

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS  
FAMILIARES DEL SECTOR RESTAURANTERO DE TIPO  
GOURMET EN ENSENADA, BAJA CALIFORNIA**

**TESIS QUE  
PARA OBTENER EL GRADO DE:  
MAESTRA EN ADMINISTRACION**

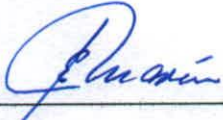
**PRESENTA**

**SANDRA MILLAN NUÑEZ**

**Ensenada, B.C. Noviembre 2014**

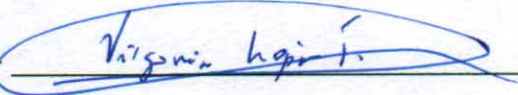
## CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Directora de la Tesis

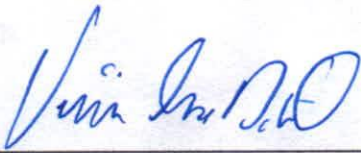
  
Dra. Ma. Enselmina Marín Vargas

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.-

  
Dra. Virginia Guadalupe López Torres

2.-

  
Dra. Verónica Guadalupe De la O Burrola



Dedico esta tesis a mi esposo el amor de mi vida, por su apoyo incondicional, amor y paciencia en los momentos difícil durante todo este proceso.

A mi papa, que siempre confió en que conseguiría todo lo que me propusiera, a mi mama, por sus palabras de aliento, su amor y su apoyo para poder concluir esta tesis y a mi hermana que quiero mucho..

A mi bebe, que se ha convertido en mi gran motivación para concluir esta meta.

Y a mí perrita Leia por su compañía en las noches de desvelo durante todo este tiempo.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología por el apoyo otorgado para la realización de esta maestría y por su aportación a mi desarrollo profesional.

Un agradecimiento a mi directora de tesis. Dra. Ma. Enselmina Marín Vargas y a mis sinodales Dra. Virginia G. López Torres y la Dra. Verónica Gpe. De la O Burrola, por todo su apoyo y tiempo dedicado en el desarrollo de esta tesis, por sus invaluable aportaciones y comentarios para el enriquecimiento de este trabajo y sobre todo por el aprendizaje obtenido en todo este proceso.

Un enorme agradecimiento a las empresas que mostraron disponibilidad para participar en este estudio y principalmente a mi amigo Erick Ocón Cedillo por su ayuda y gran apoyo para persuadir a más empresas a interesarse en participar en la investigación.

Un agradecimiento muy especial a mi amiga Mary Rodríguez, por todo el apoyo brindado durante la maestría y por su gran amistad

Y a dios por permitirme alcanzar un objetivo más en mi vida profesional, y por darme la fortaleza para seguir adelante aun en los momentos difíciles.

## **Resumen**

Esta investigación pretende caracterizar a las empresas familiares de tipo gourmet, además de establecer la relación existente entre el alcance de la competitividad de estas empresas y las variables de gestión de liderazgo, calidad y producto de dichos negocios. Para el logro de los objetivos, se diseñó un estudio descriptivo correlacional, donde se diseñó y validó un instrumento de recolección de datos, que se aplicó a una muestra de quince empresas, seis del Valle de Guadalupe y nueve de la zona urbana de Ensenada, BC. Los resultados arrojaron que existe estrecha y significativa relación entre las variables y la competitividad de estas empresas. Además se pudo observar como algunas características de estas empresas juegan un papel importante en el éxito de las mismas, como son la antigüedad, experiencia y preparación académica de quienes administran la empresa, factores clave para llevar a cabo una efectiva administración para tener una empresa competitiva y posicionada en el mercado.

**Palabras clave:** Competitividad, empresa familiar, Gourmet, Gestión de Liderazgo, Calidad, Producto.

## Tabla de Contenido

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Introducción .....                                          | 1  |
| Capítulo 1. Marco de Referencia.....                        | 7  |
| 1.1 Orígenes de la competitividad .....                     | 7  |
| 1.2 Factores que determinan la competitividad .....         | 9  |
| 1.3 La competitividad en México.....                        | 10 |
| 1.4 Sector Restaurantero .....                              | 11 |
| 1.5 Importancia de la empresa familiar .....                | 12 |
| Capítulo 2. Marco Teórico .....                             | 15 |
| 2.1 Empresas familiares .....                               | 15 |
| 2.1.1 Concepto de empresa y empresa familiar .....          | 15 |
| 2.1.2 Singularidades de la empresa familiar .....           | 17 |
| 2.1.3 Ventajas y desventajas de la empresa familiar .....   | 18 |
| 2.1.4 Continuidad de la empresa familiar .....              | 19 |
| 2.1.5 Juntas de familia.....                                | 21 |
| 2.2 Gestión de liderazgo .....                              | 23 |
| 2.2.1 Tipos de Liderazgo .....                              | 23 |
| 2.2.2 Etapas de la toma de decisiones .....                 | 24 |
| 2.2.3 Teorías sobre estrategias .....                       | 26 |
| 2.2.4 Importancia y concepto de planeación estratégica..... | 28 |
| 2.3 Calidad.....                                            | 29 |
| 2.3.1 Concepto de calidad.....                              | 29 |
| 2.3.2 Importancia de la calidad en las empresas.....        | 30 |
| 2.3.3 Calidad del servicio y producto .....                 | 31 |

|                                                     |    |
|-----------------------------------------------------|----|
| 2.4 Producto .....                                  | 33 |
| 2.4.1 Concepto de producto .....                    | 33 |
| 2.4.2 Innovación en el producto.....                | 34 |
| 2.4.3 Diferenciación del producto .....             | 35 |
| 2.4.4 Precio del producto.....                      | 36 |
| 2.5 Competitividad .....                            | 37 |
| 2.5.1 Conceptos de competitividad.....              | 37 |
| 2.5.2 Modelos para medir competitividad .....       | 38 |
| 2.5.3 Ventaja competitiva .....                     | 39 |
| 2.5.4 Estrategias de posicionamiento .....          | 40 |
| Capítulo 3 Metodología .....                        | 42 |
| 3.1 Objetivo general.....                           | 42 |
| 3.2 Objetivos específicos .....                     | 42 |
| 3.3 Preguntas de investigación .....                | 43 |
| 3.4 Esquema de variables de estudio .....           | 44 |
| 3.5 Diseño de la investigación .....                | 45 |
| 3.6 Paradigmas de investigación .....               | 45 |
| 3.7 Método de estudio .....                         | 45 |
| 3.8 Matriz de congruencia de la investigación ..... | 46 |
| 3.9 Enfoques de la investigación .....              | 47 |
| 3.9.1 Enfoque teórico .....                         | 47 |
| 3.9.2 Enfoque metodológico .....                    | 49 |
| 3.10 Diseño del Instrumento .....                   | 50 |
| 3.11 Descripción del instrumento.....               | 51 |
| 3.12 Escala utilizada y justificación.....          | 52 |

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.13 Operacionalización de variables .....                                                  | 53 |
| 3.14 Conceptualización de las variables.....                                                | 54 |
| 3.15 Población y muestra .....                                                              | 55 |
| 3.16 Confiabilidad y Validez del Instrumento .....                                          | 56 |
| Capítulo 4 Resultados.....                                                                  | 61 |
| 4.1 Caracterización de las empresas familiares del sector restauranero de tipo gourmet..... | 62 |
| 4.2 Análisis descriptivo de las variables.....                                              | 65 |
| 4.3 Correlaciones entre variables estudiadas .....                                          | 68 |
| Capítulo 5 Discusión .....                                                                  | 71 |
| 5.1 Características de las empresas.....                                                    | 71 |
| 5.1.1 Antigüedad de las empresas .....                                                      | 71 |
| 5.1.2 Número de empleados .....                                                             | 71 |
| 5.1.3 Puesto de los encuestados.....                                                        | 72 |
| 5.1.4 Escolaridad de los encuestados .....                                                  | 72 |
| 5.2 Análisis de la relación entre las variables estudiadas .....                            | 73 |
| 5.2.1 Competitividad y Gestión de Liderazgo .....                                           | 73 |
| 5.2.2 Análisis de la relación entre Competitividad y Calidad .....                          | 74 |
| 5.2.3 Análisis de la relación entre Competitividad y Producto .....                         | 76 |
| Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones .....                                             | 79 |
| Referencias .....                                                                           | 83 |

## **Lista de Figuras**

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 3.1 Variables de estudio.....                                   | 44 |
| Figura 3.2 Matriz de congruencia.....                                  | 46 |
|                                                                        |    |
| Figura 4.1 Tiempo de la empresa en función. ....                       | 62 |
| Figura 4.2 Número de empleados por empresa encuestada. ....            | 63 |
| Figura 4.3 Puesto de las personas encuestadas. ....                    | 64 |
| Figura 4.4 Escolaridad de las personas encuestadas.....                | 65 |
| Figura 4.5 Nivel de Competitividad según los encuestados.....          | 66 |
| Figura 4.6 Nivel de la Gestión de Liderazgo según los encuestados..... | 66 |
| Figura 4.7 Nivel de Producto según los encuestados. ....               | 67 |
| Figura 4.8 Nivel del Producto según los encuestados. ....              | 67 |
| Figura 4.9 Esquema de la relación entre variables .....                | 70 |

## Lista de Tablas

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 2.1 Ventajas y desventajas de la empresa familiar. ....                                                    | 18 |
| Tabla 2.2 Áreas críticas de la empresa familiar que aseguran su<br>continuidad.....                              | 20 |
| Tabla 3.1 Estructura del instrumento de medición para la recolección de<br>datos. ....                           | 51 |
| Tabla 3.2 Operacionalización de variables. ....                                                                  | 53 |
| Tabla 3.3 Rangos de confiabilidad para Alfa de Crombach. ....                                                    | 57 |
| Tabla 3.4 Nivel de Confiabilidad de todo el Instrumento. ....                                                    | 57 |
| Tabla 3.5 Nivel de Confiabilidad de las variables que mide el instrumento.<br>.....                              | 58 |
| Tabla 3.6 Distribución de los ítems en el instrumento de medición usado.<br>.....                                | 59 |
| Tabla 4 1 Correlaciones entre las variables de Competitividad, Gestión de<br>Liderazgo, Calidad y Producto. .... | 68 |
| Tabla 4. 2 Rangos de relación estadística para la escala de medición <i>Rho</i><br>Spearman. ....                | 69 |

## **Introducción**

Conocida como la "Cenicienta del Pacífico" Ensenada, Baja California, México, se encuentra a 70 millas al sur de la frontera internacional con los Estados Unidos y a 60-90 minutos por carretera respectivamente de las ciudades de Tijuana, Baja California, México, y de San Diego California (Secretaría de Turismo de Baja California). Asimismo la Ciudad de Ensenada cuenta con características inigualables como el arribo de cruceros que trae al puerto turismo tanto nacional como extranjero, también es reconocida como un destino relajante y tranquilo, donde se puede encontrar gastronomía regional, cultura, la ruta del vino y diferentes actividades deportivas y culturales (Secretaría de Turismo de Baja California).

Debido a lo anterior actualmente la ciudad de Ensenada se desarrolla en un ambiente muy competitivo dirigido a la población local y el turismo. Esto ocasiona que continuamente se estén abriendo nuevos restaurantes, en su mayoría dedicados a brindar alimentos bajo el concepto "gourmet" y de tipo familiar que buscan satisfacer a los consumidores locales y extranjeros y sobretodo posicionarse sobre los demás competidores. Pero no solo hay apertura constante de este tipo de empresa, cabe señalar que aunado a la apertura de nuevas empresas familiares también bien el cierre de muchas otras, una problemática que en México se ha convertido en un tema relevante para la economía.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI 2010-2012) el 99% de las micro, pequeñas y medianas empresas corresponden al modelo familiar, además las Mipymes producen más de la mitad del PIB de México, lo que permite inferir su importancia económica y su contribución al desarrollo del país, la cifra es muy parecida a la de Estados Unidos según un estudio realizado por la firma multidisciplinaria que

provee servicios profesionales de Auditoría, Impuestos y Asesoría KPMG (2013) el 95% de los negocios son de tipo familiar. Estas empresas siempre se originan por la idea de una persona o su entusiasmo de prosperar y por tal motivo muchas veces estas empresas empiezan a funcionar rápidamente y la administración de ellas muchas veces no es la mejor por la falta de planeación o capacitación de sus creadores lo que ocasiona que a las primeras complicaciones los dueños optan por cerrar la empresa, ya que no cuentan con la capacitación o las herramientas y habilidades para desarrollar estrategias que ayuden a mejorar la empresa para evitar el cierre, ya que estudios señalan que en México, alrededor de 70% de los nuevos negocios no llegan al tercer año de vida y en Estados Unidos menos del 30% de las empresas familiares avanzan con éxito a la segunda generación, y sólo 12% alcanza la tercera. KPMG (2013).

La importancia que tiene este tipo de empresas para la economía tanto nacional como regional, genera que continuamente se estén llevando a cabo estudios para determinar cuáles son las causas de estos problemas por tal motivo esta investigación pretende estudiar de qué manera la calidad, la gestión de liderazgo y el producto influyen en el logro de la competitividad de este tipo de empresas, para poder describir cuales son los principales problemas a los que se enfrentan las empresas familiares y cuáles son las mejores estrategias que deben implementar para lograr la competitividad y la permanencia en el mercado, por lo que surge la siguiente interrogante.

¿Existe relación entre la calidad, gestión de liderazgo y producto en la competitividad de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet de Ensenada, B.C.?

A partir de este problema de investigación se plantean algunas preguntas que se pretenden resolver a lo largo de este trabajo de investigación, que son las siguientes: ¿Cuáles son las características de las empresas

familiares del sector restaurantero de tipo gourmet?; ¿Existe relación entre calidad del servicio, insumos y productos en la competitividad de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet?; ¿Tiene relación la gestión de liderazgo en la competitividad de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet?; ¿Hay relación entre la innovación, precio y diferenciación del producto en la competitividad de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet?

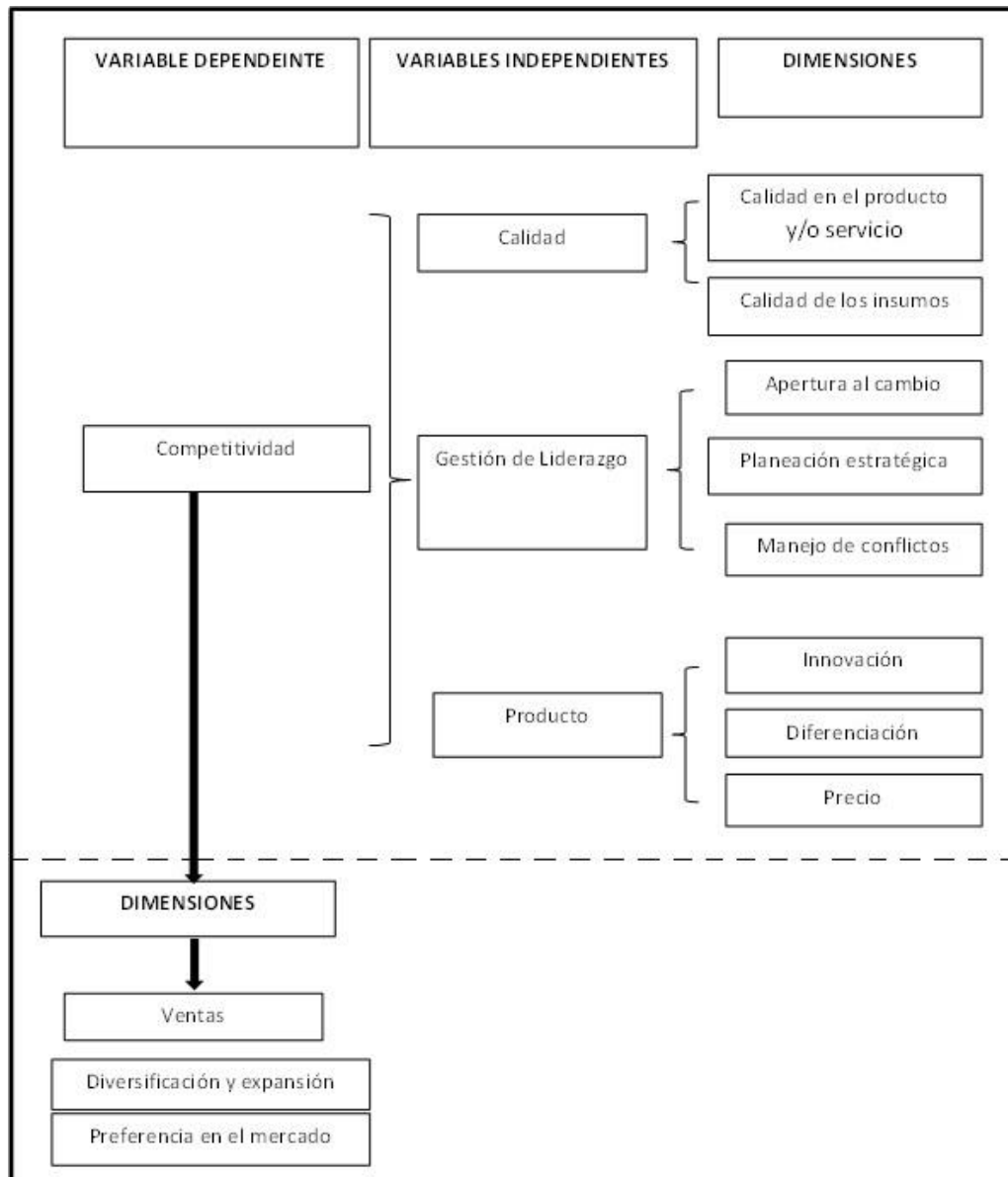
**Objetivo general:**

Establecer si existe relación entre el logro de la competitividad y las variables de calidad, gestión de liderazgo y producto de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet en Ensenada, B.C.

**Objetivos específicos:**

- Caracterizar las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet.
- Determinar si existe relación entre la competitividad y la calidad de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet en Ensenada, B.C.
- Definir si se observa una relación entre la competitividad y gestión de liderazgo de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet en Ensenada, B.C.
- Establecer si se presenta relación entre la competitividad y el producto de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet en Ensenada, B.C.

A continuación se muestra un esquema de las variables estudiadas para dar respuesta a las preguntas de investigación y para alcanzar los objetivos propuestos.



### **Delimitación del tema de investigación**

Esta investigación se realizará en las empresas familiares de tipo gourmet de la zona urbana y del Valle de Guadalupe de Ensenada, B.C. y que cumplan con los siguientes requisitos: ser empresas administradas por personas con lazos consanguíneos, que utilicen productos principalmente de la región y de la mejor calidad y ser empresas que funcionen bajo el concepto gourmet.

