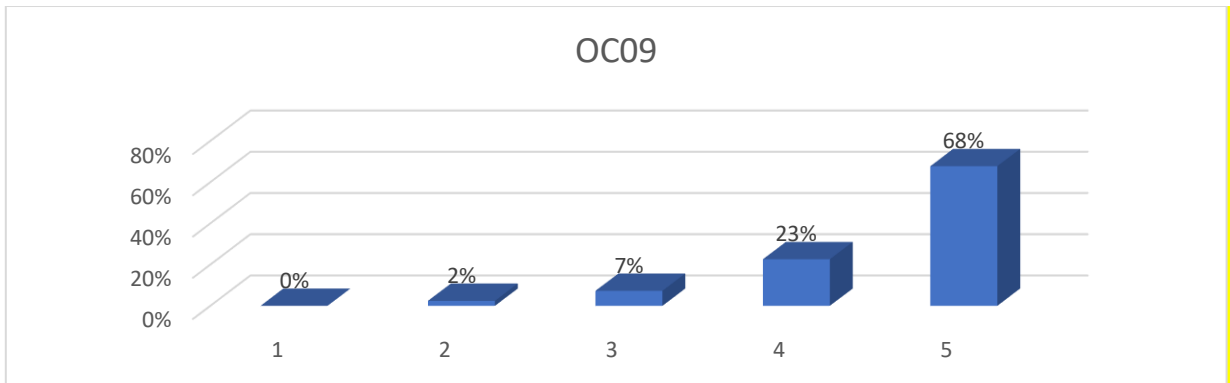


Figura 14. Reuniones para mejorar el servicio.

Las reuniones con el equipo de trabajo son importantes para la mejora del servicio en general

10.El personal recibe capacitaciones de manera periódica.

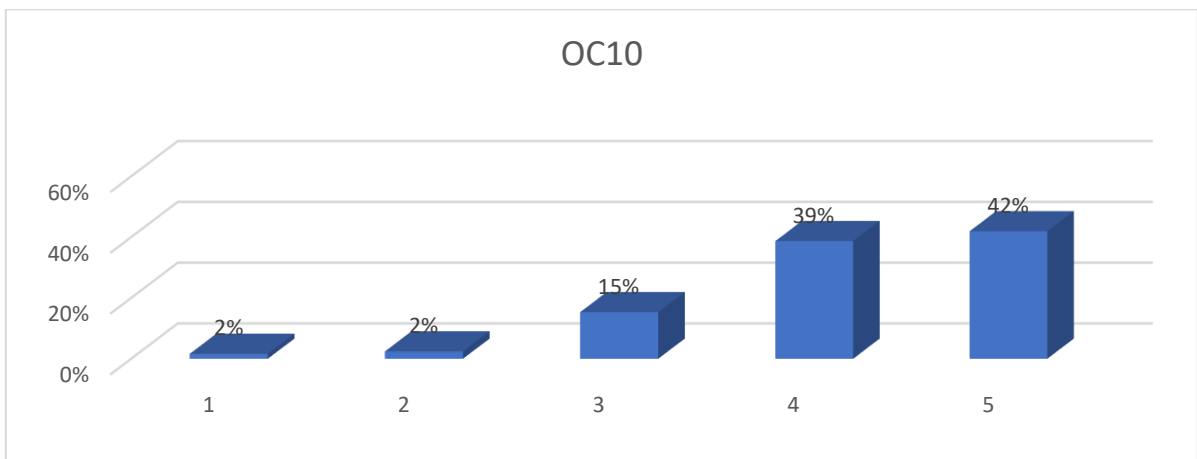


Figura 15. Capacitaciones de manera periódica

Se puede decir que la capacitación al personal es importante para los establecimientos

11. Aplicación de encuestas de salida a los clientes para verificar la calidad del servicio.

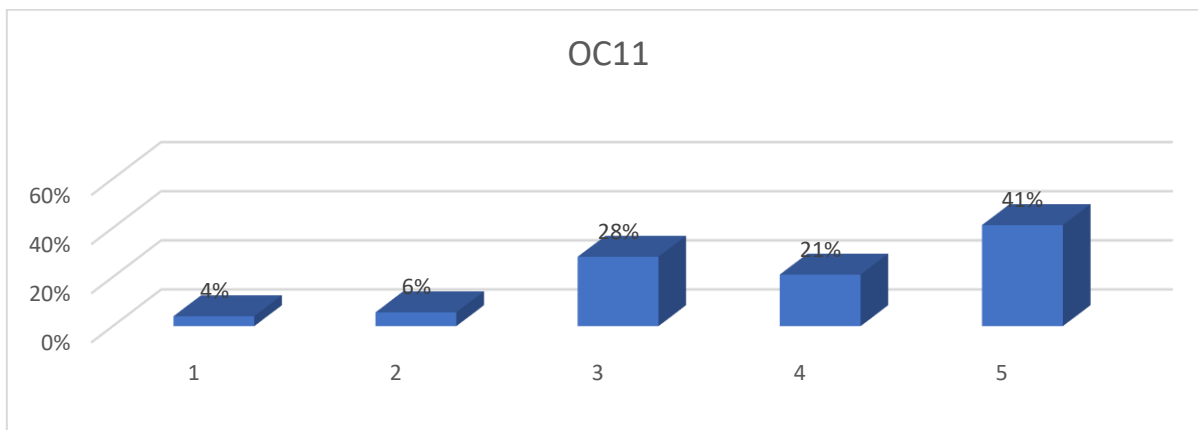


Figura 16. Calidad del servicio

La aplicación de encuestas de satisfacción en el servicio para los clientes es de mediana importancia.

Orientación Emprendedora

12. Emprender no solo es para los nuevos negocios.

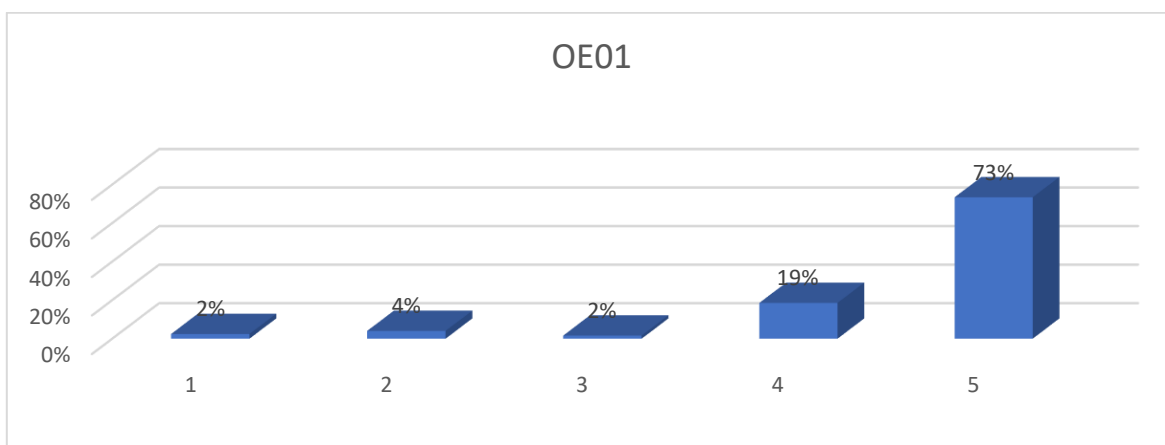


Figura 17. Emprender no solo es para nuevos negocios

Los establecimientos son conscientes que emprender es importante no solamente es para los nuevos negocios

13. Empezar es adoptar nuevos procesos o estrategias para el negocio.

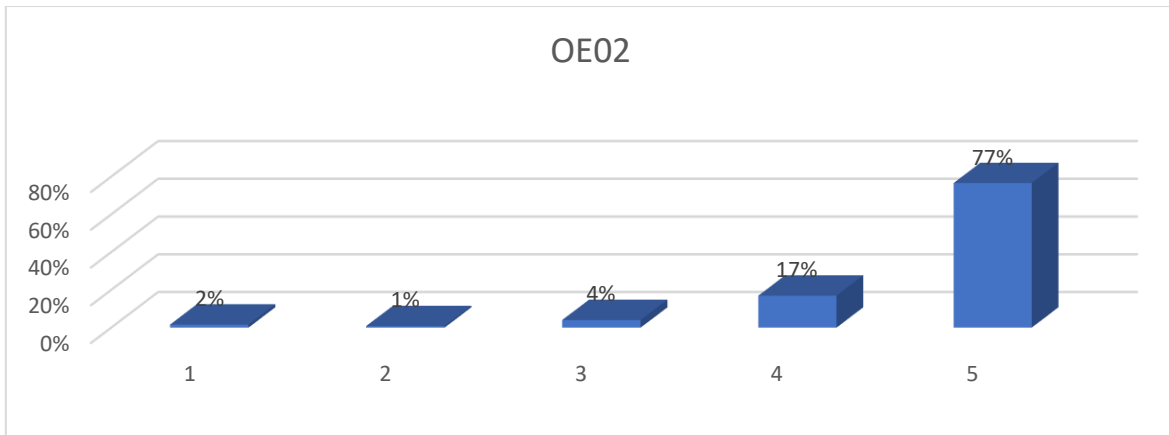


Figura 18. Adopción de nuevos procesos o estrategia para el negocio

Los establecimientos saben que empezar es una estrategia muy importante para sus negocios.

14. Conscientes que la proactividad (iniciativa) es importante al momento de empezar un nuevo proceso

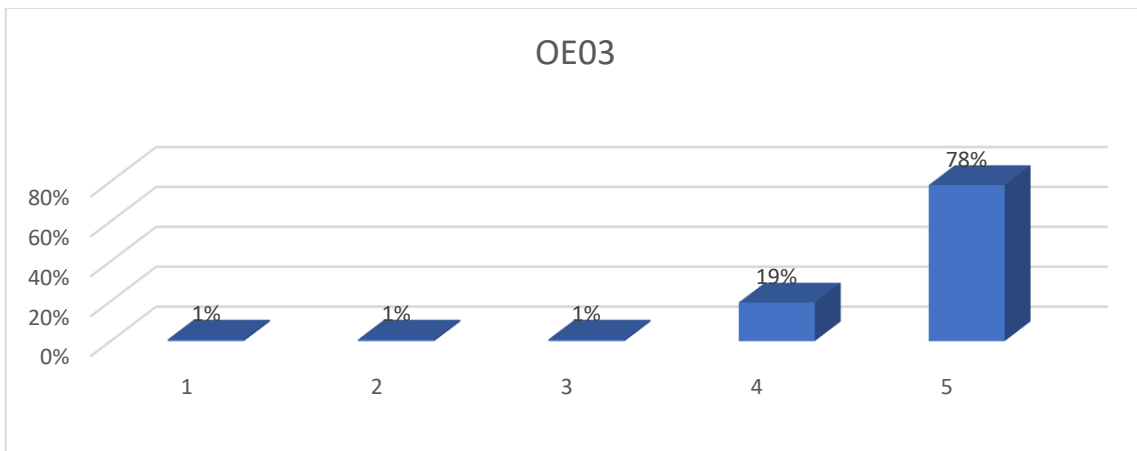


Figura 19. Iniciativa al momento de empezar

Para la gran mayoría de establecimientos el tener iniciativa es muy importante al momento de empezar un nuevo proceso.

15. Importancia al emprender e innovar en nuevas líneas de productos o servicios.

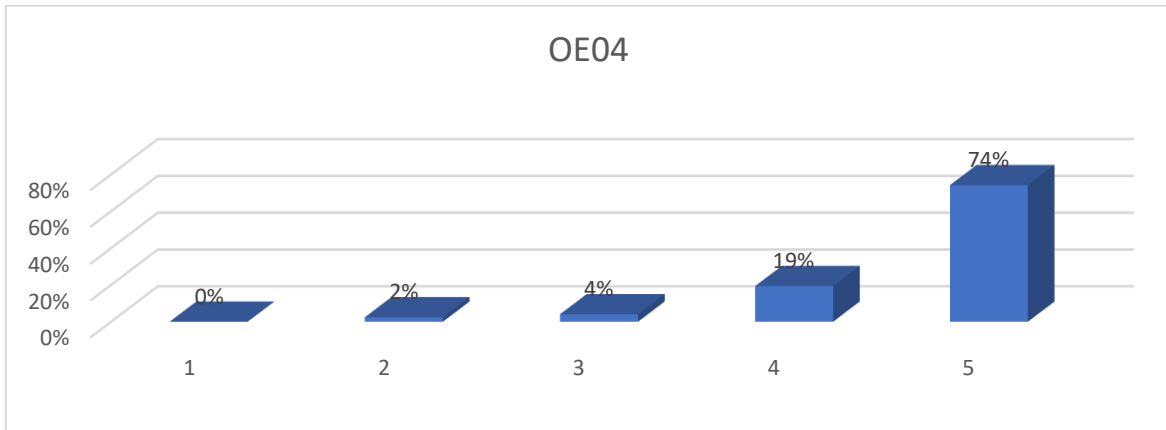


Figura 20. Importancia de emprender e innovar

Para la gran mayoría de establecimientos emprender e innovar en nuevas líneas de productos o servicios es muy importante

16. Es importante el involucramiento de la familia (socios) en la Alta Dirección para emprender

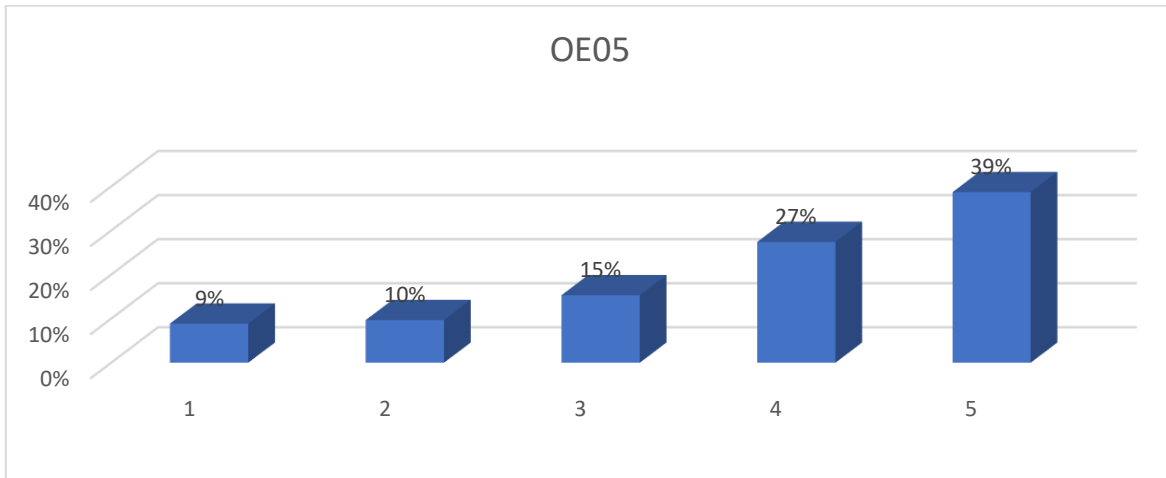


Figura 21. Involucramiento de la familia en la alta dirección

Se considera importante que los socios o familia estén involucrados al emprender

17. Importancia de actuar para anticiparse a futuros problemas, necesidades o cambios

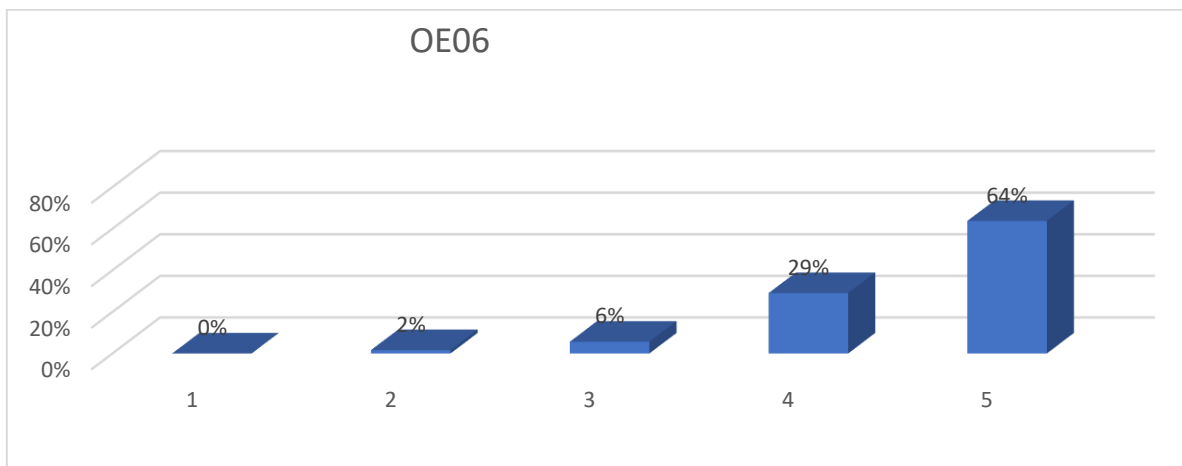


Figura 22. Anticiparse a problemas futuros

Para la gran mayoría es importante anticiparse a futuros problemas

18. Generación de soluciones para emprender y resolver los problemas que se plantean de distinta manera, utilizando distintos puntos de vista

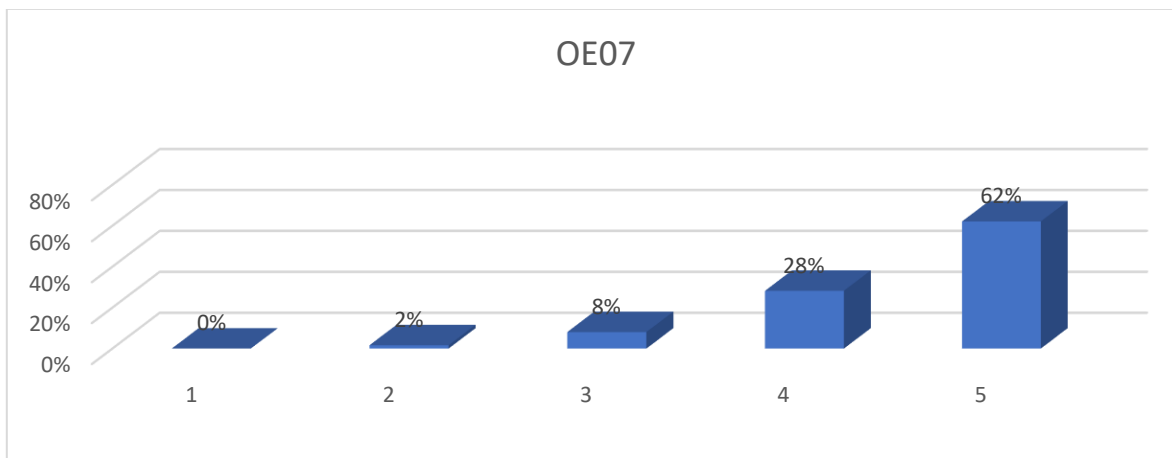


Figura 23. Soluciones para emprender y resolver problemas.

La gran mayoría está de acuerdo en utilizar diferentes puntos de vista que generar soluciones para emprender

19. Son importantes las promociones ofrecidas tomando en cuenta lo que ofrece la competencia

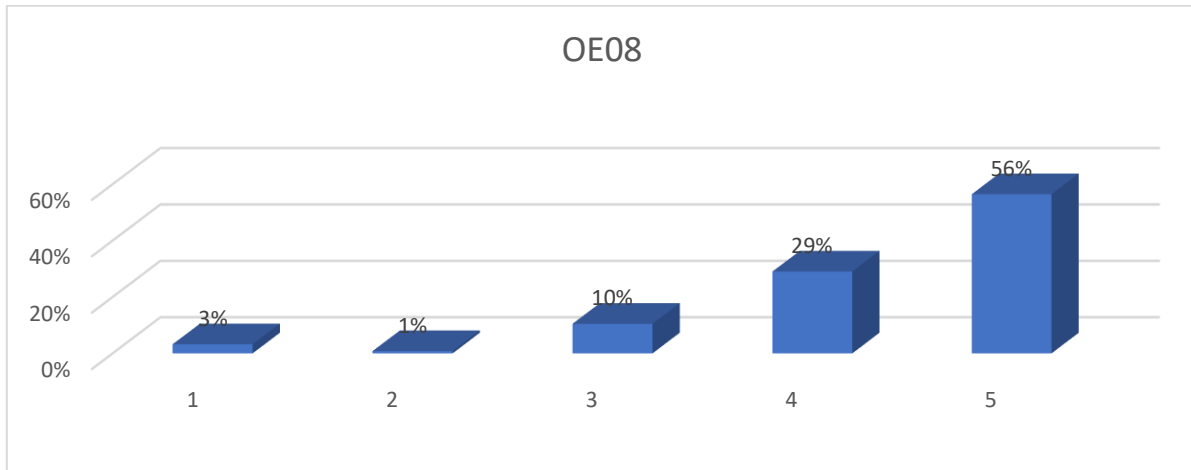


Figura 24. Promociones ofrecidas vs competencia

La gran mayoría considera importante las promociones que se ofrecen, además de tomar en cuenta a la competencia.

20. Implementación de innovadores métodos de precios en el mercado

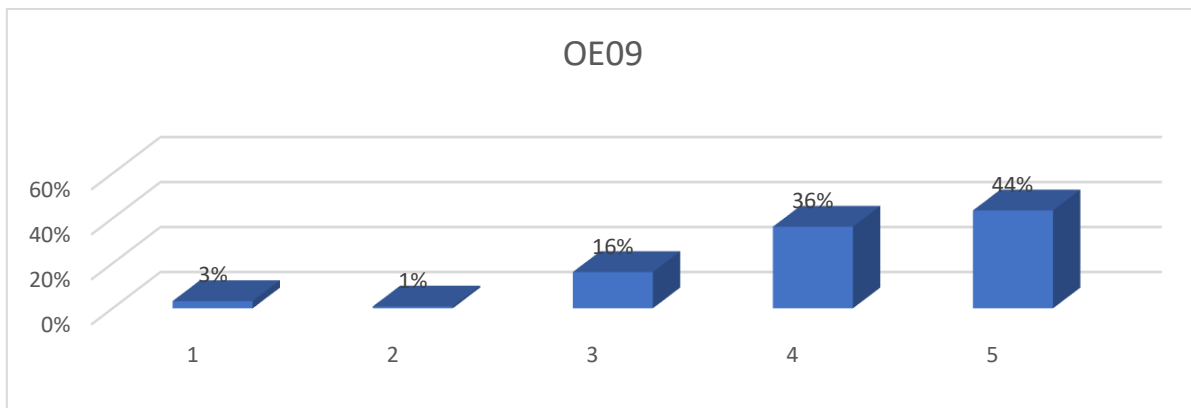


Figura 25. Métodos innovadores de precios en el mercado

La mayoría considera que innovar en métodos de precios es bueno

21. Innovar para aumentar la productividad de empleados

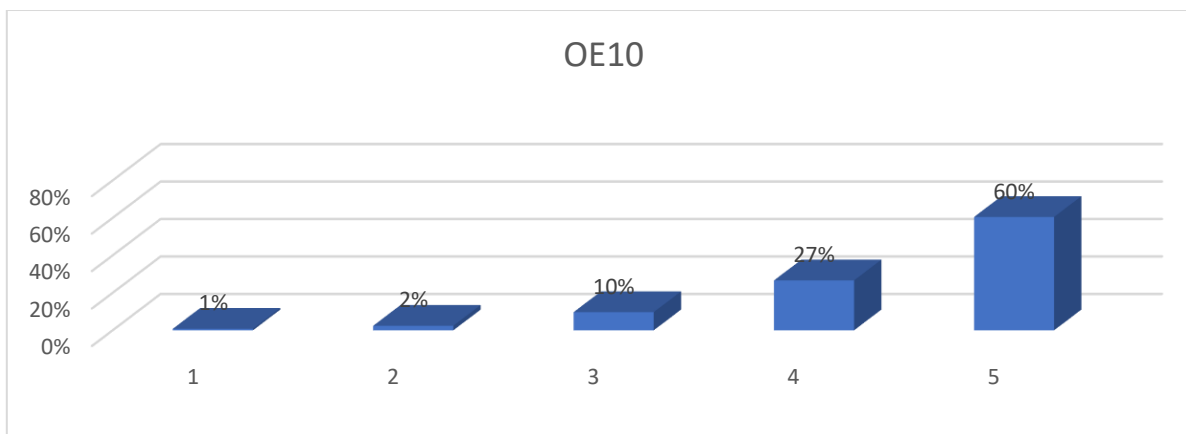


Figura 26. Innovar aumenta la productividad

Se destaca la importancia en el aumento de la productividad por medio de innovar

22. Primeros en ofrecer nuevos platillos o servicios respecto a la competencia

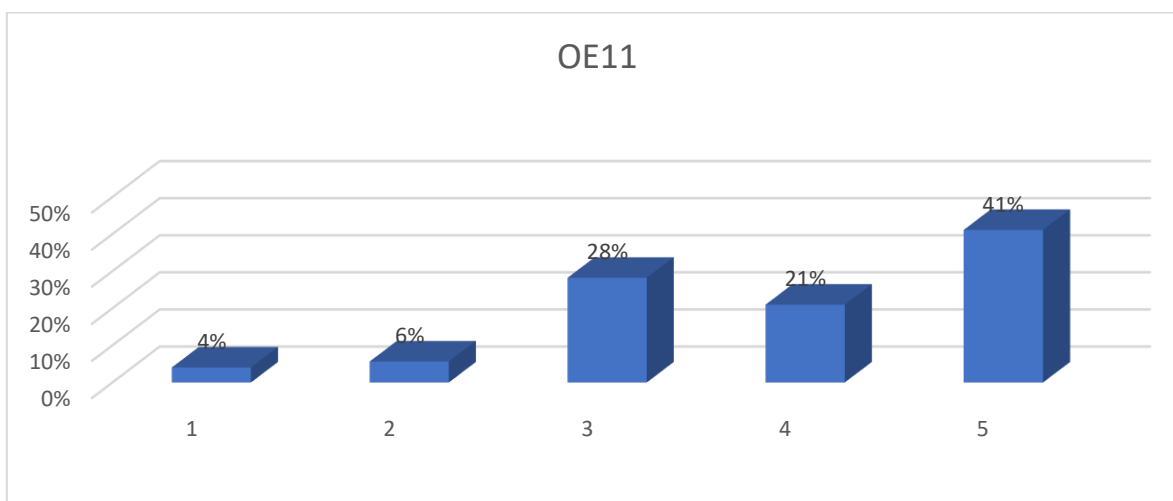


Figura 27. Nuevos platillos respecto a la competencia.

Medianamente importante es ofrecer nuevos platillos antes que la competencia

23. La competencia es importante como punto de referencia al emprender un nuevo Proyecto

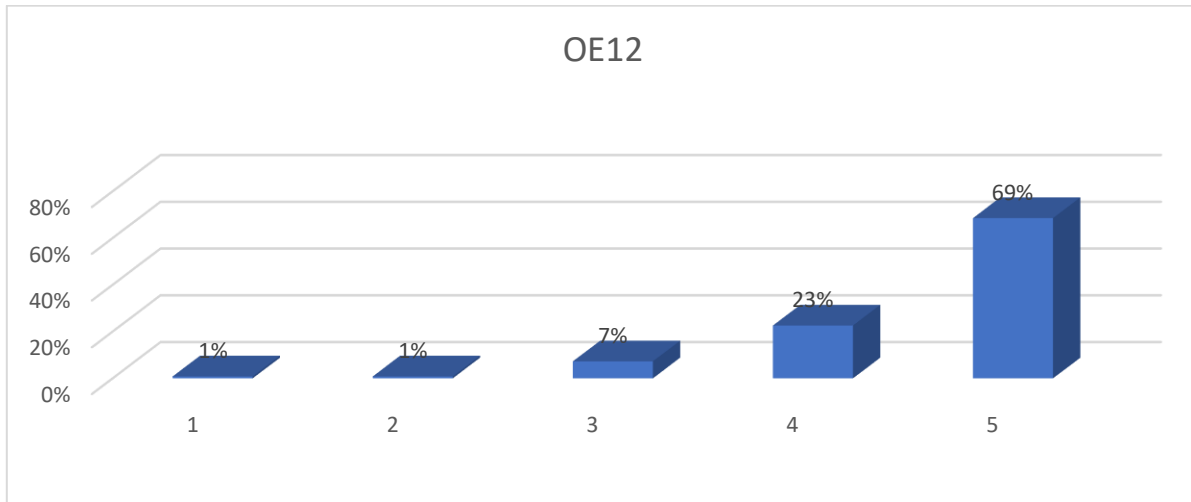


Figura 28. Importancia de la competencia al emprender

La gran mayoría considera importante emprender nuevos proyectos tomando a la competencia como referencia

Estrategia Competitiva

24. Importancia de las opiniones del cliente que tienen para la organización

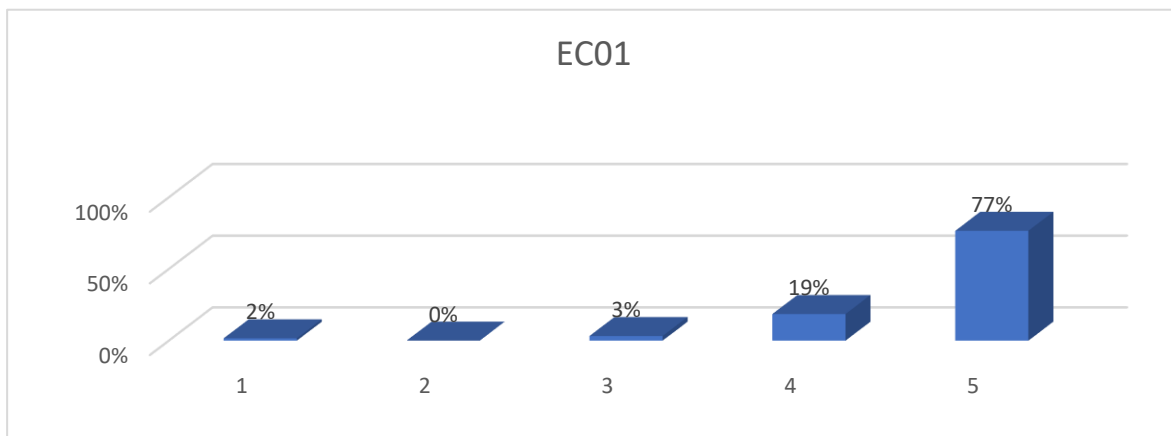


Figura 29. Importancia de las opiniones del cliente

Son muy importantes las opiniones del cliente respecto a los establecimientos

25. Se Analizan comentarios y quejas de los clientes para mejorar la imagen

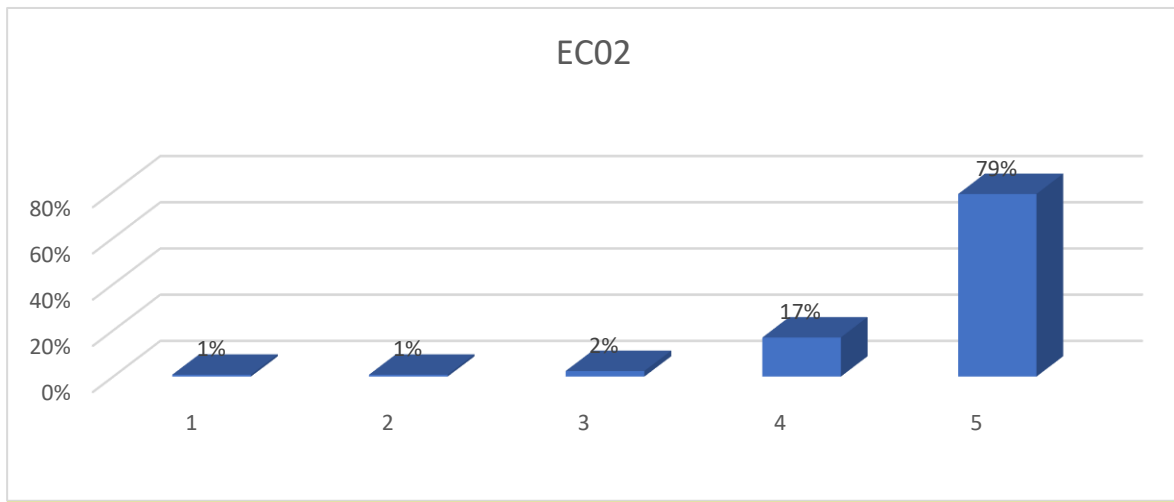


Figura 30. Análisis de quejas de los clientes

Los establecimientos consideran muy importante analizar los comentarios y quejas de los clientes para una mejora de su imagen

26. Importancia de realizar cambios en los productos o procesos con el fin de mejorar.

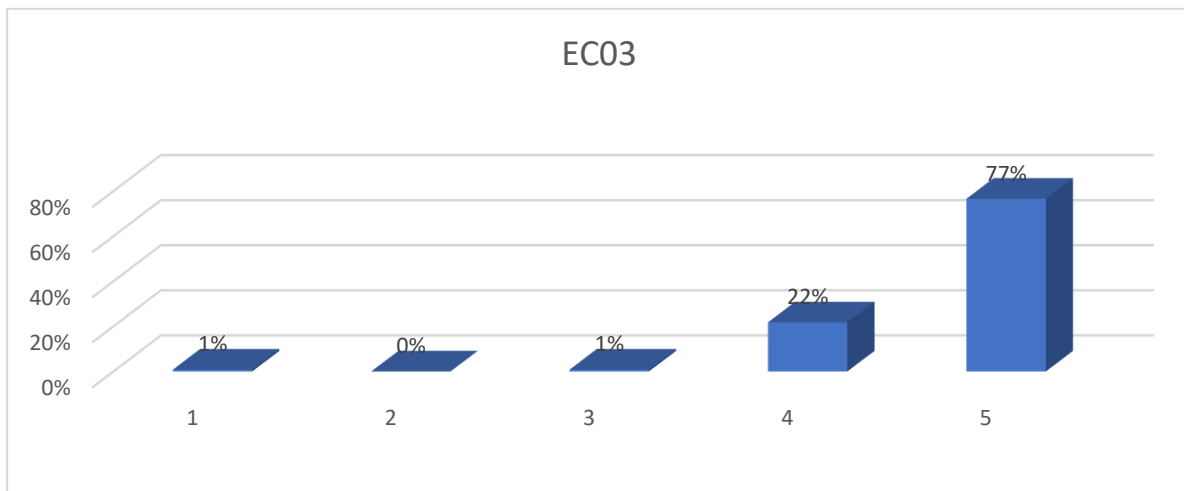


Figura 31. Cambios en productos y procesos

La gran mayoría siente que realizar cambios en productos o procesos es benéfico para mejorar

27. Postura audaz y agresiva para maximizar las oportunidades de negocio

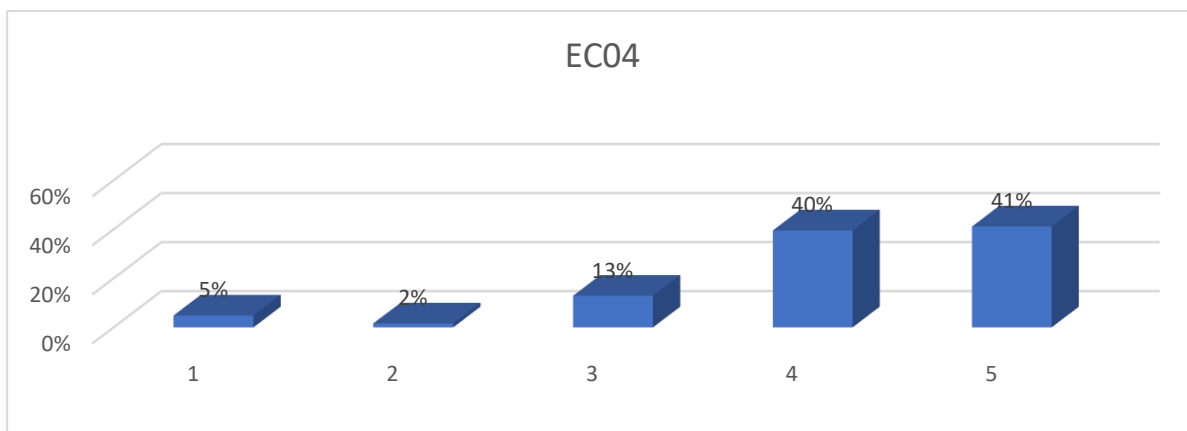


Figura 32. Oportunidades de negocio

Medianamente hay una postura audaz y agresiva para aprovechar las oportunidades de negocio.

28. Se da un peso importante a los puntos fuertes y débiles de los competidores

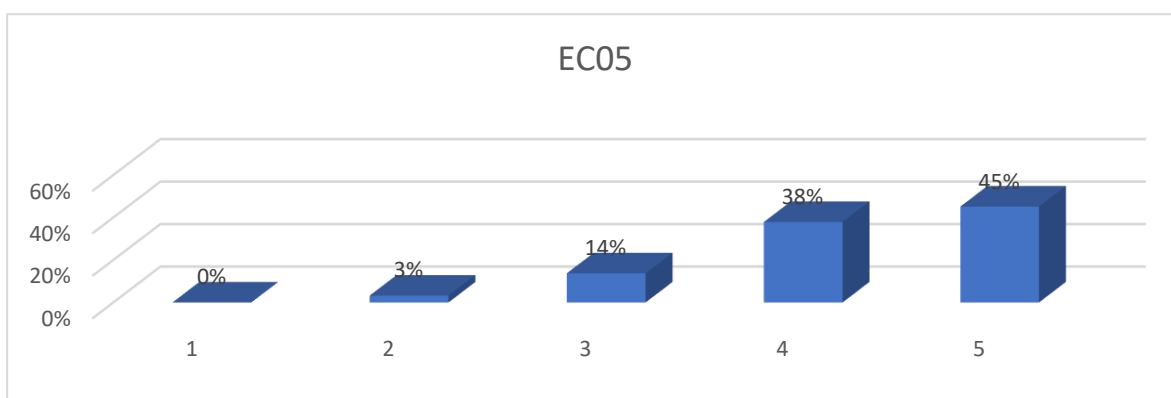


Figura 33. Puntos fuertes y débiles de los competidores

Medianamente se le da importancia hay una postura audaz y agresiva para aprovechar las oportunidades de negocio.

29. Monitoreo de clientes y competidores para encontrar nuevas formas de mejorar

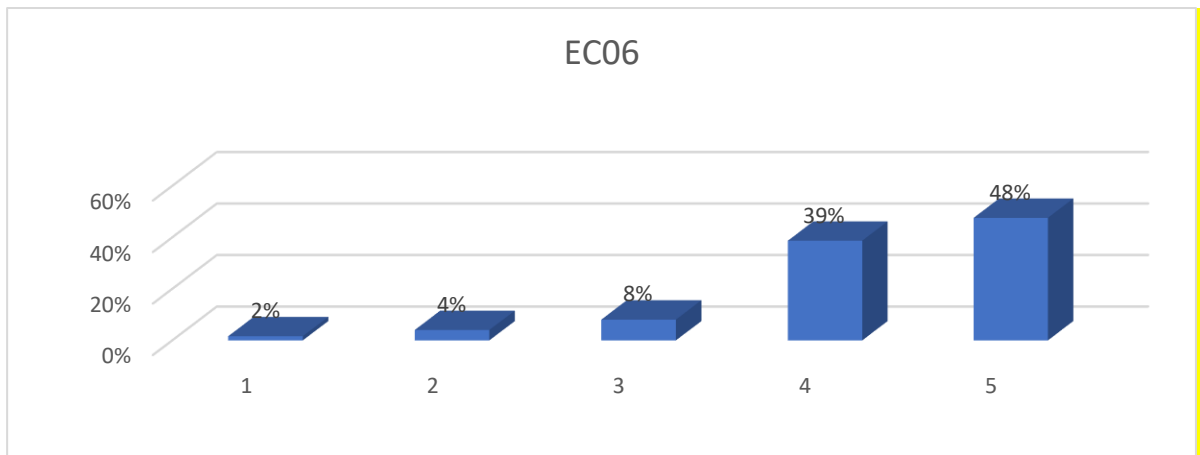


Figura 34. Monitoreo de clientes y competidores

Hay una importancia significativa en estar monitoreando a los clientes y la competencia para encontrar nuevas formas de mejorar.

