

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



Tesis

Factores para la Competitividad de la industria restaurantera en Tijuana B. C.

Para obtener el grado de:
Maestro en Administración

Presenta:
Ismael Zúñiga Mejía

Director de Tesis:
Dra. María Virginia Flores Ortiz

Tijuana, B. C. Abril 2016

Agradecimientos

A mi familia que, con esfuerzo, sacrificio y de corazón dieron lo mejor de sí para apoyarme en este camino.

A mi directora de tesis la Dra. Vicky y el Dr. Vega por la confianza, la oportunidad, los consejos y el apoyo al emprender esta meta en mi vida.

“Un sueño solo puede triunfar sobre la realidad si se le da la oportunidad.” *Stanislaw Lem*

A mis maestros quienes con profesionalismo aportaron sus experiencias para enriquecer mi conocimiento.

A mi hermosa Alejandra y mis hermosos hijos Israel y Sophia por darme la fortaleza y motivación para seguir adelante.

A mi querida UABC, mi segundo hogar.

Resumen:

El sector de servicios de preparación de alimentos y bebidas presenta áreas de oportunidad y crecimiento, los restaurantes tienen una vasta competencia derivada de una diversidad gastronómica que existe en la región, un gran porcentaje de las empresas mueren en sus primeros años de operación. El presente trabajo contempla una investigación realizada a diversos restaurantes de la ciudad de Tijuana, Baja California, enfocada en la búsqueda de los factores que les permiten competir localmente. Se realizó la aplicación de un instrumento de medición con base al modelo de competitividad sistémica que involucra diversos niveles y factores competitivos. Para lograr obtener los resultados se aplicaron 10 encuestas a los dueños o gerentes de los restaurantes. El objetivo del presente trabajo es identificar qué niveles y factores inciden en la competitividad sistémica de las empresas.

Palabras Claves:

Competitividad sistémica, industria restaurantera

Abstract:

The service sector of food and beverage preparation presents areas of opportunity and growth, the restaurants have a vast competition from a gastronomic diversity that exists in the region, a large percentage of companies die in their first years of operation. This work includes research conducted at various restaurants in the city of Tijuana, Baja California, focused on the search for the factors that allow them to compete locally. the application of a measuring instrument based on the model of systemic competitiveness involving various levels and competitive factors was performed. In order to get the results 10 surveys were applied to the owners or managers of restaurants. The aim of this study is to identify what levels and systemic factors affect the competitiveness of enterprises.

Key Words:

Systemic competitiveness, restaurant industry

Índice

	Pág.
Capítulo 1. Introducción	
1.1 Justificación	6
1.2 Planteamiento del problema	6
1.3 Objetivo General	8
1.4 Objetivos Específicos	8
1.5 Preguntas de Investigación	8
Capítulo 2. Marco Contextual	
2.1 Industria Restaurantera	9
2.2 Industria Restaurantera en México	12
2.3 Industria Restaurantera en Baja California	14
2.4 Industria Restaurantera en Tijuana	15
Capítulo 3. Marco Teórico	
3.1 Concepto de Competitividad	19
3.2 Modelos de Competitividad	21
3.2.1 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	21
3.2.2 El modelo de los nueve factores de Cho	27
3.2.3 Enfoque Sistémico de Esser	28
3.2.4 Modelo Nacional para la Competitividad	35
3.3 Competitividad empresarial	38
3.4 Estudios sobre competitividad de la industria restaurantera	40
Capítulo 4. Metodología	
4.1 Metodología	42
4.2 Población	43
4.2 Marco de muestreo	43
4.3 Método de muestreo	43
4.4 Tamaño de la muestra	43
4.5 Instrumento de medición de las variables	45
4.6 Matriz de variables	45
4.7 Confiabilidad del cuestionario	47

Capítulo 5. Análisis de Resultados

5.1	Interpretación de las gráficas	48
5.2	Correlación Bivariada	100
5.3	Respuestas a las preguntas y objetivos de investigación	101

Capítulo 6. Conclusiones y recomendaciones

6.1	Conclusiones y recomendaciones	103
6.2	Limitaciones de la investigación	108
6.3	Sugerencias para realizar trabajos futuros	108

Referencias Bibliográficas	109
-----------------------------------	-----

Referencias Digitales	110
------------------------------	-----

ANEXOS

Instrumento para medición de variables	113
--	-----

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

En México, los negocios de alimentos y bebidas aportan importantes beneficios a la economía. De 2011 a 2012 existían más de 428,000 empresas del ramo, como torterías, loncherías, juguerías, taquerías, antojerías, cafeterías, restaurantes de comida rápida y restaurantes de servicio completo. La venta total anual registró \$182,992 millones de pesos con una aportación al PIB Nacional de 1.4% y 13% al PIB Turístico. (CONOCER.GOB, 2014)

La importancia de la presente investigación está en contribuir a la sociedad empresarial con un estudio de factores que indiquen en la competitividad de las empresas de la industria restaurantera, l identificar los factores de competitividad de la industria restaurantera de la ciudad de Tijuana B. C., la presente investigación aportara información sustancial de las características y habilidades de los factores del modelo de competitividad sistémica que deben tomar en cuenta las empresas, para poder tomar decisiones oportunas que les permitan sobrevivir y competir ante cualquier empresa del sector.