### **Justificación**

Ensenada como región vinícola por excelencia y como atractivo turístico a nivel mundial, necesita en gran medida de empresas en el sector restaurantero que satisfagan los paladares más exigentes y los gustos más delicados en lo que se refiere a alimentos y repostería; para que se pueda combinar con la variedad de vinos de la región y lograr el reconocimiento del puerto no solo por la calidad de sus vinos sino por el balance entre este y la buena comida.

En la actualidad la tendencia de apertura de las empresas de tipo gourmet se da a través de capitales familiares; un modelo económico realmente importante para el desarrollo de la economía por su gran participación en el PIB nacional, y el cual preocupa mucho, porque está presentando una gran mortalidad en sus primeros años de funcionamiento, según un estudio realizado por la KPMG (2013) el 70% de los nuevos negocios no llega al tercer año de vida.

Debido a lo anterior y porque en la región no existen muchos estudios que ayuden a resolver la problemática del cierre de empresas es que se plantea esta investigación y se pretende estudiar la competitividad de este tipo de empresas a partir del estudio de algunos factores claves de cualquier organización, de tal manera que se busca establecer las relaciones entre los factores de calidad, gestión de liderazgo y producto,

para conocer de forma más profunda cuales son las implicaciones de la toma de decisiones en estas áreas y desde diferentes perspectivas, todo esto con el objetivo de generar de esta manera mejores técnicas de dirección hacia una empresa exitosa logrando una competitividad a largo plazo

## **Capítulo 1. Marco de Referencia**

En este capítulo se presenta un panorama de los orígenes de la competitividad, y de los diferentes organismos tanto internacionales como nacionales se dan a la tarea de establecer los diferentes y complejos factores que determinan la competitividad de una empresa. Asimismo, como se vislumbra la competitividad de las empresas mexicanas y muy particularmente en el sector restaurantero que es en el cual se encuentra ubicado el objeto de estudio, siendo éstas las empresas familiares de tipo gourmet, por lo tanto en este capítulo encontrará su importancia y desarrollo, ya que representa un gran porcentaje de las economías de todo el mundo.

### **1.1 Orígenes de la competitividad**

La globalización es un tema del cual en la actualidad se habla diariamente y como empresa no debes dejar de lado, porque esta tendencia a la globalización no afecta solamente a las grandes empresas, también repercute en las pequeñas, y deben conocer todo lo que implica la globalización para el desarrollo de la empresa.

La globalización ha cambiado la faceta de la fuerza de trabajo, los administradores en este nuevo entorno competitivo requerirán atraer y manejar en forma eficiente un grupo talentoso tanto de gerentes como empleados provenientes de países de todo el mundo, esto con el fin de profesionalizar a la empresa y darle diferentes visiones que ayudan a entender el entorno en el cual se mueve la empresa no solo a nivel nacional sino a conocer los mercados a nivel internacional (Bateman & Snell, 2009).

Aunque a algunas empresas familiares de tipo gourmet pudiera no interesarles incurrir en los mercados globales, deben tener

administradores bien capacitados porque esto no solo se trata de convertirse en grandes empresas globales, sino que todo este tema de globalización está haciendo que los mercados sean cada vez más competitivos y que los consumidores estén exigiendo cada vez mejor calidad en los productos y servicios. Por lo tanto los encargados de estas empresas deben estar siempre a la vanguardia de la información y procedimientos para lograr esa competitividad.

“El marco conceptual de la competitividad fue establecido en el siglo XVII por las teorías de comercio internacional, cuya esencia está centrada sobre todo en aspectos económicos. El principal mentor de estas teorías fue David Ricardo, quien destacó por su metodología en las ventajas comparativas. La teoría económica basa las ventajas comparativas de una región o nación en la abundante dotación de factores básicos de producción (tierra, mano de obra y capital) y sobre todo en la abundancia relativa de recursos naturales” (Rojas & Sepúlveda, 1999, citado por Orozco, 2010, pp. 14,15).

En el nivel microeconómico los sectores, empresas y productos son en los que se evalúa la competitividad. Este nivel de análisis es evaluado por lo que se podría llamar la aproximación moderna de la competitividad. Algunas de las formas de medir y definir la competitividad en este nivel se basan cuantitativamente en la participación del mercado, indicadores de productividad y/o costo, márgenes de ganancia y/o beneficios netos. Al igual que en el nivel macro, existen mediciones y definiciones de tipo cualitativo como la investigación y desarrollo además de las estrategias (Lambona, Gutiérrez & Rozas, 2009).

## **1.2 Factores que determinan la competitividad**

Los factores que determinan la competitividad de un país son muchos y a la vez complejos. Los índices más utilizados son el Índice Global de Competitividad elaborado por el Foro Económico Mundial, el Índice *Doing Business* elaborado por la Corporación Financiera Internacional (IFC) y el Banco Mundial, el Anuario de Competitividad Mundial del *International Institute for Management Development* (IMD) y el Índice de Competitividad Internacional construido por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).

El *World Economic Forum* (WEF) define competitividad como: el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El Informe Anual de Competitividad Global, analiza las 144 principales economías con base en 12 pilares: instituciones, infraestructura, ambiente macroeconómico, salud y educación primaria, educación superior y capacidad para el trabajo, eficiencia del comercio de mercancías, eficiencia del mercado laboral, desarrollo del mercado financiero, preparación tecnológica, tamaño del mercado, sofisticación de empresas, innovación. En el informe de 2013 México estuvo en el lugar número 53.

En el Informe *Doing Business* publicado anualmente por la Corporación financiera Internacional (IFC) y el Banco Mundial, se analizan 185 economías con base en 10 indicadores. El proyecto *Doing Business* engloba dos tipos de datos: la revisión de leyes y regulaciones e indicadores de tiempo y movimiento. En el informe de 2013 México estuvo en el lugar número 48.

El Anuario de Competitividad Mundial (*World Competitiveness Yearbook*, WCY), analiza a las 59 principales economías con base en cuatro factores: su desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia para hacer

negocios y el desarrollo de infraestructura. En este anuario para 2013 México estuvo en el lugar número 41.

El IMCO (Instituto Mexicano para la Competitividad) define competitividad como la capacidad que tiene un país o región para atraer y retener inversión y talento. El Índice de Competitividad Internacional, analiza las 46 principales economías con base en 10 factores. En este índice para 2013 México estuvo en el lugar número 32.

### **1.3 La competitividad en México**

A nivel nacional uno de los principales organismos que mide la competitividad en México es el IMCO, este organismo usa diferentes factores para medir la competitividad de los países estados y municipios, entre los cuales se encuentra la macroeconomía estable, sofisticación e innovación en los sectores económicos, gobiernos eficientes y eficaces, sociedad, sistema de derecho confiable, sistema político estable, manejo sustentable del medio ambiente, entre otras.

México se encuentra posicionado en el lugar número 32 desde 2004 a nivel internacional en competitividad, Baja California se encuentra en el lugar número 6 a nivel nacional y Ensenada a su vez en el lugar número 33 también a nivel nacional. (IMCO, 2008). Por lo tanto se puede ver el papel que juega la competitividad para que una empresa sobreviva en un mercado que cada día es más exigente y que tanto las empresas grandes como las pequeñas están en constante búsqueda e implementación de las mejores estrategias para lograr una competitividad sostenida para obtener el éxito y posicionamiento en el mercado.

La competitividad al volverse un tema recurrente en estos días y por la importancia que tiene para todas las empresas, se debe atender y Ensenada no es la excepción, ya que es un puerto que atrae la atención de muchos turistas no solo nacionales sino internacionales, por la

diversidad de actividades que pueden realizarse como visitas a vinícolas reconocidas, actividades de campismo, bicicleta de montaña, vida nocturna entre otras. Toda esta afluencia de turistas propician que las empresas locales vivan en un ambiente altamente competitivo en el que deben luchar cada día para posicionarse en el gusto de los clientes, implementando estrategias de todo tipo para atraer al mayor número de personas a sus establecimientos y lograr así posicionarse en el gusto de sus consumidores, con el objetivo de obtener mayores rendimientos, crecimiento de la empresa y sobretodo sobresalir entre sus competidores.

#### **1.4 Sector Restaurantero**

Según la Secretaría de Economía (2012), el sector restaurantero se ha convertido en el principal sector impulsador de la economía a nivel nacional, representando el principal generador de empleos del país. Este sector cuenta con más de 428 mil establecimientos, de los cuales el 96% son micro, pequeñas y medianas empresas incluidas aquí las empresas familiares objeto de estudio. De acuerdo con el INEGI (2012) este sector genera ventas anuales por 182 mil 992 millones de pesos que representan el 1.4% del PIB nacional, 13% del PIB turístico, y emplea a 4.5 millones de personas, cifras que posicionan a este sector en el segundo mayor empleador a nivel nacional y supera en conjunto a las personas ocupadas en los sectores de pesca, minería, electricidad, distribución de gas entre otros.

Dentro de los restaurantes a nivel nacional, el personal ocupado según el género se compone del 46.9% de hombres y del 53.1% de mujeres, de los cuales el 59% son familiares del dueño del establecimiento. Este sector genera 1 millón 500 mil empleos directos y 3 millones 500 mil empleos indirectos, lo que representa un incremento de empleos del 3.67%. (INEGI 2012)

De acuerdo con el sistema de clasificación de la industria de América del Norte (INEGI 2012), el sector restaurantero abarca las siguientes clases de actividades: restaurantes con servicio completo, restaurantes de autoservicio, restaurantes de comida para llevar, otros restaurantes con servicio limitado, servicios de comedor para empresas e instituciones y servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales. Las empresas familiares de tipo gourmet se encuentran ubicadas como establecimientos que brindan un servicio completo para sus clientes.

Estas empresas deben tener el compromiso para satisfacer a todo el turismo para brindar buen servicio, precio, calidad y sobre todo que los clientes disfruten de la buena comida y exquisitos platillos con los mejores productos de la región. En el sector restaurantero hay empresas que se preocupan mucho por ofrecer platillos elaborados con productos de la mejor calidad, mejor sabor y cultivados en la región, dentro de estas empresas se encuentran algunas de gran tradición como son las empresas familiares de la región del Valle de Guadalupe y zona urbana de Ensenada, B.C.

### **1.5 Importancia de la empresa familiar**

La empresa familiar es la figura empresarial dominante en la estructura económica de la mayoría de los países occidentales. Los estudios realizados en Europa, Estados Unidos y América Latina señalan que las empresas familiares llegan a suponer entre el 70 y 90% del total de empresas de un país. Según un estudio realizado por Ward, las razones para desear la continuidad de la empresa familiar son: ofrecer una oportunidad para los hijos, conservar la herencia, la tradición, su historia, mantener unida a la familia, garantizar la economía familiar, asegurar ingresos y proyectos familiares tras su retirada (Amat 2000).

Dentro de las empresas familiares que se encuentran en la región, en el sector restaurantero, están algunas que se dedican a la elaboración de

productos de tipo gourmet, prestando especial cuidado en la calidad y el sabor de sus platillos. Según la Real Academia Española, Gurmé se refiere a una adaptación gráfica propuesta para la voz francesa gourmet, “persona que gusta de comer y beber exquisitamente”. Según un artículo de la revista El Gourmet Mexicano (2013) la palabra gourmet es un concepto difícil de definir y tiene un concepto aún muy vago y difícil para ser explicado, pero es posible aproximarse a desde diferentes perspectivas, como por ejemplo la etimología de la palabra gourmet y los valores que se asocian a ella. Lo gourmet no es solo una etiqueta para los negocios o productos, lo gourmet es todo un sistema de cultura que refleja los cambios en la producción y consumo de productos.

Si se remonta a su sentido más antiguo, gourmet se refería a las personas que probaban alimentos o vinos antes de darlos al rey, y no a los alimentos, además era mal visto porque se asociaba a lo glotonería por ser pecado capital. Pero más adelante surgieron dos personajes que propulsaron el gourmet moderno, estos fueron los franceses Grimod de la Reynière y Jean Anthelme Brillat-Savarin para ellos gourmet era alguien que comía por placer y no solo por necesidad, que disfrutaba de la buena comida y con un gusto exquisito, y para poder ser un buen gourmet debía probar los mejores vinos y comer en los mejores restaurantes; por eso casi siempre lo gourmet se asocia a algo elitista, lo que en la práctica el concepto es diferente, ya que los productos que se ostentan como gourmet casi siempre son productos ya existentes, como el pan o mermeladas pero elaborados de manera artesanal (Revista el Gourmet Mexicano 2013).

Todo este concepto de lo gourmet es mayormente asociado a la cocina europea, principalmente a la comida francesa pero en México es una corriente que ha ido creciendo rápidamente llevando a crearse pequeñas empresas dedicadas a la producción de alimentos regionales gourmet y

aunque en México aún no cuenta con Denominación de Origen e Indicación Geográfica Protegida como sucede en Europa para avalar que los productos fueron elaborados con métodos tradicionales, si hay mercados dedicados a los productos gourmet como sucede en el mercado de San Juan en la Ciudad de México, donde se pueden encontrar productos exóticos y extravagantes como; lechón, venado, avestruz, pan, vinos, chocolates, quesos, mezcal orgánico, dulces típicos y cerveza artesanal, con esto se puede ver el trabajo constante que se está haciendo en México por la conservación de la cocina tradicional y el esfuerzo por elevar estos productos al concepto gourmet (Revista El Gourmet Mexicano 2013).

Toda esta revolución de lo gourmet ha logrado llegar a la región de Baja California y dentro de las empresas familiares de la región existen algunas que gustan de la comida gourmet y es lo que ofrecen en sus empresas a los consumidores de la ciudad y de otras partes del país y del mundo, es importante decir que al no haber una definición cerrada para Gourmet, Para fines de este estudio se entiende como productos Gourmet, a los alimentos preparados con insumos seleccionados cuidadosamente y de la mejor calidad, además de haberse producido principalmente de manera orgánica dentro de la región de Ensenada, Baja California. Y las características para establecer a las empresas familiares de tipo gourmet como objetos de estudio para esta investigación fueron, ser: empresas manejadas por familias o por personas con lazos sanguíneos, empresas que preparan sus alimentos con los insumos de la mejor calidad y mayormente provenientes de la región y funcionar bajo el concepto de comida gourmet dentro del mercado.

## **Capítulo 2. Marco Teórico**

En este capítulo encontrará los conceptos de la empresa familiar, su importancia y las singularidades de este tipo de empresas, porque son importantes a la economía de un país y cuales con las ventajas y desventajas de tener una empresa familiar, además de diferentes alternativas para mantener la continuidad de la empresa familiar como la realización de juntas familiares periódicas y el manejo de conflictos. Por otro lado se presenta también como la gestión de liderazgo y sobretodo el tipo de liderazgo de los propietarios de las empresas juega un papel importante a la hora de la toma de decisiones y por ende en la selección de las estrategias.

La planeación estratégica es otro punto importante para este trabajo de investigación por lo tanto encontrara conceptos y su importancia para las empresas familiares así como conceptos de calidad y producto que la empresa debe tener claro para diferenciarse y definir su ventaja competitiva para posicionarse en el mercado. Se incluyen también algunos modelos para medir la competitividad de las empresas que se han desarrollado por diferentes autores.

### **2.1 Empresas familiares**

#### **2.1.1 Concepto de empresa y empresa familiar**

La necesidad de creación de empresas que puedan brindar los productos o servicios que ayuden a las personas a cumplir con este objetivo, sin tener que preocuparse por las necesidades básicas como alimentos y vivienda. El principal objetivo de las empresas es elevar el nivel de vida de los ciudadanos y únicamente las empresas bien administradas, en constante mejora son aquellas que logran obtener ganancias y posicionamiento en el mercado (Pigueron 1994).

“Empresa es una iniciativa que tiene como objetivo ofrecer productos y servicios para atender las necesidades de personas o mercados, y con ello obtener una utilidad. Para lograrlo y atender el compromiso con su prosperidad, el emprendedor necesita adquirir sus recursos, estructurar un sistema de operaciones y asumir un compromiso con la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas” (Amaru, 2009 p.446).

Dentro de las empresas los principales interesados en el buen funcionamiento de la empresa son tanto los empleados como los administradores, que desean buenos salarios, estabilidad en su trabajo, oportunidades de aprendizaje y desarrollo, y mejor calidad de vida.

En el exterior también hay muchas partes interesadas con el buen funcionamiento de la empresa como lo son los consumidores, proveedores, clientes, familia de trabajadores y administradores entre otras personas. Existen diferentes tipos de empresas dependiendo del enfoque de quienes las crean, en la actualidad las empresas familiares tienen gran incidencia y una gran participación en la economía mexicana, una empresa familiar se caracteriza por ser propiedad de una o varias personas con lazos familiares y muchas veces se heredan o pasan de generación en generación estas empresas.

En general todos los conceptos de empresa familiar son muy similares como sugiere Molinero citado por Bermejo (2008) La empresa familiar sea grande o pequeña, está dirigida por personas de una misma familia, que además son propietarios de esta en su totalidad, lo que les permite tomar las decisiones de la empresa por sí mismos.

Otra definición para empresa familiar “Es aquella en la que la familia fundadora posee una participación significativa de su capital (aquella que le permite ejercer el control político y económico sobre la empresa), además generalmente la familia participa activamente en la dirección mediante la incorporación de algunos de sus miembros a los órganos de gobierno y, en ocasiones, a posiciones directivas y, como fin último, aspira a desarrollar en el futuro un proyecto empresarial bajo su control” (Bermejo 2008 p.46).

Para fines del presente trabajo se define Empresa Familiar a aquella que es propiedad y está dirigida por una o varias personas de una misma familia y tiene la capacidad absoluta de la toma de decisiones y la aplicación de estrategias para el buen funcionamiento de la empresa.

### **2.1.2 Singularidades de la empresa familiar**

Las empresas familiares tienen singularidad que otras empresas no las poseen y que en ocasiones pueden darle ventajas o desventajas a la hora de la toma de decisiones en las operaciones de la empresa.

Bermejo, (2008) establece las siguientes singularidades de las empresas familiares: estrechos vínculos entre familia/propiedad/empresa, pueden predominar valores o cultura familiar, enorme esfuerzo del fundador en la creación, las tensiones se llevan a casa, pensar que todos los miembros de la familia tienen los mismos derechos, la familia se considera con derechos sobre la empresa, aparición de diferentes grupos de interés, la convivencia entre familiares no siempre es armoniosa, la singularidad ante el conflicto.

Para Bermejo, (2008) todos estos factores son importantes para el buen funcionamiento de la empresa por lo tanto se deben tener en cuenta siempre y sobre todo nunca perder el verdadero objetivo de la empresa y

su visión empresarial, se debe mantener en control todas estas singularidades para lograr siempre los objetivos de la empresa y mantener el control de ella de forma efectiva, debe evitarse entrar en conflicto con los miembros de la familia para que esto no ponga en riesgo el buen funcionamiento de la empresa y la su competitividad en el mercado.