30. Diferenciación de productos y servicios

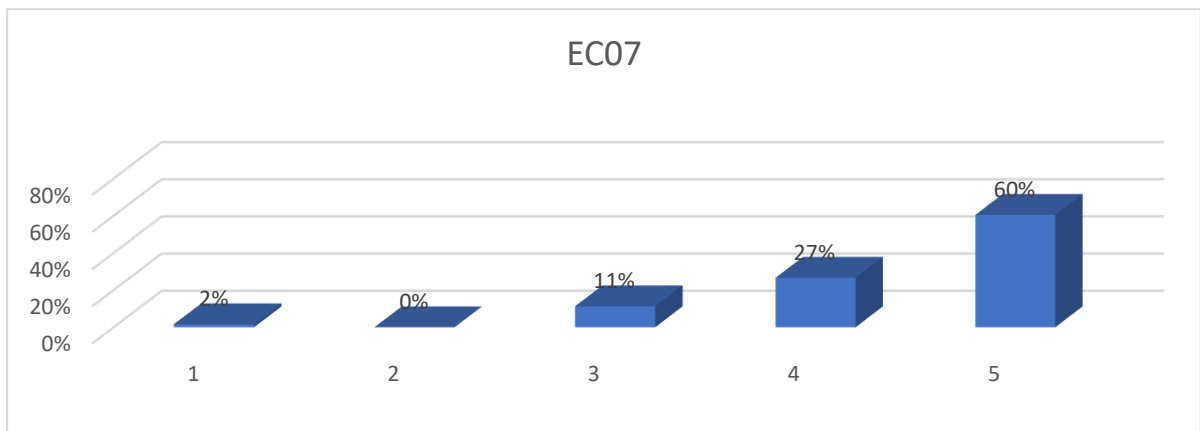


Figura 35. Diferenciación de productos y servicios

Mayormente se le da importancia a la diferenciación de productos y servicios.

31. Valor agregado como ventaja competitiva

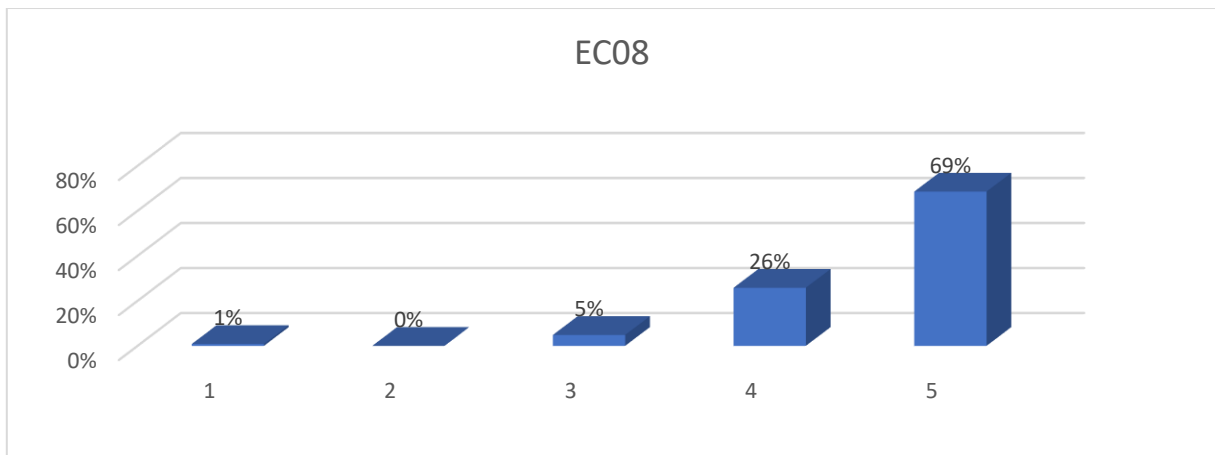


Figura 36. Valor agregado como ventaja competitiva

Hay un marcado interés en tener una ventaja competitiva como un valor agregado para el negocio.

Capital Humano

32. Importancia del papel que juega el personal para el negocio.

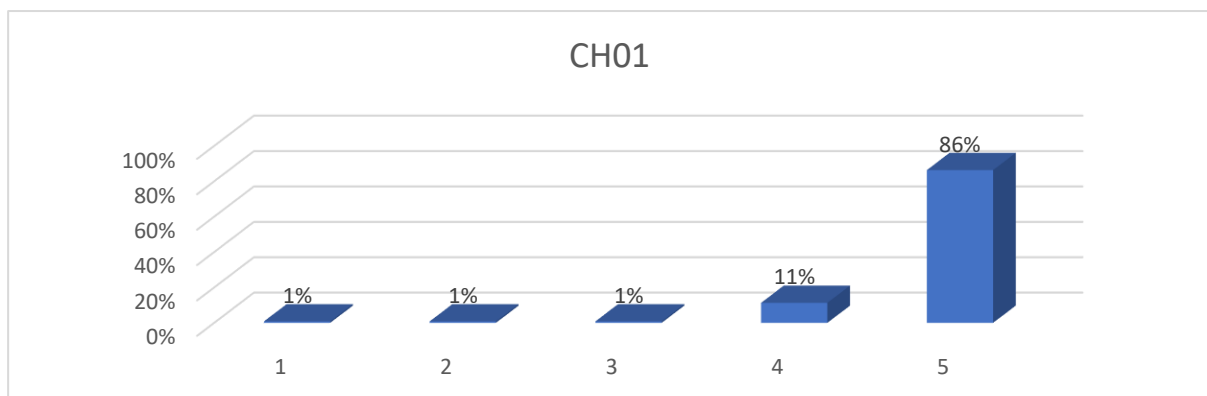


Figura 37. Papel que juega el personal para el negocio

Hay un convencimiento marcado del papel que juega el personal para el éxito del negocio.

33. El negocio es un buen lugar para desarrollar el talento de nuestros empleados.

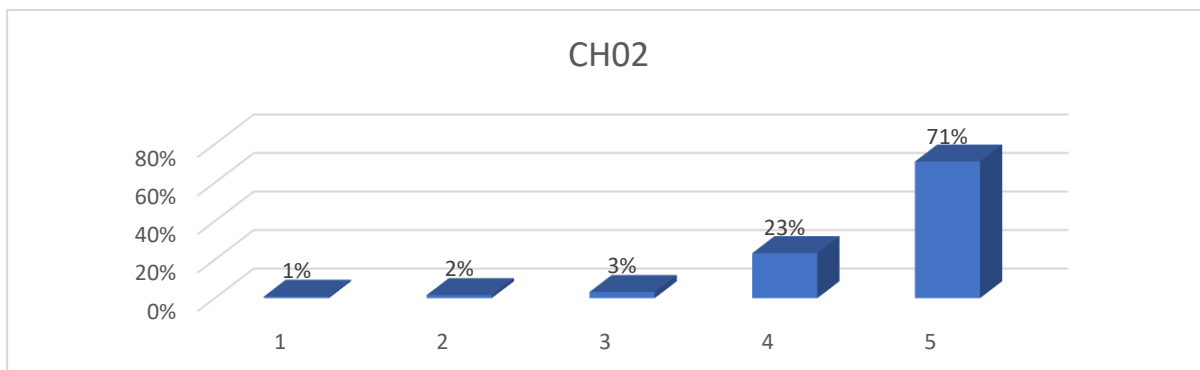


Figura 38. Desarrollo de talento de empleados

Los gerentes y dueños ven a sus negocios como un buen lugar para desarrollar el talento de los empleados.

34. La capacitación- aprendizaje es relevante

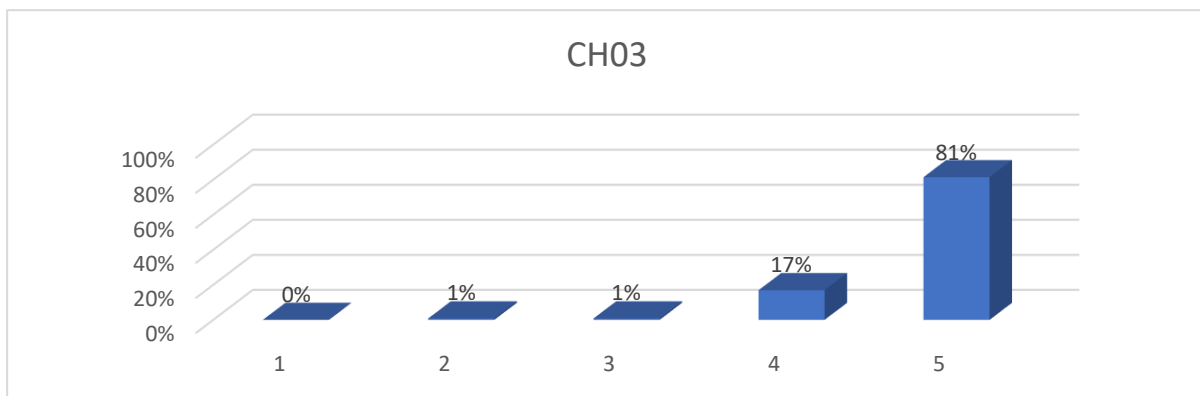


Figura 39. Capacitación y aprendizaje

La capacitación es relevante para los dueños y gerentes de los establecimientos.

35. Medición del clima organizacional de la empresa

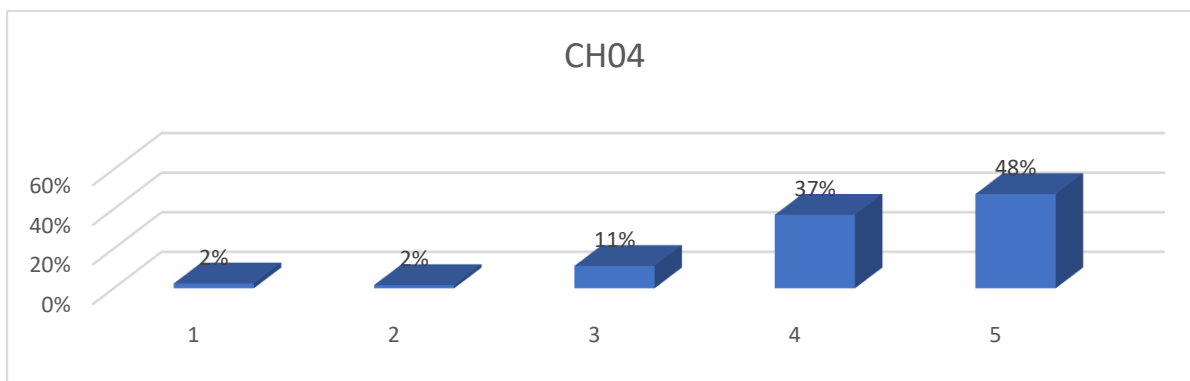


Figura 40. Clima organizacional de la empresa

Medianamente se le da importancia al clima organizacional de los establecimientos.

36. Conscientes que la cultura de innovación es importante en el personal

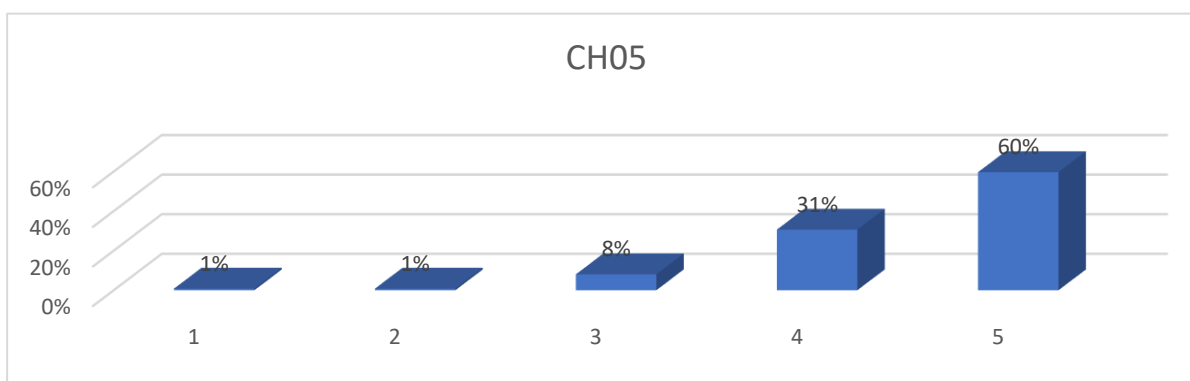


Figura 41. Cultura de innovación

Mayormente hay un convencimiento de los establecimientos de una cultura de innovación en su personal de trabajo.

37. Hay suficiente experiencia de los empleados para ofrecer el mejor trato al cliente

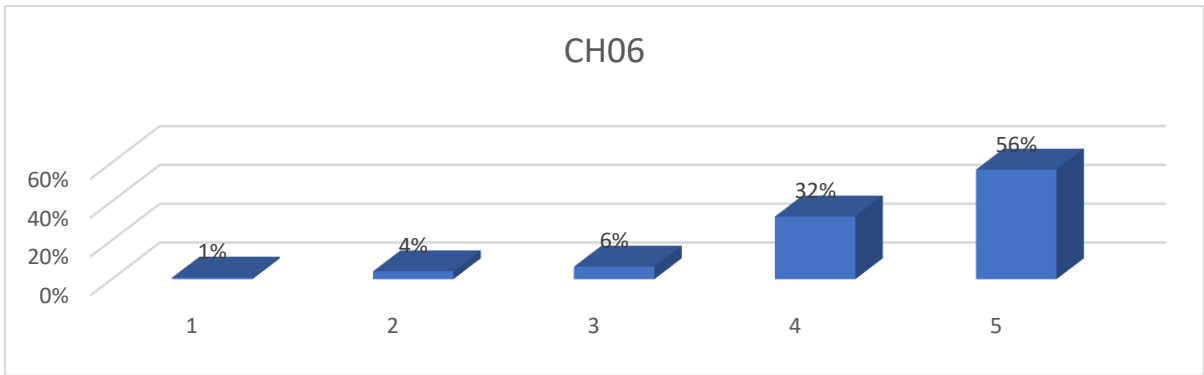


Figura 42. Trato al cliente

Medianamente se considera el tema de la experiencia de parte de los empleados para ofrecer un buen trato al cliente.

38. Es importante para la empresa la motivación del empleado o colaborador

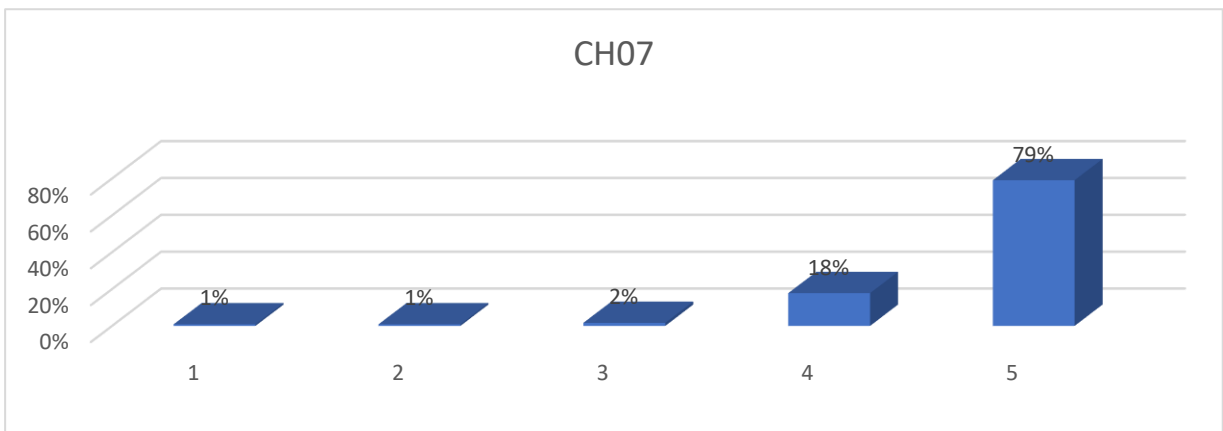


Figura 43. Motivación del empleado o colaborador

Los dueños y gerentes de los establecimientos consideran muy importante la motivación de los colaboradores

Innovación Tecnológica

39. Implementación de servicios de entrega de comida vía electrónica (Uber Eats, etc.)

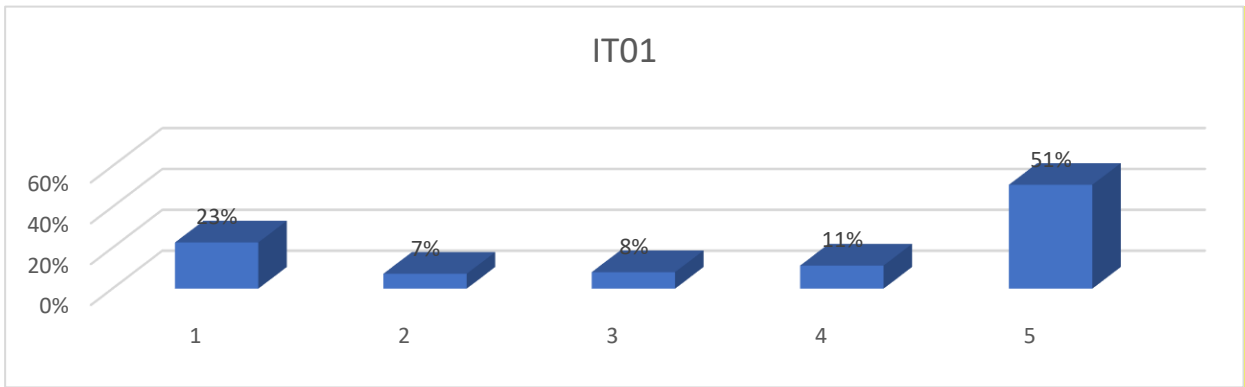


Figura 44. Servicios de entrega electrónicos

La mitad de los establecimientos trabaja en la implementación de aplicaciones digitales como Uber Eats, Rappi, etc.

40. El negocio ofrece internet a los comensales.

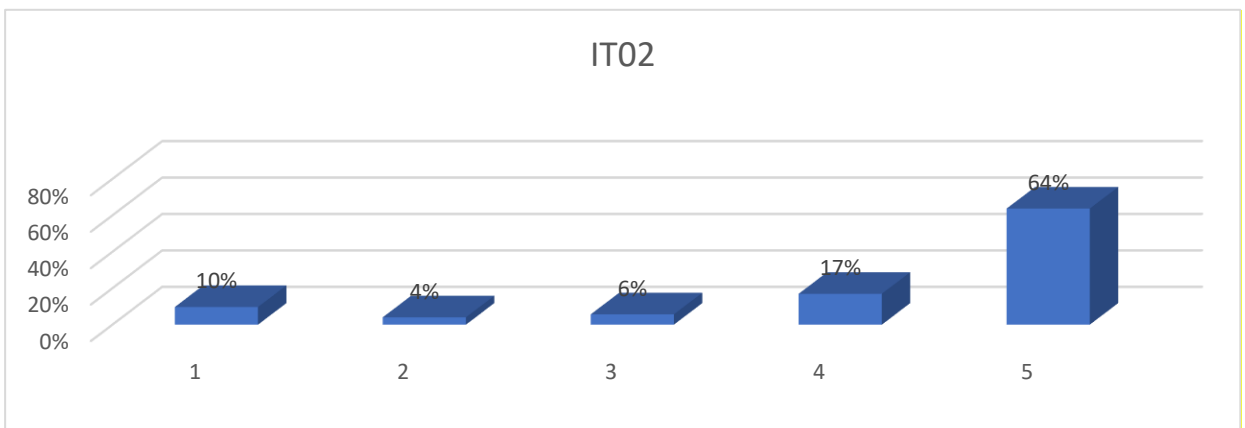


Figura 45. Internet a clientes

Poco más de la mitad de establecimientos considera importante contar con internet para sus comensales.

41. Los negocios aceptan el pago con tarjetas de crédito/débito

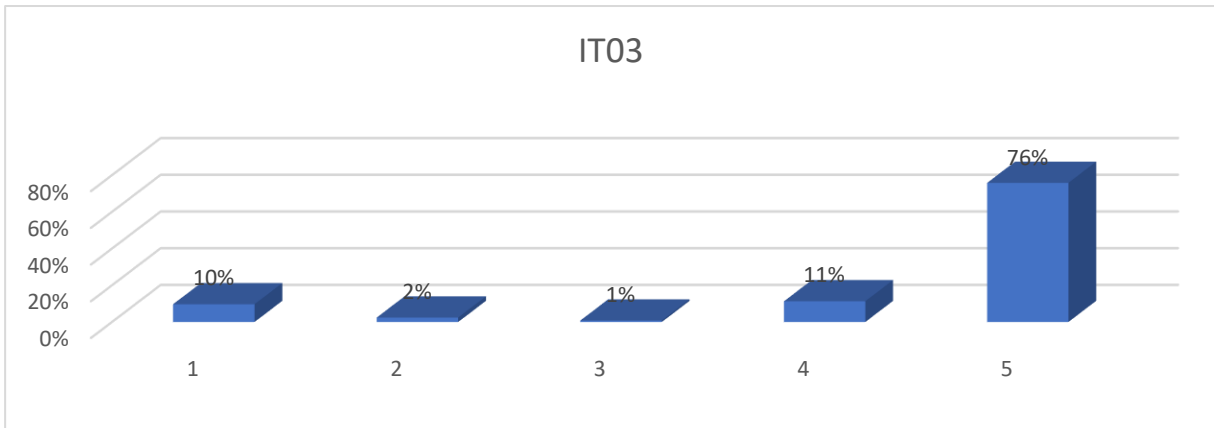


Figura 46. Pago con tarjetas de crédito

La gran mayoría de establecimientos tienen la opción de pago por medio de tarjetas de crédito o débito.

42. Implementación del pago vía Codi para mayor comodidad del cliente.

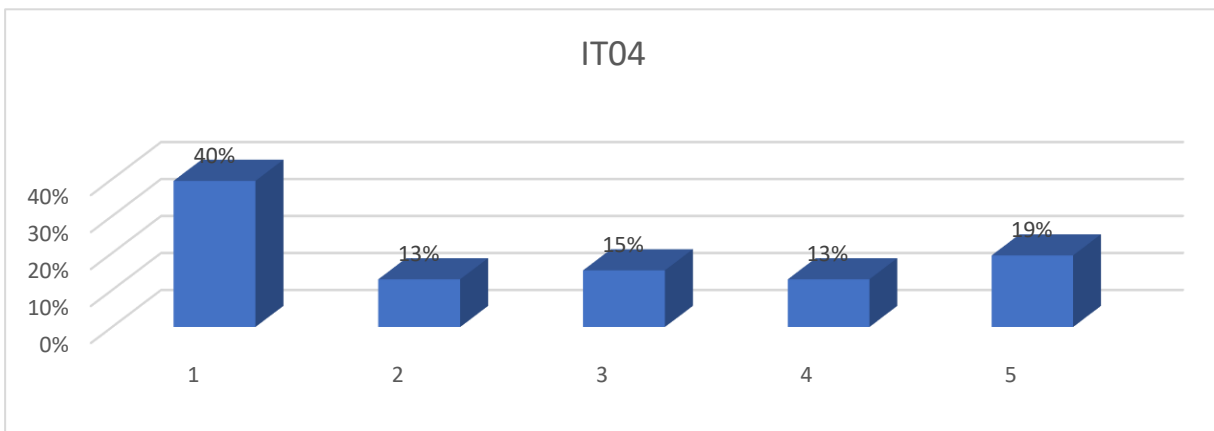


Figura 47. Pago vía codi

Más de la mitad de establecimientos no tienen implementado la opción de pago por Codi.

43. Se cuenta con página de internet donde nuestros menús se encuentran publicados.

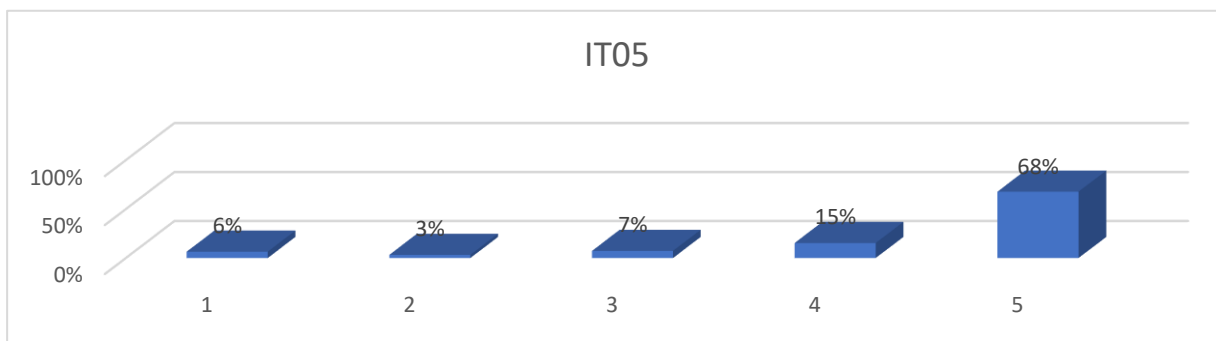


Figura 48. Página de internet

La gran mayoría tiene una página de internet en donde se pueden consultar los platillos o menú que ofrecen.

44. El cliente puede ordenar y pagar su comida a través de nuestra página de internet.

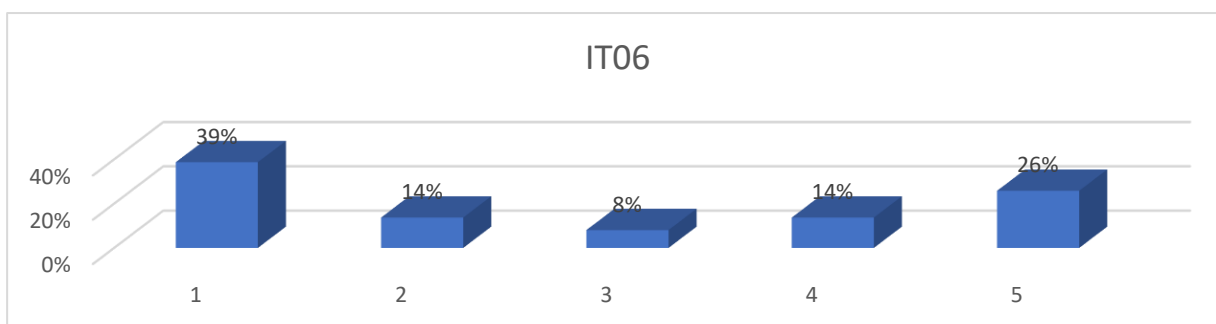


Figura 49. Ordenar y pagar la comida en página de internet

La gran mayoría de establecimientos no cuenta con el servicio de realizar pedidos por medio de la página de internet

45.El negocio se promociona fuertemente en las redes sociales y siempre están actualizadas.

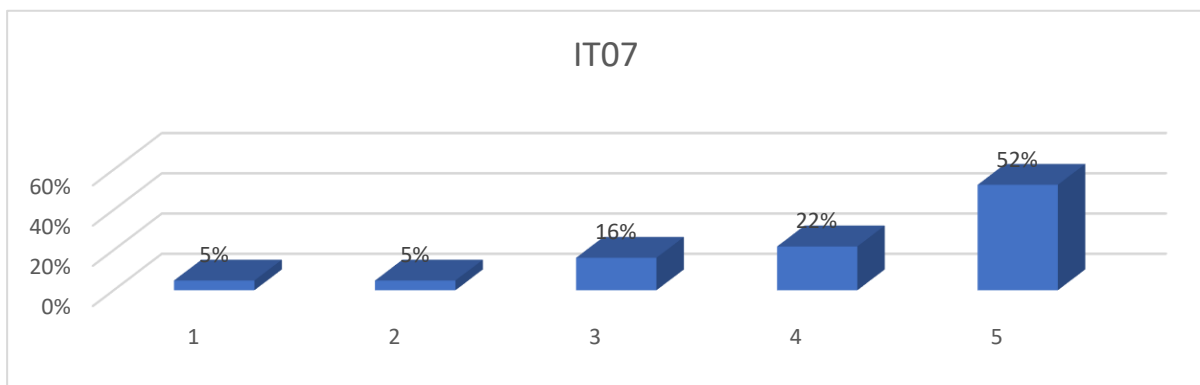


Figura 50. Promoción en redes sociales

Hay una tendencia del más del 50% de establecimientos de promocionarse por medio de las redes sociales.

46.Se lleva el control de ventas, gastos, inventarios por medio de programas de cómputo.

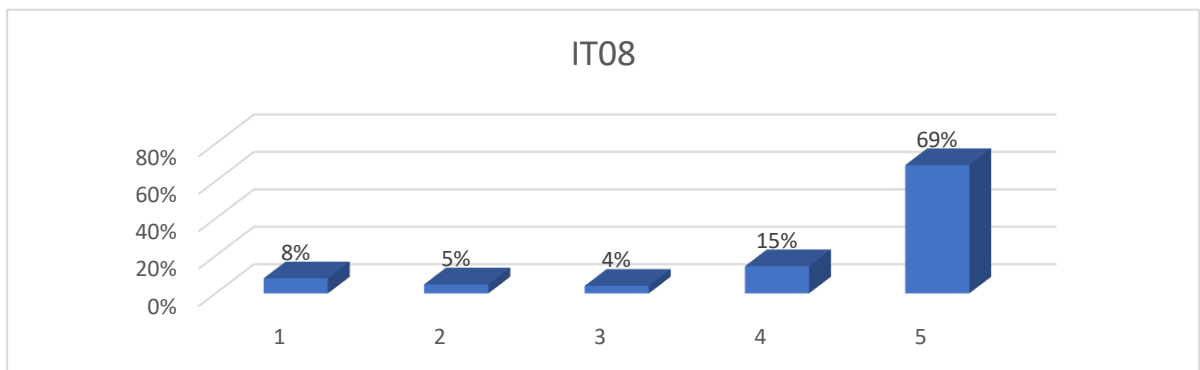


Figura 51. Ventas, gastos e inventarios por sistema

La gran mayoría utiliza un sistema de cómputo para llevar un control de sus ventas, gastos e inventarios de los establecimientos.

47. Se ofrecen promociones especiales si el cliente compra por medio de plataformas, aplicaciones o página de internet.

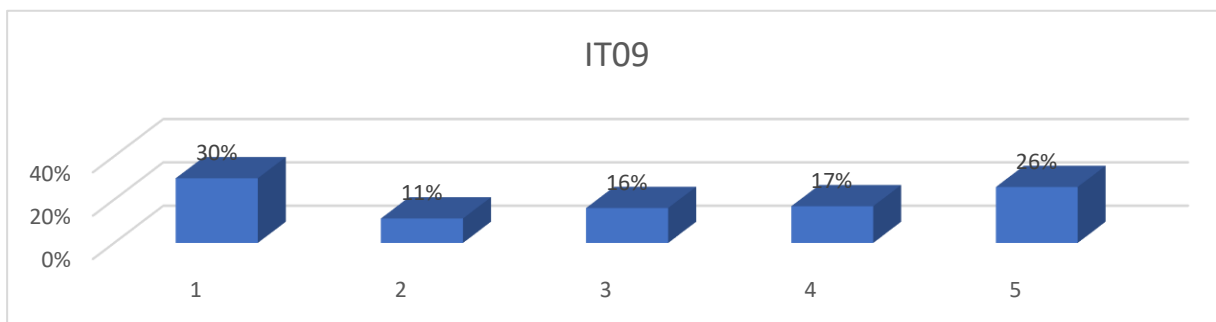


Figura 52. Promociones en plataformas e internet

Más de la mitad de establecimientos no ofrecen promociones especiales por medio de las plataformas o sus páginas de internet.

48. Se utiliza la innovación en la Tecnología para la elaboración del producto

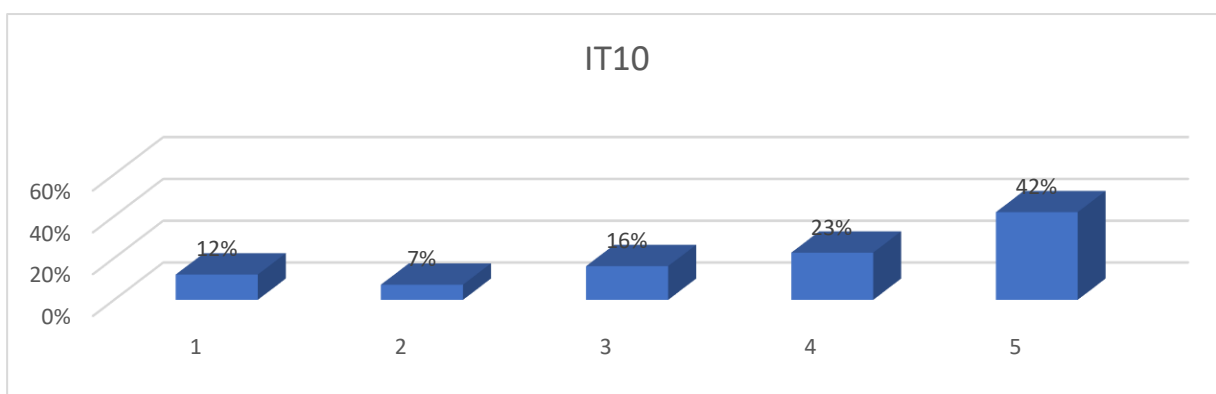


Figura 53. Innovación tecnológica para elaborar productos

Medianamente hay un interés de innovar por medio de la tecnología en la elaboración de los productos

49. Mercadotecnia a través de medios electrónicos, redes sociales, etc.

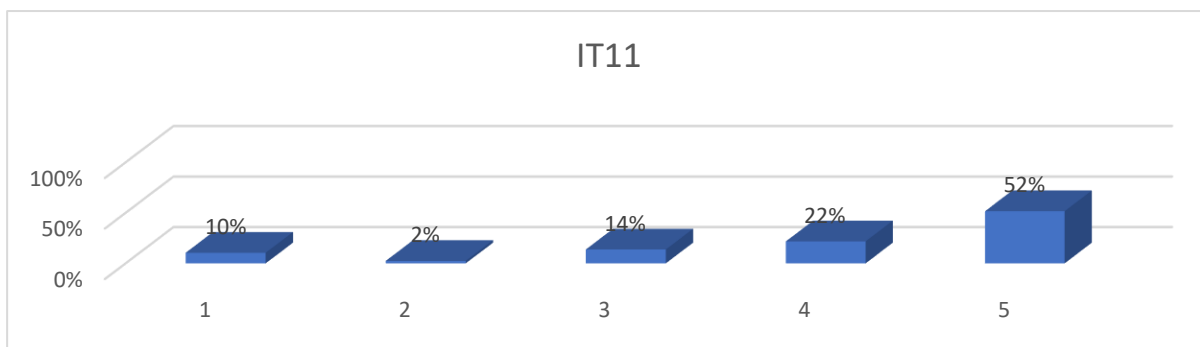


Figura 54. Mercadotecnia en medios digitales

Hay un interés marcado en hacer mercadotecnia por medios electrónicos y redes sociales.

50. Aplicación de tecnología en la gestión de la relación con el cliente

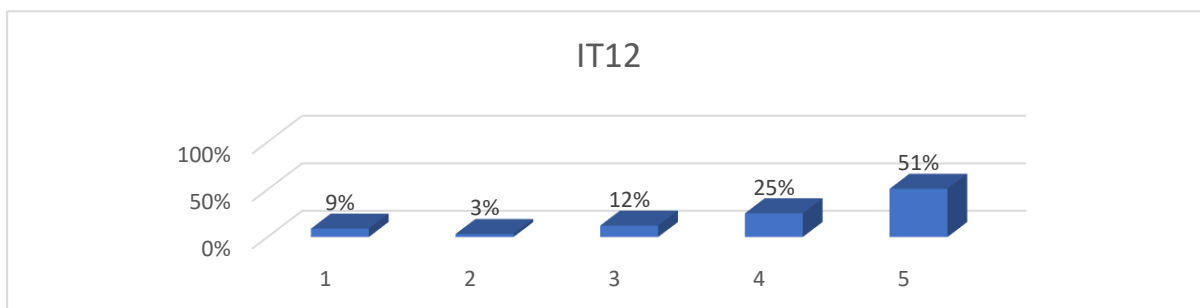


Figura 55. Aplicación de tecnología en la relación con clientes

La mayoría de los establecimientos hace uso de la tecnología en la gestión y relación con los clientes

51. La innovación tecnológica está relacionada con la disminución de costos

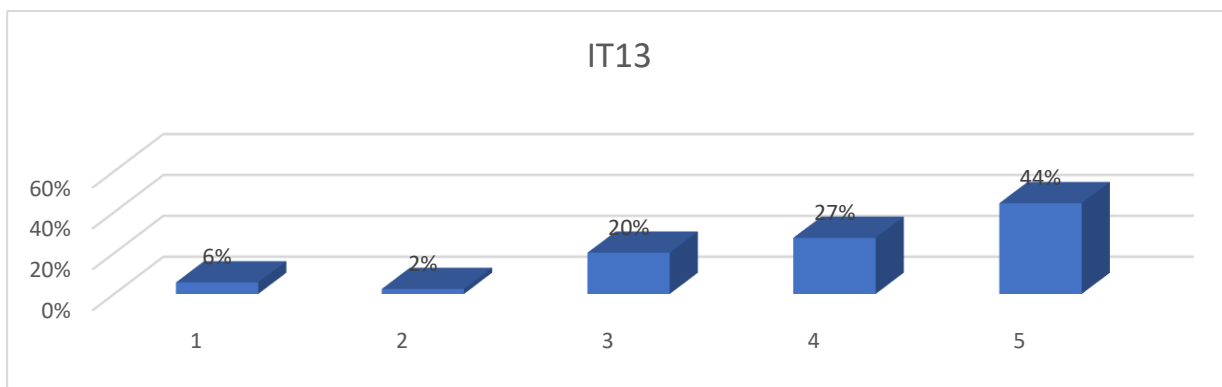


Figura 56. Innovación tecnológica y disminución de costos

La mayoría de los establecimientos está de acuerdo que la innovación tecnológica está relacionada con la disminución de costos.