Aún con la importancia que representa la industria del restaurante en México por su aportación al Producto Interno Bruto (PIB), la creación de empresas que promueve la generación del empleo directo e indirecto y el turismo que se genera por la gran variedad de platillos típicos mexicanos y extranjeros que se ofrecen en nuestro país pero sobre todo en Tijuana no existen estudios aplicados a este sector en donde se determinen e ilustren los factores para la competitividad de las empresas de este importante giro, por esta razón es conveniente realizar una investigación que ofrezca como resultado herramientas y estrategias que los empresarios puedan aplicar.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las pequeñas y medianas empresas (PYMES) en la actualidad requieren de un mayor conocimiento y formación empresarial que les permita lograr su consolidación y poder competir contra empresas locales, nacionales e internacionales ya consolidadas como son las sucursales o franquicias de restaurantes u hotelería que brindan servicio de alimentos y bebidas y que por su consolidación tiene un “know how” (saber hacer) que les permite asegurar su permanencia y posicionamiento en el mercado.

Las PYMES que carecen de estas características organizativas (know how) tienen posibilidades de sobrevivir sin embargo el contar con herramientas administrativas puede ayudar a impulsar su nivel de competitividad similar al que tienen las franquicias y empresas consolidadas que por su experiencia adquirida a través de los años o estudios de mercado que realizan tienen la oportunidad de conocer y tener información de la industria del restaurante, en la actualidad un alto porcentaje de las empresas mueren en los dos primeros años de operación siendo esto un problema y un reto que enfrentar.

De acuerdo con Morales (2011), cada año se crean alrededor de 200 mil empresas nuevas lo cual pareciera ser un gran acierto de esfuerzos por parte del gobierno y de los ciudadanos, pero desafortunadamente la mortalidad de estas empresas no tiene tanta suerte, de las nuevas empresas el 65% desaparece antes de los dos años, aunque en el primer año desaparecen el 50%, a los diez años solo el 10.8% de las 200 mil empresas sobrevivieron, es decir, de un total de 100 empresas tan solo 10 de ellas logran consolidarse formalmente.

De las 130 mil empresas que fallan en los dos primeros años, 66% fue ocasionado por falta de capacitación adecuada y oportuna, 34% restante no se especifican las causas. Indudablemente, dentro de 66% están implícitos factores relacionados con el desconocimiento del mercado, del tipo de producto requerido, de los competidores, con técnicas y calidad del producto, de habilidades para vender, de su inserción en la cadena productiva; es decir, factores de riesgo asociados con un bajo perfil innovador.

El panorama no es alentador, las pequeñas y medianas empresas presentan grandes retos para sobrevivir el 65% de las PYMES son de carácter familiar, gestionadas en más de 50% por personas que no alcanzaron un título de licenciatura, 54% de sus empleados tienen escolaridad primaria o secundaria, mientras que el 26% ha obtenido un bachillerato o equivalente técnico. Considerando la falta de educación empresarial que se presenta resulta complicado que dichas empresas logren implementar controles de calidad pues el 85% no lo hace, un 50% no aplica técnicas para mejorar la calidad o productividad en sus procesos y productos y tan solo el 35% de las PYMES aplican algún tipo de mecanismo para sondear las preferencias o satisfacción de sus clientes. (Morales, 2011)

1.3. OBJETIVO GENERAL

Identificar los niveles y los factores que inciden en la competitividad sistémica de la industria restaurantera de Tijuana B. C., México.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar los niveles que inciden en la competitividad sistémica de la industria restaurantera de Tijuana, B.C., México.
2. Identificar los factores que inciden en la competitividad sistémica de la industria restaurantera de Tijuana, B.C., México.

1.5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuáles son los niveles que inciden en la competitividad sistémica de la industria restaurantera, Tijuana, B.C., México?
2. ¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad sistémica de la industria restaurantera en Tijuana, B.C., México?

CAPÍTULO 2. MARCO CONTEXTUAL

2.1 INDUSTRIA RESTAURANTERA

De acuerdo a INEGI (2009), la industria restaurantera se define como los servicios de prestación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato. En general, consiste en la mezcla o cocción de los ingredientes para obtener un guiso, independientemente del grado de complejidad que represente su elaboración, se caracteriza por no efectuar ningún procedimiento de conservación o envasado del producto, de esta manera, entre la preparación de alimentos y bebidas y su consumo, existe una brecha temporal muy corta, lo cual implica que no se puedan formar inventarios.