### 2.1.3 Ventajas y desventajas de la empresa familiar

En la tabla 2.1 se muestran las ventajas y desventajas que tiene la empresa familiar, según un estudio de campo realizado por Gon (2003).

Tabla 2.1 Ventajas y desventajas de la empresa familiar.

| Ventajas                                 | Desventajas                                                   |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| Flexibilidad en el trabajo               | Dificultad en la comunicación con los miembros de la familia. |
| Rapidez en la toma de decisiones         | Paternalismo.                                                 |
| Confianza de proveedores y clientes      | Estas con la familia todo el día.                             |
| Libertad de acción                       | Poca oportunidad de desarrollo.                               |
| Independencia para decidir               | Reconocimiento poco objetivo.                                 |
| Control de la empresa                    | Muchas reglas y políticas                                     |
| Menos personal requerido                 | Enfrentar problemas familiares y de la empresa a la vez.      |
| Contacto más fluido y directo            | Exceso de confianza por el personal.                          |
| Los resultados son artesanales           | La historia de la empresa.                                    |
| Mayor comunicación vertical y horizontal |                                                               |
| La historia de la empresa                |                                                               |
| Flexibilidad para cambios                |                                                               |

Fuente: Elaboración propia a partir de Gon (2003).

Lo anterior, refleja que las empresas familiares así como tienen grandes ventajas sobre las demás, en algunas cuestiones importantes como la comunicación, flexibilidad, rapidez, estos factores en ocasiones se puede volver en contra de estas organizaciones y poner en riesgo el buen funcionamiento, ocasionados por la obtención del poder, la dirección de la empresa y la asignación de responsabilidades, lo que en ciertos momentos se puede tornar difícil alguna situación por las relaciones de familia y la falta de compromiso de algunas personas que solo buscan el poder y el control.

“Desde la perspectiva de las relaciones emocionales, la planificación responsable y las medidas preventivas van a jugar un papel determinante en el éxito de la empresa familiar por cuanto van a facilitar la necesaria armonía. Es particularmente significativo el comportamiento ante situaciones susceptibles de originar el conflicto. Muchas veces se esconden o se eluden los problemas y cuando se manifiestan lo hacen con tal virulencia que, a veces, ya no hay solución constructiva posible. Tratemos de evitarlo por todos los medios, conscientes de que destruir es sencillísimo: basta una frase para echar por la borda lo que costo construir años de esfuerzo y sacrificio compartido” (Bermejo 2008 p.82).

#### **2.1.4 Continuidad de la empresa familiar**

Una de las principales características de la empresa familiar es el deseo de sus fundadores y sucesores de la propiedad y la gestión de la empresa se mantenga en manos de la familia. Según Ross Nager (citado por Amat 2004), el sucesor suele ser miembro de la familia en un 90% de los casos, Según un estudio de *3i Europe* (inversor internacional en *Private Equity*, Infraestructuras y Deuda Corporativa), en España el 87% de los propietarios que planifican su sucesión esperan que la dirección de la

empresa y su propiedad se mantenga bajo la órbita de la familia mientras que solo el 13% restante contemplan su venta, por esta razón es importante definir los roles que jugara cada miembro en la empresa para que desarrolle sus funciones de manera eficiente para el logro de los objetivos de empresa, a menudo estas empresas al no poner claro la función de cada persona se puede enfrentar a distintos problemas que pueden poner en riesgo el buen funcionamiento del negocio y sobretodo pone en peligro la continuidad de la empresa familiar.

En la tabla 2.2 se presentan las áreas críticas de la empresa familiar a las que se debe prestar atención para asegurar su continuidad en las nuevas generaciones (Amat 2000).

Tabla 2.2 Áreas críticas de la empresa familiar que aseguran su continuidad.

| Áreas críticas           | Consideraciones                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| En cuanto a la familia   | Puede haber rivalidad y tensión.                                                                                                                                                                                                            |
| En cuanto a la propiedad | Tensiones entre diferentes grupos accionarios en empresas de dos o más generaciones.                                                                                                                                                        |
| En cuanto al negocio     | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Empresas orientadas a mercados internacionales.</li> <li>-Sus productos pueden ser de medio o bajo contenido tecnológico.</li> <li>-Menor incorporación de nueva tecnología de procesos.</li> </ul> |
| En cuanto a la gestión   | <p><u>Se pueden considerar dos tipos de empresas</u></p> <p><b>Empresas con menor dimensión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estructura organizativa más personalista.</li> </ul>                                           |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>-sistema de control poco formalizado.</li> <li>-Política de recursos humanos poco definida de formación, mercado y eficacia.</li> </ul> <p><b>Empresa de mayor dimensión:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Estructura más profesionalizada.</li> <li>-Sistema de control basado en un control presupuestario.</li> <li>-Política de recursos humanos basada en mercado y eficacia.</li> </ul> |
| En cuanto a la sucesión | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Tienen graves problemas para afrontar la sucesión.</li> <li>-Resistencia de los líderes a retirarse y planificar la sucesión.</li> <li>-Aumento de la rivalidad entre familiares o accionistas.</li> <li>-Ansiedad generada en toda la empresa por el cambio.</li> </ul>                                                                                                                                    |

Fuente: Elaboración propia basada en Amat (2000).

### 2.1.5 Juntas de familia

Cada empresa es diferente y puede presentar diferentes problemas desde múltiples perspectivas y por lo tanto la forma de afrontarlos debe ser específica cada problema, una de las técnicas que permite a las empresas familiares hacer frente a estos problemas son las juntas de trabajo.

Estas juntas contribuyen a crear una familia y un negocio más sólidos. Ayuda a la familia a planear el futuro del negocio en una forma organizada y constructiva, haciendo frente a situaciones difíciles como son la sucesión

del poder dentro de la empresa y el control o bien la transformación hacia una empresa más profesionalizada, esta técnica pueden evitar conflictos entre los miembros de las familias que en ocasiones llegan a ser demasiado costosos, pues permiten abordar oportuna y abiertamente los problemas que inevitablemente surgen en la propiedad de la empresa familiar. Por lo tanto es muy seguro que estas juntas son uno de los dos pasos decisivos que puede tomar el propietario para garantizar la continuidad de la empresa familiar. Otra táctica efectiva es establecer un dinámico consejo externo de administración que tenga una perspectiva mayor de todo el negocio y su funcionamiento, una vez instituidas las juntas y el consejo, se puede llegar a una convivencia sana y más beneficiosa para la empresa, los propietarios y todos los familiares involucrados en el negocio forman fuertes lazos que los impulsan al crecimiento continuo, al apoyo e impulso por la educación familiar, la convivencia en grupo, actividades filantrópicas, historias de familia, inversiones riesgosas o a fondos para becas y otras actividades creativas, dándole a la empresa mayor impulso y reconocimiento (Aronoff & Ward 1999).

Con el logro exitoso de las juntas de trabajo brinda la oportunidad de poder llegar a buenos acuerdos, que les permita determinar claramente hacia donde quieren dirigir la empresa y que es lo que esperan de ella, se pueden también tomar las decisiones de forma más adecuada y sobre todo la implementación de las estrategias a largo plazo de acuerdo a los objetivos generales de la empresa y sus propietarios, logrando así dirigirla hacia el éxito y al logro de la competitividad sostenida para conseguir el posicionamiento en el mercado.

La sugerencia para las empresas familiares es irse orientando hacia estructuras más profesionalizadas, tanto por los sistemas y políticas de dirección que se utilizan así como las personas, sean familiares o no, que

se incorporan como directivos y cuadros intermedios, el problema es que no se puede hacer una cosa sin la otra. Si se incorporan nuevos profesionales, pero hay resistencia a la introducción de nuevos sistemas de dirección probablemente estos profesionales, incluso los familiares más jóvenes, se frustraran en la empresa y optaran por retirarse cuando tengan una mejor oferta, de igual manera la introducción de los mejores sistema de dirección sin un cambio cultural y, cambio en la actitud de algunas personas clave de la empresa tampoco tendrá éxito, la empresa familiar se enfrenta a la necesidad de reducir al máximo la resistencias a los cambios y renovación continua de la organización (Amat 2000).

## **2.2 Gestión de liderazgo**

### **2.2.1 Tipos de Liderazgo**

Existen diferentes tipos de liderazgo Bateman & Snell (2009) comparan el estilo autocrático y democrático. El autocrático primero toma la decisión y después se las hace saber a los involucrados; el democrático consulta a su grupo y les pide su opinión, busca información y la participación de todos convocando reuniones y discusiones para tomar las mejores decisiones.

La actitud del líder es crucial en la toma de decisiones, porque este influye en las personas y su comportamiento en las actividades de la empresa, el estilo democrático aporta una mejor participación y aceptación del grupo lo que es favorable por la disposición de las personas a alcanzar los objetivos, por otro lado el estilo autocrático obtiene como resultado más resistencia por parte del grupo, por sentir imposición y poca participación en las decisiones del negocio; aunque el estilo democrático es mejor recibido, en ocasiones no es muy conveniente para los intereses de la empresa, puesto que en ocasiones se deben tomar decisiones rápidas para aprovechar oportunidades que no se presentan todos los días, por lo tanto antes de adquirir una actitud se debe analizar rápidamente la

situación, el líder y el comportamiento del grupo para aplicar el enfoque adecuado tanto para las personas como para la empresa (Bateman & Snell, 2009).

Según Bateman & Snell (2009).los mejores lideres siempre están innovando, desafiando los procesos, las prácticas y creencias convencionales, motivan al cambio inspirando a los trabajadores y compartiendo su visión, buscan el compromiso de la gente apelando a sus valores y motivaciones para que se preocupen por una misión importante, ponen el ejemplo para que la gente vea lo de se debe hacer y cómo se puede lograr: además muestran agradecimiento, otorgan incentivos y utilizan distintos enfoques para motivar a la gente de forma positiva.

### **2.2.2 Etapas de la toma de decisiones**

Las etapas de la toma de decisiones según Bateman & Snell, (2009) son:  
Identificación y diagnóstico del problema: reconocer la existencia de un problema y oportunidad es el principio de esta fase. El tomador de decisiones también debe desear hacer algo y debe creer que existen los recursos y las capacidades necesarias para conseguirlo, después debe escarbar muy a fondo e intentar diagnosticar la situación.

Generación de soluciones alternativas: desarrollo de posibles acciones alternativas para la resolución del problema. Los directores generan, por lo menos, algunas alternativas sobre la base de experiencias pasadas y pueden ser soluciones establecidas, que son ideas que han sido vistas o probadas antes o pueden ser también soluciones a la medida, que son soluciones nuevas y creadoras diseñadas específicamente para un problema en particular.

Evaluación de alternativas: para evaluar las alternativas hay que remitirse a las metas originales, ¿Cuáles alternativas responden a estas metas y cuales no lo hacen? ¿Cuáles alternativas son más aceptables para la

compañía y para sus accionistas? Si hay varias alternativas que pueden resolver el problema, ¿Cuáles pueden implementarse con el menor costo y la mayor utilidad?

Selección de las alternativas: una vez que se ha considerado las posibles consecuencias de las distintas opciones que se tienen, es tiempo de tomar una decisión. Conforme se tome una decisión, se encontraran algunos conceptos importantes, como la maximización que se refiere a tomar la decisión que consigue el mejor resultado, la satisfacción es decir la elección de una alternativa aceptable, aunque no necesariamente perfecta ni mejor y la optimización donde el objetivo es alcanzar el equilibrio entre diferentes metas.

Implementación de la decisión: el proceso de la toma de decisiones no termina cuando se ha elegido una opción. La alternativa seleccionada debe ser puesta en marcha.

Evaluación de la decisión: el paso final es evaluarla, y eso implica obtener información acerca de su funcionamiento. La evaluación de la decisión es útil independientemente de que resulte positiva o negativa, cuando se concluye que está funcionando se deberá continuar o incluso ser aplicada en otras áreas y cuando no ha funcionado correctamente significa la implementación requería de más tiempo, más recursos, mas iniciativas, o que la decisión fue equivocada.

Es importante señalar que en el proceso de toma de decisiones, el líder juega un papel primordial, puesto que de él depende la aplicación y asignación de tareas a los diferentes departamentos así como la distribución de las responsabilidades, por lo tanto el líder debe tomar una actitud favorable para el cumplimiento de las actividades para alcanzar los objetivos establecidos.

### 2.2.3 Teorías sobre estrategias

De acuerdo con Whittington, (2002) las Teorías sobre estrategias son:

Enfoque Clásico de la estrategia: Para los clásicos, la rentabilidad es el principal objetivo de las empresas, y la planificación racional, el medio de conseguirlo. Este enfoque, que domina los principales libros de texto, obtiene un extenso apoyo tanto disciplinario como metafórico. Su concepción de la formulación de la estrategia se fundamenta en la economía de la Escocia del siglo XVIII, mientras que sus principios básicos sobre implementación de la estrategia se remontan a los ideales militares de la antigua Grecia.

Perspectivas evolucionistas de la estrategia: Los enfoques evolucionistas de la estrategia confían menos en la habilidad del top *management* para plantear y actuar de una manera racional. En lugar de confiar en los directivos, esperan que los mercados garanticen unos beneficios máximos. Al subrayar el proceso competitivo de la selección natural, los teóricos evolucionistas no recomiendan necesariamente métodos adoptados por los directivos, serán únicamente los mejores los que sobrevivan, los directivos no tienen por qué ser optimizadores racionales ya que "...la evolución es el análisis costes-beneficios de la naturaleza" (Einhorn y Hogarth, 1988: 114).

Enfoque procesualista de la estrategia: Los enfoques procesualistas de la estrategia comparten, por lo general, el escepticismo de los evolucionistas sobre la racionalidad en el diseño de la estrategia, pero confían menos en la capacidad del mercado para garantizar la obtención de los máximos beneficios. Para los procesualistas, tanto las organizaciones como los mercados son fenómenos complicados y caóticos de los que surgen las estrategias, pero de forma confusa y en pequeños pasos. Incluso llegan a afirmar que los directivos deben sus estrategias y sus ventajas

competitivas a las propias imperfecciones de las organizaciones y de los procesos del mercado. Su máximo es no intentar conseguir el ideal inalcanzable de la acción fluida y racional, sino aceptar el mundo y trabajar en el de la mejor manera posible.

Enfoque sistémico de la estrategia: En contra de las propuestas en ocasiones nihilistas de los teóricos evolucionistas y procesualistas, los sistémicos sigue teniendo fe en la capacidad de las organizaciones para planear y actuar de manera efectiva en sus entornos. En lo que difieren de los clásicos, sin embargo, es en que se niegan a aceptar las formas y los fines de la racionalidad clásica como algo más que como un fenómeno histórico y cultural específico. Los sistémicos insisten en que las razones que guían la estrategia son particulares de un contexto sociológico concreto. Un principio fundamental de la teoría sistémica es que los encargados de tomar las decisiones no son individuos calculadores y aislados que participan en transacciones puramente económicas, sino que son personas profundamente enraizadas en el complejo entretejido que es el sistema social.

Frente a estas posturas tan distintas, el diseño de la estrategia comienza para todos los directivos por una elección estratégica fundamental: qué imagen teórica de la actividad humana y del entorno se ajusta más a su visión del mundo y a su “teoría de la acción” personal Argyris (1977), citado por Whittington (2002).

Una vez establecida claramente la dirección de la empresa se puede llevar acabo las estrategias adecuadas para el logro de los objetivos y sobre todo para tomar las mejores decisiones tanto para el propietario como para el desarrollo y éxito de la empresa.

Es importante señalar que las estrategias por si mismas no producen ningún cambio en las organizaciones, deben ponerse en práctica y llevarse a cabo todo un proceso de análisis para la toma de decisiones más adecuada para alcanzar dichas estrategias y obtener los mejores resultados.

#### **2.2.4 Importancia y concepto de planeación estratégica**

La administración es un proceso continuo de toma de decisiones en una empresa que se divide en: planeación, organización, dirección y control.

Planeación, es la etapa donde se establece lo que se pretende hacer en un futuro y como se llevara a cabo. Organización es donde se organiza toda la utilización de los recursos, la división de tareas, responsabilidades y medidas de control para establecer la estructura organizacional. Dirección es la tercera etapa del proceso administrativo en donde se realizan todas las actividades planeadas ya sean físicas o mentales e implica también una constante toma de decisiones para detallar actividades o tomar medidas correctivas. La última etapa del proceso administrativo es Control, esta etapa está estrechamente relacionada con el logro de los objetivos, evalúa el desempeño y se encarga de vigilar que los objetivos se cumplan (Amaru 2009).

Lo anterior nos brinda un panorama de lo que implica todo el proceso administrativo en una empresa, y que tan importante es la planeación para el logro de los objetivos de una organización. Existen diferentes niveles de planeación en organización y estos se dividen en: estratégicos, funcionales y operativos (Amaru 2009)

Según Amaru (2009) para las empresas familiares es sumamente importante aumentar sus esfuerzos en la planeación estratégica porque es aquí en donde se definen la misión que según (Bateman & Snell 2009) representa el propósito elemental de una organización y su alcance de

operaciones, la visión estratégica que según (Bateman & Snell 2009) es la dirección de largo plazo y el intento estratégico de una compañía y meta que según Bateman & Snell (2009) es un propósito o fin que la administración desea alcanzar de la organización, analizando antes el ambiente externo de la empresa tomando en cuenta las amenazas que existen, y las oportunidades que se presentan para el desarrollo de la empresa.

Según Steiner (1996) planeación estratégica es la forma en que las empresas establecen paso a paso los objetivos, políticas y estrategias que necesitan para desarrollar los planes trazados, con el fin de implementarlas para lograr los propósitos de la organización. Además de ser un proceso donde se decide que se hará, como se hará, quien lo hará y que se hará con los resultados obtenidos.

Para planear estratégicamente es importante saber qué tipo de estrategias existen según los objetivos de la empresa en congruencia con la misión y la visión de la organización y de sus dirigentes.

## **2.3 Calidad**

### **2.3.1 Concepto de calidad**

El concepto de calidad ha evolucionado con el transcurso del tiempo, antes la calidad solo se enfocaba en obtener un producto de buena calidad, un producto que cumpliera con ciertas especificaciones y características establecidas por la misma empresa, usándose la calidad como un sistema de inspección o auditoria con el fin de conseguir que los productos cumplieran con esas características sin tener un plan de prevención o mejoramiento de los productos, solo se limitaban a revisarlos una vez que estos estaban terminados.

Hoy en día la calidad es realmente importante en las empresas si se busca en todos los departamentos y funciones de la empresa, el significado de calidad ha evolucionado y se incluye también al cliente y el valor que él le da a la calidad.

Según Pérez (1994) calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del calor que hay recibido y percibido.