Innovación NO Tecnológica

52. La Innovación en mercadotecnia es importante

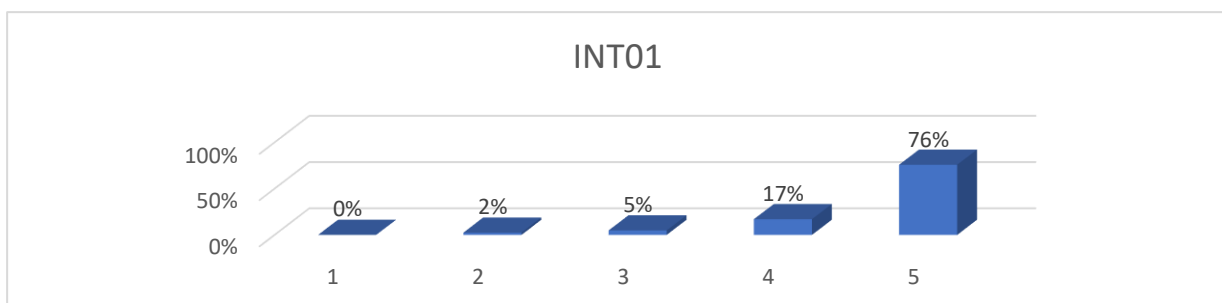


Figura 57. Innovación en mercadotecnia

La gran mayoría de los establecimientos considera que la innovación en mercadotecnia es importante

53. Implementación del servicio de Drive- thru en los negocios

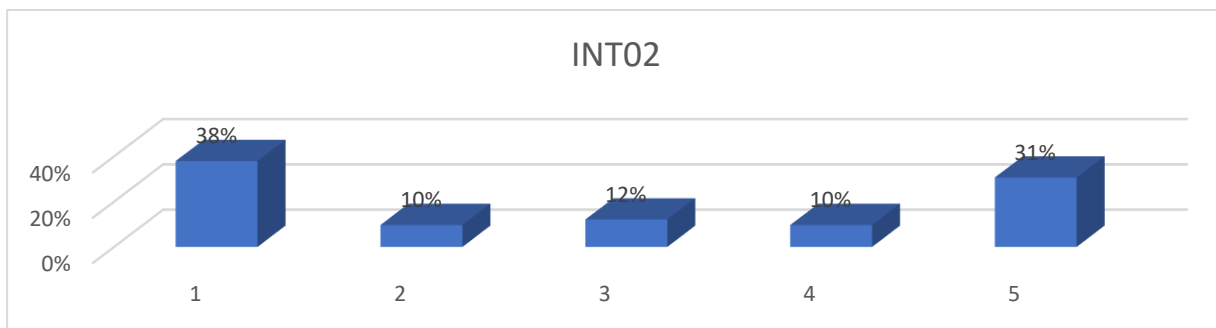


Figura 58. Servicio drive thru en los negocios

Más de la mitad de los establecimientos no ha implementado el servicio de drive thru

54. Se busca extender el número de productos y servicios

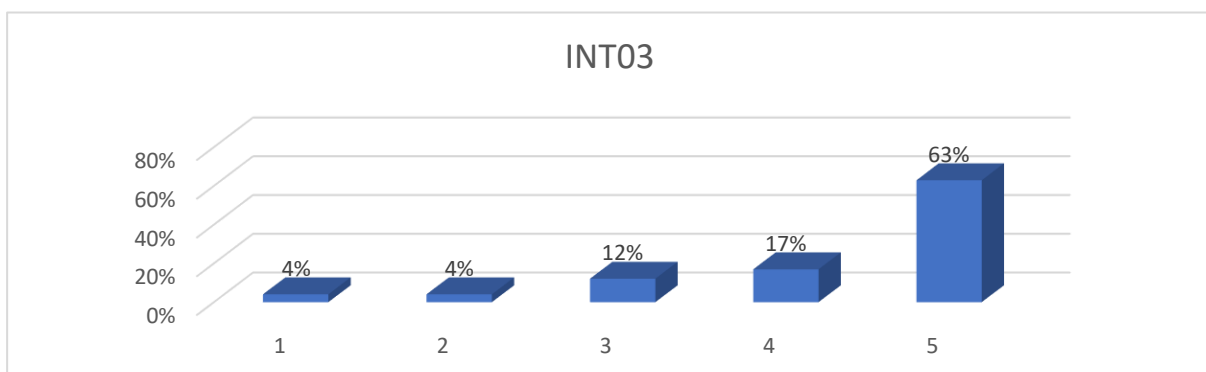


Figura 59. Extensión de productos y servicios

La mayoría de los establecimientos busca extender el número de productos y servicio.

55. Es importante innovar en procesos o métodos de comercialización

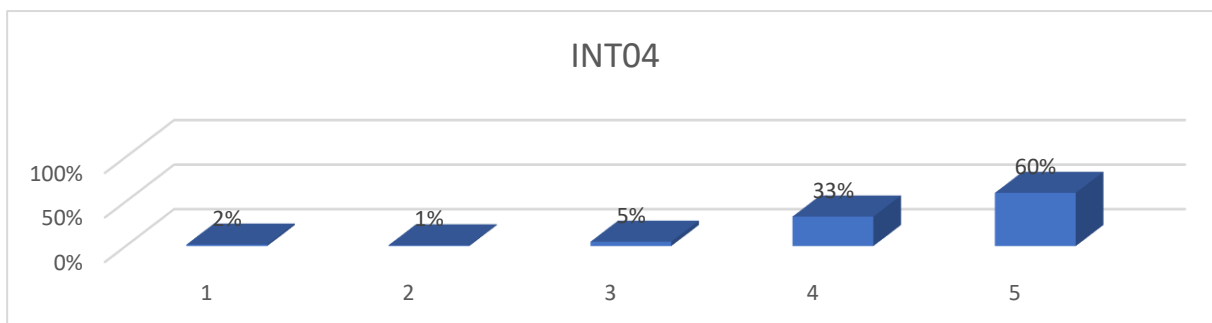


Figura 60. Innovación en procesos y métodos comerciales

La mayoría de los gerentes y dueños de negocios consideran la importancia de innovar en procesos o métodos de comercialización.

56. Importancia de tener una estructura organizacional innovadora

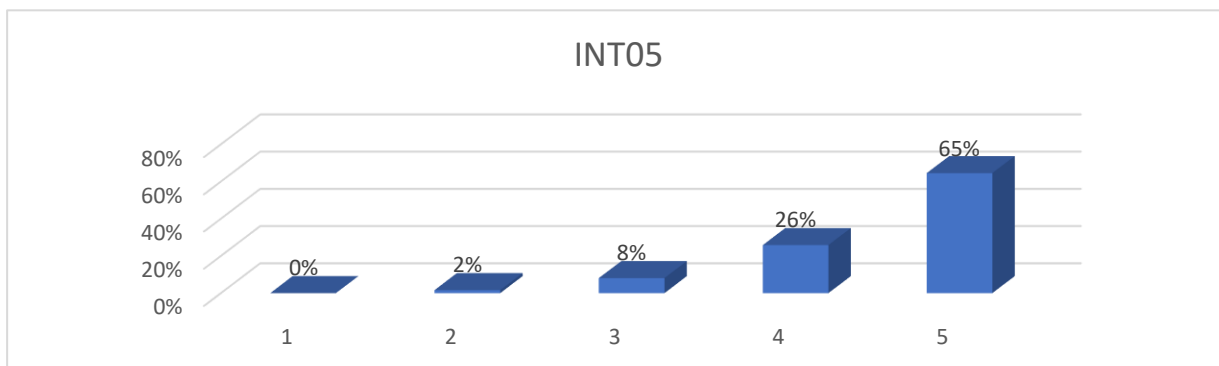


Figura 61. Importancia de estructura organizacional innovadora

La mayoría de establecimientos está de acuerdo en que una estructura organizacional innovadora es importante.

57.El desarrollo de la calidad- innovación del Producto es más importante para nosotros que para la competencia.

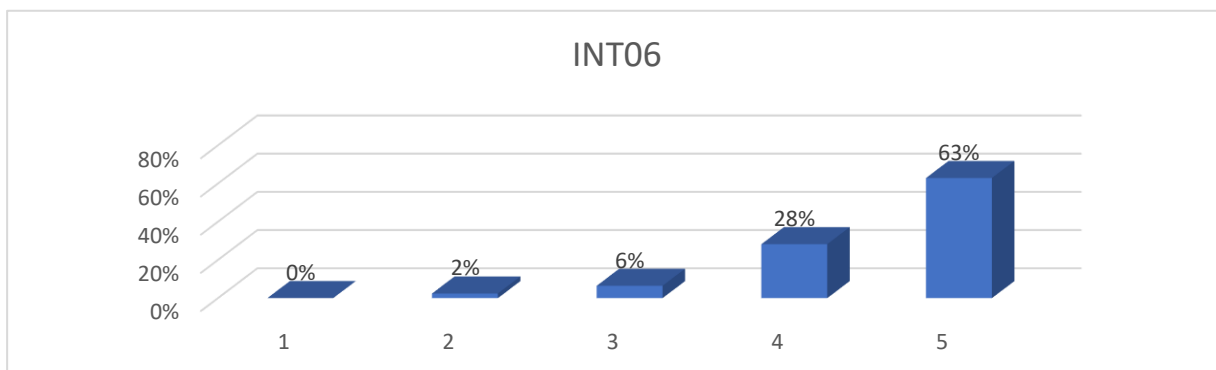


Figura 62. Calidad e innovación del producto vs competencia

La mayoría de establecimientos está consciente que la calidad- innovación del producto importa más para ellos que para sus competidores.

58. Diseño de procedimientos internos que no tiene la competencia

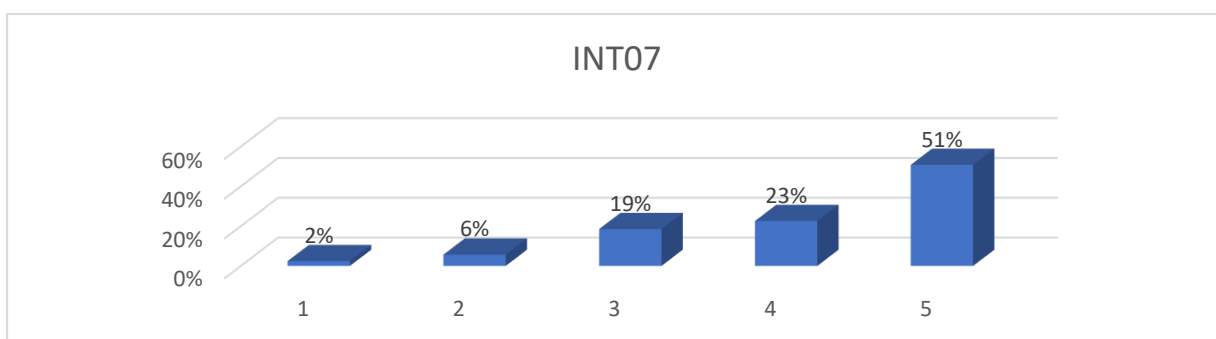


Figura 63. Procedimientos internos que no tiene la competencia

La mayoría de establecimientos están convencidos que es importante diseñar procedimientos que no tienen sus competidores.

59. Se realizan procesos administrativos más funcionales para motivar el desarrollo del personal

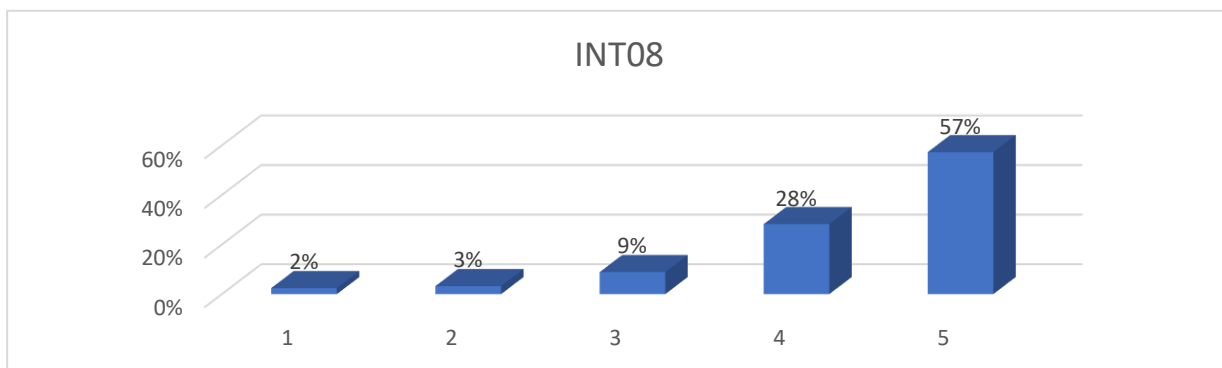


Figura 64. Procesos administrativos para el personal

La mayoría de establecimientos están convencidos que es importante realizar procesos administrativos que sean más funcionales para motivar el desarrollo del personal.

60. La innovación en promociones impacta de manera positiva los resultados del negocio

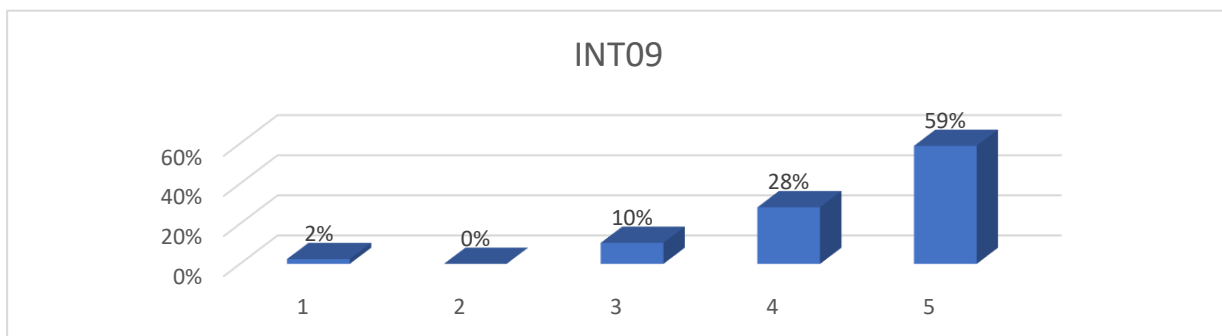


Figura 65. Innovación en promociones

La mayoría de los gerentes y dueños de negocios consideran la importancia de innovar en promociones para un impacto positivo en los resultados del negocio.

61. Prácticas de trabajo en equipo para simplificar procesos

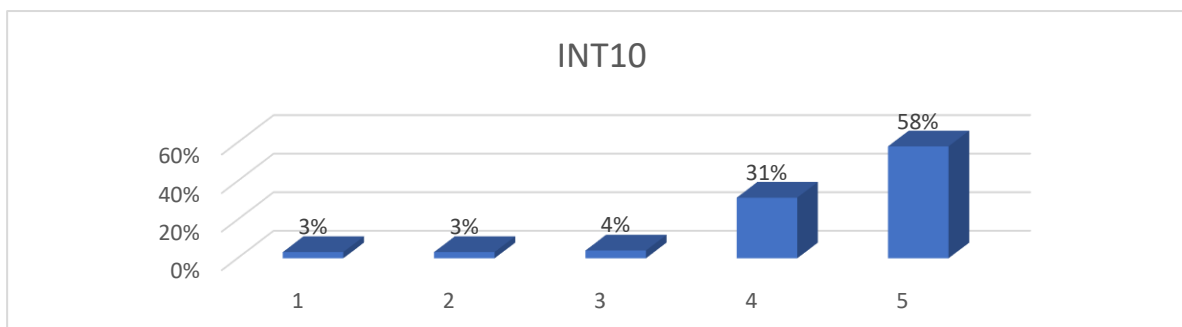


Figura 66. Simplificación de procesos

Los establecimientos están de acuerdo en su mayoría que desarrollar prácticas de trabajo en equipo trae como resultado simplificar procesos.

62. Experimentos de nuevas recetas, métodos de cocción, ingredientes, entre otras estrategias para crear nuevos platillos.

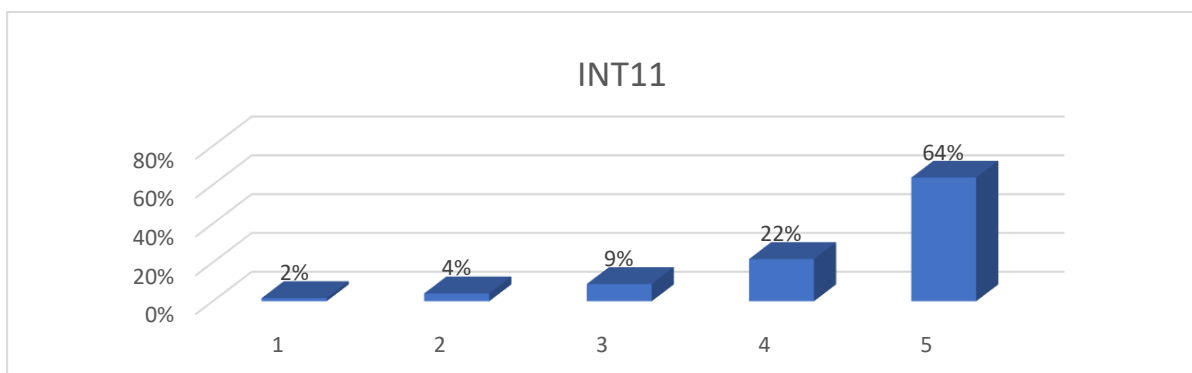


Figura 67. Experimento de nuevas recetas

La gran mayoría de establecimientos está de acuerdo en la estrategia de experimentar en nuevos métodos, ingredientes y nuevas recetas de nuevos platillos.

63. Desarrollo de nuevas estrategias de mercado que sean revolucionarias para la industria

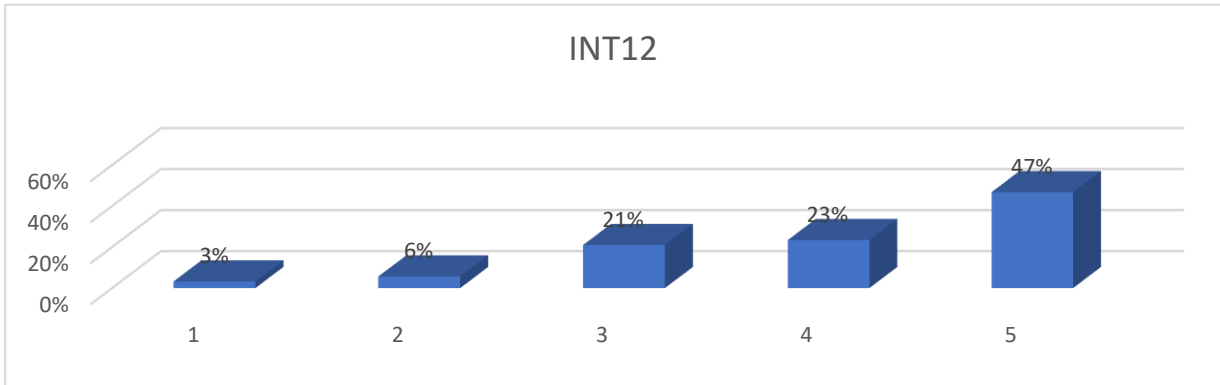


Figura 68. Desarrollo de nuevas estrategias de mercado

Hay una inclinación marcada que mediante el desarrollo de nuevas estrategias de mercado se puede revolucionar la industria restaurantera.

64. Desarrollo de nuevas formas de generar lazos de lealtad con el cliente

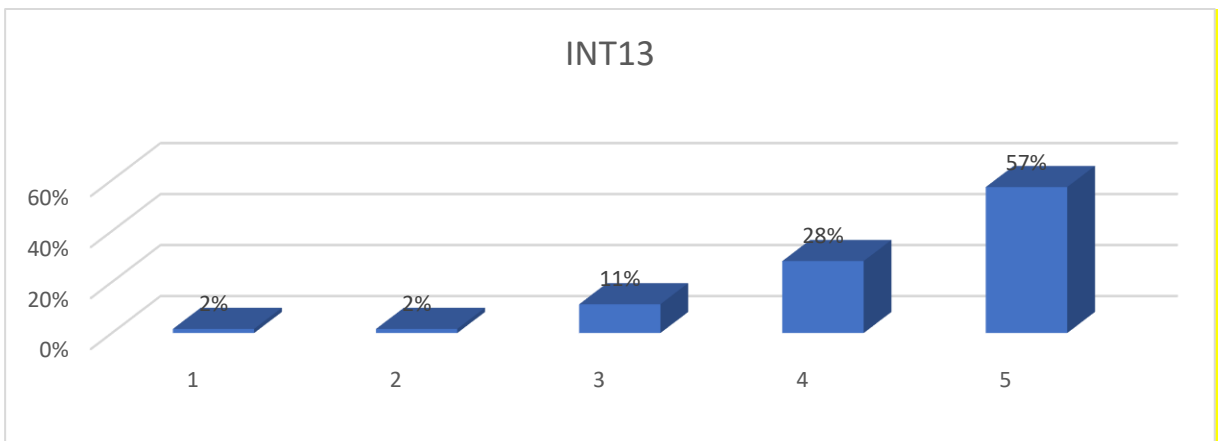


Figura 69. Lazos de lealtad con el cliente

La gran mayoría de establecimientos está de acuerdo que para generar lealtad con los clientes se necesita desarrollar nuevas formas de enlace con ellos

65. Adopción de nuevos métodos de venta para mejorar el rendimiento.

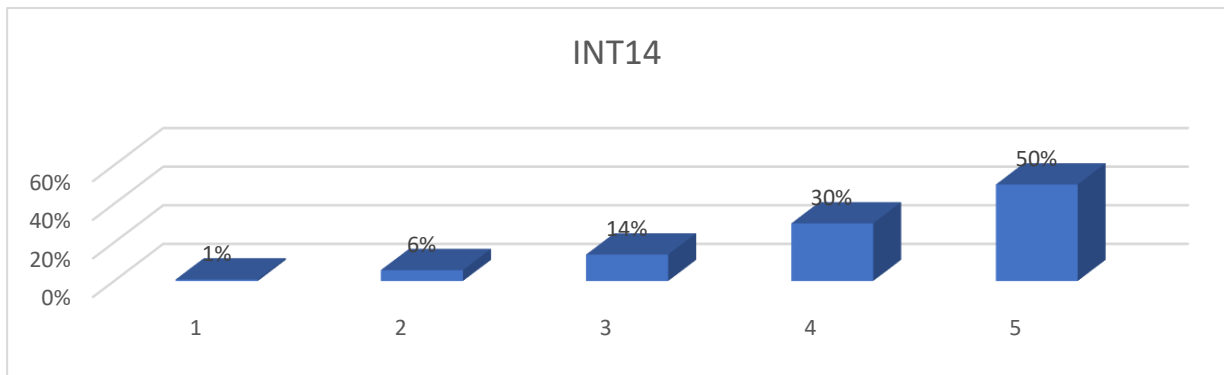


Figura 70. Nuevos métodos de venta

La mayoría de establecimientos está de acuerdo que adoptar nuevos métodos de venta mejora el rendimiento.

66. Adopción de nuevos métodos de gestión para mejorar la eficiencia del restaurante

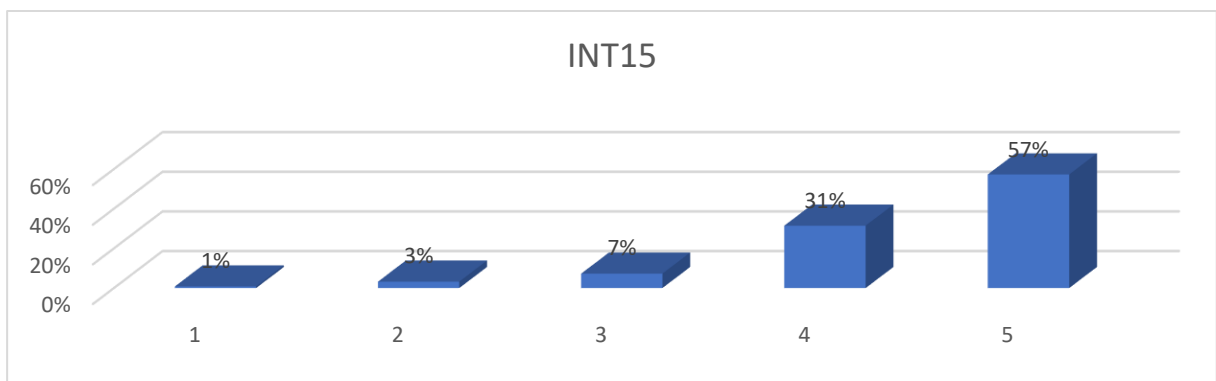


Figura 71. Métodos de gestión para eficiencia de restaurantes

La mayoría de establecimientos está de acuerdo que adoptar nuevos métodos de gestión mejora la eficiencia.

67. Actualización y mejora constante en el proceso de elaboración de platillos

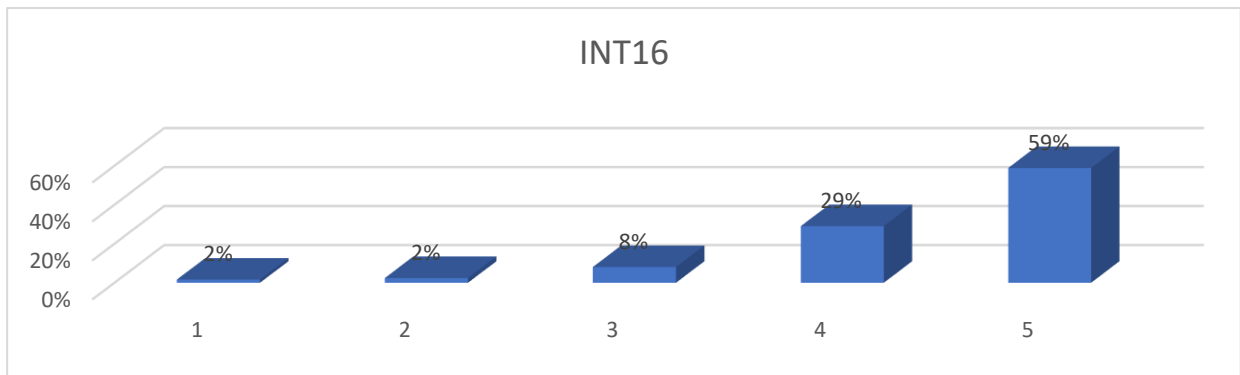


Figura 72. Mejora constante en el proceso de elaboración de platillos

La mayoría de establecimientos está de acuerdo en mejorar y actualizar procesos en la elaboración de platillos.

68. Es importante innovar en el servicio y logística para recoger los pedidos en piso de ventas

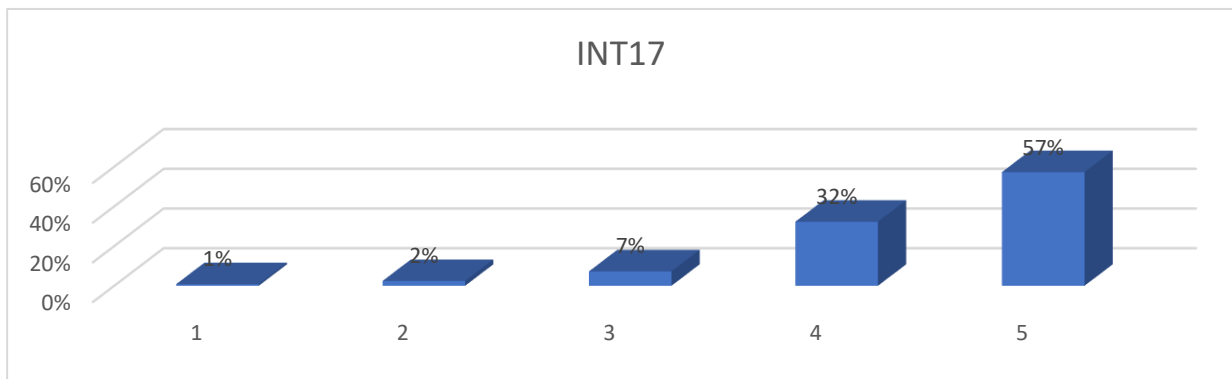


Figura 73. Innovación en servicio y logística

La mayoría de establecimientos está de acuerdo en la importancia de innovar en el servicio y logística de los pedidos que se recogen en el piso de ventas.

Desempeño NO Financiero

69. Hay una mejor imagen de marca que hace 3 años.

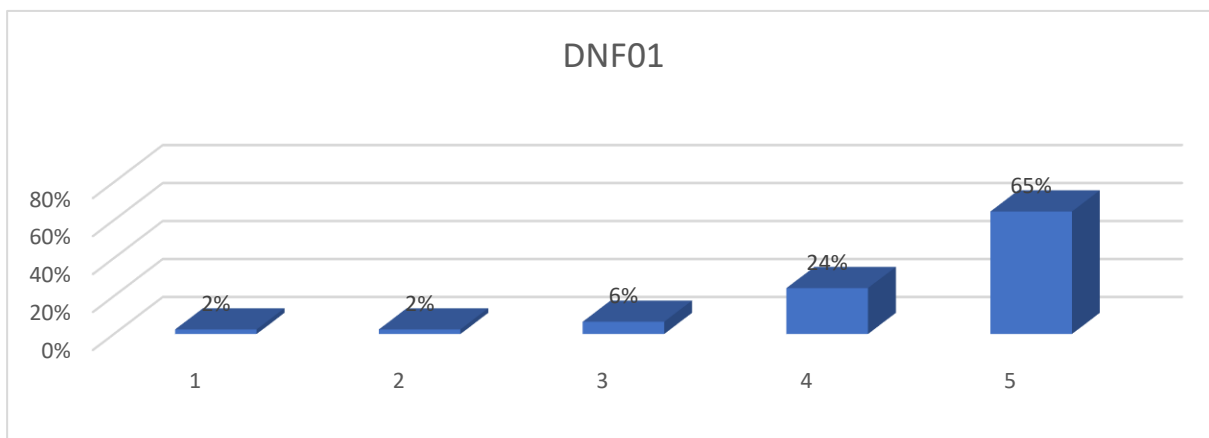


Figura 74. Imagen de marca

Los establecimientos consideran que tienen una mejor imagen que hace 3 años.

70. La solución de problemas se realiza en menor tiempo y con menor esfuerzo en los últimos 3 años.

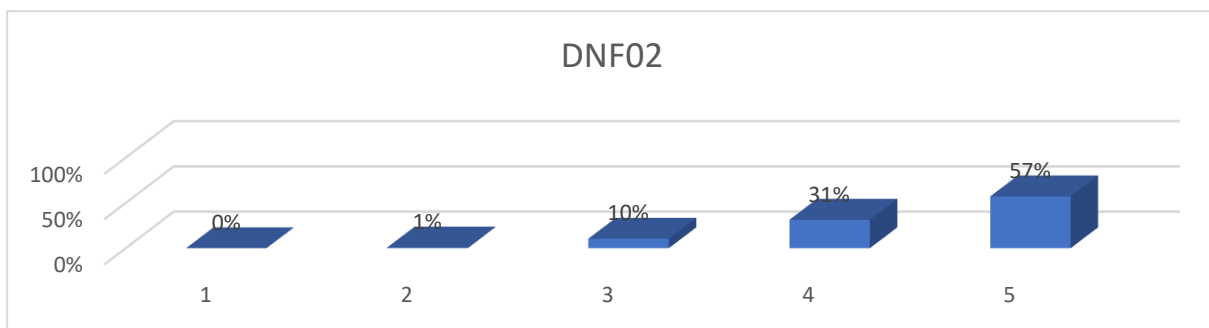


Figura 75. Solución de problemas

Más de la mitad de los establecimientos considera que las soluciones de problemas se realizan en menor tiempo que hace 3 años.

71. Los restaurantes han mejorado el servicio al cliente en los últimos 3 años.

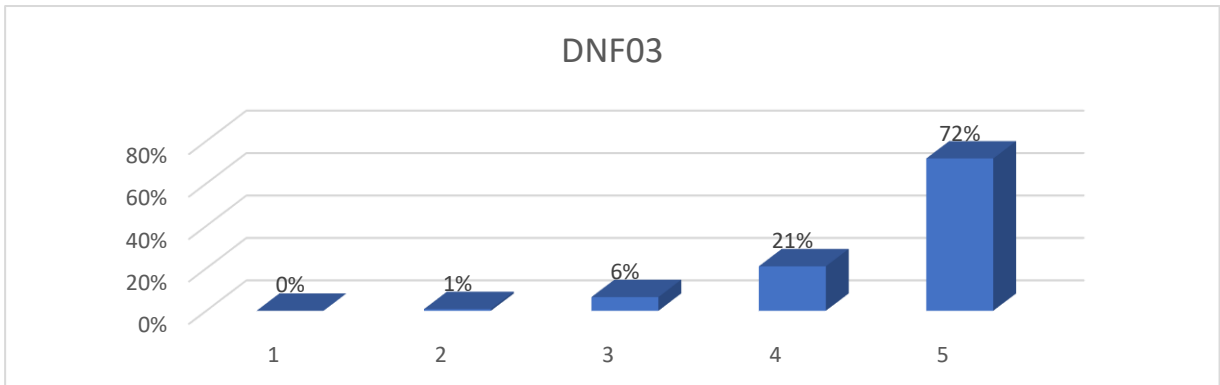


Figura 76. Mejora del servicio al cliente

La gran mayoría de los establecimientos considera que han mejorado su servicio al cliente en los últimos 3 años.

72. Incremento en la cantidad de clientes en los últimos 3 años.

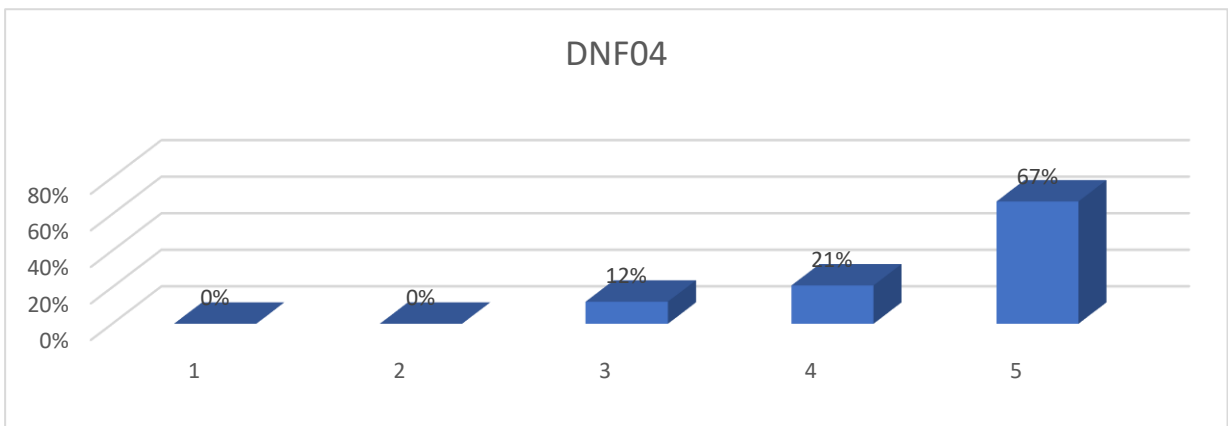


Figura 77. Incremento de clientes

La cantidad de clientes se han incrementado en la mayoría de establecimientos en los últimos 3 años.

Desempeño Financiero

73. La rentabilidad es en gran medida es por la innovación de productos y procesos

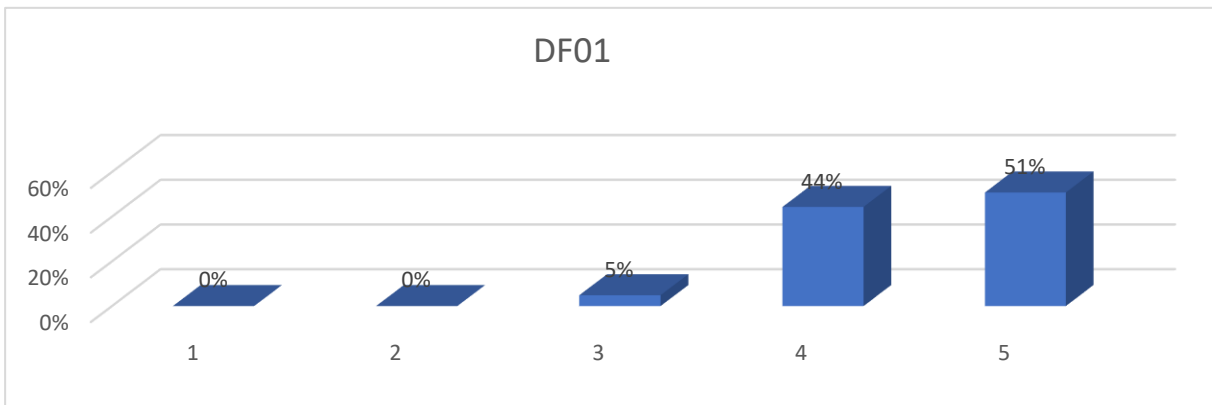


Figura 78. Rentabilidad

Los dueños o gerentes están conscientes de que innovar en nuevos productos y procesos trae una rentabilidad alta al establecimiento.

74. El margen de utilidad es beneficiado por introducción de nuevos productos

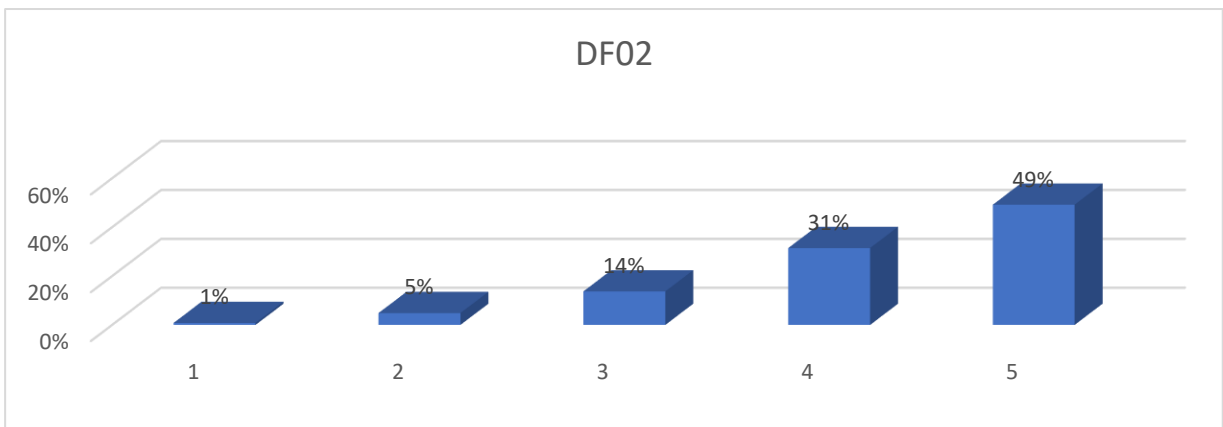


Figura 79. Margen de utilidad

Los dueños o gerentes están conscientes de que innovar en nuevos productos trae un impacto positivo en las ganancias o margen de utilidad.

75. Innovar aumenta la participación de mercado

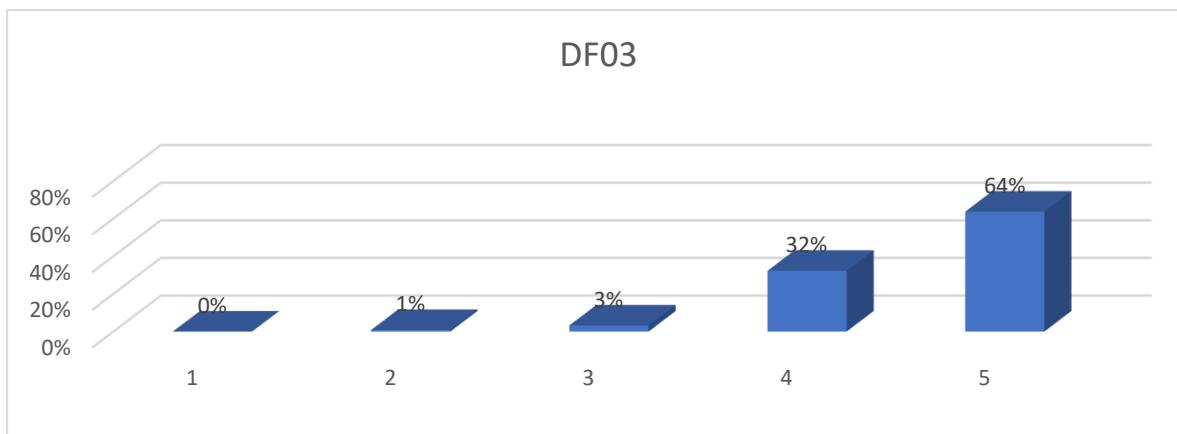


Figura 80. Participación de mercado

Hay una mayor tendencia de los gerentes o dueños de los restaurantes de que la innovación aumenta la participación de mercados.