En relación a la generación de valor de la industria de preparación de alimentos, debe tomarse en consideración que la actividad contiene un lado tangible conformado por la atención que recibe el cliente, la importancia del servicio puede percibirse de manera diferente entre los consumidores, quienes consideran incluso la rapidez, variedad y otros aspectos que complementan la actividad.

Las actividades analizadas, comprenden la preparación de alimentos para el consumo inmediato, ya sea que este se realice dentro de las instalaciones de la unidad económica, con o sin servicio a la mesa o fuera del establecimiento. Es muy importante mencionar que la industria restaurantera son diversos ya que las especialidades gastronómicas, la calidad o protocolo del servicio, el tipo de instalaciones requeridas varían entre cada restaurante. (INEGI 2009)

La industria restaurantera, unidades económicas de servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato, de acuerdo con el sistema de clasificación de la industria de américa del norte (SCIAN), clasifica a los restaurantes de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 1. Clasificación de restaurantes

72 Servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas				
722511	Restaurantes de servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida.	P 1/5	722110	Restaurantes con servicio completo (restaurantes con servicio completo de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida)
		P 1/6	722219	Otros restaurantes con servicio limitado (restaurantes con servicio limitado de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida)
722512	Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos	P 2/5	722110	Restaurantes con servicio completo (restaurantes con servicio completo de preparación de pescados y mariscos)
		P 2/6	722219	Otros restaurantes con servicio limitado (restaurantes con servicio limitado de preparación de pescados y mariscos)
722513	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos	P 3/5	722110	Restaurantes con servicio completo (restaurantes con servicio completo de preparación de antojitos)
		P 3/6	722219	Otros restaurantes con servicio limitado (restaurantes con servicio limitado de preparación de antojitos)
722514	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas	P 4/5	722110	Restaurantes con servicio completo (restaurantes con servicio completo de preparación de tacos y tortas)
		P 4/6	722219	Otros restaurantes con servicio limitado (restaurantes con servicio limitado de preparación de tacos y tortas)
722515	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares.	P 5/5	722110	Restaurantes con servicio completo (cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares con servicio completo)
		P 5/6	722219	Otros restaurantes con servicio limitado (cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares con servicio limitado)
722516	Restaurantes de autoservicio		722211	Restaurantes de autoservicio
722517	Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar	P 1/2	722212	Restaurantes de comida para llevar (restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar)
722518	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar	P 2/2	722212	Restaurantes de comida para llevar (restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar)
722519	Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato	P 6/6	722219	Otros restaurantes con servicio limitado (servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato)

Fuente: SCIAN (2013)

De acuerdo con INEGI (2009), los establecimientos restauranteros se clasifican de acuerdo a sus características físicas, entre ellos están:

Establecimiento fijo.

La unidad económica que, en una sola ubicación física, asentada en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones o instalaciones fijas, combina acciones y recursos bajo la dirección de una sola entidad propietaria o controladora, para proporcionar el servicio de preparación de alimentos y bebidas.

Establecimiento semifijo.

Para fines prácticos, los establecimientos semifijos se identificaron, cuando cumplieron con las siguientes condiciones:

- a) Según el sitio donde se localizaban
 - Ubicados en la vía pública: en banquetas, camellones, plazas públicas, calles y avenidas. Estas unidades económicas deben contar con instalaciones ancladas al suelo de manera permanente.
 - Ubicados en el interior: de pasajes subterráneos para cruzar avenidas, de corredores al interior del metro, de andadores de centros comerciales, mercados cerrados, etc. aunque sus instalaciones no necesariamente estén ancladas al piso.
- b) Debieron permanecer activos cuando menos dos días a la semana en el mismo sitio.

Establecimientos en vivienda con acceso.

En esta categoría se incluyeron aquellas actividades económicas desarrolladas en un espacio de la vivienda que cuenta con acceso directo de la calle para el consumidor.

Establecimiento en vivienda sin acceso/ uso exclusivo.

Es aquel que se encontraba en un lugar de la vivienda destinado exclusivamente para proporcionar el servicio de preparación de alimentos y bebidas, que podía ser una habitación, patio o cochera y donde el cliente o consumidor no tenía acceso desde la calle.