### **2.3.2 Importancia de la calidad en las empresas**

La calidad en las empresas radica principalmente en que los clientes hoy en día están cambiando muchos sus estándares y la exigencia a la hora de satisfacer sus necesidades, y sobre todo porque estamos rodeados de no-calidad que se tratan de justificar continuamente sin asumir las empresas su responsabilidad hacia los clientes.

De aquí la importancia de la calidad, para Senlle (2003) La calidad es el sistema que nos ayudara a vivir en un mundo mejor y más justo en el siglo XXI, es la garantía del futuro.

“Las empresas que se rigen por sistemas de aseguramiento de la calidad conforme a normas ISO de la serie 9000, tienen una orientación clara al cliente, el propio sistema de calidad ayuda a valorar, tener en cuenta y satisfacer al cliente. Sin clientes no hay empresa, por lo tanto, el objetivo es fidelizar, hacer que un comprador vuelva, repita y lo que es más, que se transforme en un propagandista de la empresa.” Senlle (2003 p.107)

### **2.3.3 Calidad del servicio y producto**

Para las empresas actuales la calidad se ha convertido en una palabra clave para el logro del éxito, esto debido a que los clientes hoy están dispuestos a pagar por productos de calidad que satisfagan sus deseos y necesidades de una mejor manera, ya no se trata solo de crear una necesidad y ofrecer un producto que la satisfaga, hoy los clientes piden algo más, algo que les asegure que lo que están adquiriendo cubrirá su necesidad además de darle una sensación de satisfacción total, haciéndolo pensar que no hay otro producto que pueda satisfacerlos de la misma manera, un vez que la empresa puede hacer el que cliente se sienta total mente satisfecho puede llegar a la lealtad y fidelidad del mercado.

Los principales autores y precursores estadounidenses de los modernos conceptos de la calidad total son: Philip B. Crosby, Edward W. Deming, Armand V. Feigenbaum y Joseph M. Juran. Dentro de los autores japoneses las ideas de: Kaoru Ishikawa, Shigeru Mizuno, Shigeo Shingo y Geinichi Taguchi.

Ishikawa (1988) citado por Díaz (2009) manifiesta que "la calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores" e incluye el costo entre estos requisitos. Otra definición que da este autor (1988) es que "calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos etc. Su enfoque básico es controlar la calidad en todas las manifestaciones".

Para Bateman y Snell (2009) La calidad es la excelencia de un producto ya sean bienes o servicios. Ya que se ha convertido en algo tan importante, actualmente las empresas se han preocupado más por ofrecer a los clientes productos de calidad, y principalmente en las empresas objeto de estudio, ya que al ofrecer platillos elaborados con productos en su mayoría orgánicos buscan diferenciarse de los demás consumidores.

Pero la calidad no solo debe presentarse en los productos que ofrece la empresa, los cliente esperan esa misma calidad a la hora de recibir el servicio en los establecimientos. Kotler y Armstrong (1989) citado por Dolors (2004) establece que el servicio es un beneficio o algo que le poder brindar a otra persona de forma intangible.

Esto nos ayuda a entender como los consumidores no solo esperan que los productos ofrecidos sean de la mejor calidad, esperan también sentirse a gusto y en un lugar agradable donde pueden disfrutar de su comida, recibiendo el mejor servicio y atención por parte de los empleados del lugar.

Es importante dar a conocer que no se trata solo de reconocer la importancia de la calidad en el servicio, es importante que las empresas adopten medidas para que este se de en sus empresas, ya que la calidad del servicio es una fuente importante para lograr la satisfacción del cliente y que estos regresen una y otra vez al establecimiento a consumir sus productos.

Las empresas que logran diferenciarse de las demás y ofrezcan una mejor calidad de servicio además de los productos que ofrecen, habrán avanzado un poco más hacia la obtención de la fidelidad del cliente. Si bien ofrecer una alta calidad de servicio no quiere decir que se obtendrá la fidelidad del cliente, si se cree que es un buen camino además de

necesario para obtener la verdadera lealtad de los clientes, y de aquí la importancia de conseguir la calidad de los productos y servicio ofrecido en las empresas (Dolors 2004).

## **2.4 Producto**

### **2.4.1 Concepto de producto**

Para Kotler (1998) un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. El concepto de producto no se limita a los objetos físicos, se puede llamar producto a cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad.

Toda actividad empresarial conduce a un producto, para Grande (2012) un producto es algo que se puede ofrecer al mercado para ser adquirido, usado o consumido, para satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Por lo tanto dentro de las empresas que se manejan en este estudio se entiende que el producto es la comida que se ofrece en los distintos restaurantes, incluido en este el servicio que se brinda a los consumidores. Por eso para la empresa el producto requiere de su mayor atención y el mejor cuidado, sobre todo para estas empresas que se dedican a ofrecer platillos de calidad, buen sabor, buena presentación y con ingredientes orgánicos de la región. Y puesto que los consumidores de hoy son cada día más exigentes y prefieren los productos de la mejor calidad, las empresas deben estar siempre en mejora continua y al pendiente de cualquier indicio que les indique que los platillos o algún detalle en los alimentos servidos deba ser modificado o mejorado y volcar todos sus esfuerzos en brindar siempre los mejores productos y de la mejor calidad para sus consumidores.

### **2.4.2 Innovación en el producto**

Los mercados en la actualidad son cada día más exigentes y la innovación se ha convertido en una parte clave que va más allá que el logro del posicionamiento de la empresas, se ha convertido en un punto importante para lograr su supervivencia dentro del mercado, hoy en día las empresas deben esforzarse más por mantenerse en el gusto de los consumidores y para esto han tenido que renovar sus productos continuamente con el objetivo de seguir presente en las mentes de los consumidores. Las empresas deben hoy hacer uso de su creatividad e iniciativa para seguir buscando mejores y nuevos productos que ofrecer a los clientes. La innovación se lleva a cabo en dos fases: una es la generación o creación de la idea y la segunda etapa es ponerla en práctica y hacer que se lleve a cabo.

Según Adair (1992) citado por Schnarch (2009 p.45)  
“innovar significa literalmente producir o introducir algo nuevo, alguna idea, algún método o instrumento nuevo. Naturalmente, la novedad puede ser más aparente que real. Novedad es un término relativo. Lo que es nuevo para mí puede ser muy conocido para usted. Pero innovación en su concepto más amplio tiene ciertas facetas importantes. En particular, combina dos procesos que se superponen: tener ideas nuevas y ponerlas en marcha”.

De acuerdo a lo anterior las empresas deben siempre promover la creatividad y la innovación e las empresas, ya que esto generara más ideas que pueden ayudar al mejoramiento de la calidad y sobre todo a la creación de nuevos productos o bien a la modificación de algunos ya existentes, con el objetivo de hacer ver a los clientes que la empresa está en continuo cambio y mejoramiento para brindarle los mejores productos con el mejor servicio del mercado. Continuamente se cree que la

creatividad da como resultado automático la innovación, pero esto no muchas veces se da en la práctica, muchas veces surgen buenas ideas pero si alguna persona no está convencido esto puede llevar a no ponerse en práctica, algo que podría a ver sido un gran éxito, por lo tanto es importante motivar al personal a generar esas ideas, pero sobre todo es importante que les den la atención y la importancia que requiere, porque nunca se sabe dónde puede surgir una gran idea que le dé a la empresa la aceptación del cliente que requiere para consolidar sus posicionamiento en el mercado.

### **2.4.3 Diferenciación del producto**

Cuando la empresa ya ha identificado cuál es su mercado meta y tiene muy claro en el ambiente en el cual se desenvuelve es la hora de decidir qué lugar es el que quiere ocupar dentro de este mercado y buscar la manera de diferenciar sus productos de los otros competidores con el objetivo, no solo de posicionarse con sus productos, además de esto se debe buscar que los consumidores identifiquen la empresa, la marca y sobretodo los productos que se ofrecen, con el objetivo de mantenerse como número uno en sus mentes y en sus preferencias, y lograr así su lealtad.

Hill & Jones (2009) Diferenciación del producto es el proceso de diseñar productos para satisfacer las necesidades de los clientes. Con esto una empresa obtiene una ventaja competitiva cuando crea, desarrolla y vende un producto de tal forma que satisface mejor las necesidades de los clientes que sus rivales. Aquí es donde la empresa decide como diferenciara sus productos de los de la competencia.

Si lo que quiere es diferenciarlos en cuanto a la calidad, innovación y servicio entonces crearan productos con esas características para ofrecerlos a los clientes, pero se quieren diferenciar sus productos

reduciendo costos, entonces ofrecerán productos diferenciados con precios bajos.

#### **2.4.4 Precio del producto**

Para Kotler (1998) el precio en su sentido más limitado es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, en un sentido más amplio es la suma de todos los valores que intercambian los consumidores por los beneficios de tener un producto o el servicio o de utilizarlos.

Durante mucho tiempo se ha tenido la idea que el precio es el principal factor que intervine en la decisión de compra de los consumidores, esto puede estar aun ocurriendo en los países más pobres, pero a medida que los clientes de diferentes países poseen más capacidad de comprar, este factor ha ido disminuyendo su importancia, ya que los clientes de hoy están dispuestos a pagar por calidad, diferenciación, servicio, en general los clientes están dando mayor importancia a otros aspectos del producto, sobretodo que logren satisfacer su necesidad de la mejor manera y para esto están dispuestos a pagar más. Por lo tanto el precio se ha convertido en una estrategia que las empresas deciden si usar o no, según la naturaleza de la empresa y el mercado en el cual se desarrollan. Existen factores internos y externos que afectan la decisión de los precios en los productos.

Para Kotler (1998) los factores internos que afectan la determinación de precios incluyen los objetivos de mercadotecnia de la compañía, la estrategia de la mezcla de mercadotecnia, los costos y la organización. Los factores externos que afectan las decisiones de determinación de precios incluyen la naturaleza del mercado y la demanda, la competencia y otros elementos ambientales.

## **2.5 Competitividad**

### **2.5.1 Conceptos de competitividad**

Saldarriaga (2007) la competitividad es la capacidad que tiene una empresa, persona o país para entrar en nuevos mercados, la rapidez que tiene para reaccionar a los cambios mediante una efectiva toma de decisiones, para afrontar la competencia que se da en los mercados. O bien se puede definir como la capacidad que tiene una empresa para ofrecer sus servicios y/o productos de la mejor calidad, proporcionando un panorama del estado en que se encuentra una empresa, individuo o país.

Pérez (2004) citado por Saldarriaga (2007 p.7) “Define la competitividad de una economía (...) como la capacidad que tiene dicha economía (y por lo tanto sus empresas) para el abastecimiento y suministro de su mercado interior y para la exportación de bienes y servicios al exterior.”

La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos de la competitividad es vital para la política económica nacional Porter, (1991), citado por Lombana, Gutiérrez & Rosas (2009 p.6).

Con lo anterior y para efectos de este trabajo de investigación se definirá como competitividad: como la capacidad que tiene una empresa de ofrecer sus productos de la mejor calidad y de forma sostenible al mercado,

además de mantener una empresa económicamente sana y con suficiente confianza de competir efectivamente en un mercado abierto cada día más competitivo logrando el posicionamiento y la diferenciación.

### **2.5.2 Modelos para medir competitividad**

A nivel internacional existen diferentes modelos para medir la competitividad de los países y regiones, como la metodología diseñada por Michael Porter, utilizada por el Foro Económico mundial, para evaluar a diferentes países, el cual incluye la evaluación de 12 factores determinantes para la competitividad: indicadores de desempeño, estado macroeconómico, tecnología e innovación, tecnología en información y telecomunicaciones, infraestructura, instituciones públicas: contratos y ley, instituciones públicas: corrupción, competencia doméstica, desarrollo de clúster, operación y estrategia empresarial (gerencia), medio ambiente e instituciones internacionales (Jiménez 2006).

Otro modelo utilizado por el Instituto Para el Desarrollo de la Gerencia (IMD *business school, Switzerland*) en el cual se consideran diferentes variables en cuatro factores importantes que son: Desempeño económico, Eficiencia gubernamental, eficiencia en los negocios e infraestructura (Jiménez 2006).

Así como estos modelos hay muchos otros utilizados para medir la competitividad a nivel internacional, país o región, pero cual como saber cuál es el más adecuado para medir la competitividad de las empresas, este modelo debe ser capaz de medir la gestión de la gerencia en todos los aspectos de la organización, pero es una realidad que de acuerdo a la situación a nivel nacional todas las empresas buscan un buen nivel de competitividad pero les ha sido difícil alcanzarla, por lo tanto se ha hecho una reestructuración de los factores para medir la competitividad de las empresas a nivel gerencia el cual se incluye en la siguiente formula.

De acuerdo con Jiménez (2006 pp.123, 124)

(Competitividad= G.G.(G.C.+G.F.+G.P.+C.T.+I)

Dónde:

G.G.=Gestión Gerencial

G.C.=Gestión Comercial

G.C.=Gestión Financiera

G.P.=Gestión de Producción

C.T.=Ciencia y Tecnología

I= Internacionalización

Los cuales se calificaran con puntajes máximos, que para cada caso es:

G.C.=30 puntos, G.F.=20 puntos, G.P.=20 puntos, C.T.=10 puntos, I= 20 puntos.

De esta forma el puntaje máximo será de 100 puntos. El factor G.G., corresponde a un valor entre 0 y 1.

Se puede construir una tabla, con los puntajes obtenidos, para clasificar la empresa en una escala de competitividad a nivel internacional.

90-100 puntos: Muy competitiva

80-89 puntos: Competitiva

70-79 puntos: Baja competitividad

0-69 puntos: No competitiva

De esta manera se puede evaluar que tan competitiva es una empresa y como se desarrolla en el mercado, además de poder intensificar cuales son las debilidades en las cuales se debe poner atención mejorar la competitividad.

### **2.5.3 Ventaja competitiva**

Toda empresa busca la calidad en sus productos y/o servicios, con el objetivo de posicionarse en el gusto del consumidor y lograr un lugar competitivo dentro del mercado, para la Empresa Familiar de tipo Gourmet, el concepto de calidad es de suma importancia, porque es la

base del éxito de sus productos, por lo tanto deben darse a la tarea de buscar la ventaja competitiva que los diferencie de todos los competidores actuales y futuros.

A medida que crece la competencia en el entorno, es cada día más importante que las empresas de servicios busquen la diferenciación que haga que los clientes los identifiquen fácil y rápidamente como los mejores en el mercado, en ocasiones no se compite con empresas locales, sino que cada día llegan también personas extranjeras con la misma visión de negocios pero con innovaciones, lo que impulsa a las empresas locales incrementar los esfuerzos para captar el mercado.

El primer paso es localizar el mercado objetivo y centrar la atención en ellos, en sus gustos y preferencias para lograr una ventaja competitiva sobre la competencia Lovelock, Reynoso, D'Andrea & Huete (2004).

Como señala Day citado por Lovelock et al. (2004) La infinidad de caminos que pueden llevar a una empresa a lograr una ventaja competitiva no es algo sencillo de descifrar, primeramente la empresa debe sobresalir de entre sus competidores. Para alcanzar el éxito debe lograr ser el mejor proveedor en el mercado y tener los mejores productos que el mercado objetivo demanda.

#### **2.5.4 Estrategias de posicionamiento**

Según Lovelock et al. (2004) los pasos para desarrollar una estrategia de posicionamiento son:

Análisis del mercado: esto para conocer las características del mercado y sus preferencias, la demanda, la segmentación del mercado y todo lo que nos ayude a conocer cómo ven a la empresa los clientes y la competencia.

Análisis corporativo interno: analiza los recursos con los cuales cuenta la empresa y las debilidades en cuanto a estos recursos, en base a esta información es como la empresa decidirá los servicios que ofrecerá y hacia que mercado se dirigirá específicamente.

Análisis competitivo: identificar y analizar la competencia y cuáles son las fortalezas y debilidades de la empresa, con el propósito de identificar posibles oportunidades de diferenciación, en base a esto se decidirá lo que se le ofrecerá a los clientes para sobresalir de los competidores directos e indirectos.

Con la información recopilada se desarrolló una declaración de posición: que proporciona la posición de la empresa en el mercado y poder implementar un plan de acción para un mercado específico y obtener el resultado deseado.

Identificar la ventaja competitiva de cada empresa y el posicionamiento en el mercado son puntos clave para lograr la tan envidiada competitividad en las empresas.

## **Capítulo 3 Metodología**

En este capítulo se muestran los objetivos y las preguntas de investigación, las variables estudiadas, la matriz de congruencia, los enfoques tanto metodológicos como teóricos en que se sustenta la investigación, el diseño de la investigación, desde que paradigma se estudió, el diseño y descripción del instrumento de recolección de datos.

Además se muestra la operacionalización y conceptualización de las variables, los resultados de las pruebas de confiabilidad y validez a las que fue sometido el instrumento de medición, la descripción de la población y el método de muestreo utilizado.

### **3.1 Objetivo general**

Establecer si existe relación entre el logro de la competitividad y las variables de calidad, gestión de liderazgo y producto de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet en Ensenada, B.C.

### **3.2 Objetivos específicos**

1. Caracterizar las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet.
2. Determinar si existe relación entre la competitividad y la calidad de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet en Ensenada, B.C.
3. Definir si se observa una relación entre la competitividad y gestión de liderazgo de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet en Ensenada, B.C.
4. Establecer si se presenta relación entre la competitividad y el producto de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet en Ensenada, B.C.