76. Porcentaje de crecimiento de las ganancias en los últimos 3 años

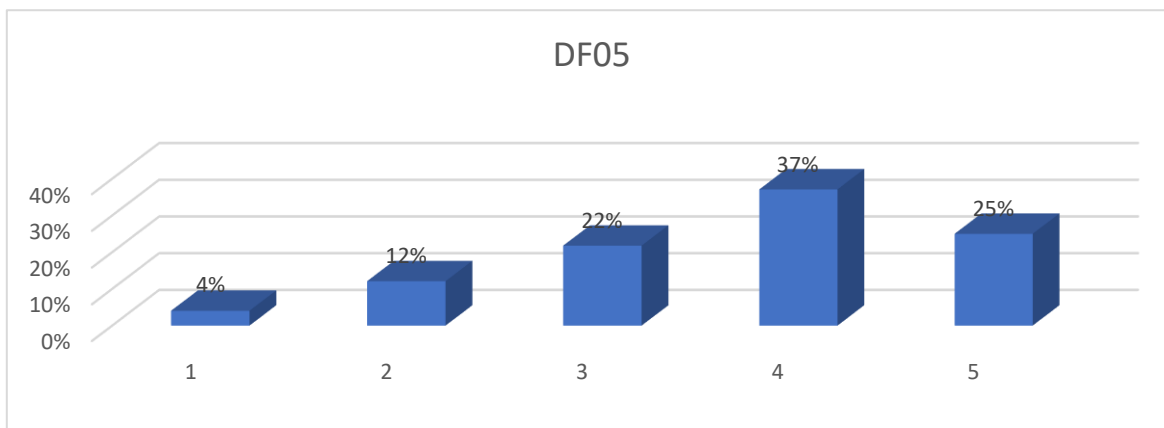


Figura 81. Crecimiento de ganancias

Más de la mitad de los encuestados tuvo un crecimiento en ganancias mayor al 30%

Discusión

Los resultados obtenidos en el levantamiento de la información a través de la encuesta aplicada, permite responder a las 8 hipótesis planteadas al inicio de esta tesis, muestra con claridad la relación que existe entre las 2 variables de innovación y desempeño, el impacto que hay en la industria restaurantera al conjugar estas variables, así como la afectación indirecta de los factores que están correlacionados con la variable independiente y dependiente.

5. Discusión y conclusiones

Los resultados de las distintas hipótesis planteadas permitieron evaluar específicamente el comportamiento de cada variable y el grado de influencia que mantienen.

En primer lugar, la innovación influyó significativamente en el DF. Los resultados son consistentes con los de Chou et al. (2020) y Hallak et al. (2018), las innovaciones en productos o procesos permiten a las empresas capitalizarlos mediante el aumento de las ventas, los ingresos y los ingresos. Las innovaciones generan un factor diferenciador de la competencia que es aplaudido por los clientes; por lo tanto, en la medida en que los restaurantes innoven en sus servicios, menús,

sistemas de entrega y atracción de clientes, tenderán a adquirir más de esos productos y con mayor frecuencia.

En segundo lugar, la innovación también influyó positivamente en DNF. Como lo señalan estudios anteriores (Bamfo y Kraa, 2019; Omri, 2015), al igual que la DF, implementar innovaciones conduce a ofrecer productos de alta calidad, cumpliendo con la satisfacción de los clientes. Esta situación, por su parte, genera fidelidad a la marca, fortalece su imagen y reputación, y además consolida los vínculos con los clientes.

En tercer lugar, con un grado de influencia similar, el OC influyó positivamente en la innovación en los restaurantes. Los resultados corroboran la evidencia previamente analizada (Eren, 2019; Wang, Zhao y Voss, 2016; Yang y Tsai, 2019). Coincidimos con Kim y Qu (2020), afirmando que los empleados que se relacionan más con los clientes tienden a tener OC más allá de lo que exigen sus funciones. En consecuencia, esta interacción facilita identificar oportunidades de mejora y permite innovar en los servicios ofrecidos. De esta manera, se comprobó que la implementación simultánea de dos orientaciones estratégicas trae consigo una mejora en los procesos de innovación en las empresas analizadas. Cuarto, los resultados verificaron lo establecido por estudios previos sobre la relación positiva entre OE e Innovación (Muslikh, Byarwati y Hidayati, 2016; Song, Ma y Yu, 2019). La OE produce una cultura que fomenta la innovación en las empresas, en este caso, los restaurantes. Como señala Jogaratnam (2017), este sector necesita definir claramente la estrategia firme que se utilizará e incluir la OE. Por tanto, cuanto mayor sea el desarrollo de una cultura y una mentalidad centrada en la proactividad,

la innovación y la asunción de riesgos, los restaurantes tendrán una mejor actitud hacia la innovación, dejando atrás miedos e incertidumbres.

En quinto lugar, no se demostró que la CH modere positivamente la relación entre innovación y DF en el sector restaurantero. Si bien la CH es fundamental en el desempeño financiero de las empresas según la evidencia existente (Githaiga, 2019; Sardo, Serrasqueiro y Alves, 2018), y además, la CH se asocia positivamente a la innovación (Engelman et al., 2017; Sharma y Bhat, 2020), el resultado de CH como variable moderadora no fue positivo; por el contrario, el efecto moderador fue negativo. Como explicación se propone que el pobre desarrollo de CH en el personal no permite transmitir adecuadamente los conocimientos que tienen los clientes para generar innovación. Es decir, las empresas de este sector no han desarrollado capacidades de absorción para poder adquirir, asimilar, transformar y explotar el conocimiento como cualquier tipo de innovación. Sumado a lo anterior, según Lee, Hallak y Sardeshmukh (2016), los indicadores CH de educación y experiencia no influyen en el desempeño de las empresas, pero sí en la innovación. Como en la relación anterior, CH no tuvo un efecto moderador entre innovación y DNF. De igual forma los resultados coinciden con lo señalado por Lee, Hallak y Sardeshmukh (2016) en el hecho de que los CH no necesariamente tienen el efecto deseado dependiendo de las características de los CH que se miden.

En sexto lugar, no hubo ningún efecto moderador de la EC en la relación entre la innovación y la DF y DNF. Si bien la EC influye positivamente en el desempeño empresarial (Galbreath et al., 2020), al analizar su implementación, potencia que las

acciones innovadoras vayan en línea con la estrategia competitiva implementada, y que esta se convierta en un mejor desempeño, su efecto no fue verificado.

Hipótesis 1

En la primera hipótesis de la investigación que dice: “Existe una relación entre la innovación de producto-servicio y el desempeño financiero de la industria restaurantera de Mexicali Baja California”.

Esta primera hipótesis es ACEPTADA.

Los dueños o gerentes son conscientes de que innovar en nuevos productos y procesos trae una rentabilidad alta al establecimiento, según los resultados obtenidos en la investigación. De igual manera sabe que innovar en productos y servicios aumenta el desempeño financiero en la industria restaurantera.

En el período que se extendió a poco más de 2 años causadas por las restricciones implementadas por el gobierno federal en todo el territorio nacional por la pandemia, se percataron que solo innovando podrían sobrevivir, primero invirtiendo en mejorar el servicio en los procesos de comida para llevar, ya que las restricciones sanitarias no permitían que los clientes tuvieran acceso o comieran dentro de las instalaciones propias de cada restaurante.

Por otra parte, el desempeño financiero va en aumento conforme la industria restaurantera este innovando mediante estrategias creativas para la conformación sus menús incluyendo nuevos productos (platillos).

La industria restaurantera de Mexicali deberá enfocar esfuerzos en innovar en sus productos y servicios, para impactar al desempeño financiero que no es otra cosa que rentabilidad.

Hipótesis 2

La segunda hipótesis que también resultó aceptada, resalta que existe una relación entre la innovación de producto-servicio y el desempeño no financiero de la industria restaurantera de Mexicali Baja California.

Resultado: Se acepta

El desempeño no financiero o desempeño organizacional, de acuerdo con Yamakawa y Ostos (2011), es un término comúnmente utilizado para hacer referencia a los resultados que genera la empresa u organización derivado de la dinámica de los factores ya sean internos o externos que la componen. Es decir, el desempeño organizacional refleja el comportamiento de un conjunto de elementos que de manera integral intervienen en el logro de los objetivos establecidos, como, por ejemplo, la calidad, la estructura funcional, la innovación, el ambiente de los negocios, la satisfacción o experiencia de los clientes, la participación de mercado, entre otros factores (Pérez y Cortés, 2009).

Además, los resultados demostraron que los restaurantes cuando trabajan en innovar logran favorecer e impactar en sus procesos no financieros reflejados en una buena operación del restaurante, especialmente en la satisfacción del cliente.

Hipótesis 3

En relación con la tercera hipótesis relacionada con la orientación al cliente, se demuestra que influye positivamente en la innovación de producto-servicio de la industria restaurantera de Mexicali Baja California, las personas encuestadas reconocen la importancia de atender las opiniones, críticas y sugerencias que los clientes consideran pertinentes a manera de tomarlas como áreas de oportunidad con el propósito de mejorar de manera constante sobre la calidad del servicio, abarcando desde la atención del personal, así como la variedad del menú.

El tomar en cuenta al cliente para innovar produce resultados positivos a los restaurantes, porque al final, los mismos clientes se sentirán escuchados y el ver conformados sus espacios acordes a sus consideraciones o expectativas.

La retroalimentación del cliente impulsa la innovación y lleva a la organización a estar en el mismo canal que los consumidores, sus tendencias y preferencias de compra.

Hipótesis 4

En la cuarta hipótesis se menciona que existe una asociación entre la orientación emprendedora y la innovación de producto-servicio de la industria restaurantera de Mexicali Baja California.

Resultado: Se acepta

Esta hipótesis demuestra que emprender no solamente es para nuevos negocios, se puede tener una orientación emprendedora que ayude a aportar soluciones para

resolver los problemas que se plantean de distinta manera, utilizando distintos puntos de vista.

Los empleados son parte esencial al momento de emprender, ya que los gerentes o propietarios deben de tomar en cuenta sus ideas, ya que son ellos los que están en contacto directo con los clientes.

Hipótesis 5

En la quinta hipótesis existe un efecto moderador del capital humano sobre la relación entre la innovación de producto-servicio y el desempeño financiero de la industria restaurantera de Mexicali Baja California.

Resultado: Se rechaza

A pesar de que el capital humano es fundamental para los resultados de cualquier empresa u organización, al momento de actuar como un moderador su impacto no es significativo en la innovación de productos y la relación que tiene con el desempeño financiero.

De los hallazgos más importantes que propiciaron en un sentido negativo a esta hipótesis propuesta fue en el caso del capital humano la falta de medición periódica del clima organizacional, así como el descuido y omisión en la capacitación orientada al personal, considerando los dueños del restaurante que fungen actividades básicas en el servicio operativo (atención de mesas, comensales y limpieza); y por otro lado, el desempeño financiero salió a relucir la operación actual bajo el esquema de restricción sanitaria y que muchas personas optaron por resguardarse y no consumir en los establecimientos encuestados.

Se considera que la falta de operación de restaurantes con comensales marcó un efecto negativo sobre el capital humano al no tener un parámetro de operación con el cual los propietarios pudieran generar una opinión a través de la encuesta sobre la misma.

De igual manera el capital humano no tiene un impacto significativo en la innovación de productos y la relación que tiene con el desempeño no financiero.

Hipótesis 6

La sexta hipótesis menciona que la relación entre la innovación de producto-servicio y el desempeño financiero de la industria restaurantera, esta moderada por la estrategia competitiva.

Resultado: Se rechaza

Principalmente la falta de una visión estratégica de atender las opiniones derivadas de los clientes como parte de una cultura de mejora para el negocio y por otro lado en las estrategias de desempeño no financiero resaltó la falta de generar estrategias mercadológicas como una herramienta de subsistencia en un periodo crítico causante por la pandemia, considerando los dueños de este establecimiento el cuidar el dinero como algo primordial.

En otros escenarios la ventaja competitiva es elemental, sin embargo, en la parte de moderar la relación entre innovación de productos y desempeño financiero no es significativa.

A pesar de analizar y tomar en cuenta a la competencia, sobre las acciones que realiza en el tema de estrategias competitivas, su impacto no afecta al desempeño financiero.

Lo mismo sucede con el significado del concepto de valor agregado como ventaja competitiva, lo cual no es relevante a la hora de relacionar la innovación de productos y el desempeño financiero.

Hipótesis 7

En la última hipótesis la relación entre la innovación de producto-servicio y el desempeño No financiero de la industria restaurantera, esta moderada por la estrategia competitiva.

Resultado: Se rechaza

Fue relevante que, durante el tiempo de restricción a los establecimientos por la pandemia, la innovación en platillos, menú y otros procesos fueron dejados de lado, ya que, al no existir una retroalimentación de los clientes o comensales, las estrategias competitivas fueron mínimas.

La moderación de la estrategia competitiva no impacta en el desempeño no financiero de los restaurantes, ya que aun tomando en cuenta los cambios en los productos o procesos con el fin de mejorar, al final no fueron del todo relevantes.

También en el caso de las opiniones y quejas del cliente como una retroalimentación en procesos de mejora que tienen para la organización, no tiene un impacto en el

desempeño no financiero, ya que, por las restricciones del acceso a restaurantes de los clientes, se perdió la comunicación directa con ellos.

Limitaciones

Las principales causas y dificultades que se presentaron al momento de recabar y realizar exploración de campo a través de la aplicación de la encuesta, la cual permitió dar respuesta a las hipótesis planteadas en el capítulo introductorio y expuesto en el apartado de análisis, se abordan en los siguientes puntos:

Resistencia por parte de propietario y en algunos casos encargados de los restaurantes a compartir información, aparentemente por cuestiones culturales, además del posible recelo de revelar la forma de operar, la línea de administrarse, así como la manera de tomar decisiones.

Una segunda limitante se dio meses después de iniciar este trabajo terminal, la principal limitación por la que se atravesó durante la fase de exploración y tocar puertas para poder ser atendido y tener la oportunidad de aplicar el instrumento de la investigación fue por las diferentes restricciones sanitarias provocadas por la pandemia de COVID 19 que azotó no solamente a la ciudad Mexicali, sino al mundo en general.

Debido al cierre de los restaurantes y ante el impedimento de poder ingresar al piso de ventas y atención al cliente y así como de proveedores, se dificultó en gran medida el contacto personal con los gerentes y propietarios de los negocios para la obtención de la información, algunos por mantenerse guarecidos y otros por el temor de sufrir un contagio en ese momento. Por lo anterior, se consideró en primer lugar la opción de utilizar un formulario para ser enviar por vía electrónica el cuestionario, para evitar la incertidumbre o desconfianza del encuestado y evitar el contacto de

persona a persona por restricción sanitaria, sin embargo esta estrategia planeada no fue del todo eficaz y lamentablemente no permitió alcanzar la meta ni los resultados esperados, la respuesta fue muy pobre, ya que a la primera duda o por alguna distracción se abandonaba la captura y por ende se perdía la secuencia al contestar el instrumento.

Los gerentes y en sus casos propietarios, argumentaban que el tiempo invertido en contestar el instrumento era demasiado para sus ocupaciones, además de que su estado de ánimo y atención emocional no fueron los más idóneos al percibirse grados de estrés y tensión generalizada en la sociedad como consecuencia de la pandemia del COVID-19.

Otra limitante que se logró percibir en la fase de captura del instrumento fue la falta de acompañamiento y apoyo para responder el instrumento, a pesar de las pruebas piloto que se realizaron con el objetivo de corregir o en su caso replantear algunas de las preguntas, en algún caso prevaleció el desconocimiento o capacidad para interpretar algunas palabras, términos de redacción.

Como segunda opción se convocó a un grupo de estudiantes universitarios que como parte de su servicio social pudieran acudir a los restaurantes personalmente a realizar la aplicación del cuestionario directamente con los gerentes o dueños de los establecimientos.

La limitante principal que tuvieron los alumnos fue la de hacerlos volver en varias ocasiones a las instalaciones físicas de los restaurantes, ya que por la restricción

sanitaria el cupo en los establecimientos era limitado y obviamente la preferencia de entrada era para el comensal o cliente del restaurante.

Por otra parte, resulta importante mencionar que los restaurantes que aparecen dentro de la base de datos del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (INEGI 2020) como activos o en operación, al momento de realizar las visitas se encontraban cerrados, en algunos casos de manera temporalmente acatando las indicaciones de las medidas sanitarias y en otros casos de manera definitiva, pero desconociendo si había sido por lo acontecido en esos momentos.

En la aplicación del instrumento cuando abordó la variable desempeño financiero, se procuró que los ítems fueran lo más cualitativo posible para garantizar la secrecía y comprometer los montos referentes a sus ingresos monetarios, sin embargo, esto no se dio de esta forma al presentar renuencia y poco interés para contestar el conjunto de preguntas de esta variable.

Finalmente se pudo obtener la información a pesar de las restricciones sanitarias, aplicando 129 cuestionarios como se explicó en el capítulo de metodología, todos ellos pertenecientes a la ciudad de Mexicali Baja California.

Contribución

Los hallazgos generados de la recolecta de datos a través de este trabajo de investigación permitieron identificar y diseñar algunas contribuciones significativas que permitirán la industria restaurantera de Mexicali Baja California adoptar estrategias innovadoras desde distintos enfoques.

Contribución económica

La pandemia evidenció que la muestra encuestada perteneciente a sector restaurantera opera de una manera vulnerable al no haber estado preparado para enfrentar el cierre parcial y obligado, en el piso de ventas y la entrada de comensales dentro de sus instalaciones por un mandato presidencial como estrategia de sanidad, esta acción está considerada como parte de una variable ambiental incontrolable, la cual debió haberse considerado en uno de los de los escenarios como limitantes operativas.

Otra consecuencia derivada de las medidas sanitarias fueron la caída de las ventas, como consecuencia de la falta de una correcta planeación en situaciones de amenaza del entono, por ejemplo, el diseño de estrategias alternas de comercialización diferente a los procesos tradicionales de venta, lo anterior les trajo como consecuencia la ausencia en los flujos financieros de los restaurantes.

Esta investigación contribuye a la rentabilidad de los restaurantes, ya que el innovar aumenta el desempeño financiero de dichos negocios.

Contribución al sector restaurantero

Las contribuciones al sector restaurantero en esta investigación son muy notorias, ya que se confirma que innovando en productos/ servicios (innovación no tecnológica) y en nuevos procesos el desempeño aumenta.

El aumento o incremento es tanto para el desempeño financiero como para el desempeño no financiero.

En lo que respecta al desempeño financiero, los resultados de la investigación arrojan propuestas que contribuyen a mejorar la rentabilidad de los restaurantes, ya que el incremento de las ventas por el fortalecimiento e innovación en la eficiencia de los procesos trae un rendimiento financiero que mantiene una operación positiva de largo plazo.

Por otra parte, el desempeño no financiero también se beneficia por las propuestas de la investigación, toma en cuenta los indicadores clave como medir el servicio al cliente y posicionar estratégicamente la marca del restaurante, la contribución es muy positiva.

Competitividad al sector restaurantero

Los objetivos de la investigación son muy claros al determinar la relación que existe entre la innovación y el desempeño.

La estrategia de hacer uso de ventajas competitivas en la manera de comercializar resulta, ofrecer variedad y diseñar sobrenombres en platillos y bebidas permiten resaltar factores de diferenciación, logrando esto permite poseer un factor detonante

en la industria restaurantera, al fijar indicadores claros de seguimiento como la satisfacción del cliente y el conocimiento de los competidores del mercado.

Aportación práctica

En la fase de aplicación del instrumento utilizado en la recolección de información del segmento definido, en la medida de su aplicación se pudo percibir que los empresarios y/o principales responsables de los restaurantes que nos dieron acceso a la aplicación del mismo, les permitió poder reflexionar a la mayoría de las preguntas contestada, ya que por ejemplo, aceptaron o reconocieron que no estaban innovando lo suficiente para aumentar el desempeño de los restaurantes y en especial en el periodo de la contingencia sanitaria por a que se tuvo que atravesar.

Además de estar dejando de lado en refrescar los platillos del menú y tomar en cuenta las acciones de la competencia.

Hay una frase del libro el Arte de la guerra (1972), que menciona que debes de conocer a tu competencia de la misma manera que conoces a tu negocio.

Es por eso que esta investigación contribuye a tener presente las actividades que realiza la competencia para que las estrategias sean basadas en ser competitivos en el mercado que está en constante cambio.

Compartir información

Los resultados de esta investigación serán compartidos a CANIRAC (Cámara nacional de la industria de restaurantes y alimentos condimentados), para que dicho

organismo pueda bajar la información con todos sus restaurantes agremiados de la ciudad de Mexicali Baja California.

Propuestas

Las siguientes propuestas tienen el objetivo a recomendar con base en los resultados de la investigación, algunas de las áreas a fortalecer identificadas y algunas otras áreas de oportunidad de los restaurantes encuestados en la ciudad de Mexicali y que permitieron llevar a cabo este trabajo terminal, con ello se busca hacer que estos negocios logren ser más eficientes y como consecuencia incrementen su mejorar su desempeño, tomando a la innovación como su principal estrategia para mantenerse vigentes en el mercado, en las preferencias de los comensales, lograr posicionarse y diferenciarse de los competidores.

Innovar en tecnología

Cualquier tipo de negocio está obligado a innovar en herramientas de tecnología que los haga más eficientes y más rentables, sobre todo si se considera que el consumidor dio un cambio drástico en sus formas de consumo.

El cambio de hábitos de consumo fue muy notorio en el sector de restaurantes, ya que el uso del celular en la gran mayoría de personas abrió la puerta a las aplicaciones para pedir comida a domicilio, como por ejemplo Uber Eats, Rappi y didi foods, solo por mencionar las más populares.

El uso de terminales bancarias de tarjeta en el punto de venta para que el cliente o consumidor pueda utilizar como opción de pago además del efectivo, también es básico, además de que brinda seguridad en la parte del manejo de dinero en efectivo del negocio por temas de asaltos.

El contar con internet dentro del restaurante es ya una necesidad y es algo que el cliente valora, claro al menos que el restaurante lo considere como parte de una estrategia de diferencias en la propuesta de una sana convivencia de los comensales.

El uso de código QR para tener acceso al menú y a la información del restaurante, resulta alternativas viables en dos vertientes, la primera como un medio más eficiente para el comensal al momento de pedir por primera vez y/o en su caso seguir ordenando platillos complementarios y como segundo beneficio para disminuir las zonas de contacto y propagación de enfermedades como se estableció en las medidas sanitarias durante del COVID-19.

La propuesta para el sector restaurantero es innovar de manera constante en el uso de la tecnología, especialmente para ser competitivos y no peligrar en desaparecer por estar fuera de los nuevos hábitos de consumo que llegaron para quedarse.

Innovar en Procesos

En los 2 años de pandemia los restaurantes se dieron cuenta de que sus procesos de venta estaban obsoletos y los ponía en desventaja contra las grandes franquicias de venta de alimentos.

El proceso de vender comida en el restaurante para llevar, es decir, que el consumidor pasara a recoger al punto de venta, fue un duro obstáculo para los establecimientos, ya que su proceso de ventas era solo en piso de ventas dentro del negocio.

Muchos de los restaurantes encuestados dentro de la investigación tuvieron que improvisar sus procesos de ventas, al entregar los pedidos de alimentos prácticamente en la calle y el estacionamiento.

Se propone que los restaurantes mejoren sus procesos de innovación aplicando mejoras en el servicio para recoger comida, como por ejemplo implementar un drive thru, así como en el diseño logístico y de acomodo dentro de sus unidades de negocio, ya que les ahorra tiempos y movimientos en la operación diaria.

Estrategias basadas en diferenciadores (ventaja competitiva)

Las características únicas de un restaurante son los diferenciadores y distintivos que lo separan de sus competidores y lo hacen resaltar en el mercado.

Estos diferenciadores deben de reflejarse en diferentes aspectos del negocio y pueden ser diversos.

A la hora de plasmar una estrategia esta será mejor si la opinión del cliente es tomada en cuenta, ya que ellos son los que volverán a consumir si su expectativa fue cumplida y más aún si los mismos clientes detectan un diferenciador que es difícil de igualar por la competencia.

Un diferenciador encontrado fue el valor agregado que distingue a varios de los restaurantes encuestados, en donde su servicio al cliente y sus productos originales los hace diferentes sobre su competencia.

Otro diferenciador detectado fue el concepto único del restaurante y la calidad de los ingredientes con los que elaboran los alimentos.

Menú innovador

El menú innovador destaca a los restaurantes creativos sobre aquellos que adoptan seguir en lo tradicional.

La investigación destaca a los restaurantes que cuentan con platillos innovadores dentro de su menú y los desmarca sobre sus competidores que venden alimentos similares.

Por ejemplo, el nombre de los platillos, el color del menú, el menú digital con el uso de tablets para mostrar los platillos en imágenes atractivas, el código QR para acceso al menú en la página web, etc.

Innovar en Mercadotecnia

La publicidad y uso de la mercadotecnia que utilizan los restaurantes es clave para conectar con los clientes nuevos y con los recurrentes.

La forma de innovar en mercadotecnia como las formas de comercialización, de ventas, de segmentar, de fijar precios, fijar promociones, etc. definirá en gran medida el desempeño de los restaurantes.

El uso de redes sociales haciendo mercadotecnia para llegar a más clientes, mostrando los puntos atractivos del restaurante, además de subir contenido en videos cortos que conecten con el consumidor actual y con los potenciales.

Estrategia centrada en el cliente

Las estrategias del negocio deberán centrarse en el cliente, ya que la principal fuente de información proviene de ellos.

Preguntar que les agrada y que no, si el lugar es confortable, si el internet es rápido, si el servicio brindado por el personal es el adecuado, etc.

Capacitación al personal

El capital humano bien capacitado es esencial para el buen funcionamiento de los establecimientos, de nada sirve tener una buena tecnología si no el factor humano no puede operarlos a su máxima capacidad para aumentar el desempeño.

La capacitación y actualización constante será clave para que el personal aumente sus capacidades y habilidades en el desempeño dentro de la organización.

El mejoramiento significativo de los indicadores del restaurante se ve reflejado en el personal bien capacitado, además de motivado por la adquisición de nuevas destrezas.

Conocimiento de los competidores

Hay un libro llamado el arte de la guerra que menciona que debes conocer a tu competencia mejor que a ti mismo, es por eso que los propietarios o encargados de

los restaurantes deberán tener un conocimiento de quienes son sus principales competidores locales y regionales, además de las franquicias que vendan un producto similar.

El saber las ubicaciones de la competencia, sus precios, ventajas competitivas, sus fortalezas y debilidades harán menos complejo el funcionamiento eficiente del negocio.

Alternativas de pago además de efectivo

Un 30% de los restaurantes encuestados no cuentan con una alternativa de pago diferente al dinero efectivo.

Según datos de MasterCard el 62% de los consumidores cuentan con al menos una tarjeta de débito.

La propuesta es que al menos cuenten con una opción más de pago como la terminal bancaria para cobrar al cliente que usa tarjetas de débito o crédito.

Internet en restaurantes

El internet es básico para los clientes o consumidores. La señal de internet servirá también para acceso al menú digital (código QR) que se encuentra en las mesas del piso de ventas.

Página de internet

La página de internet es un referente para los que buscan un restaurante en Google, también para saber la información de dirección, tipo de comida, promociones, número de teléfono, etc.

Planeación e implementación de drive thru

La pandemia dejó en claro que los negocios deben de tener condiciones alternas de poder vender sus productos cuando un imprevisto impida que los comensales ingresen al piso de ventas.

Los negocios que ya contaban con un drive thru incrementaron sus ventas durante la pandemia, otros tuvieron que acondicionar una parte de la calle y estacionamiento para poder entregar sus pedidos.

Varios restaurantes tuvieron que cerrar al no contar con una alternativa diferente a consumir dentro del restaurante, algunos cerraron de manera temporal y algunos otros de manera definitiva.

La propuesta es en la medida de sus posibilidades y recursos construir o adaptar un espacio para recoger comida.

Promociones frecuentes

Se propone que los restaurantes promocionen sus productos para impulsar la venta, sobre todo en los días en que el movimiento de clientes es menor al promedio de ventas.

Esta estrategia también mantiene al restaurante más cercano a sus clientes, ofreciéndoles alternativas en donde el cliente siente que obtiene más valor, así como también atraer nuevos clientes.

Programas de lealtad

Una estrategia para premiar, beneficiar e incentivar al cliente es hacerlo mediante un buen programa de lealtad.

Puede otorgarse una tarjeta de visitas, en donde después de cumplir con al menos 5 visitas tengan el derecho a un platillo de cortesía, bebidas o entregar algunos souvenirs por ser clientes frecuentes.

Estas estrategias establecen una relación más sólida y duradera entre el restaurante y los clientes que son los promotores o la mejor publicidad boca en boca.

Mejorar el tiempo de solución de problemas

La comunicación directa con los clientes o comensales es clave para poder dar solución rápida a los problemas o inconvenientes que se presentan en la operación cotidiana.

Puede ser aplicando una encuesta sencilla de satisfacción por medios digitales o bien, recibiendo una retroalimentación directa del cliente.

Modelos de innovación recomendados

Innovación Abierta

Propuesto por Henry Chesbrough, este modelo sugiere que las empresas deben colaborar con fuentes externas de innovación, como clientes, proveedores y universidades, en lugar de depender únicamente de la investigación y desarrollo internos.

Modelo de Design Thinking

Este enfoque se centra en entender las necesidades de los usuarios y generar soluciones centradas en el ser humano. Se basa en la empatía, la colaboración y la interacción para desarrollar soluciones innovadoras.

Referencias

Adams, P., Bodas Freitas, I. M., & Fontana, R. (2019). Strategic orientation, innovation performance and the moderating influence of marketing management. *Journal of Business Research*, 97, 129-140. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.071>

Al-Jinini, D.K., Dahiyat, S.E., & Bontis, N., (2019). Intellectual capital, entrepreneurial orientation, and technical innovation in small and medium-sized enterprises. *Knowledge and Process Management*, 26, 69–85. <https://doi.org/10.1002/kpm.1593>

Alqahtani, N., & Uslay, C. (2020). Entrepreneurial marketing and firm performance: Synthesis and conceptual development. *Journal of Business Research*, 113, 62-71. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.035>

Andersén, J. (2021). Resource orchestration of firm-specific human capital and firm performance—the role of collaborative human resource management and

entrepreneurial orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), 2091–2123. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579250>

Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001). An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 12(1), 54–73.

Bamfo, B.A., & Kraa, J.J. (2019). Market orientation and performance of small and medium enterprises in Ghana: The mediating role of innovation. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1605703. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1605703>

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.

Blau, P.M., 1964. *Exchange and Power in Social Life*. Transaction Publishers, Piscataway, NJ.

Carmines, E.G. & Zeller, R.A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*, (17), Sage Publications.

Chou, S., Horng, J., Liu, C., Huang, Y., & Zhang, S. (2020). The critical criteria for innovation entrepreneurship of restaurants: Considering the interrelationship effect of human capital and competitive strategy a case study in Taiwan. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 222-234. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.006>

Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.

Danso, A., Adomako, S., Amankwah-Amoah, J., Owusu-Agyei, S., & Konadu, R., (2019). Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance. *Business Strategy and the Environment*, 28, 885–895. <https://doi.org/10.1002/bse.2291>

Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S., & Flatten, T.C. (2014). Entrepreneurial orientation in turbulent environments: the moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 43(8), 1353-1369, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.03.002>.

Engelman, R. M., Fracasso, E. M., Schmidt, S., & Zen, A. C. (2017). Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. *Management Decision*, 55(3), 474–490.

Eren, M. Ş. (2019). The Relationships Between Customer Orientation, Innovativeness, Product Innovation Performance and Firm Performance. *Journal of Economics and Social Research*, 6(12).

Feng, C., Ma, R., & Jiang, L. (2021). The impact of service innovation on firm performance: a meta-analysis. *Journal of Service Management*, 32(3), 289-314. <https://doi.org/10.1108/JOSM-03-2019-0089>

Fornell, C., & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Freixanet, J., Braojos, J., Rialp-Criado, A., & Rialp-Criado, J. (2021). Does international entrepreneurial orientation foster innovation performance? The mediating role of social media and open innovation. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 22(1), 33–44. <https://doi.org/10.1177/1465750320922320>

Galbreath, J., Lucianetti, L., Thomas, B., & Tisch, D. (2020). Entrepreneurial orientation and firm performance in Italian firms: The moderating role of competitive strategy. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(4), 629-646. <https://doi.org/10.1108/IJEER-07-2019-0457>

Genc, E., Dayan, M., & Genc, O. F. (2019). The impact of SME internationalization on innovation: The mediating role of market and entrepreneurial orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 253-264. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.008>

Githaiga, P. N. (2019). Human Capital, Innovation and Performance: Evidence from Commercial Banks in Kenya. *European Journal of Applied Business and Management*, 5(3).

Gonu, E., Mensah Agyei, P., Opoku Kofi, R., & Asare-Larbi, M. (2023). Customer orientation, service quality and customer satisfaction interplay in the banking sector: An emerging market perspective. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2163797, <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2163797>

Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: The role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 347-356. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.005>

Hair, J., G. Hult, C. Ringle, & M. Sarstedt. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage, Thousand Oaks, CA.

Hakala, H. (2010). *Configuring out strategic orientation*. Business Administration 95, Management and Organization, University of Vassa, Finlandia.

Hallak, R., Assaker, G., O'Connor, P., & Lee, C. (2018). Firm performance in the upscale restaurant sector: The effects of resilience, creative self-efficacy, innovation and industry experience. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 40, 229-240. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.10.014>

Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1),115-135.

Hernández-Perlines, F., Moreno-García, J. y Yáñez-Araque, B. (2017). Family firm performance: The influence of entrepreneurial orientation and absorptive capacity. *Psychol Mark.*, 34(1), 1057– 1068. <https://doi.org/10.1002/mar.21045>

Ibarra-Cisneros, M.-A., Demuner-Flores, M.d.R., y Hernández-Perlines, F. (2021). Strategic orientations, firm performance and the moderating effect of absorptive capacity. *Journal of Strategy and Management*, 14(4), 582-611. <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2020-0121>

Ibarra-Cisneros, M.-A. y Hernández-Perlines, F. (2020). Entrepreneurial orientation, absorptive capacity and business performance in SMEs. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 417-429. <https://doi.org/10.1108/MBE-09-2019-0091>

Indiran, L., Kohar, U. H. A., Maksudunov, A., & Baskaran, S. (2021). Intellectual Capital and Innovation Capability: A Conceptualization of Organisation Performance

Measurement through Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(6), 1842–1852.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2018). Directorio estadístico nacional de unidades económicas”, available at: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/> (accessed 23 April 2022).

Jogarathnam, G. (2017). The effect of market orientation, entrepreneurial orientation and human capital on positional advantage: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 104–113.

Joshi, B.P., (2018). Disruptive Innovation in Hospitality Human Resource. *Journal of Tourism and Hospitality Education*, 8(1), 48–61. <https://doi.org/10.3126/jthe.v8i0.20010>

Kim, H., & Qu, H. (2020). Effects of employees’ social exchange and the mediating role of customer orientation in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102577. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102577>

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>

Kline, P. (1986). *A Handbook of Test Construction*. Methuen, New York, NY.

Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2016). Innovation, entrepreneurship, and restaurant performance: A higher-order structural model. *Tourism Management*, 53, 215-228. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.09.017>

Lee, C., Hallak, R., & Sardeshmukh, S. R. (2019). Creativity and innovation in the restaurant sector: Supply-side processes and barriers to implementation. *Tourism Management Perspectives*, 31, 54-62. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.011>

Liu, W., & Atuahene-Gima, K. (2018). Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based assets. *Industrial Marketing Management*, 73, 7-20. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.006>

Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172, <https://doi.org/10.2307/258632>.

Muriuki, B. K., Awino, Z. B., Ogot, M. M., & Muranga, J. N. (2021). A Dynamic Capabilities-Based Research Model for Innovation in Independent Restaurants. *International Business Research*, 14(12), 135-135.

Muslikh, M., Byarwati, A., & Hidayati, R. (2016). How to improve the competitiveness of SME's products in tegalwaru tourism village bogor. *Man in India*, 96(11), 4225-4240.

Narver, J.C., & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *The Journal of Marketing*, 54(4), 20-35, <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>.

OECD (2005). *Science and Technology and Industry Scoreboard. Towards a Knowledge based Economy.*

Omri, W. (2015). Innovative behavior and venture performance of SMEs: The moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management*, 18(2), 195–217. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2013-0015>

Ottenbacher, M., & Harrington, R. J. (2007). The innovation development process of Michelin-starred chefs. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 444-460. <https://doi.org/10.1108/09596110710775110>

Peñarroya-Farell, M., & Miralles, F. (2022). Business model adaptation to the COVID-19 crisis: Strategic response of the Spanish cultural and creative firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 39. <https://doi.org/10.3390/joitmc8010039>

Pirozzi, M. G., & Ferulano, G. P. (2016). Intellectual Capital and Performance Measurement in Healthcare Organizations: An Integrated New Model. *Journal of Intellectual Capital*, 17(2), 320-350. <https://doi.org/10.1108/JIC-07-2015-0063>

Putniņš, T.J., & Sauka, A. (2020). Why does entrepreneurial orientation affect company performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(1), 711– 735. <https://doi.org/10.1002/sej.1325>

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>.

Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, 30, 65–75.

Salunke, S., Weerawardena, J., & McColl-Kennedy, J. R. (2019). The central role of knowledge integration capability in service innovation-based competitive strategy. *Industrial Marketing Management*, 76, 144-156. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.004>

Sardo, F., Serrasqueiro, Z., & Alves, H. (2018). On the relationship between intellectual capital and financial performance: A panel data analysis on SME hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 75, 67-74. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.03.001>

Sharma, V., & Bhat, D.A.R., (2020). An Empirical Study Exploring The Relationship Among Human Capital Innovation, Service Innovation, Competitive Advantage and Employee Productivity In Hospitality Services. *EconStor Open Access Articles and Book Chapters*, ZBW - Leibniz Information Centre for Economics, 1-14.

Slater, S., & Narver, J. (1995). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74, <https://doi.org/10.2307/1252120>.

Song, W., Ma, X., & Yu, H. (2019). Entrepreneurial orientation, interaction orientation, and innovation performance: A model of moderated mediation. *Sage Open*, 9(4).

Tajeddini, K., Trueman, M., & Larsen, G. (2006). Examining the effect of market orientation on innovativeness. *Journal of Marketing Management*, 22(5–6), 529–551.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teece, D.J., Pisano, G. & Schuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509 –533.

Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and controlling for common method variance: a review of available methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 142-168. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1704202>.

Vaitoonkiat, E., & Charoensukmongkol, P. (2020). Interaction effect of entrepreneurial orientation and stakeholder orientation on the business performance of firms in the steel fabrication industry in Thailand. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 12(4), 453-473. <https://doi.org/10.1108/JEEE-05-2019-0072>

Vishnu, S., & Kumar Gupta, V. (2014). Intellectual capital and performance of pharmaceutical firms in India. *Journal of intellectual capital*, 15(1), 83-99.

Wang, Q., Zhao, X., & Voss, C. (2016). Customer orientation and innovation: A comparative study of manufacturing and service firms. *International Journal of Production Economics*, 171, 221-230. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.08.029>

Widelska, U. (2021). Customer Orientation and Innovation – The Perspective of Top-Level Management. *Folia Oeconomica Stetinensia Katarzyna Krot*, 21(1). <https://doi.org/10.2478/fofi-2021-0011>

Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314. <https://doi.org/10.1002/smj.360>.

Wu, L.-W., & C.-Y. Lin, (2018). Innovation Benefited by Relationship Learning. *International Journal of Business and Economics*, 17(1), 55-72.

Yang, S., & Tsai, K. (2019). Lifting the veil on the link between absorptive capacity and innovation: The roles of cross-functional integration and customer orientation. *Industrial Marketing Management*, 82, 117-130. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.02.006>

Zahra, S.A., & Covin, J.G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship performance relationship: a longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.

Zhou, KZ., Li, JJ., Zhou, N., & Su, C. (2008). Market orientation, job satisfaction, product quality, and firm performance: Evidence from China. *Strategic Management Journal*, 29(9), 985–1000

Álvarez- Falcón, C., & Álvarez Falcón, C. (2014). Innovación, Competitividad y Nuevos Modelos de Negocio. *Sinergia e Innovación*, 1(08)(2306–6431), 2–15.

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Camisón-Zornoza C. y Cruz-Ros, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79–102.
- Castillo, R. (2012). *Desarrollo del capital humano en las organizaciones*. Red Tercer Milenio, S. C.
- Chandler G. y Hanks, S. (1994). Market attractiveness, resource-based capabilities, venture strategies, and venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9(4), 331–349.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición*. McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (Número 1). Mc Graw Hill.
- Covin J. y Slevin, D. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26.
- David, F. (2013). *Administración Estratégica*. En Pearson. https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci__n_estr at
- Demirbag M., T. E. T. M. y Z. S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829–847.
- Drucker, P. (1985). *La Innovación y el Empresario Innovador*. Ed. Edhasa.
- Euroforum. (1998a). *Medición del Capital Intelectual*. https://gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelec.htm
- Euroforum. (1998b). *Medición del Capital Intelectual*. https://gestiondelconocimiento.com/modelo_modelo_intelec.htm
- Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation*. Frances Pinter.
- Gadenne D. y Sharma, B. (2009). An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 26, 865–880.
- García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Proyecciones*, 2(9).
- Hamel, G. (2000). Liderando la revolución. *Harvard Business School Press*, :, 437. <https://books.google.com.co/books?id=FSZ52rBht9UC&printsec=frontcover&dq=g>

ary+hamel+revolucion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj2_tH72aXIAhVRvFkKHTnvC0UQ6AEIKTAA#v=onepage&q=gary

Hill, C., & Jones, G. (2011). Administración estratégica: un enfoque integral. En *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Cengage Learning. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/dedf2b5fa50a2747a702bd8121c4f08e.pdf>

Hsueh, L., & Tu, Y. (2004). Innovation and the Operational Performance of Newly Established Small and Medium Enterprises in Taiwan. *Small Business Economics*, 23, 99–113. <https://link.springer.com/article/10.1023/B:SBEJ.0000027663.84972.ac>

INEGI. (2022a). *Banco de información económica*. <https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/?tm=0&t=10200034#D10200034>

INEGI. (2022b). *Banco de información económica*. <https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/?tm=0&t=10200034#D10200034>

Kato-Vidal, E. (2019). Productividad e innovación en pequeñas y medianas empresas. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 38–46.

Kohli A. y Jaworski, B. (1990). Market Orientation - the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). Dirección de Marketing Décimo Segunda Edición. En *Dirección de Marketing Décimo Segunda Edición*. Pearson. file:///C:/Users/PERSONAL/Documents/Documentos

Küpper, A. (2001). *Cultura; La versión de los antropólogos*. Paidós.

Lopes de Oliveira M. y Moneva, J. (2013). El desempeño económico financiero y responsabilidad social corporativa Petrobrás versus Repsol. *Contaduría y Administración*, 58(1), 131–167. [https://doi.org/10.1016/s0186-1042\(13\)71201-4](https://doi.org/10.1016/s0186-1042(13)71201-4)

López, J., Antonio, R. /, & Lorenzo, G. (2010). INNOVACIÓN ABIERTA: DESAFÍOS ORGANIZACIONALES DE ESTE MODELO DE GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN PARA LAS EMPRESAS OPEN INNOVATION: ORGANIZATIONAL CHALLENGES OF THIS MODEL OF INNOVATION MANAGEMENT FOR FIRMS. *núm. extraord*, 19.

Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(5), 873–894. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00457.x>

Narver J. y Slater, S. (1990a). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

Narver J. y Slater, S. (1990b). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.

- OECD/Eurostat. (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. En *The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en%0Ahttps://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en%0Ahttps://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oslo-manual-2018_9789264304604-en%0Ahttps://www.oecd-ilibrary.org/scie
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. (2005). *Manual de Oslo. Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación. Tercera Edición*. <http://www.itq.edu.mx/convocatorias/manualdeoslo.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2010). *The OCDE Innovation Strategy: Getting a head start on tomorrow. The OECD Innovation Strategy: Getting a Head Start on Tomorrow Summary in Spanish*. <https://www.oecd.org/sti/45302715.pdf>
- Petty R. y Guthrie, J. (2000a). Intellectual capital literature review. Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155–176.
- Petty R. y Guthrie, J. (2000b). Intellectual capital literature review. Measurement, reporting and management. *Journal of Intellectual Capital*, 1(2), 155–176.
- Porter, M. (1980a). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries & Competitors* - ProQuest. <https://search.proquest.com/openview/b61daad357d02fe93bb519a74cd987e2/1?q-origsite=gscholar&cbl=46967>
- Porter, M. (1980b). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries & Competitors* - ProQuest. <https://search.proquest.com/openview/b61daad357d02fe93bb519a74cd987e2/1?q-origsite=gscholar&cbl=46967>
- Porter, M. (1990a). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Porter, M. (1990b). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Red de indicadores de Ciencia y Tecnología Interamericana e Iberoamericana. (2010). *El Estado de la Ciencia 2004*. <http://www.ricyt.org/2010/10/el-estado-de-la-ciencia-2004-4/>
- Reinartz W. y Kumar, V. (2003). The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing*, 67(1). <https://doi.org/https://journals.sagepub.com/doi/10.1509/jmkg.67.1.77.18589>

- Rothwell, R. (1992). Successful industrial innovation: critical factors for the 1990s. *R&D Management*, 22(3), 221–240. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.1992.tb00812.x>
- Russell, A. L., & Vinsel, L. (2018). After innovation, turn to maintenance. *Technology and Culture*, 59(1), 1–25. <https://doi.org/10.1353/tech.2018.0004>
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, credit, interest and the business cycle (2.a ed.)*. Harvard University Press.
- Schumpeter, J. (1942). *En Capitalism, Socialism and Democracy*. Routledge.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63. <https://doi.org/10.2307/1252120>
- Teece, D. (2007). Explicating Dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (Sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1267–1369. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teoría de la innovación: evolución, tendencias y desafíos Herramientas conceptuales para la enseñanza y el aprendizaje.* (s/f).
- Thompson A. y Strickland, A. (2000). *Administración Estratégica: Textos y Casos (13ª Ed.)*. McGraw Hill Interamericana.
- Tzu, S. (2003a). *El Arte de la Guerra*. Biblioteca Vitruval Universal. <http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>
- Tzu, S. (2003b). *El Arte de la Guerra*. Biblioteca Vitruval Universal. <http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>
- Valenzuela, A., & Valenzuela, R. (2015). Innovation in the food industry: The history of some innovations and of their innovators | La innovación en la industria de alimentos: Historia de algunas innovaciones y de sus innovadores. *Revista Chilena de Nutricion*, 42(4), 404–408.
- Van Auken, H., Madrid-Guijarro, A., & García-Pérez-de-Lema, D. (2008). Innovation and performance in Spanish manufacturing SMEs. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 8(1), 36–56. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2008.018611>

Anexos

1. Instrumento de investigación

Universidad Autónoma de Baja California Facultad de Ciencias Administrativas



Cuestionario de opinión acerca de la innovación y desempeño en la industria restaurantera de Baja California

Esta encuesta tiene como Objetivo conocer los factores de innovación de las micro y pequeñas empresas (PYME) del sector restaurantera en Baja California, así como el impacto en el desempeño en el logro de sus metas de trabajo;

Se trata de una investigación del programa de Doctorado en Ciencias Administrativas de UABC campus Mexicali.

La información y datos obtenidos de este cuestionario se manejará de manera confidencial y exclusivamente para uso académico.

Nombre del Restaurant: _____ Fecha: _____

Localidad:

Mexicali Tijuana Ensenada Tecate Rosarito

Quién contesta la encuesta: Propietario Gerente/ encargado

Edad: Sexo: Hombre Mujer

Tipo de comida que venden: _____

Número de empleados

Antigüedad: 1 a 3 años 4 a 6 años 7 a 10 años más de 10 años

Tipo de restaurante:

Comida tradicional Internacional Gourmet

INSTRUCCIONES:

Las siguientes preguntas serán presentadas a manera de enunciados para ser respondidos por los encuestados con valores del 1 al 5, de acuerdo con la siguiente escala:

1. **Completamente en desacuerdo**
2. **En desacuerdo**
3. **Ni de acuerdo ni en desacuerdo**
4. **De acuerdo**
5. **Completamente de acuerdo**

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	1	2	3	4	5
Valoramos que el cliente es importante para nuestro negocio					
Consideramos que al momento de innovar en algún producto siempre se toma en cuenta la opinión del cliente					
El cliente es importante al momento de innovar en algún proceso tecnológico					
Encuestamos a nuestros clientes al menos una vez al año para evaluar la calidad de nuestros servicios					
Tenemos un fuerte compromiso con nuestros clientes					
Supervisamos el trabajo de nuestro equipo constantemente para garantizar la satisfacción de nuestros clientes					
Un mal comentario generado por un cliente es analizado primero por los dueños o jefes del negocio.					
Cuando recibimos alguna crítica la compartimos con nuestro equipo para evitar que se repita.					

Realizamos reuniones con el equipo de trabajo a manera de mejorar nuestro servicio.					
Nuestro personal recibe capacitaciones de manera periódica.					
Aplicamos encuestas de salida a nuestros clientes para verificar la calidad de nuestro servicio.					

ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA	1	2	3	4	5
Emprender no solo es para los nuevos negocios.					
Emprender es adoptar nuevos procesos o estrategias para el negocio.					
Estamos conscientes que la proactividad (iniciativa) es importante al momento de emprender un nuevo proceso					
Creemos que es importante emprender e innovar en nuevas líneas de productos o servicios.					
Consideramos importante el involucramiento de la familia (socios) en la Alta Dirección para emprender					
Apoyamos la importancia de actuar para anticiparse a futuros problemas, necesidades o cambios					
Generamos soluciones para emprender y resolver los problemas que se plantean de distinta manera, utilizando distintos puntos de vista					
Consideramos que son importantes las promociones ofrecidas tomando en cuenta lo que ofrece la competencia					
Implementamos innovadores métodos de precios en el mercado					
Buscamos innovar para aumentar la productividad de empleados					
Somos los primeros en ofrecer nuevos platillos o servicios respecto a la competencia					
Somos conscientes de que la competencia es importante como punto de referencia al emprender un nuevo proyecto					

ESTRATEGIA COMPETITIVA	1	2	3	4	5
Valoramos la importancia de las opiniones del cliente que tienen para la organización					
Analizamos los comentarios y las quejas de los clientes para mejorar nuestra imagen					
Determinamos que es importante realizar cambios en los productos o procesos con el fin de mejorar.					
Adoptamos una postura audaz y agresiva para maximizar las oportunidades del negocio					
Distinguimos que nuestro negocio le da un peso importante a los puntos fuertes y débiles de los competidores					
Monitoreamos continuamente a nuestros clientes y competidores para encontrar nuevas formas de mejorar					
Valoramos la diferenciación de productos y servicios					
Sabemos lo que significa el concepto de valor agregado como ventaja competitiva					

CAPITAL HUMANO	1	2	3	4	5
Estamos conscientes de la importancia del papel que juega nuestro personal para el negocio.					
El negocio es un buen lugar para desarrollar el talento de nuestros empleados.					
Consideramos que la capacitación- aprendizaje es relevante					
Medimos periódicamente el clima organizacional de la empresa					
Somos conscientes que la cultura de innovación es importante en el personal					
Nuestros empleados tienen suficiente experiencia para ofrecer el mejor trato al cliente					
Consideramos que es importante para la empresa la motivación del empleado o colaborador					

INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	1	2	3	4	5
Hemos implementado servicios de entrega de comida vía electrónica (uber eats, etc.)					
El negocio ofrece internet a los comensales.					
El negocio acepta el pago con tarjetas de crédito/débito					
Hemos implementado el pago vía Codi para mayor comodidad del cliente.					
Tenemos una página de internet donde nuestros menús se encuentran publicados.					
El cliente puede ordenar y pagar su comida a través de nuestra página de internet.					
El negocio se promociona fuertemente en las redes sociales y siempre están actualizadas.					
Llevamos control de nuestras ventas, gastos, inventarios por medio de programas de cómputo.					
Ofrecemos promociones especiales si el cliente compra por medio de plataformas, aplicaciones o página de internet.					
Aprovechamos la innovación en la Tecnología para la elaboración del producto					
Realizamos mercadotecnia a través de medios electrónicos, redes sociales, etc.					
Aplicamos tecnología en la gestión de la relación con el cliente					
Creemos que la innovación tecnológica está relacionada con la disminución de costos					

INNOVACIÓN NO TECNOLÓGICA	1	2	3	4	5
Estamos conscientes que la Innovación en mercadotecnia es importante					
Hemos implementado recientemente en nuestro negocio el servicio de Drive- thru					
Buscamos extender el número de productos y servicios					

Creemos que es importante innovar en procesos o métodos de comercialización					
Es importante tener una estructura organizacional innovadora					
Estamos convencidos de que el desarrollo de la calidad-innovación del Producto es más importante para nosotros que para la competencia.					
Diseñamos procedimientos internos que no tiene la competencia					
Realizamos procesos administrativos más funcionales para motivar el desarrollo del personal					
Creemos que la innovación en promociones impacta de manera positiva los resultados del negocio					
Desarrollamos prácticas de trabajo en equipo para simplificar procesos					
Hacemos experimentos de nuevas recetas, métodos de cocción, ingredientes, entre otras estrategias para crear nuevos platillos.					
Desarrollamos nuevas estrategias de mercado que sean revolucionarias para la industria					
Desarrollamos nuevas formas de generar lazos de lealtad con el cliente					
Adoptamos nuevos métodos de venta para mejorar el rendimiento.					
Adoptamos nuevos métodos de gestión para mejorar la eficiencia del restaurante					
Actualizamos y mejoramos constantemente el proceso de elaboración de platillos					
Advierto que es importante innovar en el servicio y logística para recoger los pedidos en piso de ventas					
DESEMPEÑO NO FINANCIERO	1	2	3	4	5
Tenemos una mejor imagen de marca que hace 3 años.					

La solución de problemas se realiza en menor tiempo y con menor esfuerzo en los últimos 3 años.					
Nuestro restaurante ha mejorado el servicio al cliente en los últimos 3 años.					
Nuestro restaurante ha incrementado la cantidad de clientes en los últimos 3 años.					

DESEMPEÑO FINANCIERO	1	2	3	4	5
Reconocemos que la rentabilidad es en gran medida es por la innovación de productos y procesos					
Identificamos que el margen de utilidad es beneficiado por introducción de nuevos productos					
Creemos que innovar aumenta la participación de mercado					

INSTRUCCIONES:

Las siguientes preguntas serán presentados a manera de enunciados para ser respondidos por los encuestados con valores del 1 al 5, de acuerdo con la siguiente escala:

1. 0 al 10% de crecimiento
2. 11 al 20% de crecimiento
3. 21 al 30% de crecimiento
4. 31 al 50% de crecimiento
5. Más del 50% de crecimiento

DESEMPEÑO FINANCIERO	1	2	3	4	5
Porcentaje de Crecimiento de las ventas en los últimos 3 años.					
Porcentaje de Crecimiento de las ganancias en los últimos 3 años.					

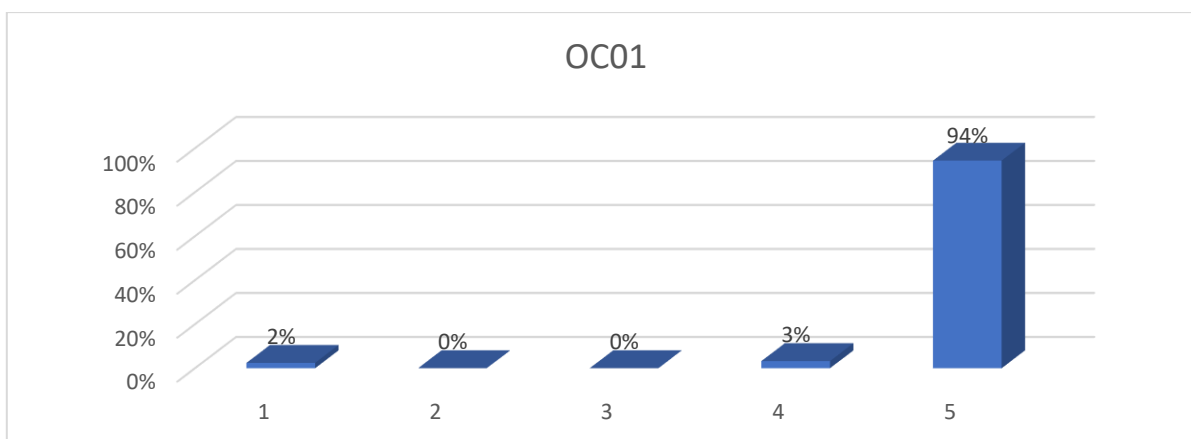
Agradecemos su valiosa colaboración y participación en esta investigación, cuya finalidad es proponer aportaciones positivas en beneficio del sector Restaurantero de Baja California.

Muchas Gracias.

Orientación al Cliente

Importancia del cliente para el negocio

OC01	Frecuencia	%
1	3	2%
2	0	0%
3	0	0%
4	4	3%
5	117	94%
Total	124	100%

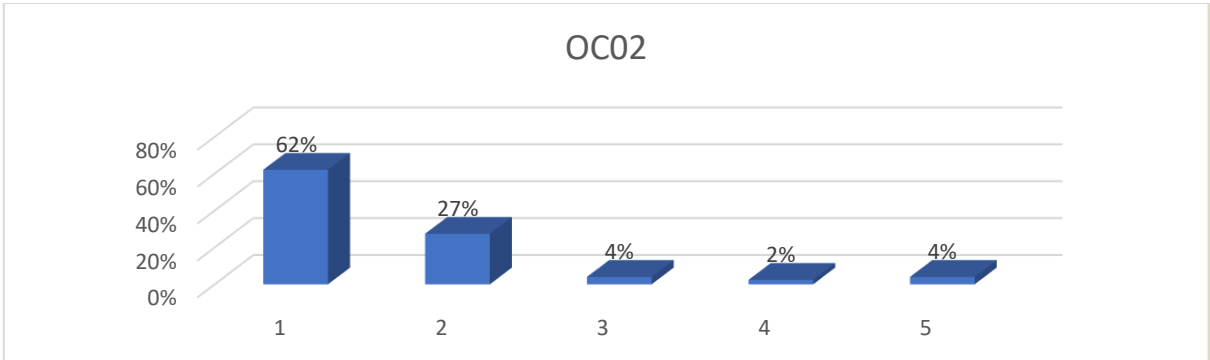


En esta primera pregunta del instrumento se puede observar que para la gran mayoría (94%) el cliente es muy importante.

Opinión del cliente al momento de innovar

OC02	Frecuencia	%
1	77	62%
2	34	27%
3	5	4%
4	3	2%

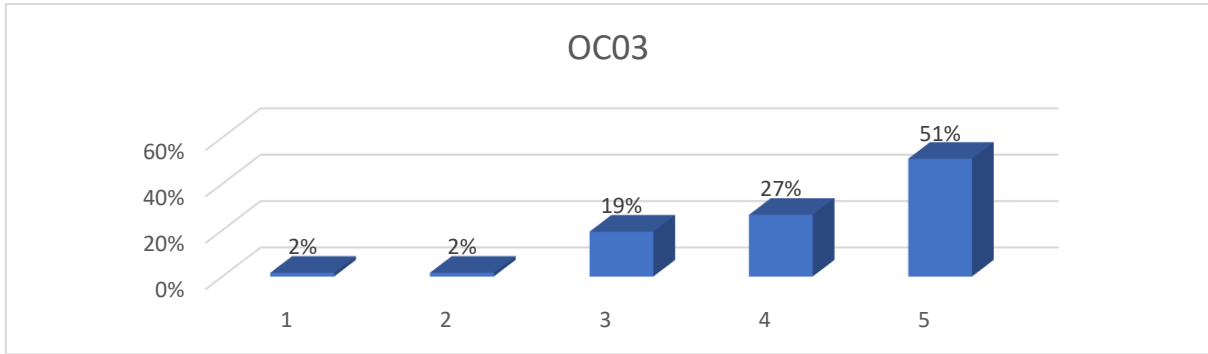
5	5	4%
Total	124	100%



Más de la mitad de los encuestados consideró que no es importante la opinión del cliente al momento de innovar en algún producto

Importancia del cliente para innovar en procesos de tecnología

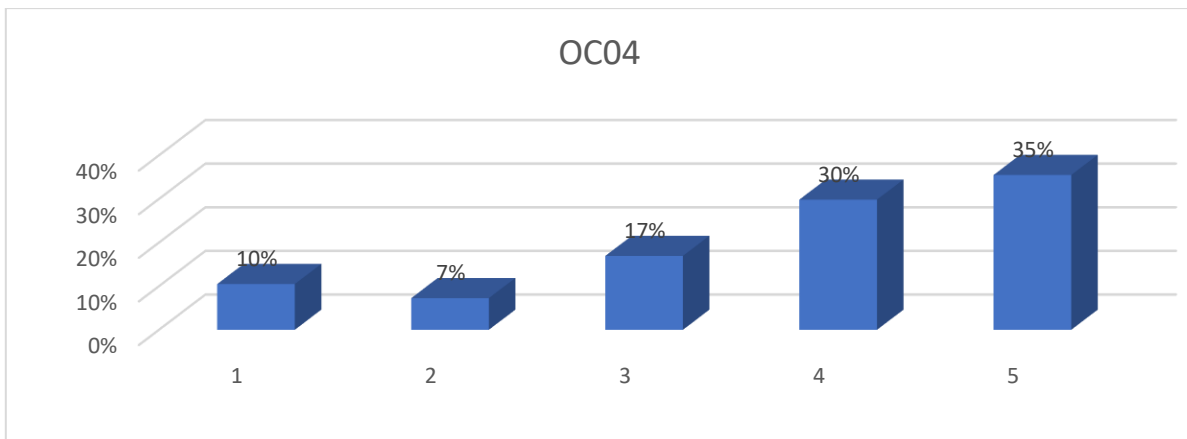
OC03	Frecuencia	%
1	2	2%
2	2	2%
3	24	19%
4	33	27%
5	63	51%
Total	124	100%



La mitad de los encuestados respondieron que el cliente es importante para innovar en procesos de tecnología.

Encuesta a clientes para evaluar la calidad en los servicios

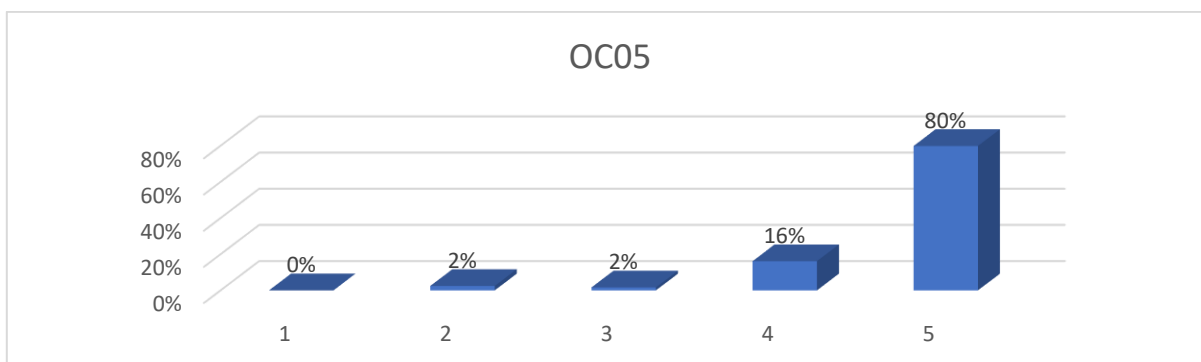
OC04	Frecuencia	%
1	13	10%
2	9	7%
3	21	17%
4	37	30%
5	44	35%
Total	124	100%



Para más de la mitad de los encuestados el cliente es importante para evaluar la calidad en los servicios.

Compromiso con el cliente

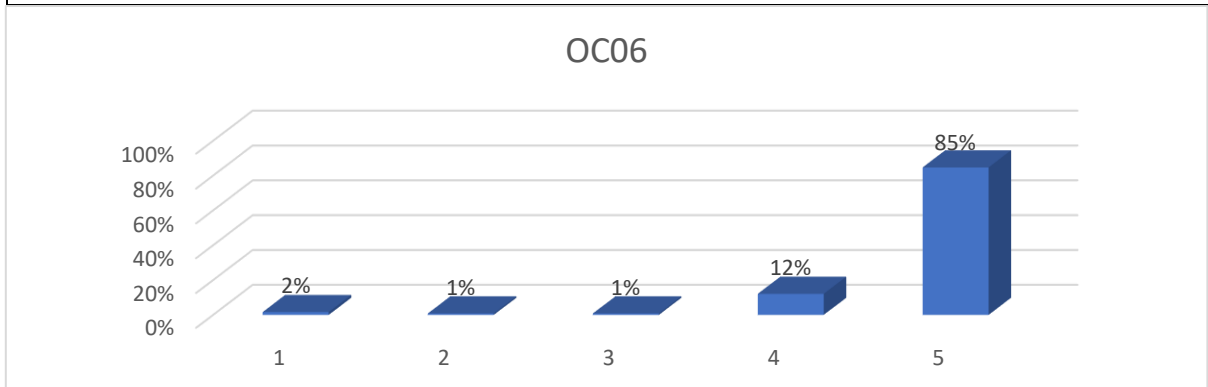
OC05	Frecuencia	%
1	0	0%
2	3	2%
3	2	2%
4	20	16%
5	99	80%
Total	124	100%



Es notorio la tendencia en las respuestas el tener un compromiso con los clientes.

Supervisión para garantizar la satisfacción del cliente

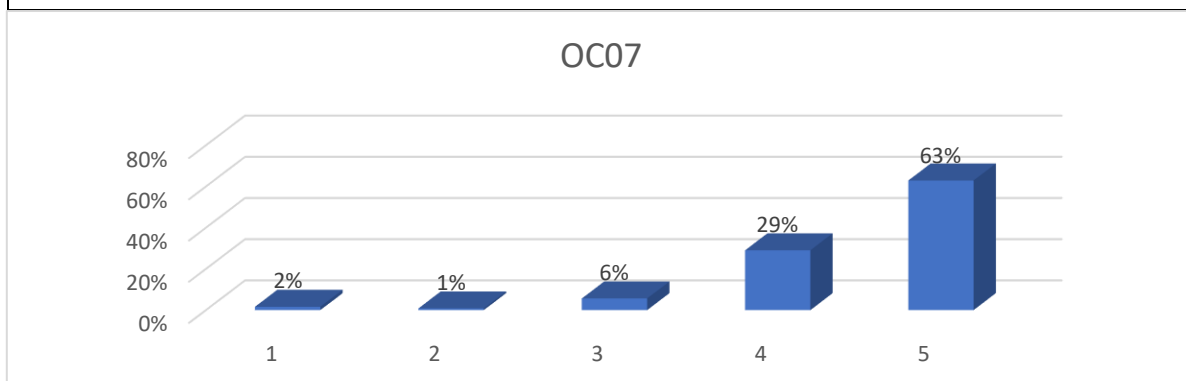
OC06	Frecuencia	%
1	2	2%
2	1	1%
3	1	1%
4	15	12%
5	105	85%
Total	124	100%



El supervisar al equipo de trabajo para garantizar una satisfacción del cliente es muy importante

Análisis de quejas de clientes

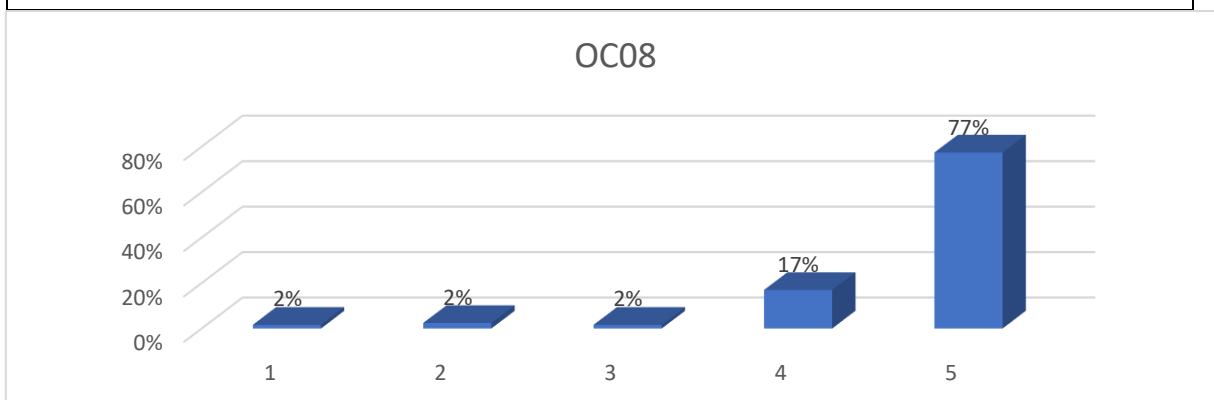
OC07	Frecuencia	%
1	2	2%
2	1	1%
3	7	6%
4	36	29%
5	78	63%
Total	124	100%



Las quejas o insatisfacciones de los clientes son revisadas con anticipación por los dueños o gerentes mayormente.

Retroalimentación con el equipo de trabajo de las quejas o críticas

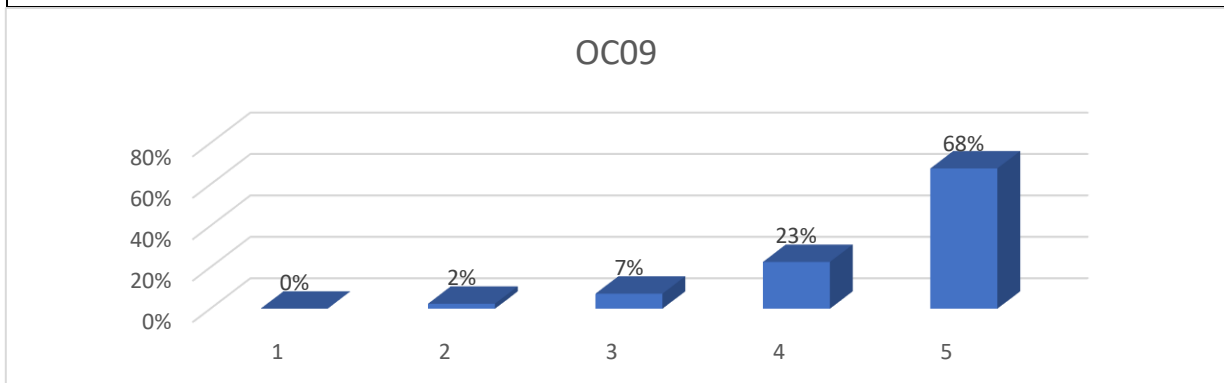
OC08	Frecuencia	%
1	2	2%
2	3	2%
3	2	2%
4	21	17%
5	96	77%
Total	124	100%



La gran mayoría de los establecimientos comparte las quejas o críticas con el equipo de trabajo como una retroalimentación para mejorar

Reuniones con el equipo de trabajo a manera de mejorar nuestro servicio.

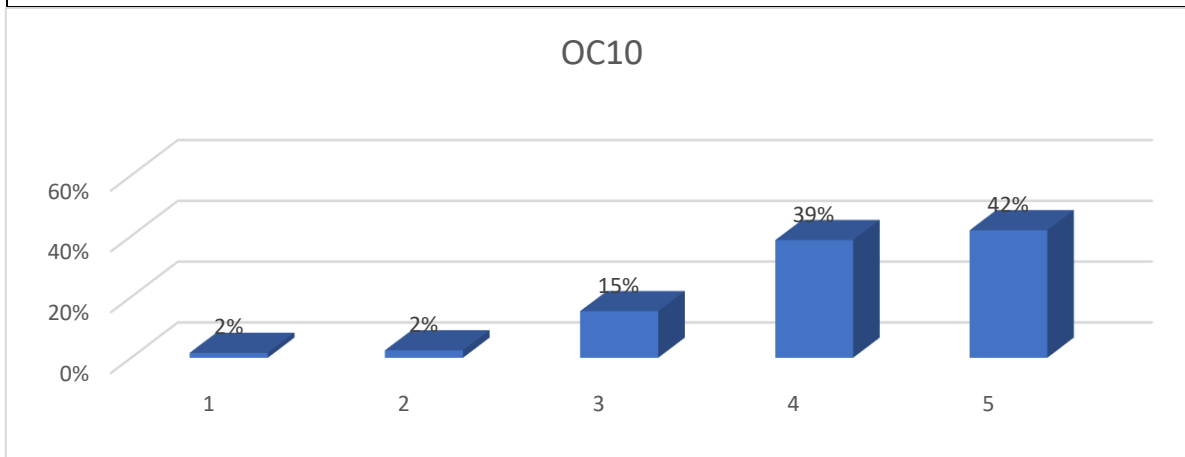
OC09	Frecuencia	%
1	0	0%
2	3	2%
3	9	7%
4	28	23%
5	84	68%
Total	124	100%



Las reuniones con el equipo de trabajo son importantes para la mejora del servicio en general

El personal recibe capacitaciones de manera periódica.

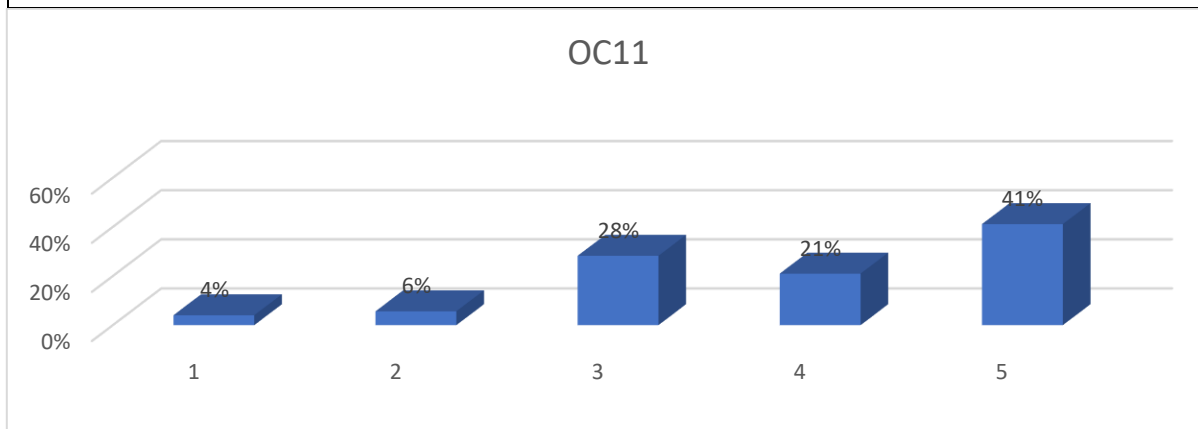
OC10	Frecuencia	%
1	2	2%
2	3	2%
3	19	15%
4	48	39%
5	52	42%
Total	124	100%



Se puede decir que la capacitación al personal es importante para los establecimientos

Aplicación de encuestas de salida a los clientes para verificar la calidad del servicio.

OC11	Frecuencia	%
1	5	4%
2	7	6%
3	35	28%
4	26	21%
5	51	41%
Total	124	100%

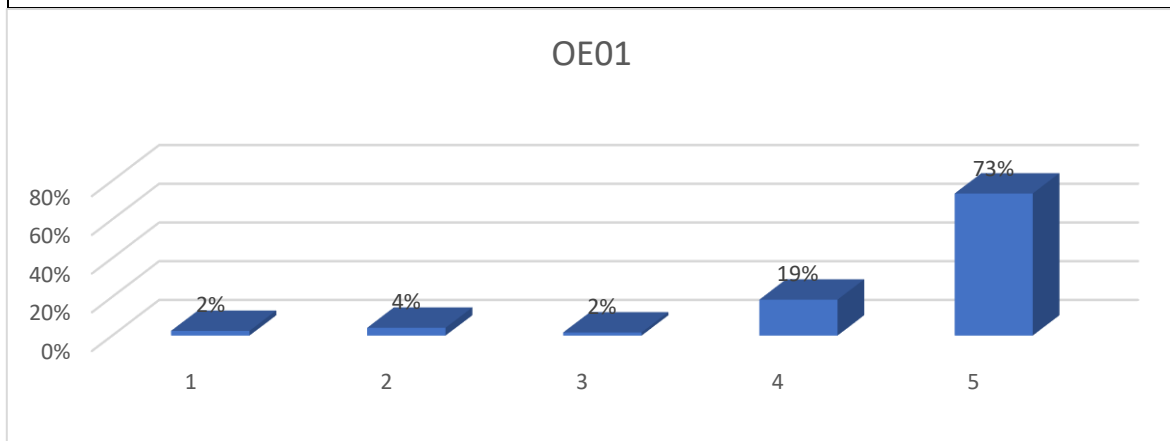


La aplicación de encuestas de satisfacción en el servicio para los clientes es de mediana importancia.

Orientación Emprendedora

Emprender no solo es para los nuevos negocios.

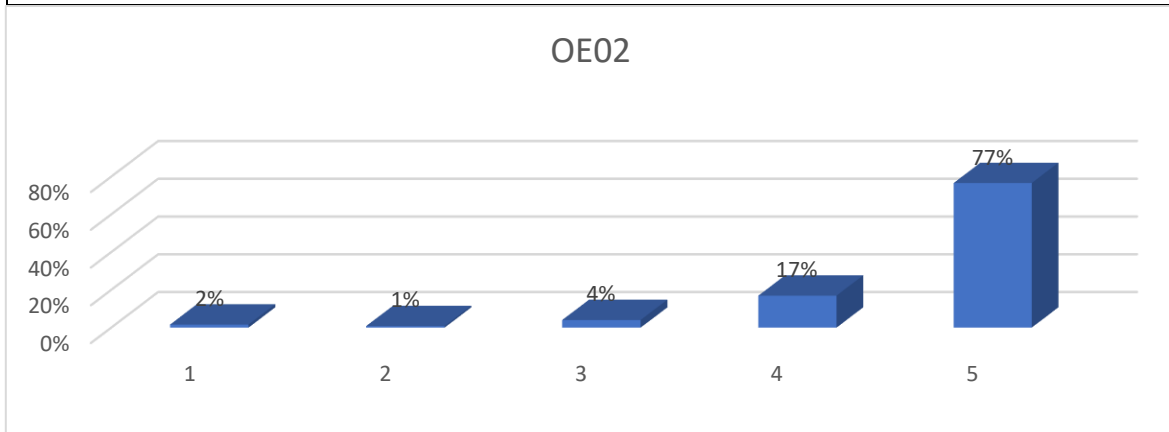
OE01	Frecuencia	%
1	3	2%
2	5	4%
3	2	2%
4	23	19%
5	91	73%
Total	124	100%



Los establecimientos son conscientes que emprender es importante no solamente es para los nuevos negocios

Emprender es adoptar nuevos procesos o estrategias para el negocio.