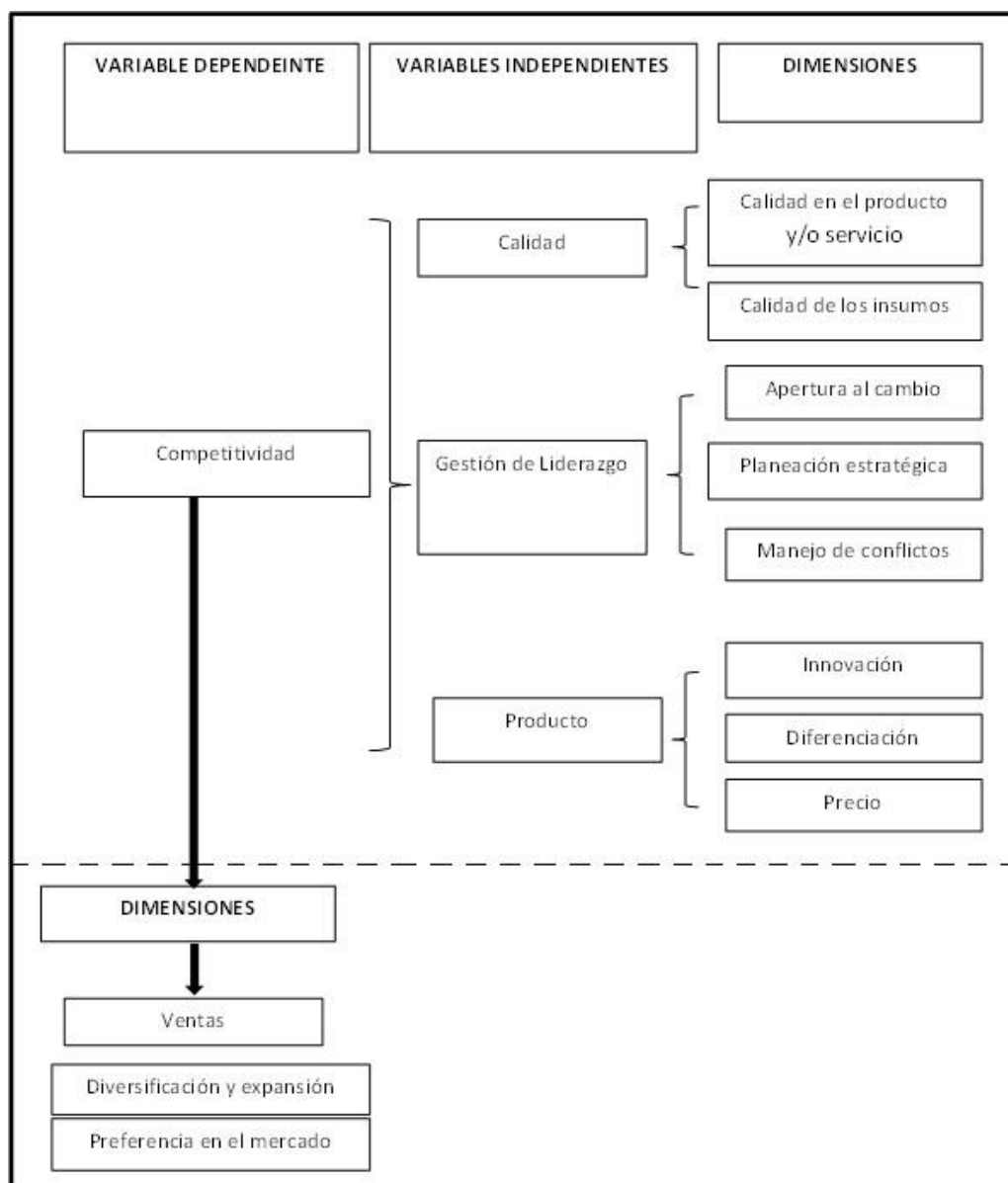
### **3.3 Preguntas de investigación**

1. ¿Cuáles son las características de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet?
2. ¿Existe relación entre calidad del servicio, insumos y productos en la competitividad de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet?
3. ¿Tiene relación la gestión de liderazgo en la competitividad de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet?
4. ¿Hay relación entre la innovación, precio y diferenciación del producto en la competitividad de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet?

### 3.4 Esquema de variables de estudio

En la figura 3.1 se muestran las variables del estudio de investigación, que incluyen la variable dependiente y las variables independientes que se estudiarán desde diferentes dimensiones con el objetivo de establecer si las variables independientes tienen relación con el desarrollo de la variable dependiente.

Figura 3.1 Variables de estudio.



Fuente: Elaboración propia.

### **3.5 Diseño de la investigación**

Esta investigación se considera como no experimental, transeccional, exploratoria, descriptiva, correlacional, debido a que los objetivos del estudio fueron caracterizar a las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet en Ensenada, Baja California, así mismo describir las variables de investigación para conocer en qué nivel se ubican según los datos que arrojó la encuesta, explicar y analizar la relación estadística entre las variables competitividad, gestión de liderazgo, producto y calidad (Hernández, Fernández & Baptista, 1991).

### **3.6 Paradigmas de investigación**

Esta investigación se realizó en base al paradigma cuantitativo interpretativo ya que el objetivo fue medir fenómenos, comparar resultados e interpretarlos en función de la teoría referencial que se planteó, tomando en cuenta las variables que intervienen en el proceso del logro de la competitividad de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet en Ensenada, Baja California.

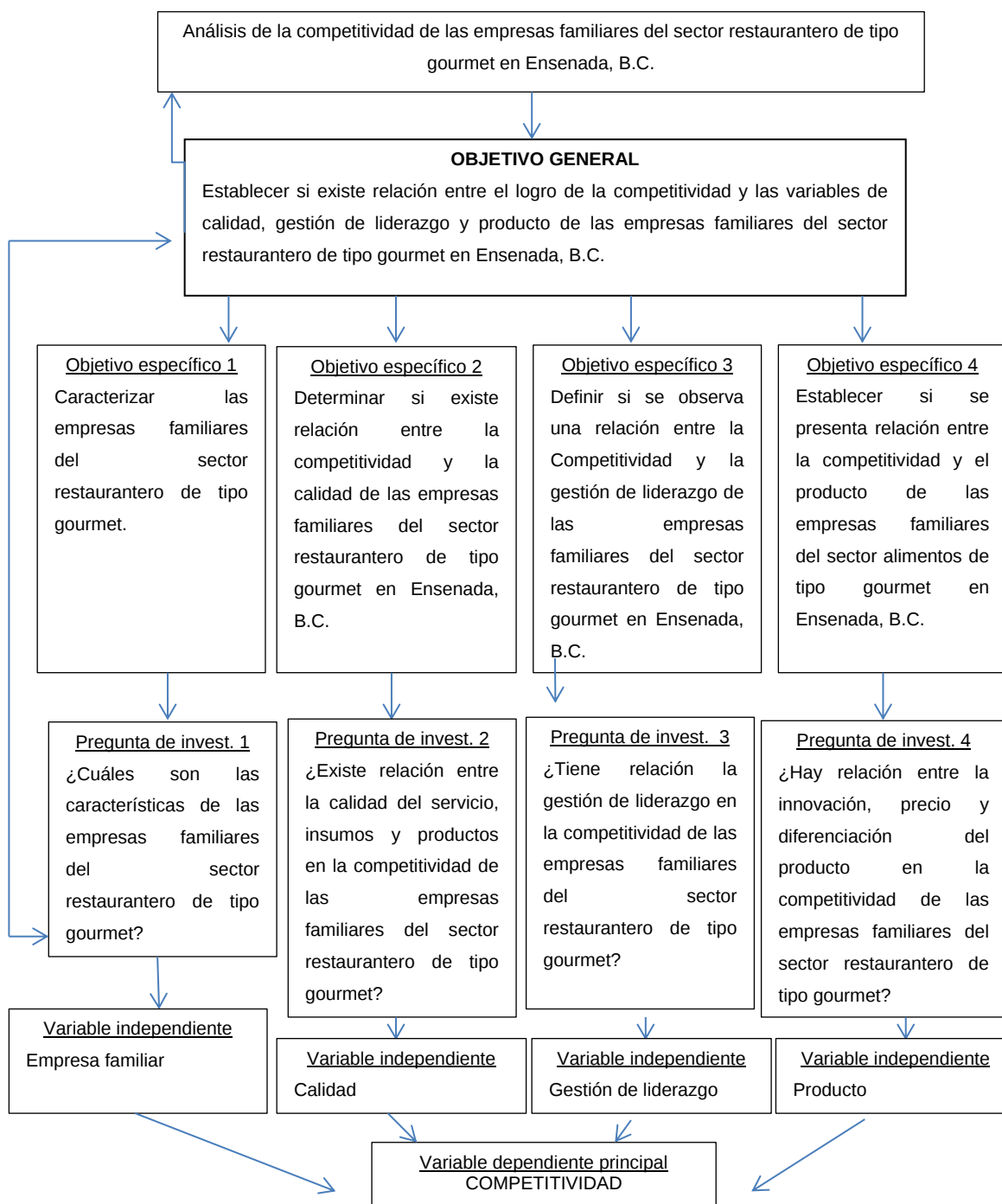
### **3.7 Método de estudio**

Este estudio de investigación se llevó a cabo mediante el método descriptivo correlacional, y la recopilación de datos se realizó a través de un instrumento de medición que se aplicó a propietarios, gerentes, encargados o alguna persona que contaba la información sobre el manejo y desarrollo de las actividades de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet de Ensenada, Baja California, con el objetivo de conocer cuál es la situación de estas empresas en el ámbito competitivo y como se relacionan o cómo influyen las variables de: gestión de liderazgo, producto, y calidad para el logro de la competitividad de estas empresas.

### 3.8 Matriz de congruencia de la investigación

En la figura 3.2 se presenta la matriz de congruencia, instrumento que ayuda a garantizar una coherencia y congruencia entre los elementos incluidos en el diseño de la investigación.

Figura 3.2 Matriz de congruencia.



### **3.9 Enfoques de la investigación**

#### **3.9.1 Enfoque teórico**

Para las empresas la calidad en el servicio es una de las piezas claves para el logro de la competitividad, por lo tanto esta investigación se sustenta en parte en este enfoque y cómo lograr la calidad total y convertirla en una ventaja comparativa frente a los competidores potenciales.

Las teorías de calidad se han desarrollado en los países más avanzados como Estados Unidos y Japón. Los principales autores y precursores estadounidenses de los modernos conceptos de la calidad total son: Philip B. Crosby, Edward W. Deming, Armand V. Feigenbaum y Joseph M. Juran. Dentro de los autores japoneses las ideas de: Kaoru Ishikawa, Shigeru Mizuno, Shigeo Shingo y Geinichi Taguchi. Estos son sólo los más importantes que han publicado literatura en el tema de la calidad total pues, sin lugar a dudas, son los que aportan la mayoría de las ideas originales en esta área del conocimiento. Se pudo identificar que la mayoría de los autores y organizaciones que trabajan en el tema coinciden en asegurar que Deming, Juran, Crosby e Ishikawa han sido los paradigmáticos que más han investigado, aportado y legado a la teoría de la calidad y, además, sus definiciones y puntos de vista han significado el punto de partida de muchas investigaciones (Díaz 2009, p.2).

Todos estos autores manejan diferentes definiciones de lo que es calidad y la aplicación en los negocios para el logro de la competitividad.

Ishikawa (1988) citado por Díaz (2009) Manifiesta que la calidad es aquella que cumple los requisitos que exigen los consumidores incluyendo el costo que permite cumplir con estos requisitos. Por otro lado este autor también señala que la calidad no se debe dar solo en el producto, calidad debe darse en el trabajo, en el servicio, la información, los procesos y las personas mismas, ya sean trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, así mismo calidad del sistema, de la empresa y de los propios objetivos, es decir se debe cuidar la calidad en todos sus aspectos y en todas parte.

Las propuestas para la planificación de la calidad según son:

1) Identificar a los clientes y sus necesidades, incluidos tanto los clientes externos como internos, 2) Traducir las necesidades de los clientes al lenguaje de la empresa, 3) Establecer metas de calidad basadas en las necesidades de los clientes, 4) Desarrollar y optimizar el producto para satisfacer esas necesidades, 5) Desarrollar y optimizar el proceso que produce el producto, 6) Probar que ese proceso pueda producir el producto en condiciones normales de operación y 7) Transferir el proceso a la operación. En base a estos y otros autores revisados, esta investigación se centrará desde el punto de vista de la calidad en el servicio ofrecido a los clientes y sobre todo en la calidad de los productos, procesos y en general todo lo necesario para conseguir la aceptación del cliente y el posicionamiento en el mercado. (Juran 2003 citado por Díaz, 2009, p.4)

Otra escuela que es importante mencionar y en la que se sustenta este trabajo de investigación es la Planeación Estratégica, porque ayuda a que las empresas lleven un buen control de sus actividades para el logro de los objetivos. Según Steiner(1996) la Planeación Estratégica se consigue

mediante un esfuerzo efectivo de una empresa para establecer sus objetivos, propósitos, políticas y estrategias para que la empresa pueda desarrollar y llevar a cabo sus planes a largo plazo, poniendo en práctica y siguiendo las políticas y estrategias establecidas, con el propósito de que cada persona dentro de la empresa tenga claro que es lo que hará, como se hará y de qué manera sus resultados y trabajo contribuirá al logro de los objetivos de la organización.

Las empresas familiares en un ambiente competitivo se están moviendo rápidamente hacia la profesionalización y calidad total en la empresa para conseguir la preferencia en el mercado y el éxito de la empresa a través de los años.

### **3.9.2 Enfoque metodológico**

El enfoque de investigación es exploratorio descriptivo correlacional, ya que se realizó el estudio de un fenómeno desde diferentes variables para dar respuesta al problema planteado de forma específica y delimitada, donde se establecieron diferentes interrogantes específicas, para dar respuesta a dicho problema.

Para alcanzar objetivos planteados, se recolectaron datos numéricos de los objetos de estudio y las variables, a través de una encuesta tomada y adecuada a partir del Mapa de Competitividad desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los tipos de escalas que se utilizaran en los cuestionarios son: nominal para algunos de los datos sociodemográficos, ordinal para otros de los datos sociodemográficos y escala para las preguntas que recabaran los datos correspondiente a la información necesaria para estudiar las diferentes variables establecidas para el estudio de la competitividad de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet en Ensenada, Baja California.

Según la naturaleza de los datos, y la distribución de los mismos, para dar respuesta a los objetivos de la investigación, se utilizó la prueba de estadística descriptiva para caracterizar a los objetos de estudio, para analizar la relación entre las variables, primeramente se sometieron los datos al método estadístico para pruebas no paramétricas de Kolmogorov Smirnov para comprobar que los datos de la muestra presentan un comportamiento de distribución normal. Una vez comprobado que los datos si se distribuyen normalmente se aplicó el análisis de Correlación Bivariada de Spearman, para conocer la relación estadística que existe entre las variables. Las pruebas estadísticas se llevaron a cabo en el programa Statitstical Package for the Social Siences (SPSS)

### **3.10 Diseño del Instrumento**

El instrumento se divide en dos secciones, la primera consiste en una serie de preguntas para obtener información sociodemográfica de los objetos de estudio, como el puesto de quien contesta, el número de empleados con que cuenta la empresa, el tiempo de funcionamiento que tiene la empresa y la escolaridad de quien contesta, la segunda sección se divide en cuatro apartados, de los cuales se obtiene información acerca de la variable de estudio, cada una a su vez se divide en dimensiones con el propósito de identificar desde que aspectos se medirán dichas variables, el instrumento cuenta con cincuenta y nueve preguntas, con una escala de medición tipo Likert, con cinco opciones de respuesta que van desde nunca hasta siempre.

Las preguntas en el instrumento para la recolección de datos para esta investigación, contiene preguntas como por ejemplo; La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en los últimos dos años, el personal está involucrado en la implementación de la estrategia, han cambiado las prácticas administrativas desde la apertura del negocio, se realizan cambios en el menú de la empresa, entre otras.

### 3.11 Descripción del instrumento

El instrumento se compone al inicio por una instrucción y explicación del objetivo del estudio y la encuesta, más adelante se presentan las instrucciones del llenado del instrumento, después una serie de datos como antecedentes de la empresa estudiada, el objetivo del instrumento es medir cuatro variables desde diferentes dimensiones.

Tabla 3.1 Estructura del instrumento de medición para la recolección de datos.

| Variables                      | Dimensiones                     | No. de Ítems |
|--------------------------------|---------------------------------|--------------|
| <b>1. Gestión de Liderazgo</b> | Planeación estratégica          | 8            |
|                                | Implementación de la estrategia | 2            |
|                                | Manejo de conflictos            | 3            |
|                                | Apertura al cambio              | 4            |
| <b>2. Producto</b>             | Innovación                      | 5            |
|                                | Diferenciación                  | 3            |
|                                | Precio                          | 3            |
| <b>3. Competitividad</b>       | Mercadeo y ventas               | 9            |
|                                | Mercado local                   | 3            |
|                                | Diversificación y expansión     | 6            |
| <b>4. Calidad</b>              | Aspectos generales de calidad   | 2            |
|                                | Sistema de calidad              | 3            |
|                                | Servicio                        | 5            |
|                                | Insumos                         | 3            |

Fuente: Elaboración Propia en base al instrumento de medición utilizado.

Al final un espacio para comentarios y agradecimiento a los participantes, con esta encuesta se pretende explicar cómo se da la competitividad de las empresas familiares del sector restauranero de tipo gourmet de Ensenada, B.C. y describir la relación con las demás variables, para que las empresas sean competitivas en el mercado en el cual se desarrollan.

### **3.12 Escala utilizada y justificación**

Los tipos de escala que se utilizaron en los diferentes instrumentos de recolección de datos son:

Diferenciales dicotómicas: esta escala de uso en algunas preguntas donde lo que interesa es conocer si cuenta o no con ciertas características o procesos dentro de la empresa y de ser así conseguir una breve descripción del porque si o porque no.

Nominal: esta escala se utilizó para conocer el género, nombre de la empresa, escolaridad, así como diferentes elementos que se pretenden ubicar con la aplicación de la encuesta y con el objetivo de que la información sea más clara y precisa para poder clasificarla de manera adecuada y sea de utilidad a la investigación.

Ordinales tipo Likert en escala del uno al cinco según el grado en que se presenta cada situación cuestionada en el instrumento de recolección de datos, los rangos van desde nunca hasta siempre.

En general los diferentes tipos de escalas se utilizaron de acuerdo a la naturaleza de la información y la forma de elaborar las preguntas, con el objetivo principal de obtener la mayor información para darle solución al problema de estudio a través del procesamiento y el análisis de la misma, para después llevar a cabo una interpretación precisa para cumplir todos los objetivos de la investigación.

### 3.13 Operacionalización de variables

En la tabla 3.1 se muestra las diferentes variables que intervienen en la investigación, con el propósito de identificar desde que dimensiones fueron medidas y cuáles fueron los indicadores que ayudaron a la recopilación de la información, además de indicar que preguntas del instrumento de recolección de datos se utilizaron para reunir la información necesaria para cumplir con los objetivos de la investigación.