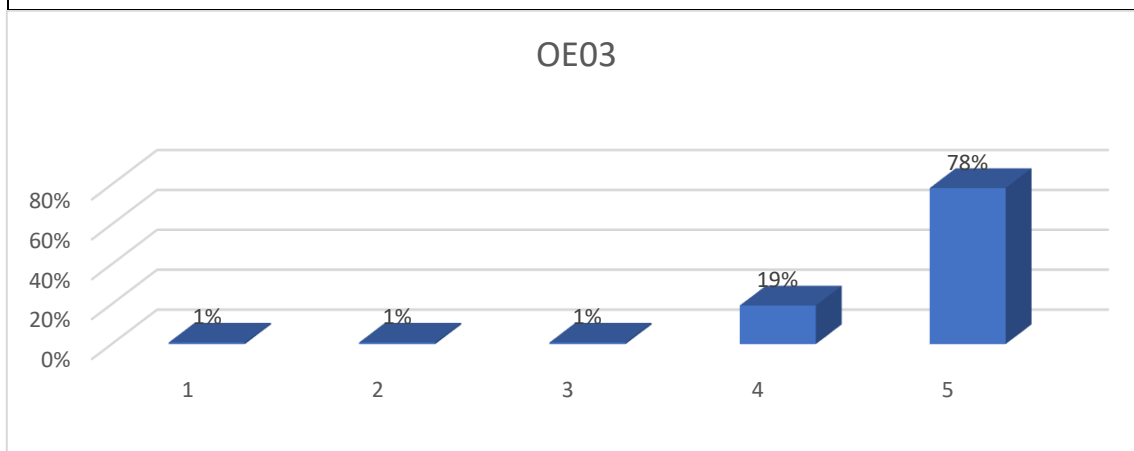
OE02	Frecuencia	%
1	2	2%
2	1	1%
3	5	4%
4	21	17%
5	95	77%
Total	124	100%



Los establecimientos saben que emprender es una estrategia muy importante para sus negocios.

Conscientes que la proactividad (iniciativa) es importante al momento de emprender un nuevo proceso

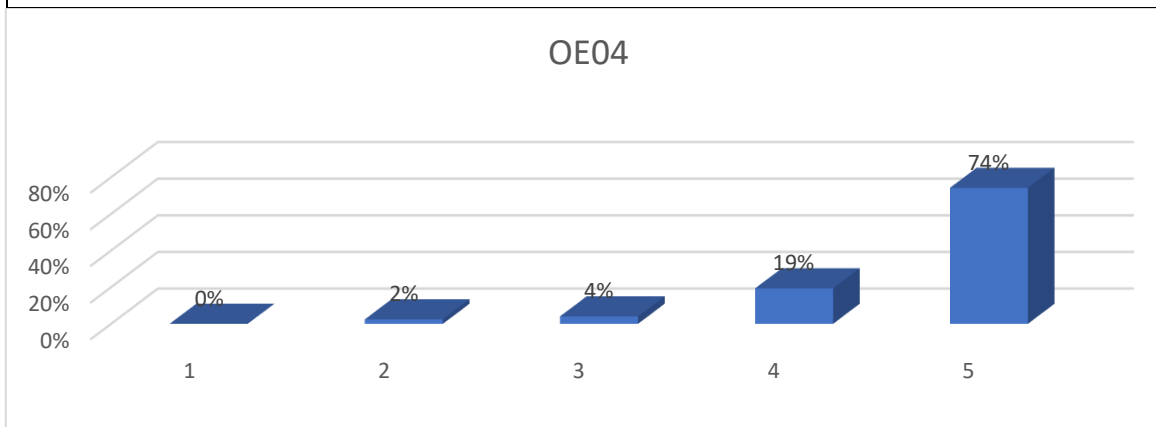
OE03	Frecuencia	%
1	1	1%
2	1	1%
3	1	1%
4	24	19%
5	97	78%
Total	124	100%



Para la gran mayoría de establecimientos el tener iniciativa es muy importante al momento de emprender un nuevo proceso.

Importancia al emprender e innovar en nuevas líneas de productos o servicios.

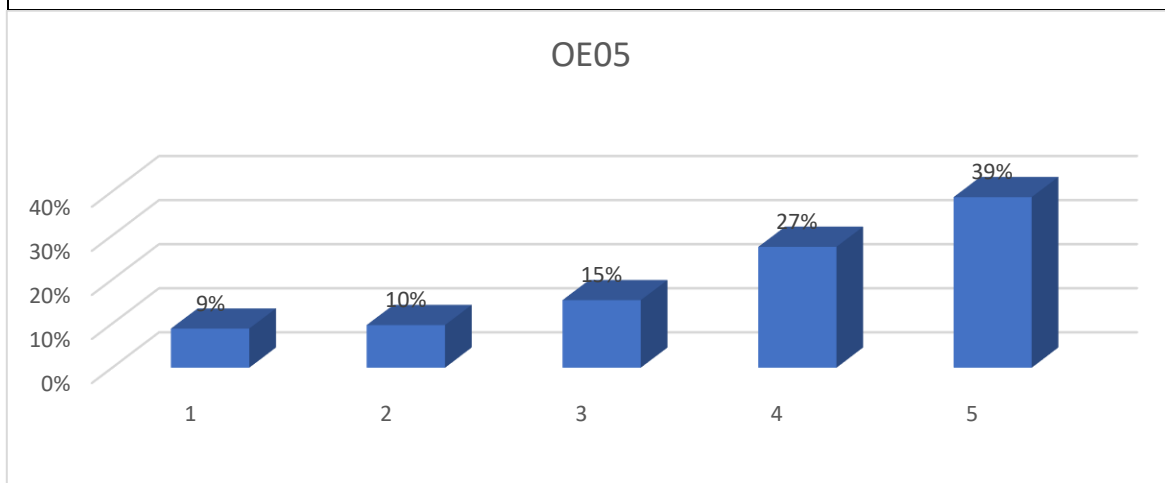
OE04	Frecuencia	%
1	0	0%
2	3	2%
3	5	4%
4	24	19%
5	92	74%
Total	124	100%



Para la gran mayoría de establecimientos emprender e innovar en nuevas líneas de productos o servicios es muy importante

Es importante el involucramiento de la familia (socios) en la Alta Dirección para emprender

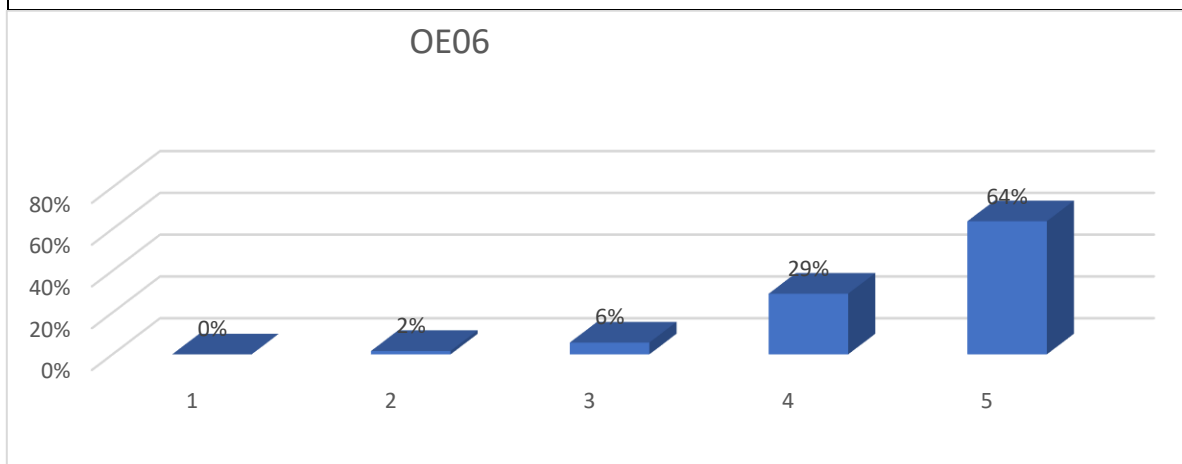
OE05	Frecuencia	%
1	11	9%
2	12	10%
3	19	15%
4	34	27%
5	48	39%
Total	124	100%



Se considera importante que los socios o familia estén involucrados al emprender

Importancia de actuar para anticiparse a futuros problemas, necesidades o cambios

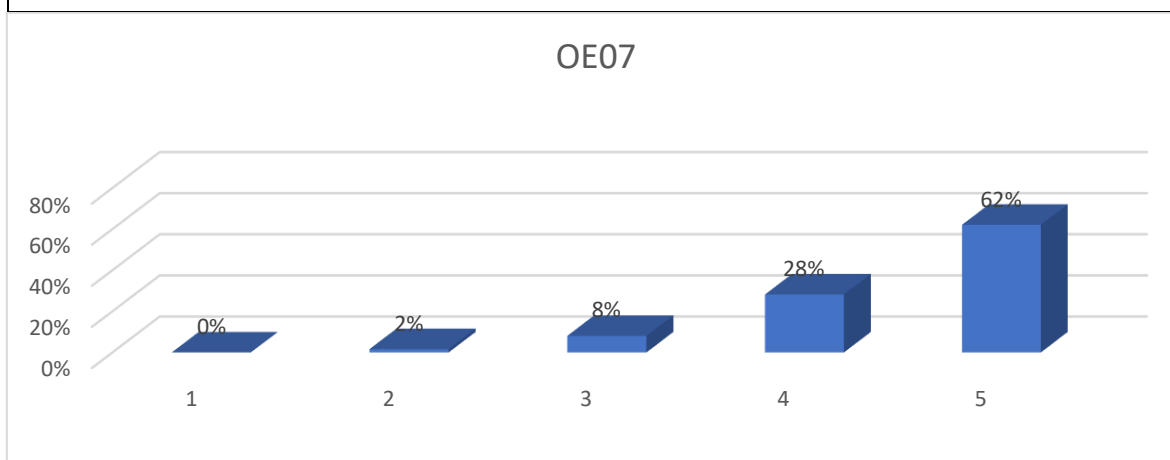
OE06	Frecuencia	%
1	0	0%
2	2	2%
3	7	6%
4	36	29%
5	79	64%
Total	124	100%



Para la gran mayoría es importante anticiparse a futuros problemas

Generación de soluciones para emprender y resolver los problemas que se plantean de distinta manera, utilizando distintos puntos de vista

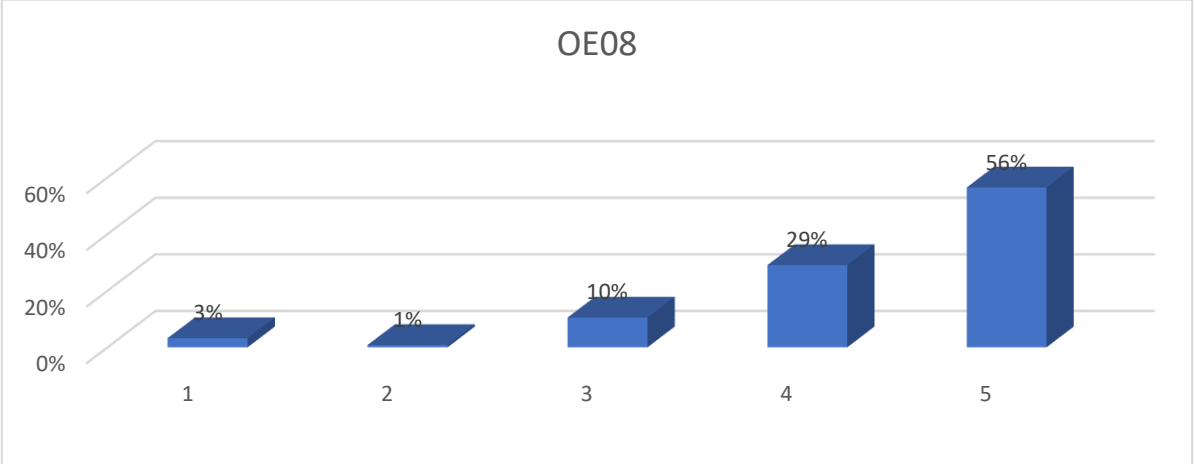
OE07	Frecuencia	%
1	0	0%
2	2	2%
3	10	8%
4	35	28%
5	77	62%
Total	124	100%



La gran mayoría está de acuerdo en utilizar diferentes puntos de vista que generar soluciones para emprender

Son importantes las promociones ofrecidas tomando en cuenta lo que ofrece la competencia

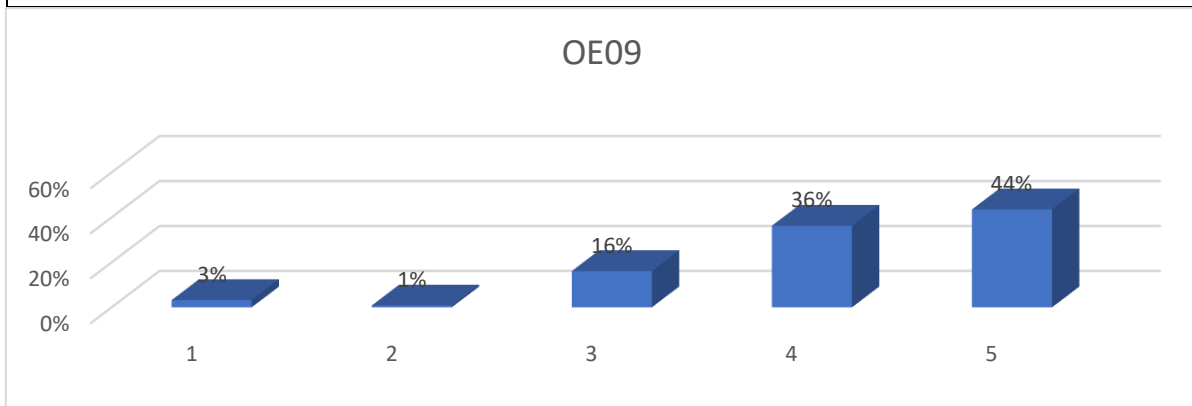
OE08	Frecuencia	%
1	4	3%
2	1	1%
3	13	10%
4	36	29%
5	70	56%
Total	124	100%



La gran mayoría considera importante las promociones que se ofrecen, además de tomar en cuenta a la competencia.

Implementación de innovadores métodos de precios en el mercado

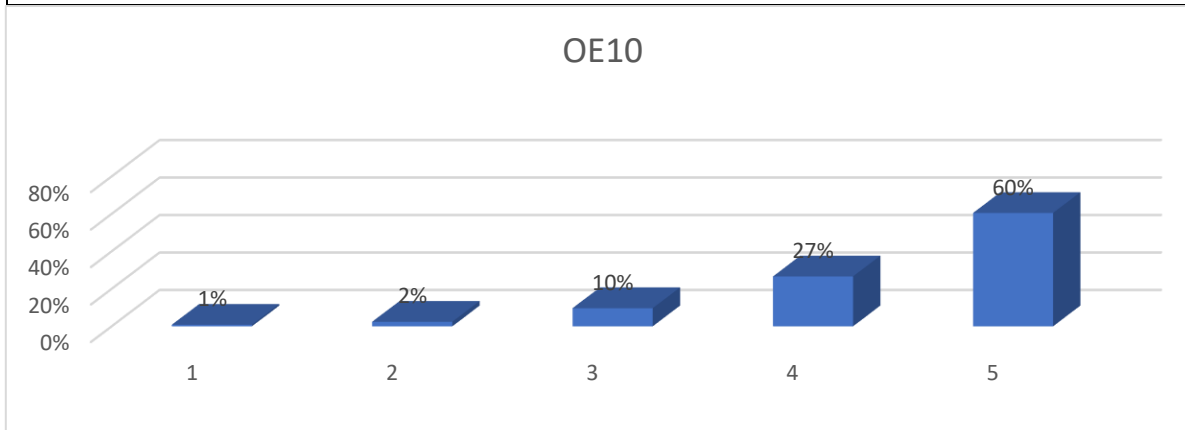
OE09	Frecuencia	%
1	4	3%
2	1	1%
3	20	16%
4	45	36%
5	54	44%
Total	124	100%



La mayoría considera que innovar en métodos de precios es bueno

Innovar para aumentar la productividad de empleados

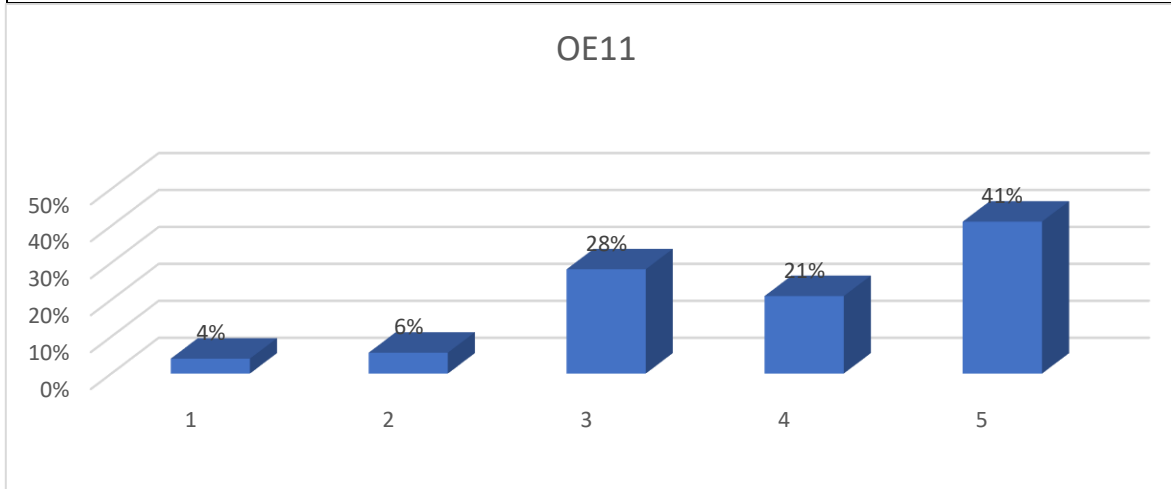
OE10	Frecuencia	%
1	1	1%
2	3	2%
3	12	10%
4	33	27%
5	75	60%
Total	124	100%



Se destaca la importancia en el aumento de la productividad por medio de innovar

Primeros en ofrecer nuevos platillos o servicios respecto a la competencia

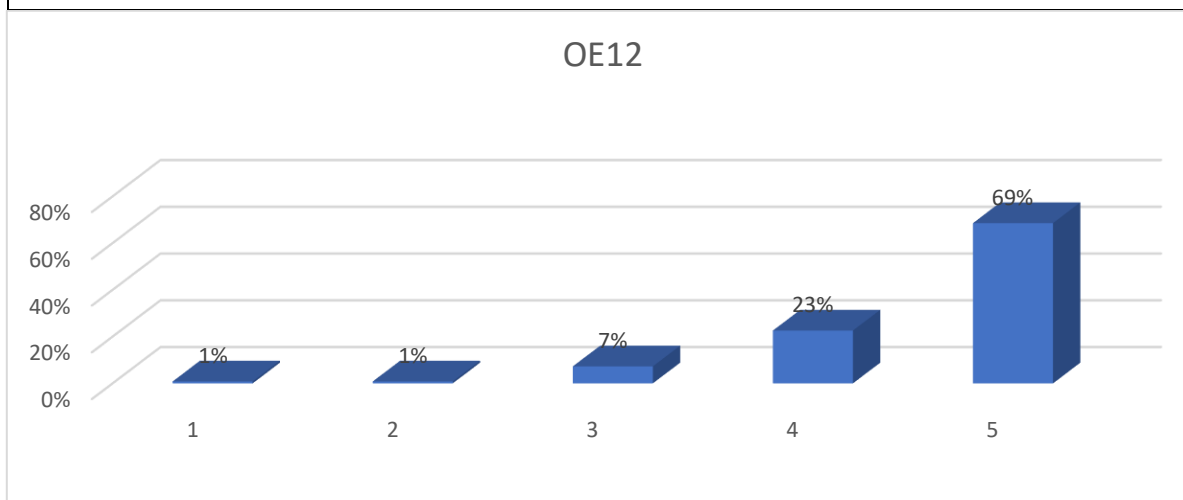
OE11	Frecuencia	%
1	5	4%
2	7	6%
3	35	28%
4	26	21%
5	51	41%
Total	124	100%



Medianamente importante es ofrecer nuevos platillos antes que la competencia

La competencia es importante como punto de referencia al emprender un nuevo Proyecto

OE12	Frecuencia	%
1	1	1%
2	1	1%
3	9	7%
4	28	23%
5	85	69%
Total	124	100%

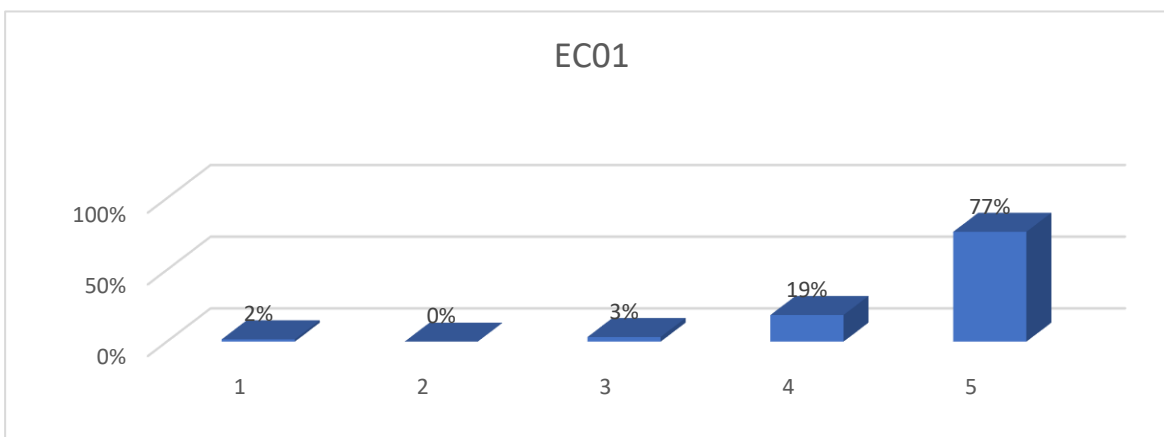


La gran mayoría considera importante emprender nuevos proyectos tomando a la competencia como referencia

Estrategia Competitiva

Importancia de las opiniones del cliente que tienen para la organización

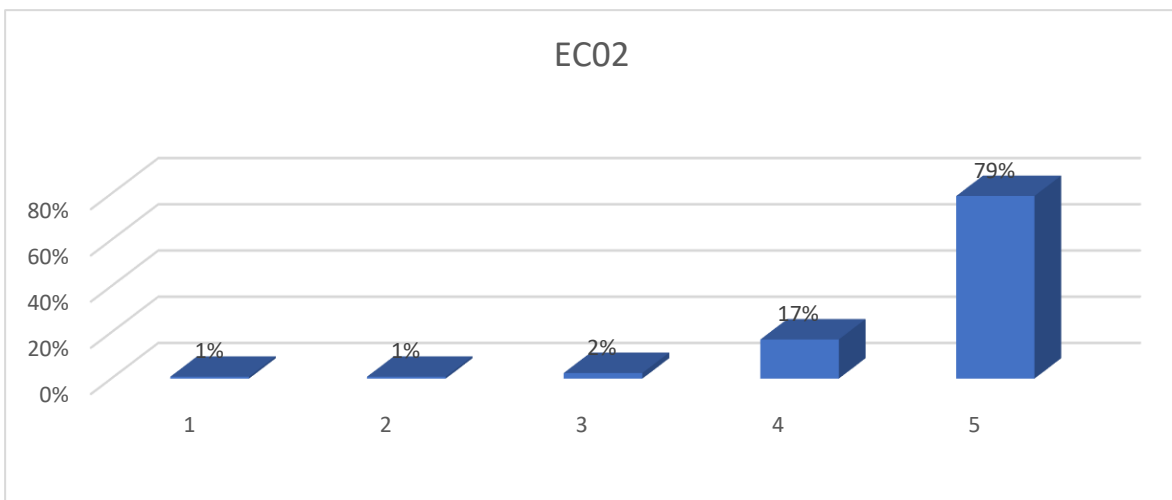
EC01	Frecuencia	%
1	2	2%
2	0	0%
3	4	3%
4	23	19%
5	95	77%
Total	124	100%



Son muy importantes las opiniones del cliente respecto a los establecimientos

Se Analizan comentarios y quejas de los clientes para mejorar la imagen

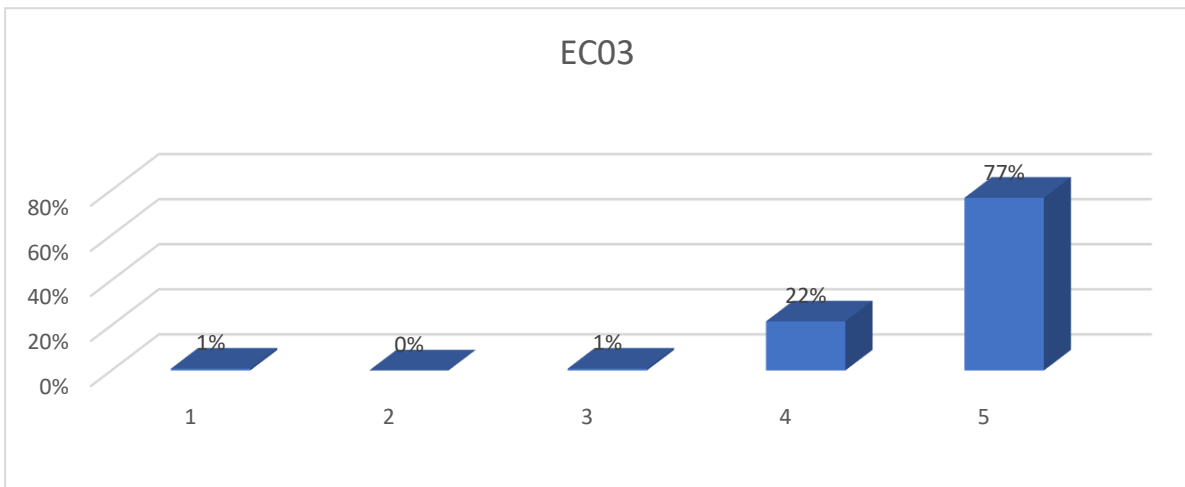
EC02	Frecuencia	%
1	1	1%
2	1	1%
3	3	2%
4	21	17%
5	98	79%
Total	124	100%



Los establecimientos consideran muy importante analizar los comentarios y quejas de los clientes para una mejora de su imagen

Importancia de realizar cambios en los productos o procesos con el fin de mejorar.

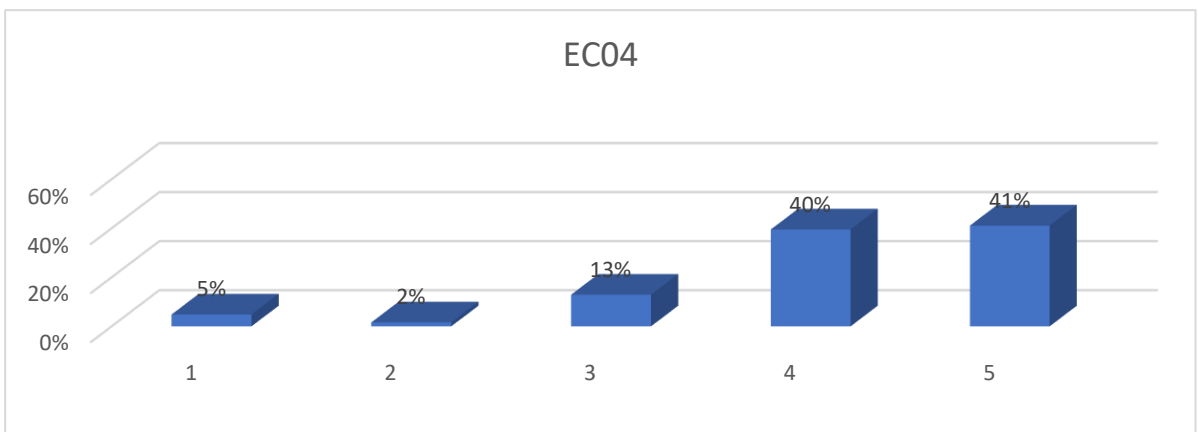
EC03	Frecuencia	%
1	1	1%
2	0	0%
3	1	1%
4	27	22%
5	95	77%
Total	124	100%



La gran mayoría siente que realizar cambios en productos o procesos es benéfico para mejorar

Postura audaz y agresiva para maximizar las oportunidades de negocio

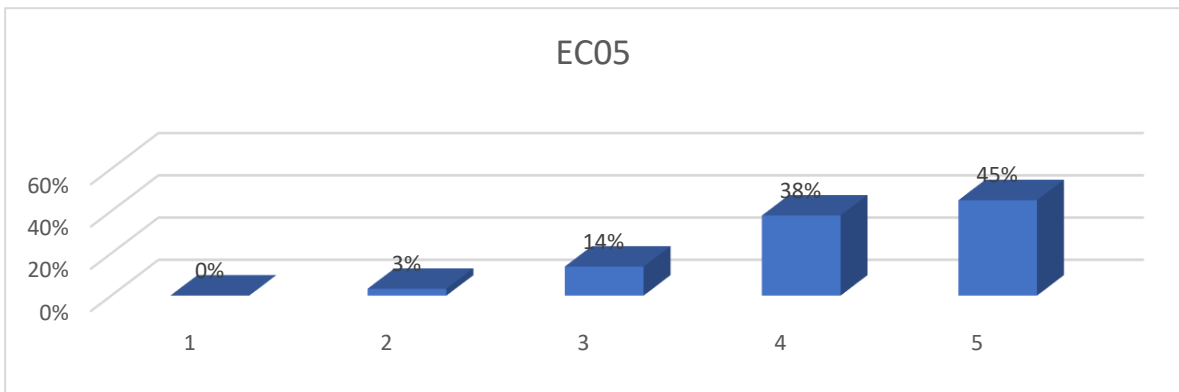
EC04	Frecuencia	%
1	6	5%
2	2	2%
3	16	13%
4	49	40%
5	51	41%
Total	124	100%



Medianamente hay una postura audaz y agresiva para aprovechar las oportunidades de negocio.

Se da un peso importante a los puntos fuertes y débiles de los competidores

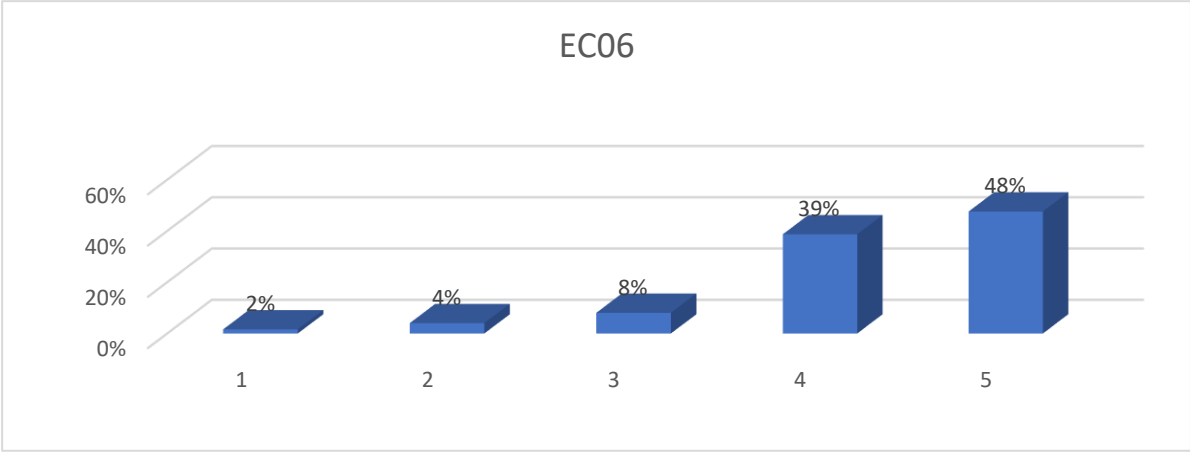
EC05	Frecuencia	%
1	0	0%
2	4	3%
3	17	14%
4	47	38%
5	56	45%
Total	124	100%



Medianamente se le da importancia hay una postura audaz y agresiva para aprovechar las oportunidades de negocio.

Monitoreo de clientes y competidores para encontrar nuevas formas de mejorar

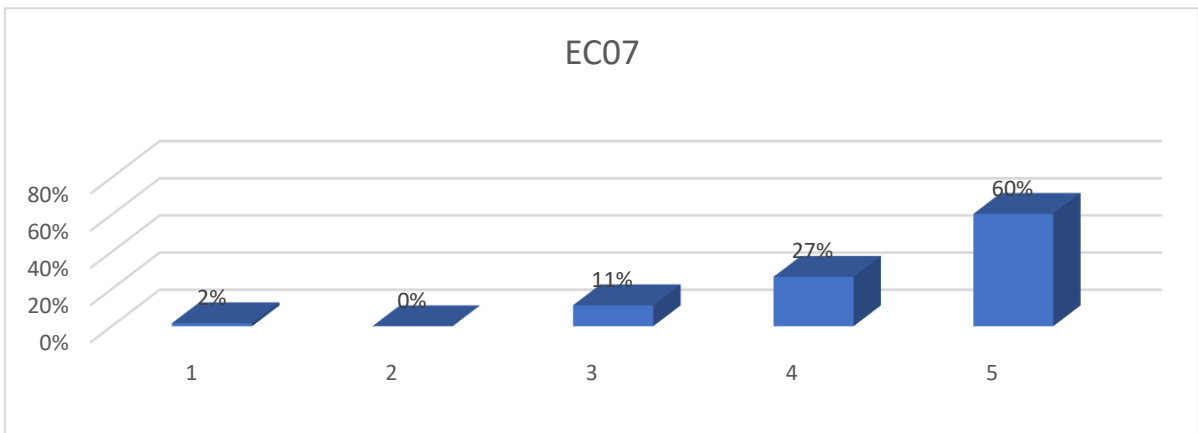
EC06	Frecuencia	%
1	2	2%
2	5	4%
3	10	8%
4	48	39%
5	59	48%
Total	124	100%



Hay una importancia significativa en estar monitoreando a los clientes y la competencia para encontrar nuevas formas de mejorar.

Diferenciación de productos y servicios

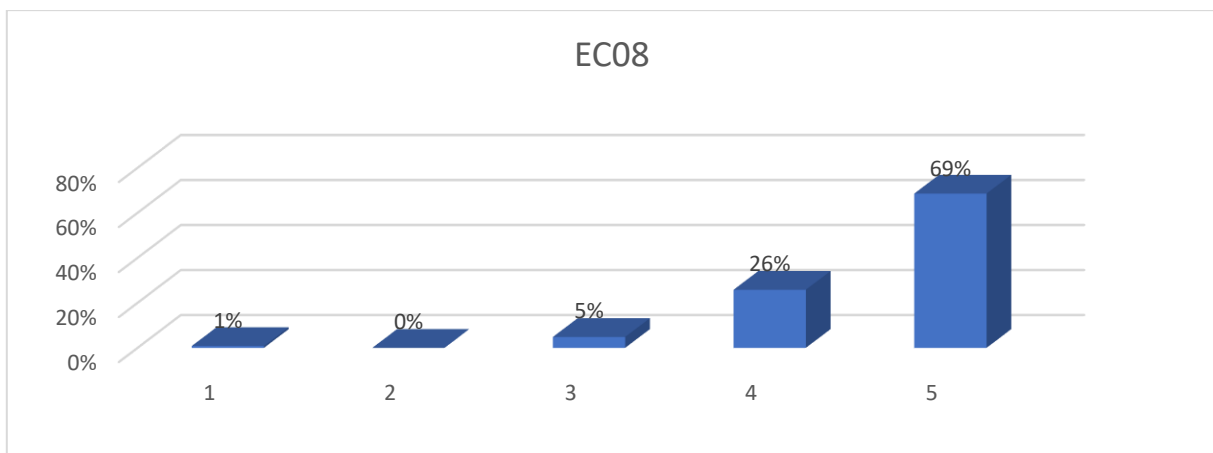
EC07	Frecuencia	%
1	2	2%
2	0	0%
3	14	11%
4	33	27%
5	75	60%
Total	124	100%



Mayormente se le da importancia a la diferenciación de productos y servicios.

Valor agregado como ventaja competitiva

EC08	Frecuencia	%
1	1	1%
2	0	0%
3	6	5%
4	32	26%
5	85	69%
Total	124	100%

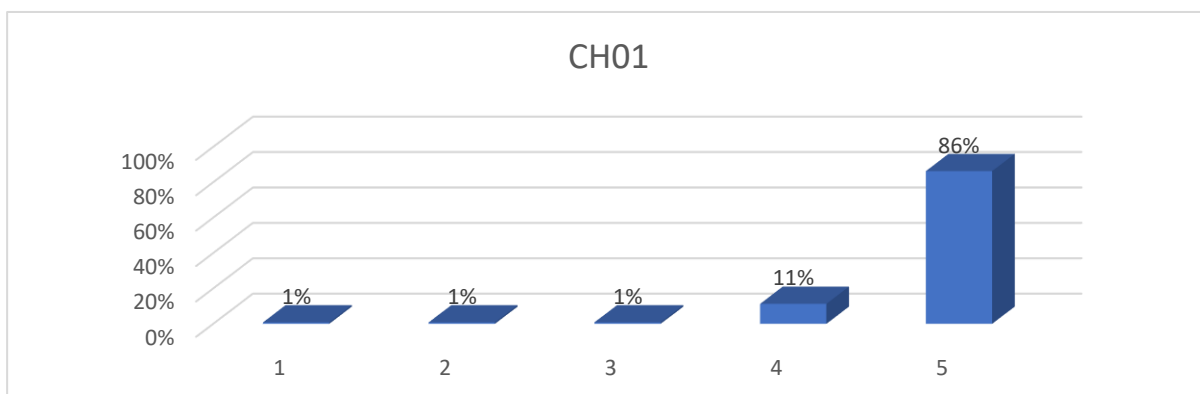


Hay un marcado interés en tener una ventaja competitiva como un valor agregado para el negocio.

Capital Humano

Importancia del papel que juega el personal para el negocio.

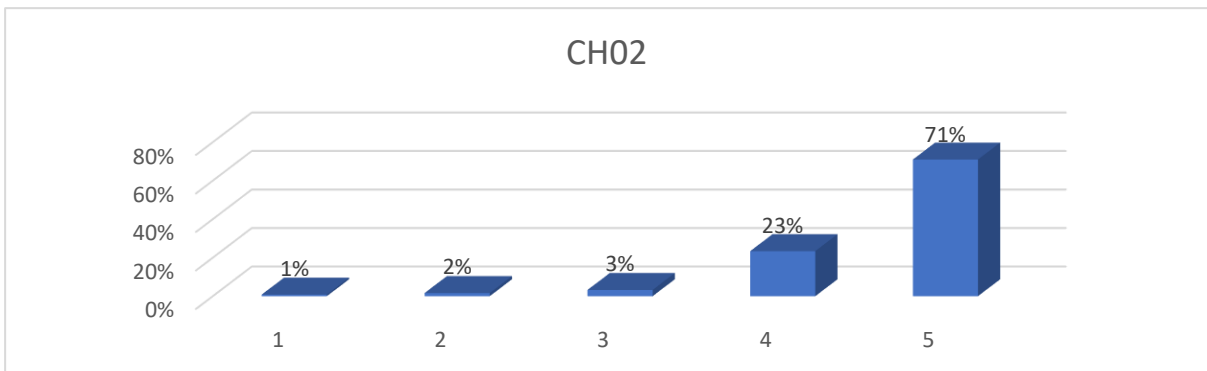
CH01	Frecuencia	%
1	1	1%
2	1	1%
3	1	1%
4	14	11%
5	107	86%
Total	124	100%



Hay un convencimiento marcado del papel que juega el personal para el éxito del negocio.

El negocio es un buen lugar para desarrollar el talento de nuestros empleados.

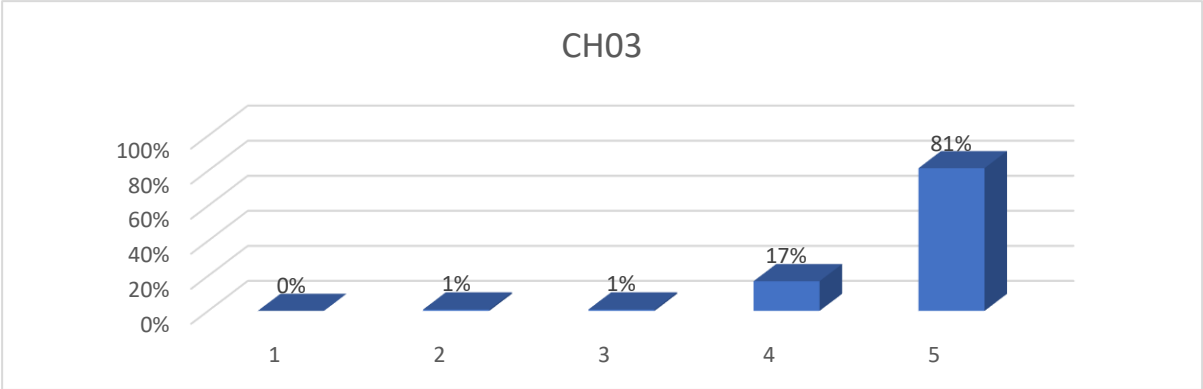
CH02	Frecuencia	%
1	1	1%
2	2	2%
3	4	3%
4	29	23%
5	88	71%
Total	124	100%



Los gerentes y dueños ven a sus negocios como un buen lugar para desarrollar el talento de los empleados.

La capacitación- aprendizaje es relevante

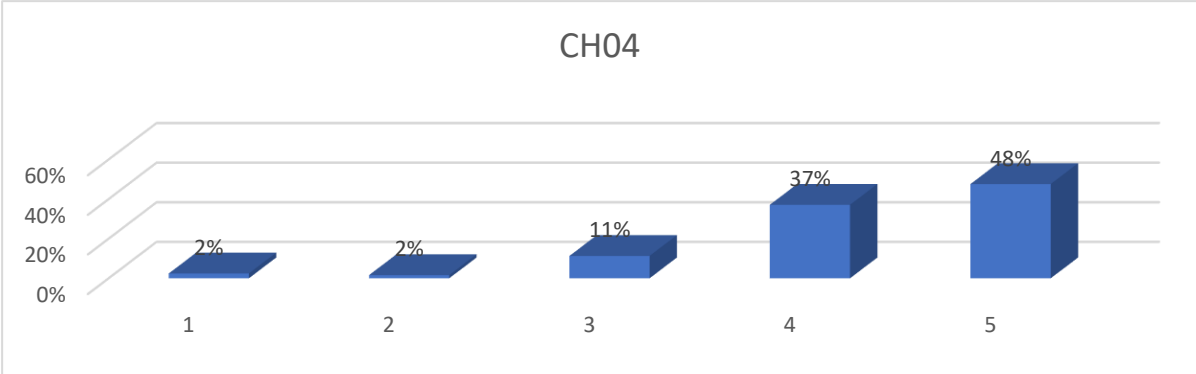
CH03	Frecuencia	%
1	0	0%
2	1	1%
3	1	1%
4	21	17%
5	101	81%
Total	124	100%



La capacitación es relevante para los dueños y gerentes de los establecimientos.

Medición del clima organizacional de la empresa

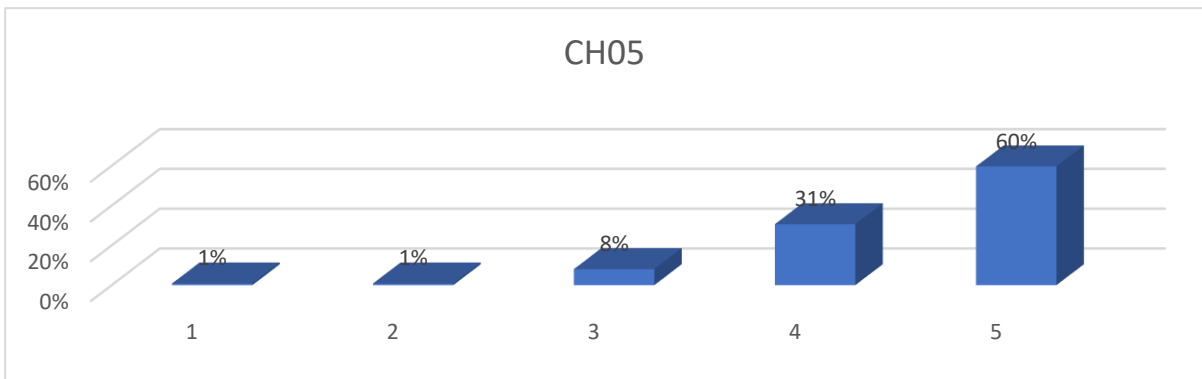
CH04	Frecuencia	%
1	3	2%
2	2	2%
3	14	11%
4	46	37%
5	59	48%
Total	124	100%



Medianamente se le da importancia al clima organizacional de los establecimientos.

Conscientes que la cultura de innovación es importante en el personal

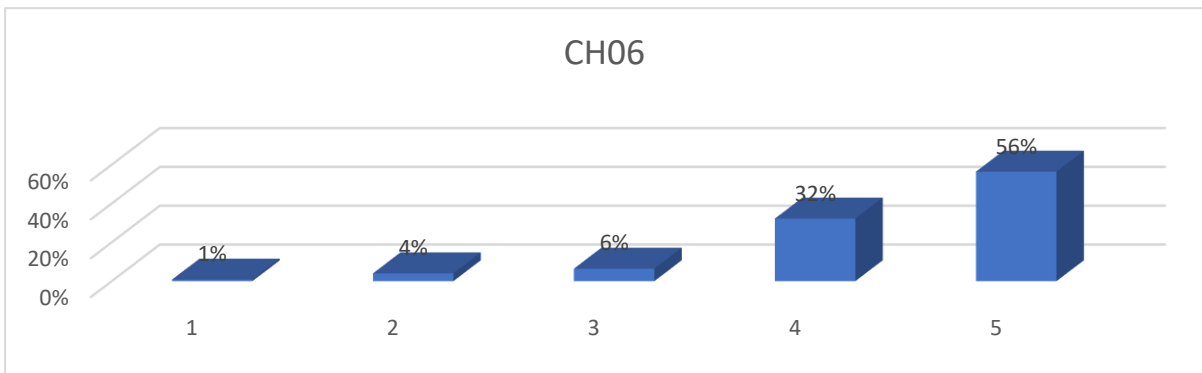
CH05	Frecuencia	%
1	1	1%
2	1	1%
3	10	8%
4	38	31%
5	74	60%
Total	124	100%



Mayormente hay un convencimiento de los establecimientos de una cultura de innovación en su personal de trabajo.

Hay suficiente experiencia de los empleados para ofrecer el mejor trato al cliente

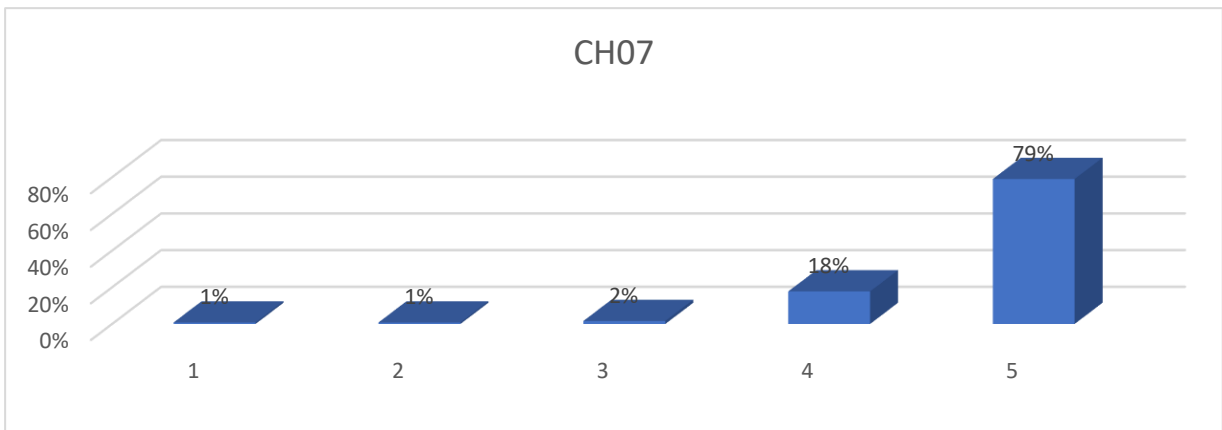
CH06	Frecuencia	%
1	1	1%
2	5	4%
3	8	6%
4	40	32%
5	70	56%
Total	124	100%



Medianamente se considera el tema de la experiencia de parte de los empleados para ofrecer un buen trato al cliente.

Es importante para la empresa la motivación del empleado o colaborador

CH07	Frecuencia	%
1	1	1%
2	1	1%
3	2	2%
4	22	18%
5	98	79%
Total	124	100%

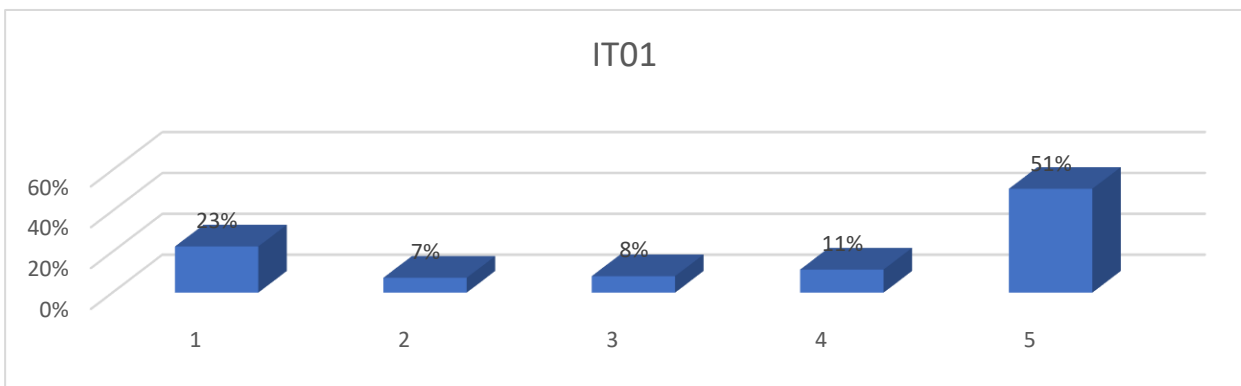


Los dueños y gerentes de los establecimientos consideran muy importante la motivación de los colaboradores

Innovación Tecnológica

Implementación de servicios de entrega de comida vía electrónica (Uber Eats, etc.)

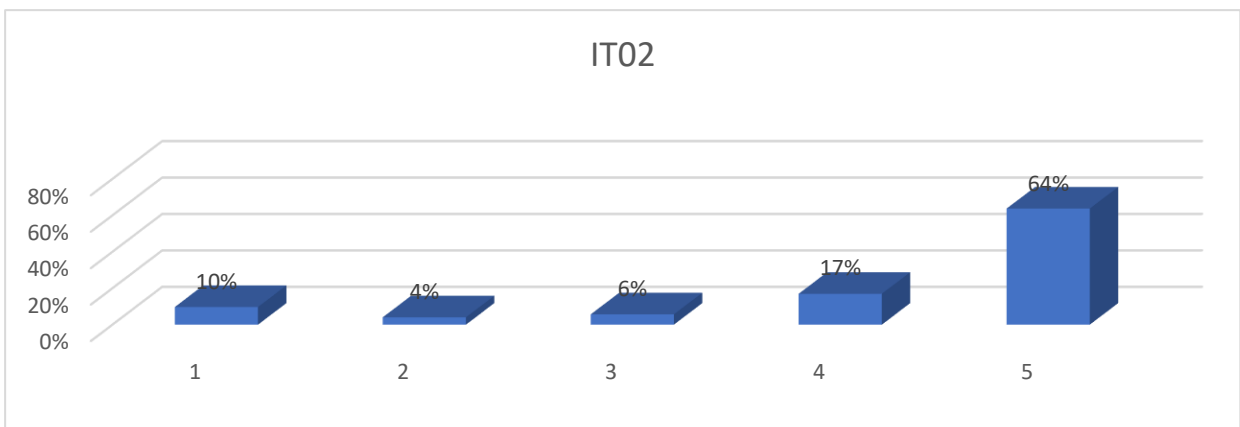
IT01	Frecuencia	%
1	28	23%
2	9	7%
3	10	8%
4	14	11%
5	63	51%
Total	124	100%



La mitad de los establecimientos trabaja en la implementación de aplicaciones digitales como Uber Eats, Rappi, etc.

El negocio ofrece internet a los comensales.

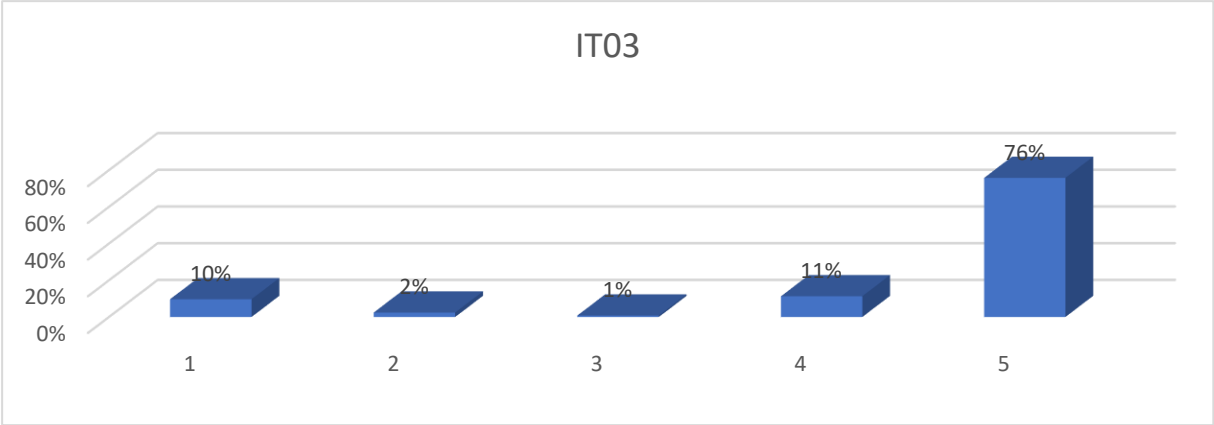
IT02	Frecuencia	%
1	12	10%
2	5	4%
3	7	6%
4	21	17%
5	79	64%
Total	124	100%



Poco más de la mitad de establecimientos considera importante contar con internet para sus comensales.

Los negocios aceptan el pago con tarjetas de crédito/débito

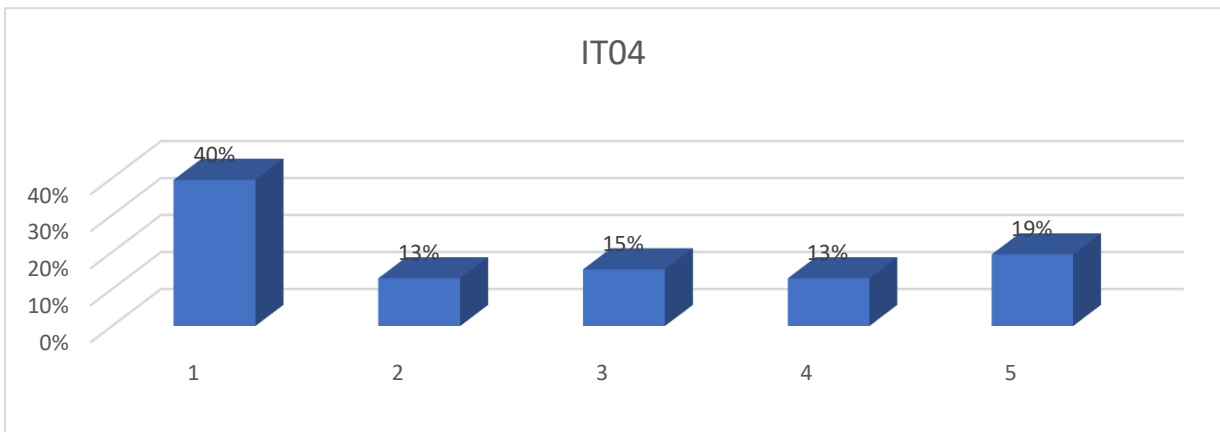
IT03	Frecuencia	%
1	12	10%
2	3	2%
3	1	1%
4	14	11%
5	94	76%
Total	124	100%



La gran mayoría de establecimientos tienen la opción de pago por medio de tarjetas de crédito o débito.

Implementación del pago vía Codi para mayor comodidad del cliente.

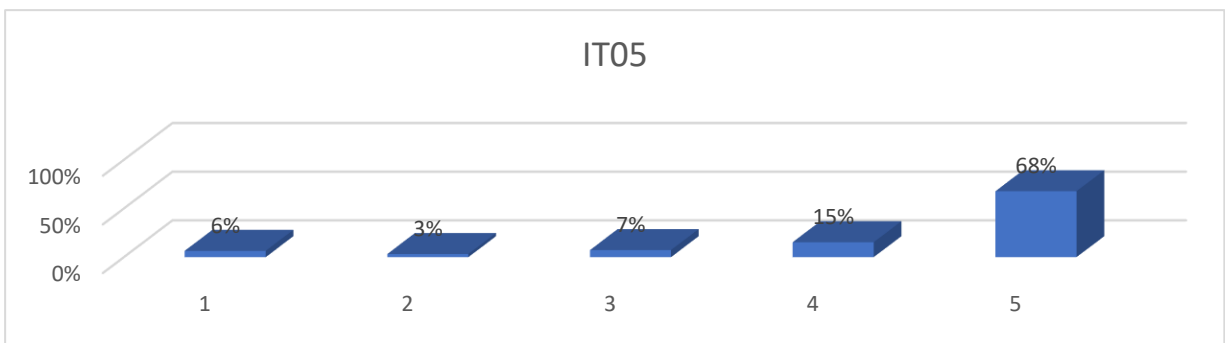
IT04	Frecuencia	%
1	49	40%
2	16	13%
3	19	15%
4	16	13%
5	24	19%
Total	124	100%



Más de la mitad de establecimientos no tienen implementado la opción de pago por Codi.

Se cuenta con página de internet donde nuestros menús se encuentran publicados.

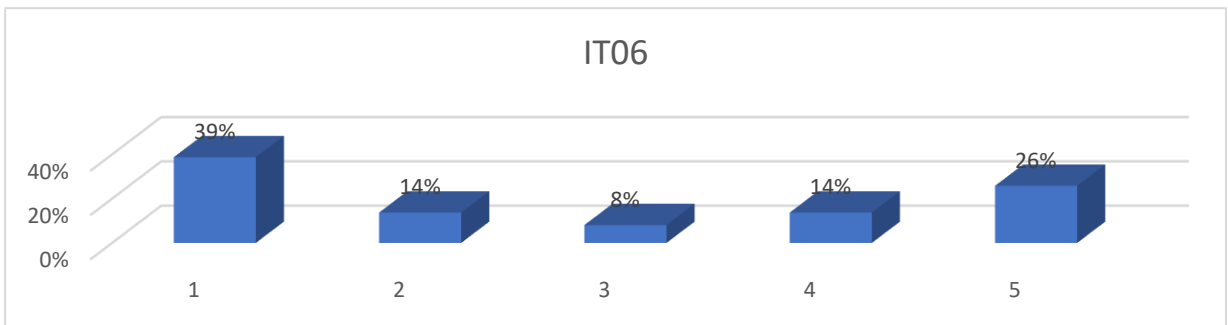
IT05	Frecuencia	%
1	8	6%
2	4	3%
3	9	7%
4	19	15%
5	84	68%
Total	124	100%



La gran mayoría tiene una página de internet en donde se pueden consultar los platillos o menú que ofrecen.

El cliente puede ordenar y pagar su comida a través de nuestra página de internet.

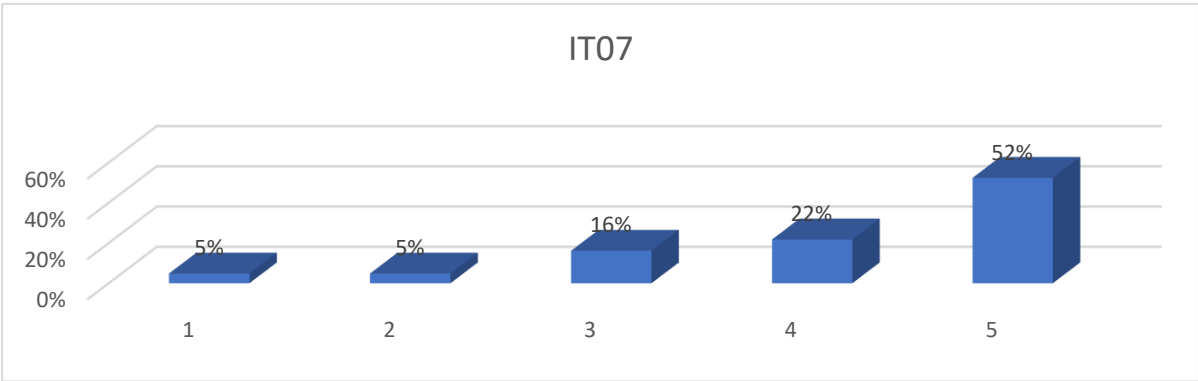
IT06	Frecuencia	%
1	48	39%
2	17	14%
3	10	8%
4	17	14%
5	32	26%
Total	124	100%



La gran mayoría de establecimientos no cuenta con el servicio de realizar pedidos por medio de la página de internet

El negocio se promociona fuertemente en las redes sociales y siempre están actualizadas.

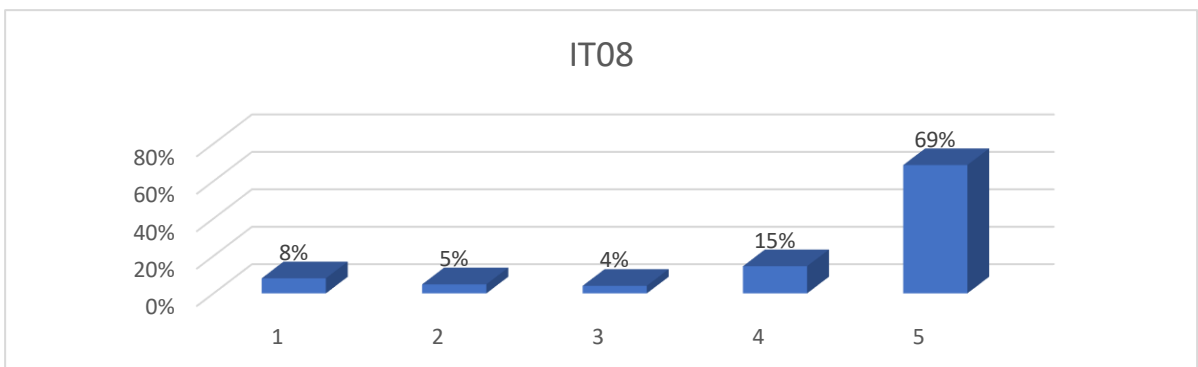
IT07	Frecuencia	%
1	6	5%
2	6	5%
3	20	16%
4	27	22%
5	65	52%
Total	124	100%



Hay una tendencia del más del 50% de establecimientos de promocionarse por medio de las redes sociales.

Se lleva el control de ventas, gastos, inventarios por medio de programas de cómputo.

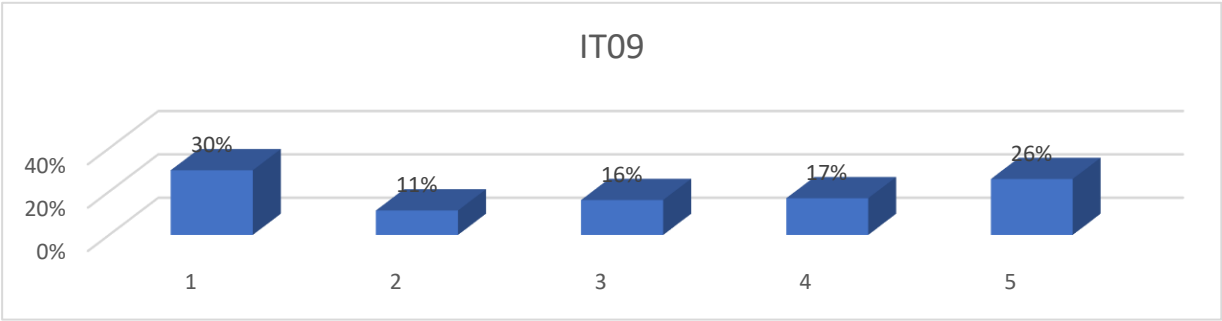
IT08	Frecuencia	%
1	10	8%
2	6	5%
3	5	4%
4	18	15%
5	85	69%
Total	124	100%



La gran mayoría utiliza un sistema de cómputo para llevar un control de sus ventas, gastos e inventarios de los establecimientos.

Se ofrecen promociones especiales si el cliente compra por medio de plataformas, aplicaciones o página de internet.

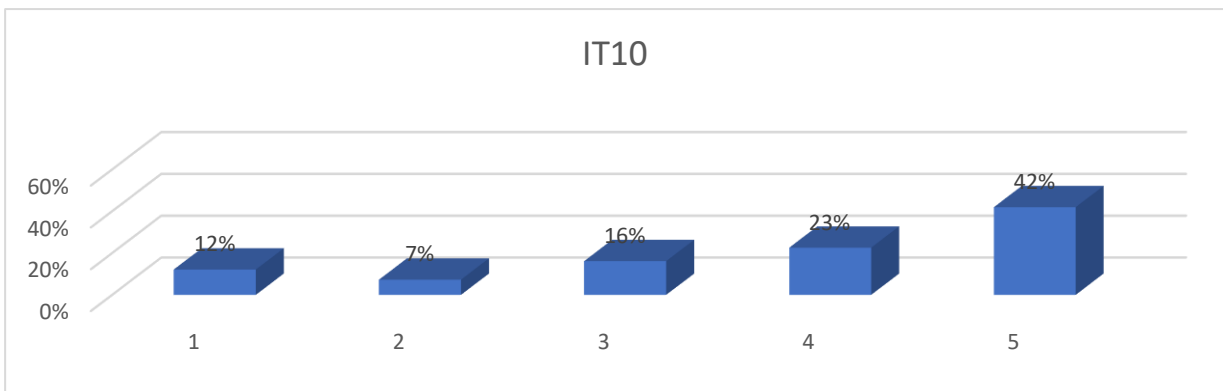
IT09	Frecuencia	%
1	37	30%
2	14	11%
3	20	16%
4	21	17%
5	32	26%
Total	124	100%



Más de la mitad de establecimientos no ofrecen promociones especiales por medio de las plataformas o sus páginas de internet.

Se utiliza la innovación en la Tecnología para la elaboración del producto

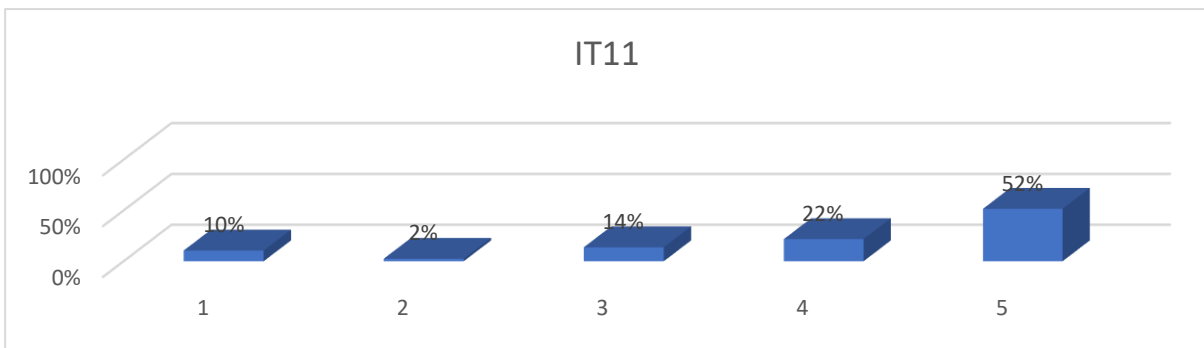
IT10	Frecuencia	%
1	15	12%
2	9	7%
3	20	16%
4	28	23%
5	52	42%
Total	124	100%



Medianamente hay un interés de innovar por medio de la tecnología en la elaboración de los productos

Mercadotecnia a través de medios electrónicos, redes sociales, etc.

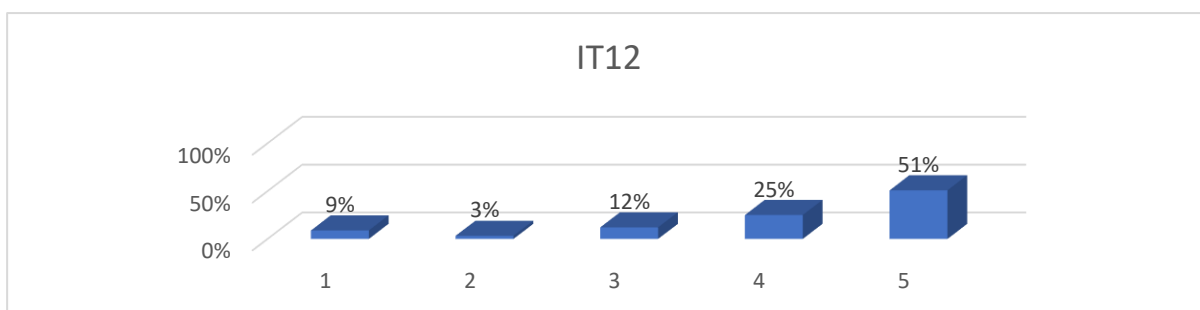
IT11	Frecuencia	%
1	13	10%
2	3	2%
3	17	14%
4	27	22%
5	64	52%
Total	124	100%



Hay un interés marcado en hacer mercadotecnia por medios electrónicos y redes sociales.

Aplicación de tecnología en la gestión de la relación con el cliente

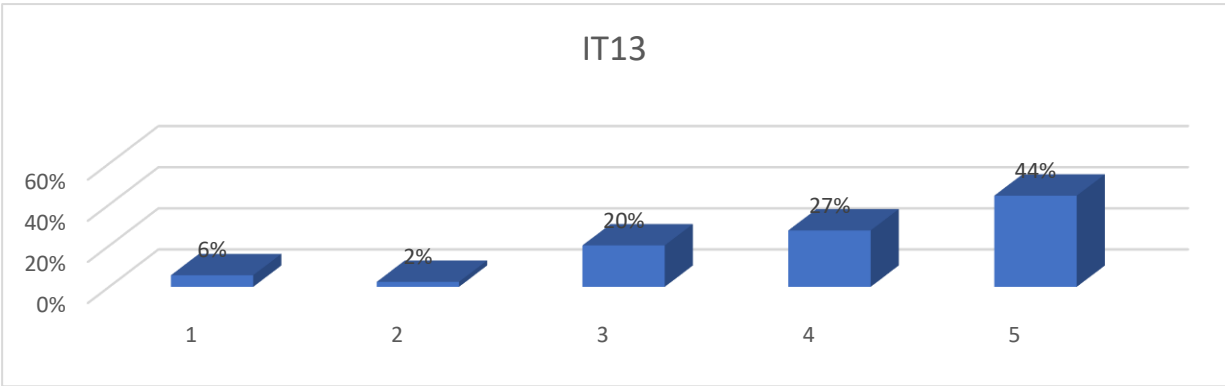
IT12	Frecuencia	%
1	11	9%
2	4	3%
3	15	12%
4	31	25%
5	63	51%
Total	124	100%



La mayoría de los establecimientos hace uso de la tecnología en la gestión y relación con los clientes

La innovación tecnológica está relacionada con la disminución de costos

IT13	Frecuencia	%
1	7	6%
2	3	2%
3	25	20%
4	34	27%
5	55	44%
Total	124	100%

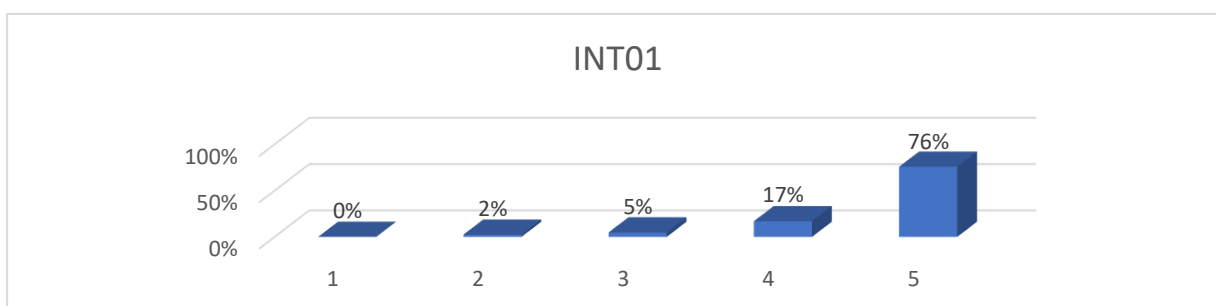


La mayoría de los establecimientos está de acuerdo que la innovación tecnológica está relacionada con la disminución de costos.

Innovación NO Tecnológica

La Innovación en mercadotecnia es importante

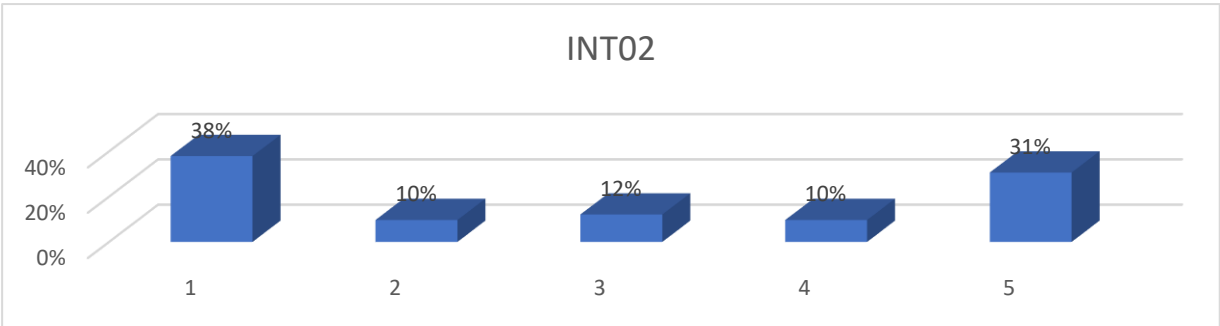
INT01	Frecuencia	%
1	0	0%
2	3	2%
3	6	5%
4	21	17%
5	94	76%
Total	124	100%



La gran mayoría de los establecimientos considera que la innovación en mercadotecnia es importante

Implementación del servicio de Drive- thru en los negocios

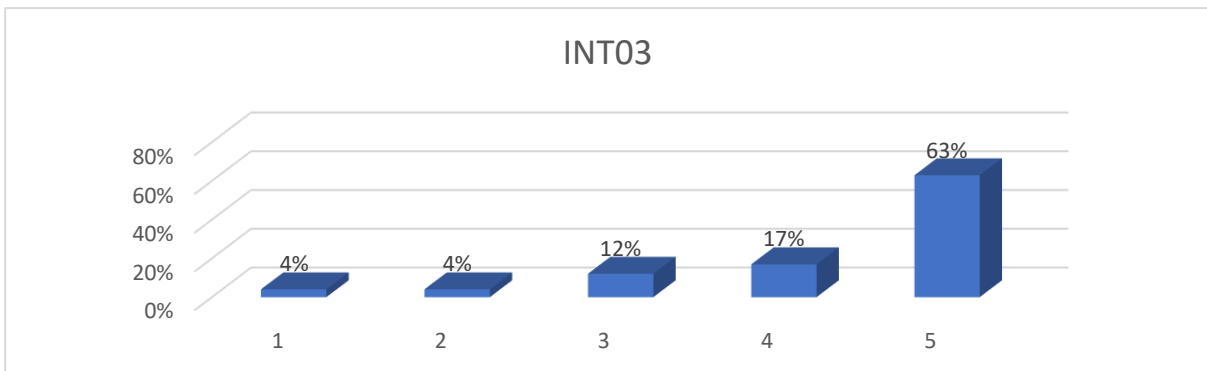
INTE02	Frecuencia	%
1	47	38%
2	12	10%
3	15	12%
4	12	10%
5	38	31%
Total	124	100%



Más de la mitad de los establecimientos no ha implementado el servicio de drive thru

Se busca extender el número de productos y servicios

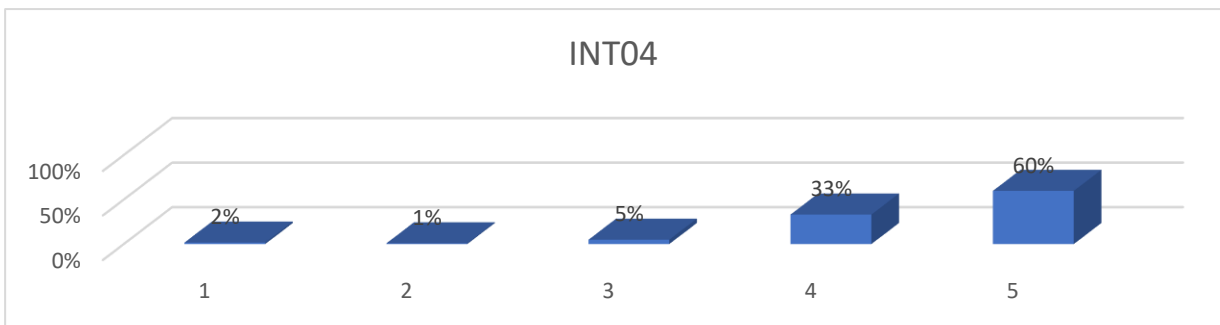
INT03	Frecuencia	%
1	5	4%
2	5	4%
3	15	12%
4	21	17%
5	78	63%
Total	124	100%



La mayoría de los establecimientos busca extender el número de productos y servicio.

Es importante innovar en procesos o métodos de comercialización

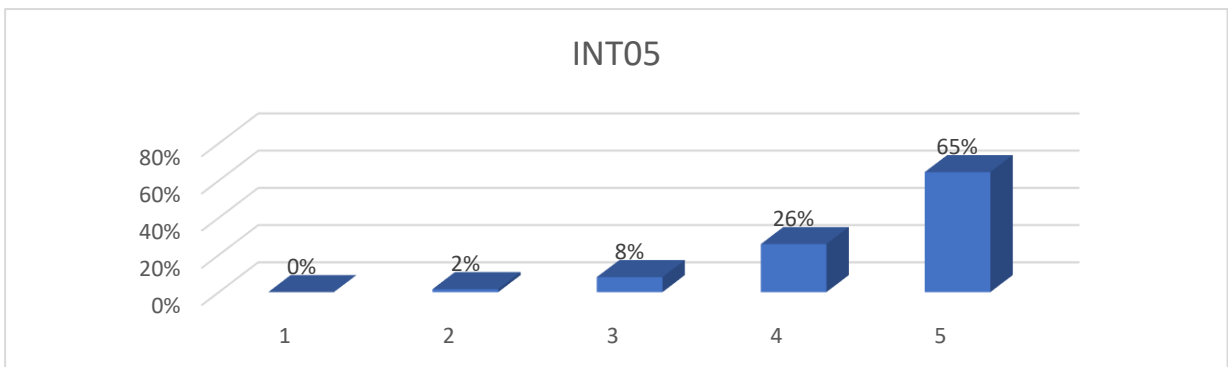
INT04	Frecuencia	%
1	2	2%
2	1	1%
3	6	5%
4	41	33%
5	74	60%
Total	124	100%



La mayoría de los gerentes y dueños de negocios consideran la importancia de innovar en procesos o métodos de comercialización.