Tabla 3.2 Operacionalización de variables.

| Variable dependiente  | Dimensiones                         | Indicadores                                                                                                                  | Instrumento                                                                                              |
|-----------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Competitividad</b> | Mercadeo y ventas                   | Plan de mercado<br>Mercado objetivo<br>Clientes                                                                              | Encuesta a empresas<br>Preguntas 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9, 3.10, 3.11, 3.12           |
|                       | Mercado local                       | Satisfacción del cliente<br>Necesidades de los clientes<br>Especificaciones de los productos                                 | Encuesta a empresas<br>Preguntas 3.13, 3.14, 3.15, 3.16                                                  |
|                       | Diversificación y expansión         | Sucursales/franquicias<br>Si son proveedores de insumos<br>Servicios adicionales                                             | Encuesta a empresas<br>Preguntas 3.17, 3.18, 3.19, 3.20, 3.21, 3.22                                      |
| <b>Calidad</b>        | Calidad en el servicio y/o producto | Calidad del producto: preparación/procesos/<br>Equipo/ profesionalización<br>Políticas de calidad/ capacitación del personal | Encuesta a empresas<br>preguntas 4.1,4.2, 4.3, 4.4,4.5, 4.6, 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12, 4.13, 4.14 |
|                       | Calidad de los insumos              | Proveedores<br>Origen de los insumos<br>Tipo de insumos                                                                      | Encuesta a empresas<br>Pregunta 4.15, 4.16, 4.17                                                         |

| Variable dependiente        | Dimensiones                     | Indicadores                                                                                      | Instrumento                                                             |
|-----------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| <b>Gestión de liderazgo</b> | Planeación Estratégica          | Trabajo en equipo<br>Toma de decisiones<br>Análisis estratégico                                  | Encuesta a empresas<br>Preguntas 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6, 1.7, 1.8 |
|                             | Implementación de la estrategia | Participación de los empleados<br>Asignación de recursos                                         | Encuesta a empresas<br>Preguntas 1.9, 1.10, 1.11                        |
|                             | Manejo de conflictos            | Juntas familiares<br>Decisiones compartida<br>Participación de empleados                         | Encuesta a empresas<br>Preguntas 1.12, 1.13, 1.14                       |
|                             | Apertura al cambio              | Nuevas formas de trabajo<br>Uso de tecnología<br>Toma de oportunidades                           | Encuesta a empresas<br>Preguntas 1.15, 1.16, 1.17, 1.18, 1.19           |
| <b>Producto</b>             | Innovación                      | Productos y servicios nuevos<br>Necesidades de los clientes<br>Nuevo equipo y procesos           | Encuesta a empresas<br>Preguntas 2.1, 2.2, 2.3, 2.4, 2.5                |
|                             | Diferenciación                  | Ventaja competitiva<br>Servicios adicionales<br>Promociones                                      | Encuesta a empresas<br>Preguntas 2.6, 2.7, 2.8                          |
|                             | Precio                          | Comparación precio/ tam. porción<br>Comparación precio/competencia<br>Comparación precio/calidad | Encuesta a empresas<br>Preguntas 2.9, 2.10, 2.11                        |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.14 Conceptualización de las variables

**Competitividad:** Para efectos de este trabajo y basado en las definiciones de competitividad de Porter (1991), Pérez (2004) y Saldarriaga (2007) se define Competitividad, como la capacidad que tiene una empresa de ofrecer sus productos de la mejor calidad y de forma sostenible al mercado, además de mantener una empresa económicamente sana y con suficiente confianza de competir efectivamente en un mercado abierto cada día más competitivo logrando el posicionamiento y la diferenciación.

**Calidad:** Basados en las definiciones de Feigenbaum y Juran, la definición de calidad para este trabajo de investigación se maneja como la experiencia del cliente con los productos o servicios que se les brinda y comparada con sus requerimientos y necesidades, la calidad del producto o servicio es determinada de acuerdo a todas las características que tiene,

y la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes, incluyendo en este proceso a todo el personal de la empresa, desde los altos mandos hasta el nivel operativo, e involucrando a todas las áreas.

**Gestión de liderazgo:** Para esta investigación la definición de gestión de liderazgo parte de los autores Ralph M. Stodgill y Bateman & Snell, y se define como un proceso que implica unificar los esfuerzos de todos en una empresa para alcanzar los objetivos, a través de una eficiente supervisión, apoyo y retroalimentación de forma positiva en las actividades que desarrolla la empresa, con el propósito de lograr un futuro exitoso.

**Producto:** Para esta investigación usara la definición de producto propuesta por Stanton, Etzel y Walker, un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.

### **3.15 Población y muestra**

La población está compuesta por las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet del Valle de Guadalupe y Zona Urbana de Ensenada, B.C., que se identificaron de acuerdo a los afiliados en la Cámara Nacional de la Industria de los Restaurantes de Alimentos Condimentados (CANIRAC) y después de hacer un censo por la ciudad y el Valle de Guadalupe, contabilizando un total de 35 restaurantes en el momento de la realización del estudio.

El objetivo al inicio de la investigación era hacer un estudio poblacional, al comenzar el trabajo de campo, se presentaron algunas limitantes, entre ellas que algunos restaurantes en la lista ya habían cerrado sus puertas al público, algunos sólo se mantienen abiertos por ciertas temporadas al año y otros no presentaron interés o disposición para contestar la encuesta.

Por lo tanto, se estableció la necesidad de hacer el estudio sólo con una muestra de la población, el método de muestreo utilizado fue de tipo no probabilístico por conveniencia, la cual consiste en seleccionar a los participantes que tienen disposición para proveer la información necesaria para la realización del estudio (McMillan Schumacher, 2001). En total se lograron recabar datos de 15 restaurantes, seis del valle de Guadalupe y nueve de la zona urbana de Ensenada, Baja california. El proceso de recolección de datos se llevó a cabo en el periodo de marzo a junio de 2013.

### **3.16 Confiabilidad y Validez del Instrumento**

El muestreo para la aplicación de la prueba piloto se da a un nivel de confianza del 85% y el total de encuestas a aplicar fue de cinco restaurantes para medir la confiabilidad del instrumento y sus variables, las empresas seleccionadas para la aplicación del instrumento se llevó a cabo de acuerdo a la disponibilidad que presentaron para contestar y apoyar al estudio.

Después de acercarse a las empresas se pudo observar que no muestran mucho interés por el tema o no en algunos casos no tienen la disponibilidad para contestar, por tal motivo en ese momento la encuesta solo fue contestada por cuatro personas con la información de la empresa a la que pertenecen.

La validez y confiabilidad son requisitos indispensables para brindar rigurosidad científica a cualquier estudio, para este estudio se aplicó la medida estadística de Alfa de Cronbach, con el fin de identificar el grado de confiabilidad que tiene el instrumento de forma global, así mismo la confiabilidad que brindan los ítems para medir cada una de las variables incluidas en el instrumento. De Pelekais (2007:89) señala que la confiabilidad se expresa mediante un coeficiente de correlación:  $r_{tt}$  que significa correlación de test consigo mismo.

En la Tabla 3.3 se muestran los rangos de confiabilidad para esta prueba, Según Ruiz (1998:55) citado por De Pelekais (2007:89)

Tabla 3.3 Rangos de confiabilidad para Alfa de Crombach.

| Rango       | Magnitud |
|-------------|----------|
| 0.01 – 0.20 | Muy baja |
| 0.21 – 0.40 | Baja     |
| 0.41 – 0.60 | Moderada |
| 0.61 – 0.80 | Alta     |
| 0.81 – 1    | Muy alta |

Fuente: Elaboración Propia, a partir de Ruiz (1998:55) citado por De Pelakais (2007:89)

En base a esto se realizó la prueba estadística en el programa “*Statistical Package for the Social Sciences*” (SPSS) la confiabilidad para el instrumento en su conjunto se ubicó en magnitud muy alta de confiabilidad como se presenta en la Tabla 3.4

Tabla 3.4 Nivel de Confiabilidad de todo el Instrumento.

| $\alpha$ de Crombach | Numero de Ítems analizados | Magnitud |  |
|----------------------|----------------------------|----------|--|
| .957                 | 59                         | Muy alta |  |

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos en el SPSS.

La Confiabilidad de los ítems que medirán la variable de Gestión de Liderazgo, Competitividad, Producto y calidad se presentan en la Tabla 3.5.

Tabla 3.5 Nivel de Confiabilidad de las variables que mide el instrumento.

| Variable             | Alpha de Crombach | Magnitud | Ítems analizados |
|----------------------|-------------------|----------|------------------|
| Gestión de liderazgo | .940              | Muy alta | 17               |
| Producto             | .831              | Muy alta | 11               |
| Competitividad       | .926              | Muy alta | 18               |
| Calidad              | .957              | Muy alta | 13               |

Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados obtenidos en el SPSS.

Una vez analizada la confiabilidad del instrumento y sus variables, se llevó a cabo la validez de contenido del instrumento, este cálculo puede hacerse a través del método del Panel desarrollado por Lawshe (1975). A cada uno de los miembros se les proporciono una copia de la encuesta, la descripción de las dimensiones pretende medir el instrumento y en una hoja de evaluación estandarizada en la cual los expertos clasificaron cada una de las preguntas de acuerdo a lo siguiente:

La característica (conocimiento, habilidad) que mide esta dimensión/pregunta le parece a usted (a) fundamental, (b) útil pero no fundamental, o (c) irrelevante, los resultados encontrados fueron los siguientes.

Se aplicó la ecuación para el cálculo de validez de contenido para cada ítem desarrollada por Lawshe (1975).

$$CVRi = \frac{n_e}{N}$$

Dónde:  $n_e$  es el número de panelistas que tienen acuerdo en la categoría “fundamental o esencial” y  $N$ =número total de panelistas.

Una vez realizado el cálculo de validez de los ítems, se realizó la validación del instrumento global, para esto se utilizó la ecuación desarrollada también por Lawshe (1975) que se muestra a continuación:

$$CVI = \frac{\sum_{i=1}^M CVR_i}{M}$$

Dónde:  $CVR_i$  es la razón de validez de contenido de los ítems aceptables y  $M$  es el total de ítems aceptables de la prueba, por lo tanto se sumaron las razones de validez de cada ítem y se dividió entre cincuenta y nueve, ya que todos fueron calificados como aceptables por los expertos, dando como resultado una validez de .94, dado que valores cercanos a uno son indicio de un alto índice de validez de contenido, se puede concluir que en general el instrumento que se utilizara para la recolección de los datos posee un alto grado de validez de contenido.

Sin embargo con la ayuda de los expertos y sus recomendaciones, el instrumento se modificó en cuanto a presentación, y algunas preguntas donde se presentaban dos en una misma, por lo tanto para al final de la prueba piloto y con sus resultados, la estructura se adecuó, a fin de realizar el trabajo de campo con las menores complicaciones posibles, y para que las personas encuestadas no presentaran confusión alguna al momento de contestar. Al final de la prueba piloto la encuesta concluyó en 69 ítems distribuidos como se presenta en la Tabla 3.6.

Tabla 3.6 Distribución de los ítems en el instrumento de medición usado.

| Variables                      | Dimensiones                     | No. de Ítems |
|--------------------------------|---------------------------------|--------------|
| <b>1. Gestión de Liderazgo</b> | Planeación estratégica          | 11           |
|                                | Implementación de la estrategia | 3            |
|                                | Manejo de conflictos            | 3            |
|                                | Apertura al cambio              | 5            |

|                          |                               |    |
|--------------------------|-------------------------------|----|
| <b>2. Producto</b>       | Innovación                    | 5  |
|                          | Diferenciación                | 3  |
|                          | Precio                        | 3  |
| <b>3. Competitividad</b> | Mercadeo y ventas             | 12 |
|                          | Mercado local                 | 4  |
|                          | Diversificación y expansión   | 6  |
| <b>4. Calidad</b>        | Aspectos generales de calidad | 3  |
|                          | Sistema de calidad            | 6  |
|                          | Servicio                      | 5  |
|                          | Insumos                       | 3  |

Fuente: Elaboración propia.

Ya con el instrumento validado y listo, se llevó a cabo el trabajo de campo y se recolectaron los datos en las diferentes empresas de la región objeto de estudio, con la información obtenida, se realizaron las pruebas estadísticas antes descritas para el alcance de los objetivos y el análisis de los resultados se presentan en el capítulo siguiente.

## Capítulo 4 Resultados

En este capítulo se identificaron los objetivos de la investigación y las variables tanto dependientes como independientes, con base en esta información, se tomó y adaptó la metodología llamada Mapa de Competitividad, desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en una encuesta que se aplicó para la recolección de los datos.

Los objetivos de la investigación son los siguientes:

1. Caracterizar las empresas familiares del sector alimentos de tipo gourmet.
2. Determinar si existe relación entre la competitividad y la calidad de las empresas familiares del sector alimentos de tipo gourmet en Ensenada, B.C.
3. Definir si se observa una relación entre la competitividad y gestión de liderazgo de las empresas familiares del sector alimentos de tipo gourmet en Ensenada, B.C.
4. Establecer si se presenta relación entre la competitividad y el producto de las empresas familiares del sector alimentos de tipo gourmet en Ensenada, B.C.

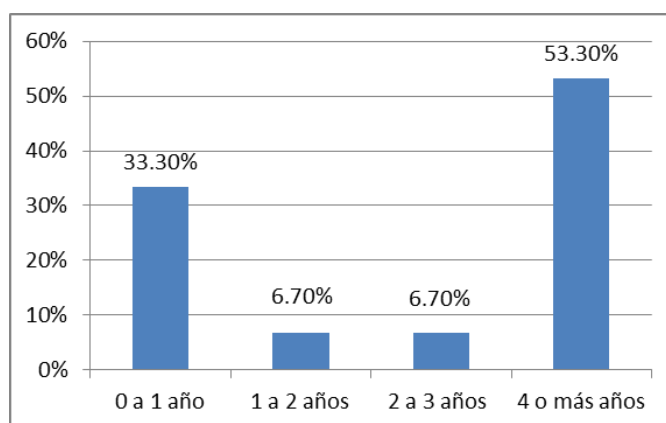
Una vez realizado el trabajo de campo y obtenido la información, se presenta aquí el análisis de los resultados obtenidos, con el fin de cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

#### 4.1 Caracterización de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet

Para llevar a cabo la descripción de estas empresas, se realizó el análisis de los datos sociodemográficos recolectados durante el trabajo de campo y se analizaron mediante estadística básica descriptiva en el programa Statitstical Package for the Social Siences (SPSS) y los resultados fueron los siguientes.

**Tiempo en funcionamiento de las empresas objeto de estudio:** Se encontró que las empresas objeto de estudio en su mayoría tienen funcionando en el mercado cuatro años o más, y representan el 53.3% equivalente a ocho empresas del total de las encuestadas, las empresas de reciente creación que tiene menos o hasta un año de funcionamiento se sitúan en segundo lugar con el 33.3% correspondiendo a cinco de ellas, con el 6.7% equivalente a una empresa tiene de un a dos años en funcionamiento, el 6.7% restante corresponde a una empresa con un tiempo de funcionamiento de dos a tres años en el mercado (Figura 4.1).

Figura 4.1 Tiempo de la empresa en función.



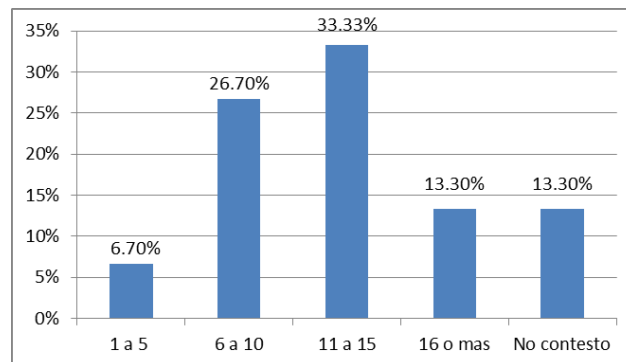
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo

Con los resultados anteriores se puede inferir que la mayoría de las empresas son ya establecidas y cuentan con experiencia en el mercado, y

en segundo lugar se muestra a las empresas que son realmente nuevas y de reciente creación, lo que pone de manifiesto que es un mercado de oportunidades en el que cada día se interesan más.

**Número de empleados de las empresas objeto de estudio:** En el caso del número de empleados de las diferentes empresas encuestadas, el 33.3% que equivalen a cinco empresas tienen de once a quince empleados, el 13.3% que equivalen a tres empresas tienen 16 o más empleados, el 26.7% equivalente a cuatro empresas cuenta cinco a diez empleados, otra de las empresas que representan el 6.7% tiene de uno a cinco empleados, y por último el 13.3% que equivalen a dos empresas no contestaron (Figura 4.2).

Figura 4.2 Número de empleados por empresa encuestada.



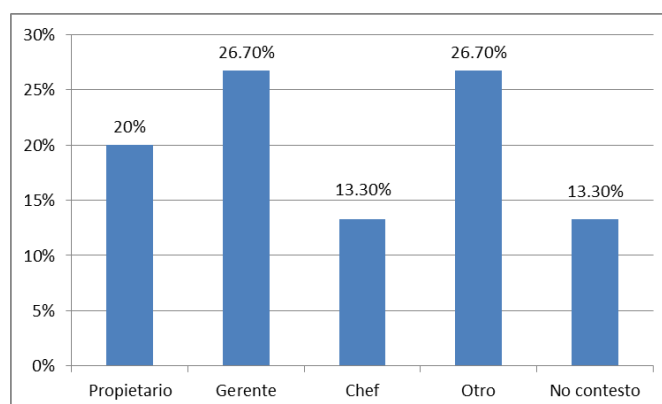
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.

La información anterior muestra un panorama del tamaño de las empresas encuestadas en este estudio, de acuerdo a la Ley de desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, el 53.33% se ubican como pequeñas empresas y el 40% se clasifica en I rubro de las micro empresas.

**Puesto de quien contesto la encuesta:** Los propietarios que contestaron la encuesta representaron el 20 % que equivale a tres personas, dos

personas representadas por el 13.3% tenían el puesto de chef, el 26.7% de los encuestados manifestaron ser los gerentes del restaurant que representan a cuatro personas, cuatro personas más de las encuestadas representadas con 26.7% dijo tener otro tipo de puesto y el 13.3% que representan 2 personas no contesto el tipo de puesto que desempeñaba en la empresa (Figura 4.3).

Figura 4.3 Puesto de las personas encuestadas.



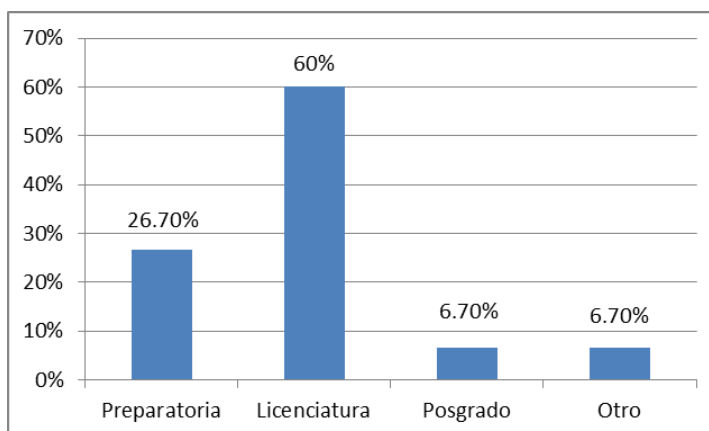
Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.

Con base en los resultados anteriores y la información recaba se observa que solo el 20% de los propietarios de las empresas accedieron a contestar la encuesta, lo que muestra el poco interés en participar en este tipo de estudios. Situación que dificulta llevar a cabo estudios más amplios puesto que en ocasiones se rehúsan totalmente a contestar.

**Escolaridad de quien contesto la encuesta:** La escolaridad de los encuestados se encuentra mayormente concentrada en el nivel de licenciatura representando el 60% que equivale a nueve personas, seguido de esto se situó el nivel de escolaridad en preparatoria con el 26.7% equivalente a cuatro personas, una personas cuentan con un posgrado y correspondiente al 6.7 % de los encuestados y el 6.7%

restante contesto que tiene algún otro tipo de escolaridad, equivalente a una persona (Figura 4.4).

Figura 4.4 Escolaridad de las personas encuestadas.



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.

Los resultados anteriores muestran como las empresas en su mayoría son atendidas por personas con un buen nivel educativo, ya que el 60% manifestó tener licenciatura, lo que puede ser un aspecto importante para el éxito de las empresas, por los conocimientos adquiridos en su formación profesional, y la oportunidad de ponerlos en práctica en la administración de las empresas.

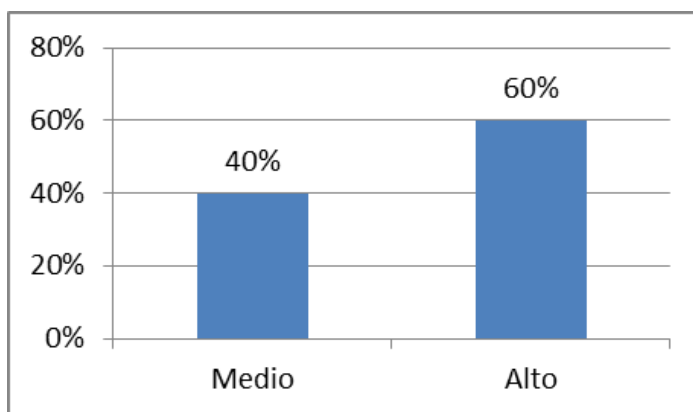
## 4.2 Análisis descriptivo de las variables

En base al análisis realizado de las variables estudiadas mediante la aplicación de estadística descriptiva, y considerando los datos que nos arrojó el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) la percepción que tiene las empresas sobre el nivel de desempeño en cuanto a competitividad, gestión de liderazgo, calidad y producto se muestran en los siguientes resultados.

**Competitividad:** Del total de las empresas encuestadas durante el trabajo de campo, el 60% de ellas que corresponden a nueve empresas,

consideran que están situadas en un nivel alto en cuanto a competitividad se refiere, y el 40% que representan seis empresas coincidieron en que si nivel de competitividad se encuentra en un nivel medio (Figura 4.5).

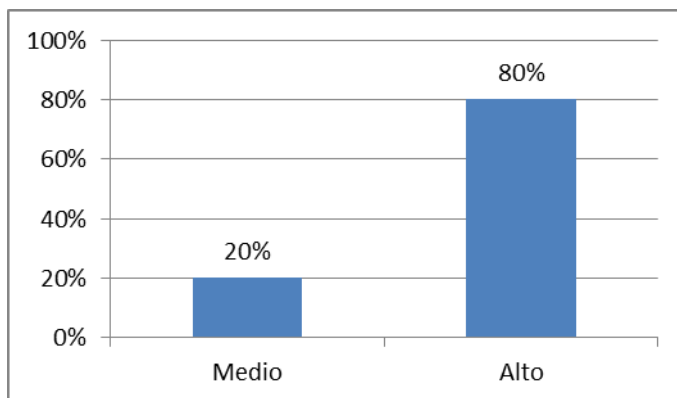
Figura 4.5 Nivel de Competitividad según los encuestados.



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.

**Gestión de Liderazgo:** El 80% que corresponde a 12 empresas consideran según los datos recabados que se sitúan en un nivel alto en su gestión de liderazgo dentro de la empresa, por otro lado el 20% consideran que se encuentran en un nivel medio en su gestión de liderazgo, dato que corresponde a tres empresas (Figura 4.6)

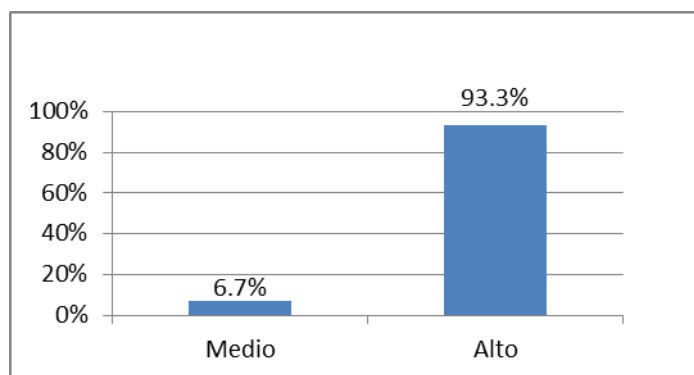
Figura 4.6 Nivel de la Gestión de Liderazgo según los encuestados.



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.

**Calidad:** En cuanto al nivel de calidad que presentan las empresas encuestadas, el 93.3% consideran que se sitúan en un nivel alto, lo que representan 14 empresas, y solo una de ellas representada por el 6.7% se considera en un nivel medio en calidad (Figura 4.7).

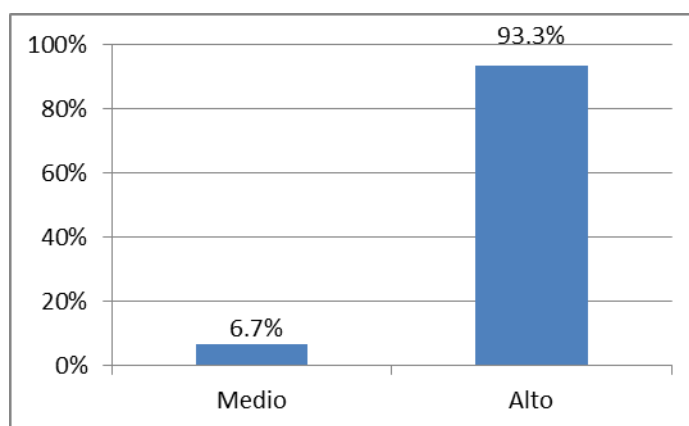
Figura 4.7 Nivel de Producto según los encuestados.



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.

**Producto:** Los resultados arrojaron que el 93.3% de las empresas encuestadas equivalentes a 14 empresas se encuentran en un nivel alto en cuanto a su producto y el 6.7% restante que equivale a una empresa consideran que su producto tiene un nivel medio (Figura 4.8).

Figura 4.8 Nivel del Producto según los encuestados.



Fuente: Elaboración propia en base a trabajo de campo.

### 4.3 Correlaciones entre variables estudiadas

Los principales objetivos de esta investigación corresponden a estudiar si existe relación entre la variable dependiente (competitividad) y las variables independientes (gestión de liderazgo, Calidad y Producto), y si existe esta relación, establecer de que magnitud se da y si es significativa o no. Para dar cumplimiento a los objetivos establecidos en la investigación, se analizaron las variables mediante el análisis de Correlación Bivariada de Spearman, en el programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) y los resultados se presentan a continuación.

Tabla 4 1 Correlaciones entre las variables de Competitividad, Gestión de Liderazgo, Calidad y Producto.

| Variables                       | Método de Estimación                            | Competitividad | Calidad       | Producto       | Gestión De Liderazgo |
|---------------------------------|-------------------------------------------------|----------------|---------------|----------------|----------------------|
| <b>Competitividad</b>           | Correlación Rho de<br>erman<br>Sig. (2-colas)   | 1              | .599*<br>.018 | .731**<br>.002 | .845**<br>.000       |
| <b>Calidad</b>                  | Correlación Rho de<br>Sperman<br>Sig. (2-colas) | .599*<br>.018  | 1             | .438<br>.102   | .609*<br>.016        |
| <b>Producto</b>                 | Correlación Rho de<br>Sperman<br>Sig. (2-colas) | .731**<br>.002 | .438<br>.102  | 1              | .642**<br>.010       |
| <b>Gestión De<br/>Liderazgo</b> | Correlación Rho de<br>Sperman<br>Sig. (2-colas) | .845**<br>.000 | .609*<br>.016 | .642**<br>.010 | 1                    |

Aquí se presentan las correlaciones entre Competitividad y Calidad, Producto y Gestión de liderazgo. \*\* Correlación significativa a un nivel de 0.01 (2-colas). \* Correlación

significativa a un nivel de 0.05 (2 colas) Fuente: elaboración propia con resultados de trabajo de campo.

Los rangos de relación estadística entre variables, utilizado por Martínez et al. (2009) para la escala de medición *Rho* de Spearman se presentan en la tabla 4.2

Tabla 4. 2 Rangos de relación estadística para la escala de medición *Rho* Spearman.

| Un valor de <i>r</i> entre | Indica una relación de:   |
|----------------------------|---------------------------|
| 0 y .25                    | Escasa o Nula             |
| .26 y .50                  | Débil                     |
| .51 y .75                  | Entre Moderada y Fuerte   |
| .76 y 1                    | Entre fuerte y Perfecta 5 |

Fuente: Elaboración propia a partir de Martínez et al. (2009)

Se realizó el análisis de los datos para determinar si existe relación entre la variable dependiente y las independientes y los resultados que se obtuvieron fueron los siguientes:

**Relación entre las variables Competitividad-Gestión de Liderazgo:** En este caso la relación que se observa es positiva entre fuerte y perfecta (.845) y con gran nivel de significancia (.000), a un nivel de confianza del 99%. Elevando al cuadrado el valor de *Rho* de Spearman se estima que la relación que existe entre gestión de liderazgo y competitividad se explica en un 71.40% de forma lineal.

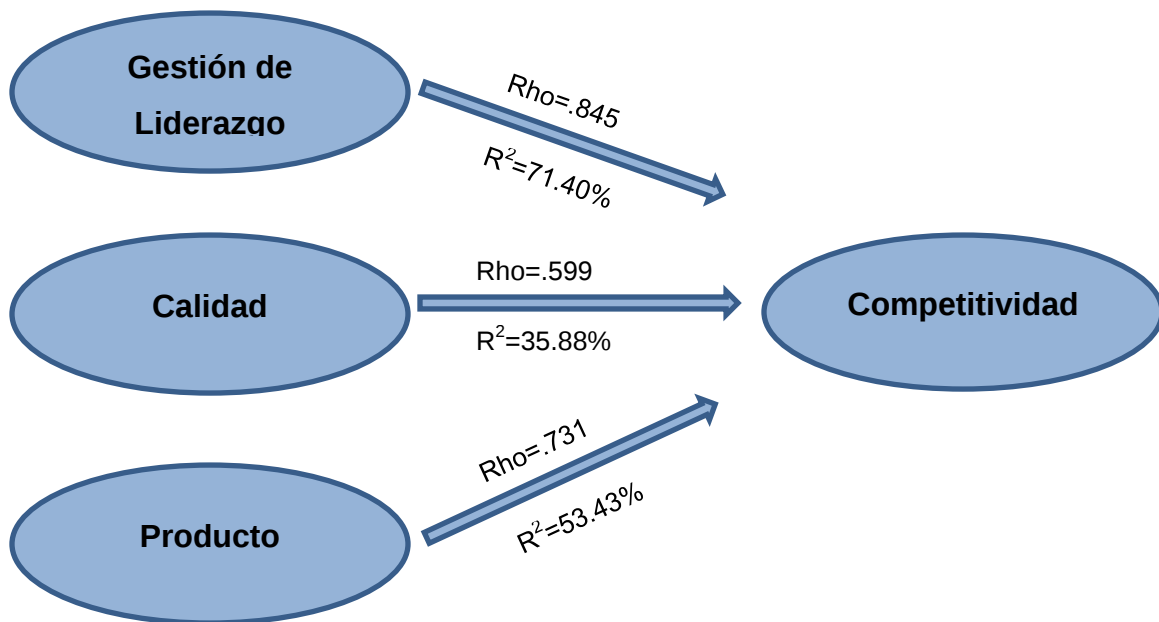
**Relación entre las variables Competitividad-Calidad:** La relación que existe entre estas dos variables se obtiene es en forma positiva entre moderada y fuerte (.599) con un nivel de significancia de (.018), a un nivel de confianza del 95%. Elevando al cuadrado el valor de *Rho* de Spearman

se estima que la relación que existe entre calidad y competitividad se explica en un 35.88% de forma lineal.

**Relación entre las variables Competitividad-Producto:** El resultado de esta correlación muestra que entre estas variables existe una relación positiva en un rango entre moderada y fuerte (.731) y con un nivel de significancia de (.002), a un nivel de confianza de 99%. Elevando al cuadrado el valor de Rho de Spearman se estima que la relación entre producto y competitividad se explica en un 53.43% de forma lineal.

En la figura 4.9 se muestran los resultados encontrados en cuanto a la relación que existe entre las variables de gestión de liderazgo, calidad y producto para el logro de la competitividad, de acuerdo a la información recabada en el trabajo de campo.

Figura 4.9 Esquema de la relación entre variables



Fuente: Elaboración Propia en base a trabajo de campo y apoyo de SPSS.

## **Capítulo 5 Discusión**

En este capítulo se hace un análisis de los resultados obtenidos en el trabajo de campo. De acuerdo con la teoría consultada se pretende contrastar los resultados obtenidos con las teorías encontradas en la revisión de la literatura, así mismo con estudios previamente realizados en este tema. Lo anterior con el objetivo de dar respuesta a las preguntas de investigación que se plantearon en este trabajo y conocer cuál es la influencia tanto de las características de las empresas de este rubro, así la relación que tienen las diferentes variables estudiadas con el logro de la Competitividad de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet en Ensenada, Baja California.

### **5.1 Características de las empresas**

#### **5.1.1 Antigüedad de las empresas**

Con base en la información que se pudo recabar en el trabajo de campo, se pudo observar un dato importante el 53.3% tienen una antigüedad de más de cuatro años lo que les permite tener una mayor experiencia en el rubro y han podido sostenerse en este ámbito cada día más competitivo, ya que según un estudio realizado por la firma multidisciplinaria que provee servicios profesionales de Auditoría, Impuestos y Asesoría KPMG (2013) indica que el 70% de los nuevos negocios no llegan al tercer año de vida. De tal manera que para el 33.3% de las empresas encuestadas que son de nueva creación la supervivencia en el mercado debe ser su prioridad y por tal motivo deben trabajar y poner todos sus esfuerzos en superar los primeros años que al parecer son cruciales para el éxito a largo plazo.

#### **5.1.2 Número de empleados**

En cuanto al número de empleados, según la clasificación de la Ley para el desarrollo de la competitividad de las micro, pequeñas y mediana

empresa (2002) el 53.33% se clasifican como pequeñas empresas, y el 40% se clasifican como micro empresas, aspecto que parece indicar que las empresas en este rubro son en su mayoría establecimientos de pocos empleados. Además cabe destacar que este tipo de empresas se está convirtiendo en una fuente importante de empleo en la región, siguiendo la tendencia a nivel nacional que reporta INEGI (2012) estableciendo que el sector restaurantero es el segundo mayor empleador en México.

### **5.1.3 Puesto de los encuestados**

En este aspecto cabe destacar que las personas disponibles para ser encuestados en su mayoría fueron los gerentes del negocio, ya que ellos al tener mayor acercamiento en las actividades diarias de la empresa, eran quienes tenían la información necesaria para el estudio, o bien los dueños en ocasiones no son quienes mejor conocen el funcionamiento de la empresa o se encuentran más herméticos al compartir información o su experiencia con los demás.

Lo anterior sugiere que la preparación del propietario es un factor importante, como lo establece Amat (2000) aun con la introducción de los mejores sistema de dirección sin un cambio cultural y de actitud de algunas personas clave de la empresa, esta tampoco tendrá éxito, la empresa familiar se enfrenta a la necesidad de reducir al máximo la resistencias a los cambios y renovación continua de la organización además de una mayor apertura al intercambio de información, disposición que se observó más en las personas que no eran propietarias del lugar.

### **5.1.4 Escolaridad de los encuestados**

La gran mayoría de los encuestados señalaron tener alguna licenciatura, aspecto que es de suma importancia, ya que los conocimientos que posee un profesionista marcan una pauta para el buen manejo de una empresa y su respectivo éxito o fracaso en el mercado. Como señala Amat (2000) se sugiere a las empresas familiares que cada día sean más

profesionalizadas, lo que implica que miembros de la familia se vayan incorporando a la empresa y tengan la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos, de tal manera que puedan manejar mejor las situaciones difíciles que puedan presentarse en una empresa y pueden generar mejores y más rápidas soluciones a los problemas, con esto asegurar su permanencia en el mercado con los mejores resultados posibles.

## **5.2 Análisis de la relación entre las variables estudiadas**

### **5.2.1 Competitividad y Gestión de Liderazgo**

Iniciaremos con la relación que existe entre la Competitividad y la variable de Gestión de Liderazgo, los resultados fueron concluyentes al determinar que la gestión de liderazgo que se da en las empresas es sumamente importante para que las empresas logren un buen nivel de competitividad en el mercado donde se desarrollan. Y esto se establece a la luz de las referencias consultadas, como señala Pigueron (1994) que únicamente las empresas bien administradas, en constante mejora son aquellas que logran obtener ganancias y posicionamiento en el mercado. Es aquí donde la actitud del líder es crucial en la toma de decisiones, porque este influye en las personas y su comportamiento en las actividades de la empresa según señalan Bateman & Snell (2009). Por lo tanto en una empresa como nos dicen estos autores la función que se realiza en la gestión del liderazgo o quien la desarrolla dentro de la empresa representa un punto clave para esta tenga éxito y posicionamiento en el mercado donde compite.

Los mejores líderes como lo menciona Bateman & Snell (2009) desafían el proceso, desafían las prácticas y creencias convencionales, y crean un cambio. Lo que es importante para el desarrollo de las actividades de una empresa, ya que en el proceso de toma de decisiones el líder juega un papel primordial, puesto que de él depende la aplicación y asignación de

tareas a los diferentes departamentos, así como la distribución de las responsabilidades, por lo tanto el líder debe tomar una actitud favorable para el cumplimiento de las actividades para alcanzar los objetivos establecidos.

Con lo anterior y con lo establecido por Saldarriaga (2007) que nos dice que la competitividad puede definirse como la capacidad que tiene una empresa, persona o país para entrar en nuevos mercados, la rapidez que tiene para afrontar cambios mediante la toma de decisiones, para hacer frente a la competencia abierta. O bien se puede definir como la capacidad que tiene una empresa para ofrecer sus servicios y/o productos sostenidamente, proporcionando una perspectiva de cómo se encuentra la empresa, individuo o país. Se pone de manifiesto la importancia de una efectiva gestión de liderazgo dentro de las empresas para lograr competitividad en el mercado, de aquí la relación estrecha que existe entre las variables estudiadas, y cómo influye de manera directa al éxito o fracaso de las empresas.