Importancia de tener una estructura organizacional innovadora

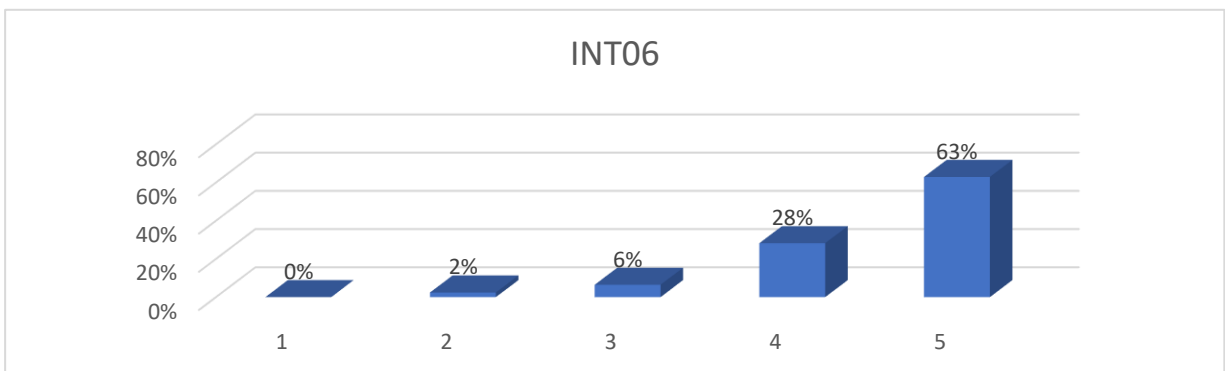
INT05	Frecuencia	%
1	0	0%
2	2	2%
3	10	8%
4	32	26%
5	80	65%
Total	124	100%



La mayoría de establecimientos está de acuerdo en que una estructura organizacional innovadora es importante.

El desarrollo de la calidad- innovación del Producto es más importante para nosotros que para la competencia.

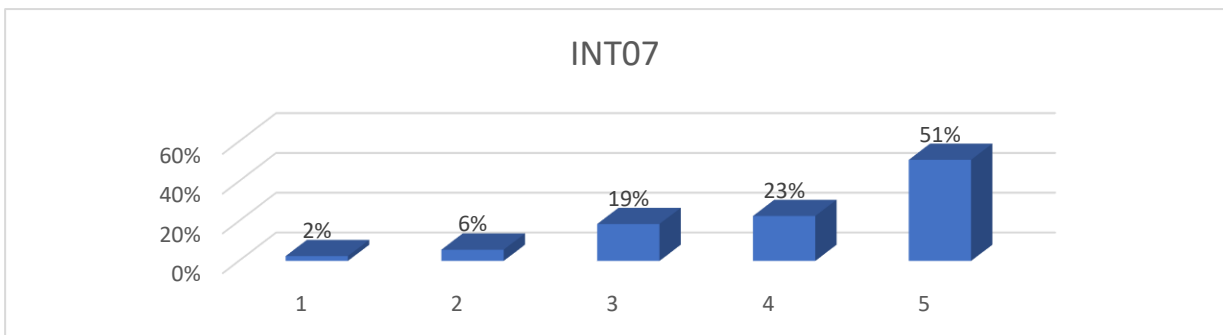
INT06	Frecuencia	%
1	0	0%
2	3	2%
3	8	6%
4	35	28%
5	78	63%
Total	124	100%



La mayoría de establecimientos está consciente que la calidad- innovación del producto importa más para ellos que para sus competidores.

Diseño de procedimientos internos que no tiene la competencia

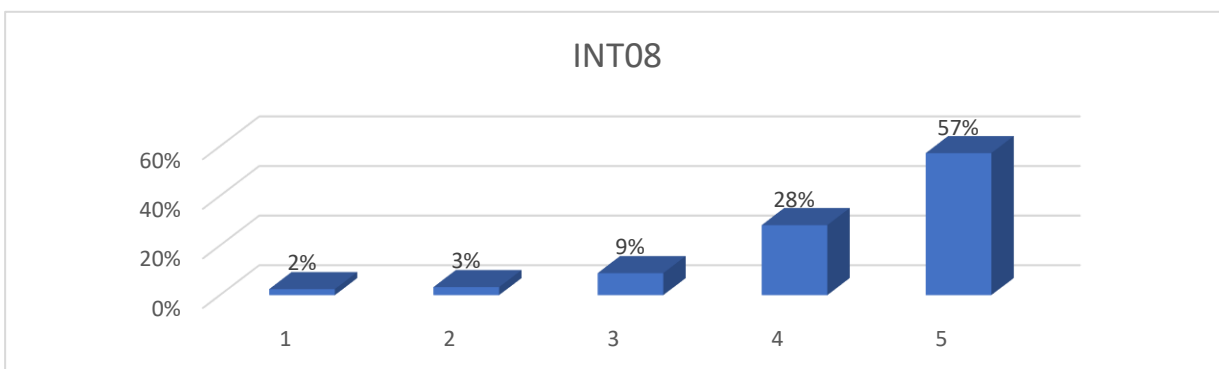
INT07	Frecuencia	%
1	3	2%
2	7	6%
3	23	19%
4	28	23%
5	63	51%
Total	124	100%



La mayoría de establecimientos están convencidos que es importante diseñar procedimientos que no tienen sus competidores.

Se realizan procesos administrativos más funcionales para motivar el desarrollo del personal

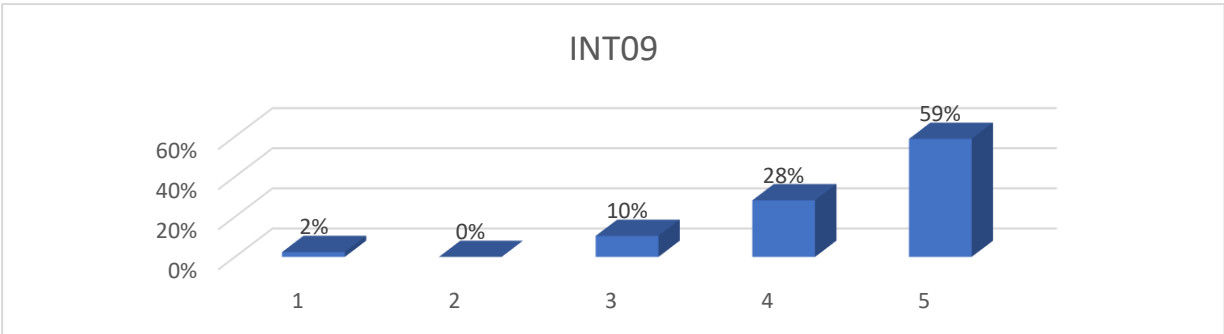
INT08	Frecuencia	%
1	3	2%
2	4	3%
3	11	9%
4	35	28%
5	71	57%
Total	124	100%



La mayoría de establecimientos están convencidos que es importante realizar procesos administrativos que sean más funcionales para motivar el desarrollo del personal.

La innovación en promociones impacta de manera positiva los resultados del negocio

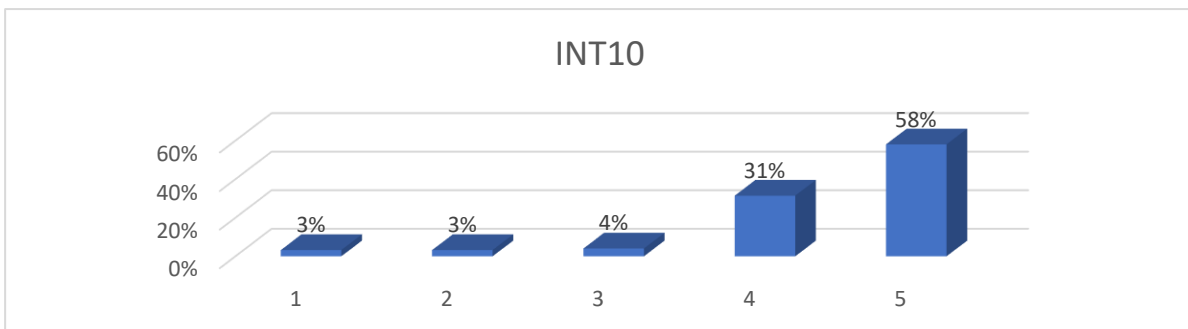
INT09	Frecuencia	%
1	3	2%
2	0	0%
3	13	10%
4	35	28%
5	73	59%
Total	124	100%



La mayoría de los gerentes y dueños de negocios consideran la importancia de innovar en promociones para un impacto positivo en los resultados del negocio.

Prácticas de trabajo en equipo para simplificar procesos

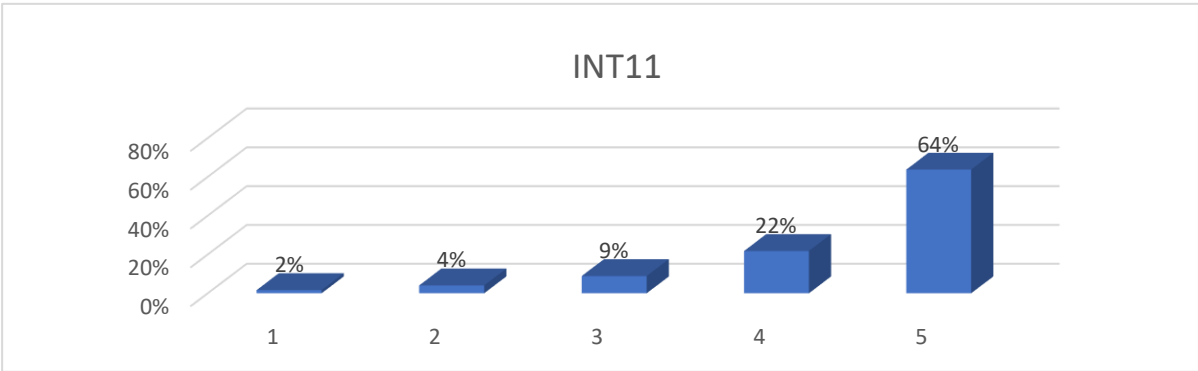
INT10	Frecuencia	%
1	4	3%
2	4	3%
3	5	4%
4	39	31%
5	72	58%
Total	124	100%



Los establecimientos están de acuerdo en su mayoría que desarrollar prácticas de trabajo en equipo trae como resultado simplificar procesos.

Experimentos de nuevas recetas, métodos de cocción, ingredientes, entre otras estrategias para crear nuevos platillos.

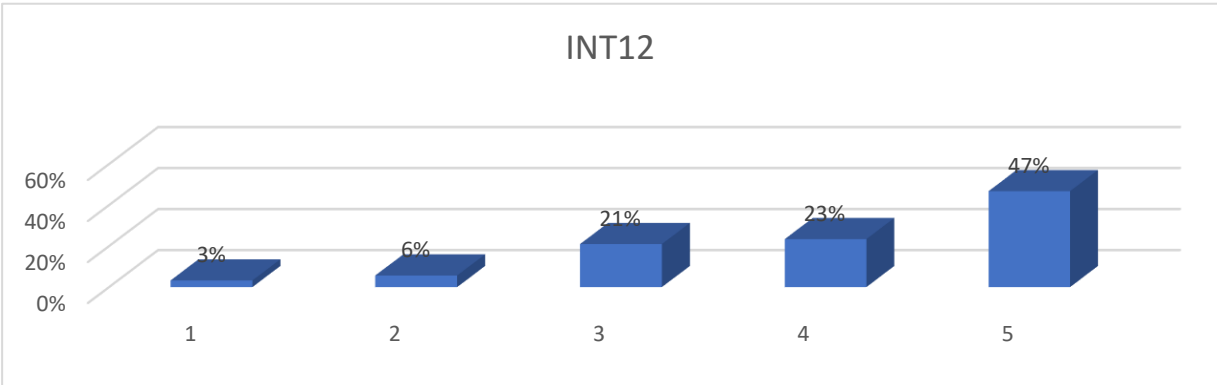
INT11	Frecuencia	%
1	2	2%
2	5	4%
3	11	9%
4	27	22%
5	79	64%
Total	124	100%



La gran mayoría de establecimientos está de acuerdo en la estrategia de experimentar en nuevos métodos, ingredientes y nuevas recetas de nuevos platillos.

Desarrollo de nuevas estrategias de mercado que sean revolucionarias para la industria

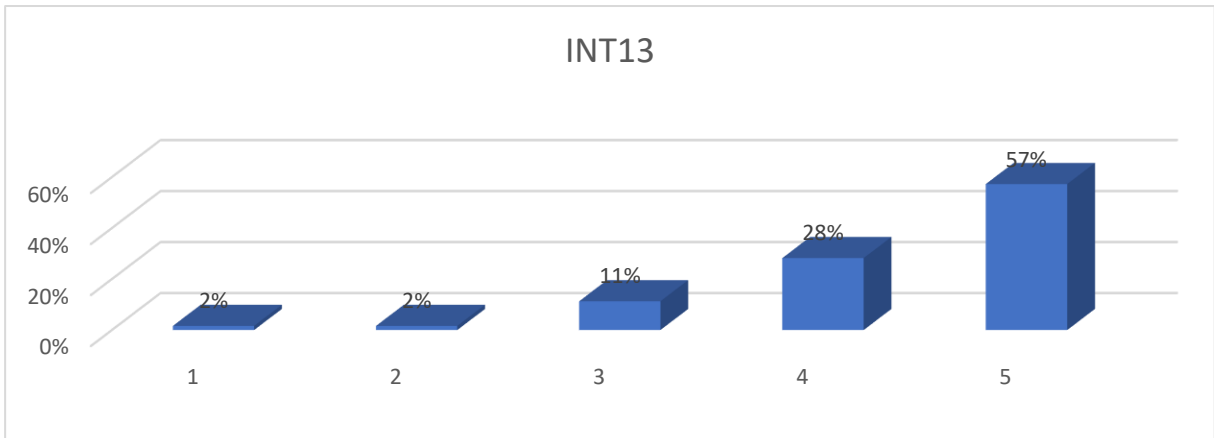
INT12	Frecuencia	%
1	4	3%
2	7	6%
3	26	21%
4	29	23%
5	58	47%
Total	124	100%



Hay una inclinación marcada que mediante el desarrollo de nuevas estrategias de mercado se puede revolucionar la industria restaurantera.

Desarrollo de nuevas formas de generar lazos de lealtad con el cliente

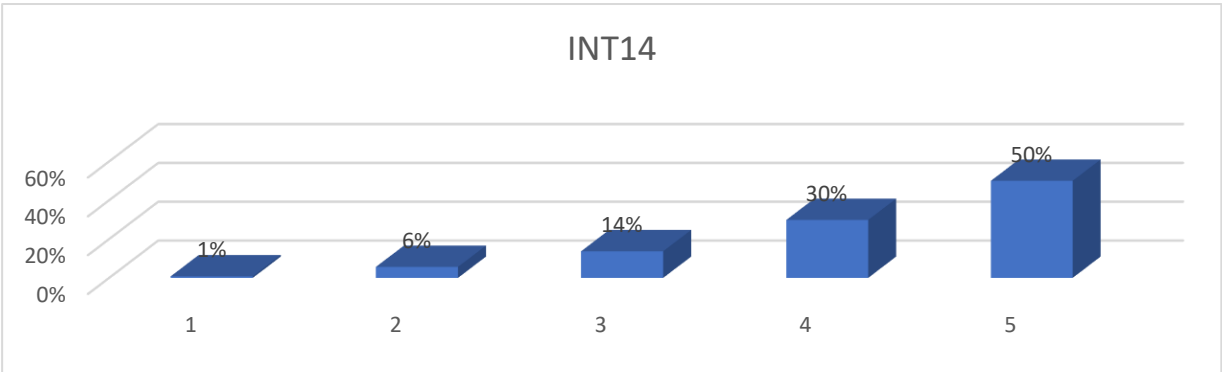
INT13	Frecuencia	%
1	2	2%
2	2	2%
3	14	11%
4	35	28%
5	71	57%
Total	124	100%



La gran mayoría de establecimientos está de acuerdo que para generar lealtad con los clientes se necesita desarrollar nuevas formas de enlace con ellos

Adopción de nuevos métodos de venta para mejorar el rendimiento.

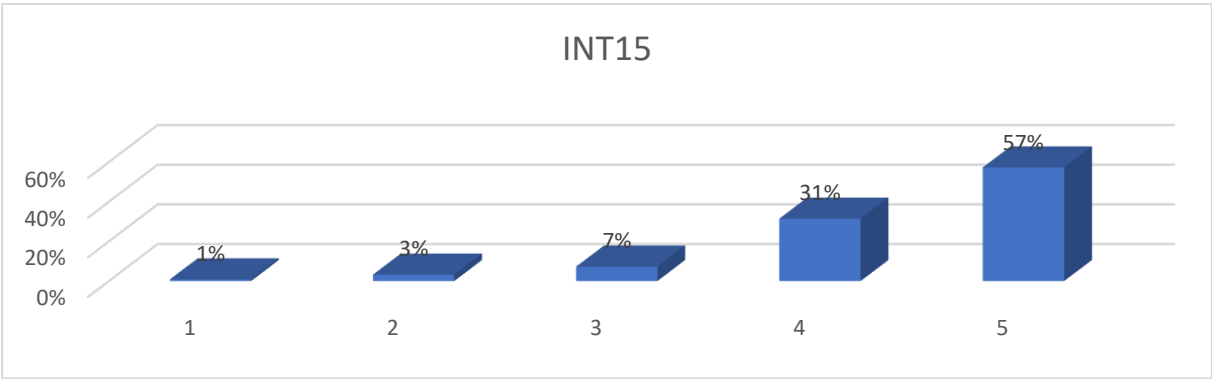
INT14	Frecuencia	%
1	1	1%
2	7	6%
3	17	14%
4	37	30%
5	62	50%
Total	124	100%



La mayoría de establecimientos está de acuerdo que adoptar nuevos métodos de venta mejora el rendimiento.

Adopción de nuevos métodos de gestión para mejorar la eficiencia del restaurante

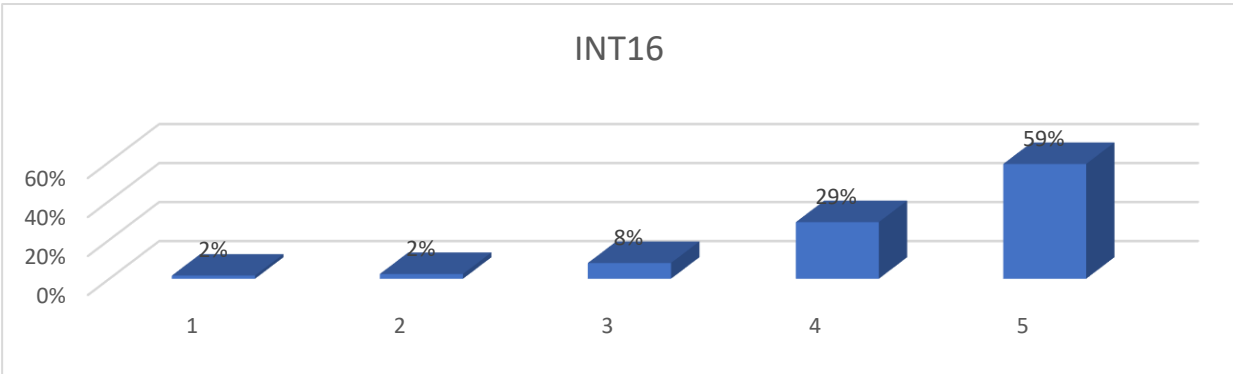
INT15	Frecuencia	%
1	1	1%
2	4	3%
3	9	7%
4	39	31%
5	71	57%
Total	124	100%



La mayoría de establecimientos está de acuerdo que adoptar nuevos métodos de gestión mejora la eficiencia.

Actualización y mejora constante en el proceso de elaboración de platillos

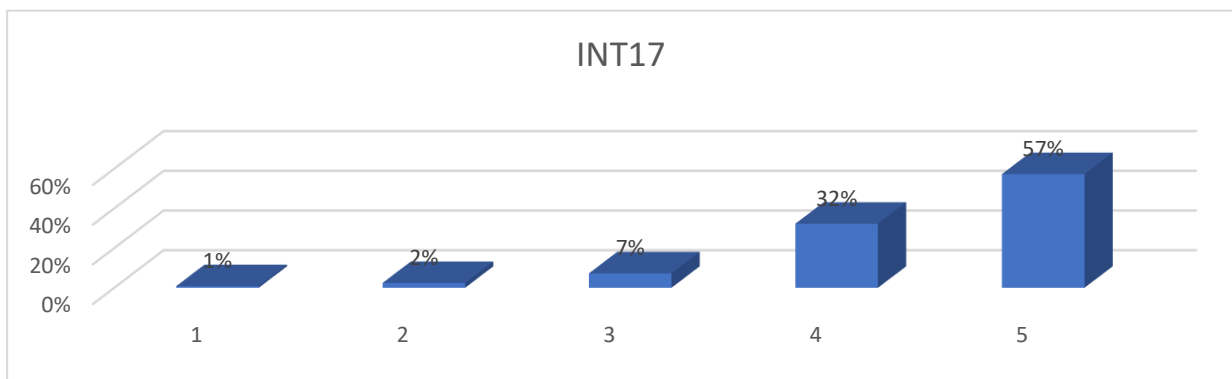
INT16	Frecuencia	%
1	2	2%
2	3	2%
3	10	8%
4	36	29%
5	73	59%
Total	124	100%



La mayoría de establecimientos está de acuerdo en mejorar y actualizar procesos en la elaboración de platillos.

Es importante innovar en el servicio y logística para recoger los pedidos en piso de ventas

INT17	Frecuencia	%
1	1	1%
2	3	2%
3	9	7%
4	40	32%
5	71	57%
Total	124	100%

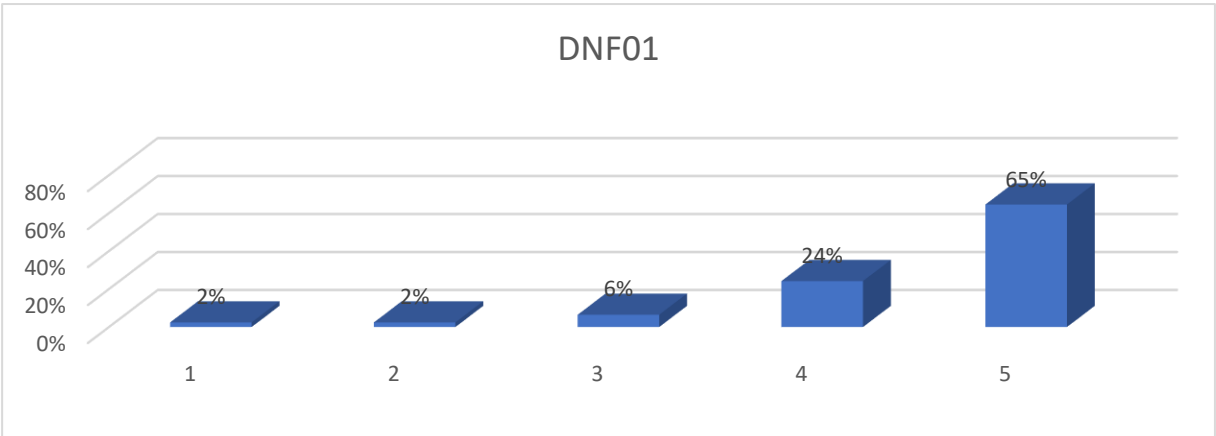


La mayoría de establecimientos está de acuerdo en la importancia de innovar en el servicio y logística de los pedidos que se recogen en el piso de ventas.

Desempeño NO Financiero

Hay una mejor imagen de marca que hace 3 años.

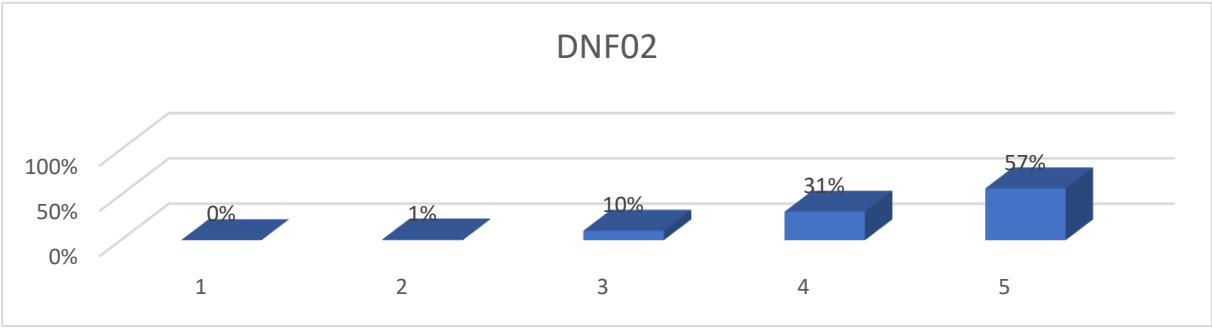
DNF01	Frecuencia	%
1	3	2%
2	3	2%
3	8	6%
4	30	24%
5	80	65%
Total	124	100%



Los establecimientos consideran que tienen una mejor imagen que hace 3 años.

La solución de problemas se realiza en menor tiempo y con menor esfuerzo en los últimos 3 años.

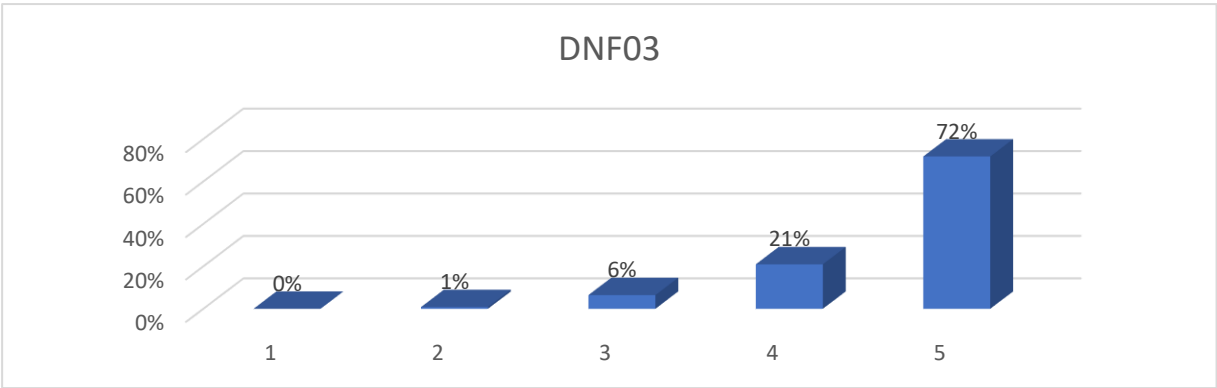
DNF02	Frecuencia	%
1	0	0%
2	1	1%
3	13	10%
4	39	31%
5	71	57%
Total	124	100%



Más de la mitad de los establecimientos considera que las soluciones de problemas se realizan en menor tiempo que hace 3 años.

Los restaurantes han mejorado el servicio al cliente en los últimos 3 años.

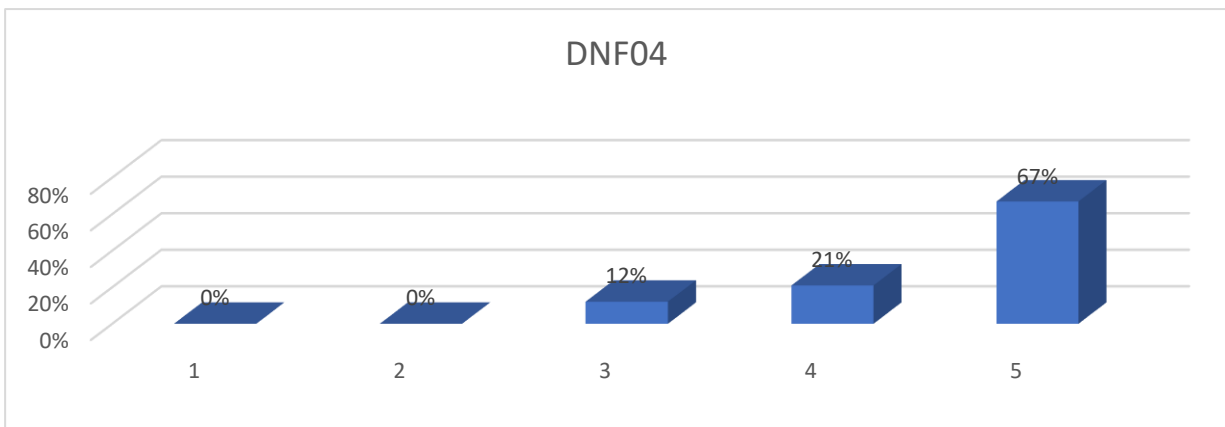
DNF03	Frecuencia	%
1	0	0%
2	1	1%
3	8	6%
4	26	21%
5	89	72%
Total	124	100%



La gran mayoría de los establecimientos considera que han mejorado su servicio al cliente en los últimos 3 años.

Incremento en la cantidad de clientes en los últimos 3 años.

DNF04	Frecuencia	%
1	0	0%
2	0	0%
3	15	12%
4	26	21%
5	83	67%
Total	124	100%

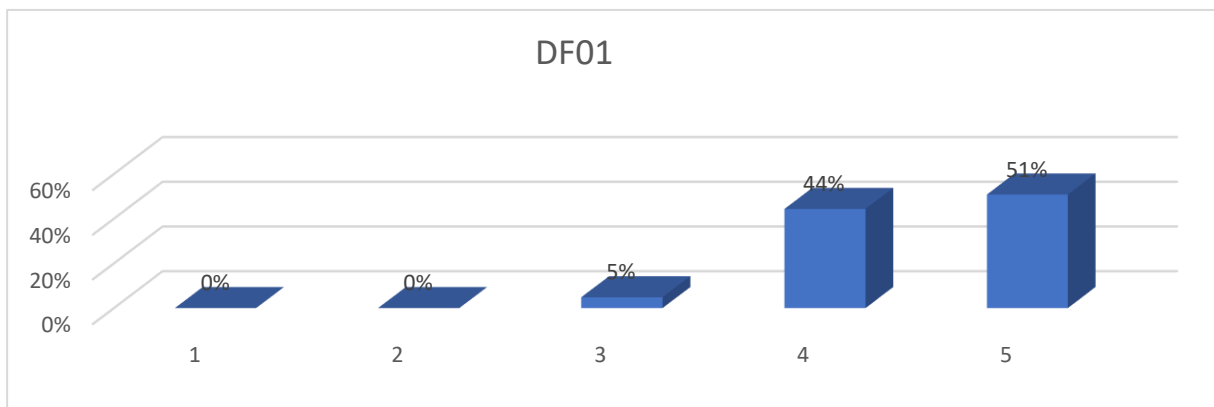


La cantidad de clientes se han incrementado en la mayoría de establecimientos en los últimos 3 años.

Desempeño Financiero

La rentabilidad es en gran medida es por la innovación de productos y procesos

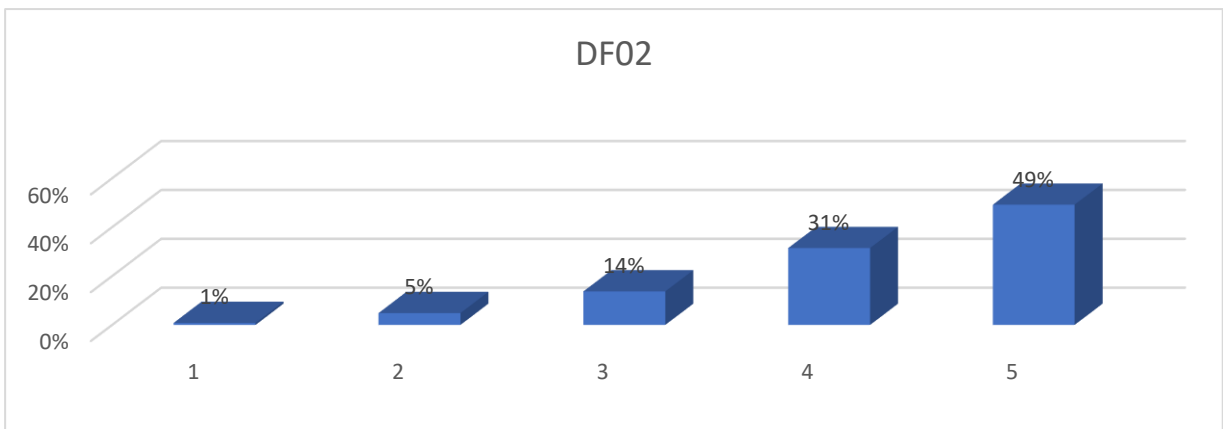
DF01	Frecuencia	%
1	0	0%
2	0	0%
3	6	5%
4	55	44%
5	63	51%
Total	124	100%



Los dueños o gerentes están conscientes de que innovar en nuevos productos y procesos trae una rentabilidad alta al establecimiento.

El margen de utilidad es beneficiado por introducción de nuevos productos

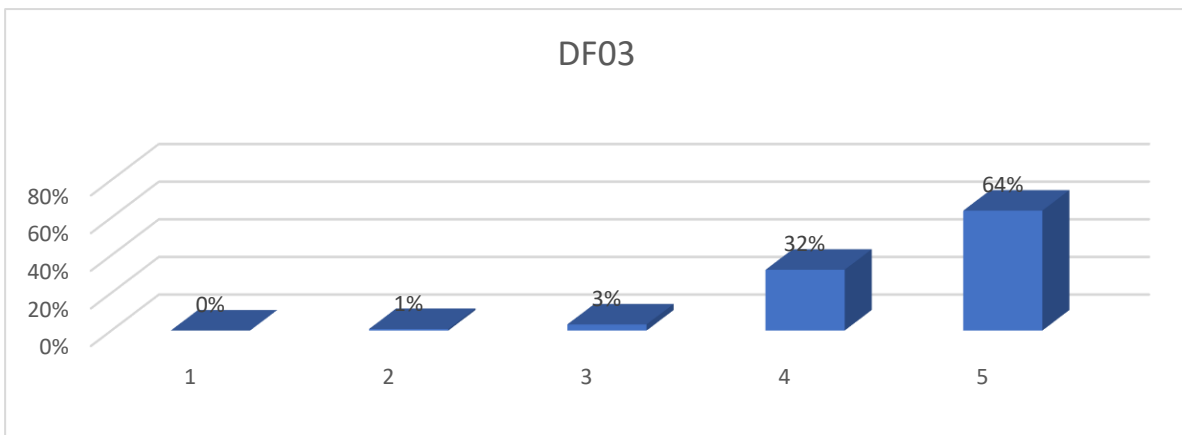
DF02	Frecuencia	%
1	1	1%
2	6	5%
3	17	14%
4	39	31%
5	61	49%
Total	124	100%



Los dueños o gerentes están conscientes de que innovar en nuevos productos trae un impacto positivo en las ganancias o margen de utilidad.

Innovar aumenta la participación de mercado

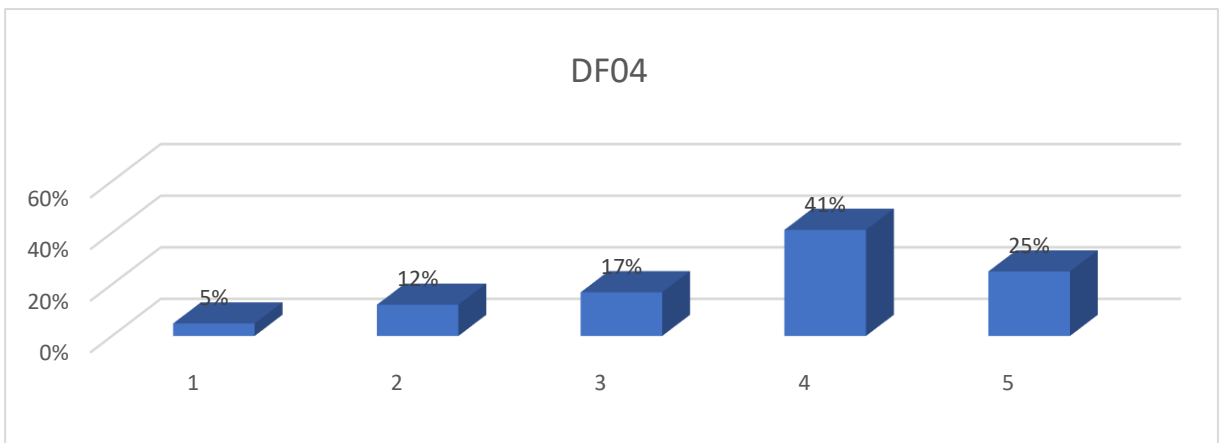
DF03	Frecuencia	%
1	0	0%
2	1	1%
3	4	3%
4	40	32%
5	79	64%
Total	124	100%



Hay una mayor tendencia de los gerentes o dueños de los restaurantes de que la innovación aumenta la participación de mercados.

Porcentaje de Crecimiento de las ventas en los últimos 3 años.

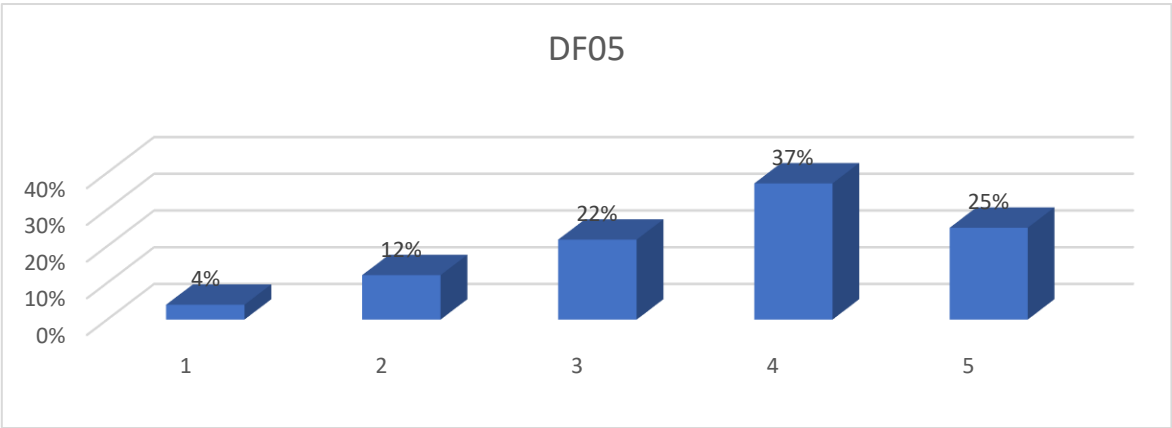
DF04	Frecuencia	%
1	6	5%
2	15	12%
3	21	17%
4	51	41%
5	31	25%
Total	124	100%



Más de la mitad de los encuestados tuvo un crecimiento en ventas mayor al 30%

Porcentaje de Crecimiento de las ganancias en los últimos 3 años.

DF05	Frecuencia	%
1	5	4%
2	15	12%
3	27	22%
4	46	37%
5	31	25%
Total	124	100%



Más de la mitad de los encuestados tuvo un crecimiento en ganancias mayor al 30%