Así mismo la antigüedad de la empresa le da a sus dirigentes mayor experiencia de cómo funciona el mercado y hacia donde se puede dirigir según los acontecimientos que se den en un tiempo determinado, aunado a la antigüedad de la empresa también influye la profesionalización y especialización de quien la maneja, ya que mucho depende la actitud y las decisiones del líder para un efectivo manejo de los empleados no solo de la empresa.

### **5.2.2 Análisis de la relación entre Competitividad y Calidad**

Ahora bien para analizar la relación que existe entre la competitividad y la calidad tanto del producto como del servicio que brindan las empresas de este tipo, es importante abordar la importancia que tiene la calidad para los consumidores hoy en día. Para Andres Senlle la calidad es el sistema

que nos ayudara a vivir en un mundo mejor y más justo en el siglo XXI, es la garantía del futuro.

Así mismo Ishikawa (1988) citado por (Díaz González, 2009) reconocer la importancia que tiene la calidad para los consumidores al señalar que la calidad es aquella que cumple los requisitos de los consumidores, e incluye el costo entre estos requisitos. Además de esto, para este autor la calidad significa calidad en el trabajo, calidad del servicio, calidad de la información. Calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos. Su enfoque básico es controlar la calidad en todas las manifestaciones.

Esto nos ayuda a entender como la calidad se ha convertido en un tema por demás importante que no solo les preocupa a los empresarios, cada día los consumidores están exigiendo más y más calidad en todo lo que se les ofrece sean productos o servicios y ya no están dispuestos a sacrificarla.

Por tal motivo se hace referencia en la literatura revisada y en relación a los datos obtenidos, que los clientes esperan la calidad no solo en los productos, sino también en el servicio que reciben. Como lo establece Kotler y Armstrong (1989) citado por Dolors (2004) el servicio se define como una actividad o un beneficio que una parte puede ofrecer a otra, la cual es esencialmente intangible, y no resulta en la posesión de alguna cosa. Esto nos ayuda a entender como los consumidores no solo esperan que los productos ofrecidos sean de la mejor calidad, esperan también sentirse a gusto y en un lugar agradable donde pueden disfrutar de su comida, recibiendo el mejor servicio y atención por parte de todos dentro del establecimiento.

Con lo anterior y de acuerdo a los resultados que nos presenta el trabajo de campo, que nos dice que la calidad mantiene una estrecha relación con

el logro de la competitividad de las empresas, se puede sustentar como la calidad es fundamental para que las empresas tengan éxito en el mercado y sobretodo logren el reconocimiento de los consumidores dentro de sus preferencias. Aunado a esto se apoya la idea de Dolors (2004) quien establece que si bien una alta calidad de servicio no quiere decir que se obtendrá la fidelidad del cliente, se cree que es un buen camino además de necesario para obtener la verdadera lealtad de los clientes, y de aquí la importancia de conseguir la calidad de los productos y servicios ofrecidos en las empresas.

Por lo tanto las empresas que continúan en el mercado y que cuentan ya con antigüedad de cuatro años o más, dejan ver cómo han logrado conseguir la calidad que el mercado exige y como a lo largo del tiempo han sabido satisfacer tanto la calidad de los productos, como la calidad del servicio, a través de capacitación y manejo eficiente del personal, aspectos que hoy en día han tomado más importancia entre los líderes de las empresas, que reconocen que la atención a sus empleados es una inversión que puede repercutir de manera positiva en el éxito de sus empresas.

### **5.2.3 Análisis de la relación entre Competitividad y Producto**

Según Kotler (1998) un producto es cualquier cosa que puede ofrecer a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo. Pues bien para las empresas familiares de tipo gourmet sus productos son los alimentos preparados que ofrecen cada día a sus clientes, además del servicio que brindan al atenderlos en sus establecimientos. Por lo anterior esta variable representa un factor clave para que una empresa tenga éxito o no.

Es importante que toda empresa este consiente de que hoy en día como ya se mencionó anteriormente, en los mercados existe mucha competencia y los consumidores son cada día más exigentes, un punto clave para que los productos que ofrece una empresa se encuentren

siempre entre los favoritos de los consumidores es la innovación que presenten continuamente. Y esto se ha convertido en un punto focal para que las empresas logren la supervivencia dentro del mercado.

Para John Adair (1992) citado por Schinarch (2009) innovar significa literalmente producir o introducir algo nuevo, alguna idea, algún método o instrumento nuevo. En particular, combina dos procesos que se superponen: tener ideas nuevas y ponerlas en marcha. Y para las empresas en este giro este factor es primordial, porque al existir en el mercado muchas opciones para los consumidores, las empresas deben ser continuamente creativas al desarrollar nuevos productos, incluir cosas nuevas y novedosas en el menú, ofrecer nuevos servicios a sus clientes, dándole valor agregado al servicio que prestan. Con el propósito de conseguir su preferencia entre los demás del mismo giro, además de obtener diferenciación de su producto en relación a todos los demás que ofrece la competencia.

Con base en los resultados obtenidos, se estableció que si existe relación entre el producto y el logro de la competitividad de las empresas familiares de tipo gourmet con lo que se puede sustentar lo establecido por W. L. Hill et al. (2009) una compañía obtiene una ventaja competitiva cuando crea, fabrica y vende un producto de tal forma que satisface mejor las necesidades de los clientes que sus rivales. Por lo tanto de aquí la importancia de que una empresa siempre este ofreciendo los mejores productos, innovando y diferenciándose de los demás, ya sea por el precio, la calidad, innovación o servicio.

Los resultados señalan que el producto si influye en la competitividad de las empresas y en concordancia con la teoría estudiada, se determina que el factor producto tiene mucha influencia en el éxito o fracaso de las empresas, ya que no solo se trata de ofrecer un producto improvisado, las

empresas debe planear bien, diseñar y establecer el tipo de productos y como estos se elaboraran con la mejor calidad y con los mejores insumos de la región, con el objetivo de brindar a sus clientes productos de calidad y buen servicio a fin de lograr su preferencia y obtener el éxito y posicionamiento que les brinde mayor competitividad en el mercado donde se desarrollan, dándoles la oportunidad de crecer y desarrollar su negocio como lo han venido haciendo algunas empresas en la región y que han logrado reconocimiento a nivel mundial.

En relación a esto es importante mencionar que la experiencia y antigüedad de las empresas, así como la formación profesional de quienes la dirigen, son factores clave para lograr la preferencia en el mercado, en gran medida las empresas que tienen mayor antigüedad son las que tienen la ventaja en el mercado. No solo conocen el producto, además ya tienen plenamente identificado su mercado y sus características de tal manera que pueden anticiparse a los cambios en las preferencias de los consumidores. Como resultado de esto, las empresas con mayor antigüedad son las que pueden alcanzar el liderazgo en el mercado y ganarle a la competencia en este caso a las empresas de reciente creación.

Aunado a esto, las empresas con mayor antigüedad ya tienen identificados a los mejores proveedores de insumos y pueden conseguir lo mejor a los mejores precios, lo que les da ventaja para mantener precios competitivos en relación a la competencia, logrando así su posicionamiento en el mercado.

## Capítulo 6 Conclusiones y Recomendaciones

Una vez realizado el análisis de los resultados de la investigación realizada en cuanto a las características de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet y cómo influyen la gestión de liderazgo, la calidad y el producto para el alcance de la competitividad de dichas empresas se puede llegar a las siguientes conclusiones.

Las empresas familiares del Sector Restaurantero de tipo gourmet se caracterizan por ser en un 53.33% pequeñas empresas (hasta 50 empleados) y el 40% se clasifican como micro empresas (hasta 10 empleados), en cuanto a su antigüedad el 53.3% son empresas que se presumen ya establecidas por mantenerse en el mercado por más de cuatro años, y el 33.33% son empresas denominadas *startup* o de nueva creación, además este tipo de empresas se caracterizan por ser administradas por su propietario o bien por algún familiar que funge como gerente o administrador de la organización, los cuales están capacitados profesionalmente ya que el 60% de los encuestados indico tener una licenciatura, característica que les proporciona mayor capacitación para brindar la mejor calidad y el mejor servicio a sus clientes. Finalmente según la clasificación de restaurantes se indica que estas empresas brindan un servicio completo a sus clientes.

Estas características les dan a las empresas la capacidad de tomar las mejores decisiones y mantener los mejores productos para satisfacer los deseos y preferencias del mercado y alcanzar un buen nivel competitivo en relación a los competidores. Es importante señalar que las empresas para ser competitivas deben seguir preparándose cada día más y emplear nuevas técnicas que ayuden que la empresa siga creciendo y pueda pasar de generación en generación sin ningún problema y manteniendo siempre

su calidad y buen servicio, independientemente de que cambie la administración.

En relación a la gestión de liderazgo y con base en los resultados y el análisis de la información se observa que la gestión de liderazgo influye en 71.40% en el logro de la competitividad de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet, de tal manera que el éxito no solo depende de la experiencia y la antigüedad de estas empresas y sus administradores, los resultados sugieren que para que una empresa sea competitiva debe darse dentro de la empresa una efectiva gestión de liderazgo.

Para que estas empresas sean competitividad en el mercado, los administradores deben ser los mejores líderes, para esto deben estar en constante capacitación y desarrollo profesional, a fin de implementar las mejores y más innovadoras prácticas administrativas que garanticen en gran medida el buen funcionamiento de las empresas, en tiempos de ventas buenas y malas.

Los administradores deben guiar y dar a conocer a todas las personas involucradas en la administración de la empresa cuál es el papel que juegan dentro de la organización, además de dirigir y supervisar que sea realizado de la mejor manera. Para esto deben tener en cuenta que el mercado está en constante cambio y lo que está funcionando ahora puede no funcionar en un futuro, por lo tanto, es aquí donde las personas que dirigen la empresa deben enfocar sus esfuerzos en lograr la profesionalización de la estructura empresarial. La que permitirá llevar acabo procesos y protocolos específicos para cada área y función de la empresa, esto con el propósito de que esté preparada la organización cuando se presente un cambio de administración o se lleve a cabo la transición de una generación a otra de manera exitosa.

En lo que se refiera a la calidad y de acuerdo a los resultados obtenidos se muestra que la calidad influye en un 35.88% para el logro de la competitividad de las empresas familiares del sector restaurantero de tipo gourmet, de tal manera que las empresas deben poner atención en este aspecto de la empresa, ya que hoy en día los clientes son cada vez más exigentes, y la empresa debe estar al pendiente de estas exigencias con el objetivo de satisfacerlas y lograr su preferencia.

Para las empresas que funcionan bajo el concepto gourmet, la calidad en sus productos y servicios lo es todo, se observó que una empresa que ofrece productos elaborados con los insumos de la mejor calidad, logran obtener la lealtad del cliente y su posicionamiento en el mercado, y una vez obtenido esto solo deben mantener ese estándar de calidad en todos los aspectos de la organización, para no perder la preferencia en el mercado y la fidelidad de sus clientes.

En lo que respecta al producto, los resultados arrojaron que la relación que existe entre esta variable y el logro de la competitividad de una empresa se da en un 53.43%, esta información señala que el producto no solo debe ser de calidad, es importante mencionar que se observó que los clientes buscan innovación en los productos y que las empresas deben tener la capacidad de satisfacer las necesidades y gustos de los clientes para no caer en la monotonía de los mismos productos de siempre, sin dejar de lado el precio de estos, porque aunque los clientes están dispuestos a pagar por calidad, también desean que estos sean justos y proporcionales a lo que reciben por parte de la empresa. Lo anterior sugiere que un buen manejo del producto de una empresa tanto en precio como en innovación puede dar como resultado una empresa exitosa y competitiva en el mercado.

De acuerdo a todo lo anterior se muestra que se pudieron alcanzar los objetivos planteados y se observó que existe relación estrecha entre la gestión de liderazgo, calidad y el producto para que una empresa sea competitiva, por lo que se pudo dar respuesta a las preguntas expuestas al inicio de esta investigación.

Para futuras investigaciones sería interesante hacer un comparativo del manejo y administración de las variables de esta investigación en las empresas no familiares y si al igual que estas, la gestión de liderazgo, calidad y producto son determinantes para el logro de la competitividad de una empresa.

De igual manera se pudiera llevar a cabo un estudio similar pero en otra región para saber si se llevan a cabo las mismas prácticas administrativas o si varían con relación a la cultura o costumbres en otras regiones, y si estas variables son definitivamente la clave de una empresa competitiva.

## Referencias

Adair, J. (1992). El reto Gerencial de la innovación. Editorial Legis, Bogota Colombia. pp.IX.

Amaru, M. (2009). Fundamentos de Administración: Teoría general y proceso administrativo. Editorial Pearson. Primera edición.

Amat, J. (s.f.). La continuidad de la empresa familiar. Editorial Gestión 2000.

Aronoff, C.; Ward, J. (1999). Juntas de trabajo exitosas en la empresa familiar para formar empresas familiares muy sólidas. Editorial Mc Graw Hill, Parte 1 diez beneficios de una buena junta de familia, Parte 2 algunos grandes logros de las juntas de familia.

Bateman, T.; Snell, S. (2009). Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo. Editorial Mc Graw Hill, México, D.F. 8va. Edición.

Bermejo, M.(2008). Hacia la empresa familiar líder: una visión práctica y optimista. Editorial Pearson.

Díaz, Y. (2009). Principales concepciones y enfoques teóricos metodológicos sobre calidad: necesidad del estudio y aplicación del marketing. Universidad Central Marta Abreu de Las Villas, recuperado el 25 de Julio de 2012. <http://www.eumed.net>

Doing Bussines (2013). Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises, Comparing Business Regulations For Domestic Firms in 185 Economies 10th. Edition. Recuperado el 01 de junio de 2014.  
<http://www.doingbusiness.org/~media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB13-full-report.pdf>

Dolors, S. (2004). De la Calidad se Servicio a la felicidad del cliente. Editorial Esic.

El Sector Alimentario en México (2012). Serie Estadísticas Sectoriales, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, consultado el 8 de Diciembre de 2013.

[http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/SAM/2012/sam2012.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/integracion/sociodemografico/SAM/2012/sam2012.pdf)

Gon, P. (2003). Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los Recursos Humanos un estudio de campo, Invenio: Revista de investigación académica, ISSN 0329-3475, N°. 11, págs. 101-112, recuperado el 15 de mayo de 2012 en: <http://dialnet.unirioja.es/>

Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. (4ta. Ed.). México: McGraw Hill.

Instituto Mexicano para la Competitividad consultado el 15 de mayo 2012 en: <http://imco.org.mx>

*International Institute for Management Development* (IMD), IMD World Competitiveness Ranking 2014 recuperado el 10 de junio de 2014 en: <http://www.imd.org/wcc/news-wcy-ranking/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía consultado el 20 de mayo 2012 en: <http://www.inegi.org.mx/>

Jiménez, M. (2006). Modelo de Competitividad Empresarial, Umbral Científico, número 009, Fundación universitaria Manuela Beltrán, Bogotá, Colombia pp. 115-125. Recuperado el 20 de Julio de 2012 en:

<http://redalyc.uaemex.mx/>

Kotler, P.; Armstrong, G. (1998). Fundamentos de Mercadotecnia, 4ta. Edición. Editorial Pearson Prentice Hall.

KPMG México. (2013). Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer. Recuperado el 17 de Septiembre de 2014.

[http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA DE PRENSA/EMPRESAS FAMILIARES/Empresas%20familiares\\_130913.pdf](http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf)

La Real Academia Española consultada el 20 de julio 2012 en:

<http://www.rae.es>

Ley para el desarrollo de la Competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresa. Recuperado el 23 de noviembre de 2014 en:

<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247.pdf>

Lombana, J.; Rozas S. (2009). Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional. Pensamiento & Gestión, Julio-Sin mes, 1-38. Fecha de consulta: 8 de marzo de 2012 en:

<http://redalyc.uaemex.mx>

Lovelock, Ch.; Reynoso, J.; D'Andrea, G.; Huete, L. (2004). Administración de Servicios. Editorial Pearson. Primera edición.

McMillan, J.; Schumacher, S. (2001). Research in education: A conceptual introduction. (5ta. Ed.). New York: AddisonWesley Longman.

Orozco, U. (2010). "Factores en el desarrollo de la competitividad: el modelo de competitividad sistémica en la industria del software en Baja

California”. Trabajo de grado, Maestro en Administración, Universidad Autónoma de Baja California (pp. 14-15).

Pelekais, C.; Finol, M. & Neuman, N. (2007). El ABC de la investigación. Una aproximación teórico práctica. (2da. Ed.). Colombia: Astrodata.

Pérez, J. (1994). Gestion de la Calidad Empresarial. Calidad en los servicios y atención al cliente, Calidad Total, Editorial. Esic. pp.25.

Pigueron, G. (1994). La empresa de clase mundial, México. Editorial Iberoamérica.

Flores, J. (2013). Revista el Gourmet México ¿Qué es ser Gourmet? con colaboración de la revista electrónica Cuadrivio. Recuperado el 27 de Septiembre de 2014 en:

<http://elgourmetmexico.com.mx/2013/que-es-ser-gourmet/>

Saldarriaga, J. (2007). La globalización y la competitividad de las empresas familiares: una aproximación teórica, recuperado el 6 de marzo de 2012 en:

[web.usbmed.edu.co/usbmed/mercatura/nro8/docs/globalizacion.doc](http://web.usbmed.edu.co/usbmed/mercatura/nro8/docs/globalizacion.doc)

Schnarch, K. (2009). Desarrollo de nuevos productos y empresas. Creatividad, innovación y marketing, Editorial McGraw Hill Interamericana. 5ta. Edición. pp.45.

Secretaria de Economía consultado el 13 de mayo de 2012 en:

<http://www.economia.gob.mx/>

Secretaría de Economía, Dirección General de Comunicación Social, Comunicado de prensa Numero 008/12, México D.F. a 12 de Enero de 2012, recuperado el 25 de agosto de 2014 en:

<http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/saladeprensa/comunicados/7154-boletin-008-12>

Secretaría de Turismo de Baja California consultado el 15 de julio de 2013.

<http://www.sectur.gob.mx/>

Senlle, A. (2003). *Evaluar las Gestión y Calidad, Herramientas para la Gestión de la Calidad y los Recursos Humanos*. Editorial Gestión 2000. pp. 103, 107.

*The Global Competitiveness Report (2012–2013)*. *World Economic Forum* Klaus, Schwab (2013). Recuperado el 25 de Marzo de 2014 en:

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2012-13.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2012-13.pdf)

Hill, W.; Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. 8va. Edición. Editorial Mc. Graw Hill. pp. 151.

Whittington, R. (2002). *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?*, 2da. Edición. Madrid España, Thomson. pp. 1-10.