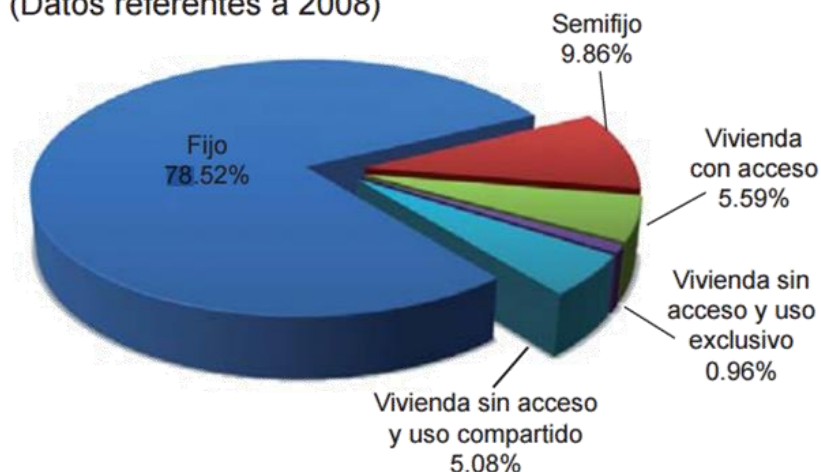
Establecimiento en vivienda sin acceso/ uso compartido.

Se refiere a la actividad económica que se realizaba en un espacio de la vivienda, el cual tenía una función dual (uso compartido), es decir, que se empleaba tanto para realizar actividades o labores propias de la vivienda como para desarrollar una actividad económica, donde el cliente o consumidor no tiene acceso directo desde la calle.

De acuerdo con el censo económico del 2008 presentado por INEGI en el 2009 se presenta una gráfica que muestra la distribución de los restaurantes de acuerdo a sus características físicas siendo los establecimientos cesados tipo “fijos” los que predominan con un 78.52%:

Grafica 1. Unidades económicas por tipo de establecimiento

(Datos referentes a 2008)



Fuente: INEGI, Censos Económicos 2009, XVI Censo de Servicios

2.2 INDUSTRIA RESTAURANtera EN MÉXICO

De acuerdo con INEGI (2014), en nuestro país existen 4 millones 15 mil unidades empresariales de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% del empleo en el país, la importancia de las PYMES para la economía de nuestro país es una razón por la cual se deben implementar acciones para mejorar el entorno de las condiciones para ayudar a su establecimiento, crecimiento y consolidación.

En México la industria restaurantera es representada por al menos 345,000 establecimientos registrados ante la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados (CANIRAC) de este total de establecimientos el 95% representan a las micro, pequeñas y medianas empresas, de acuerdo con López y García (2014) lo que afecta a la industria restaurantera incluye distintos aspectos como lo son: leyes locales y federales para la reducción del consumo de tabaco de 2008, la recesión económica mundial de 2009 y en ese mismo año la emergencia sanitaria por la influenza AH1N1.

A pesar de la situación desalentadora el sector restaurantera en México es de gran importancia, representa el 1.4% del PIB nacional y el 13% del PIB turístico, el crecimiento del sector fue de 3.7% en 2011 con ventas superiores a los \$180,000 millones de pesos, genera 1, 500,000 empleos directos y 3,500,000 indirectos, posicionándose como la segunda industria de mayor generación de empleo a nivel nacional superando en empleo al conjunto de personas

ocupadas en los sectores de pesca, minería, electricidad, agua, distribución de gas por ductos, al consumidor final y construcción en su totalidad. (Conocer, 2012)

Tabla 2: Datos de la industria restaurantera 2012

CIFRAS INEGI DENUE 2012		
Restaurantes a nivel nacional	428,000	
Personal ocupado por género:		
Hombres	46.9%	
Mujeres (80% cabeza de familia)	53.1%	
Personal ocupado es familiar del dueño	59%	
Establecimientos concentrados en siete estados del país D.F; Edo. Mex; Jalisco, Veracruz, Puebla, Michoacán, y Guanajuato (en ese orden)	50%	
Personal ocupado:		
2 empleados o menos	53.7%	55.3%
5 empleados o menos	87.8%	
Resto	12.2%	44.7%

Fuente: Conocer (2014)

Pérez, A. et al. (2013), menciona en su investigación del diagnóstico de la gestión del conocimiento en las PYMES del sector restaurantera para identificar áreas de mejora en sus procesos que la industria restaurantera de acuerdo a datos de CANIRAC (2011), que 1 de cada 10 establecimientos en México es de preparación de alimentos. 4 de cada 10 empleos del sector turismo son aportados por restaurantes, 7 de cada 100 empleos del sector privado en México son aportados por restaurantes, es el segundo sub-sector económico que más empleo genera en el país.

De acuerdo con la clasificación de las empresas por sus características físicas se presenta en la siguiente tabla los resultados que publicó INEGI 2009 de cada uno de los establecimientos:

Tabla 3. Número de unidades económicas, personal ocupado total, valor agregado censal bruto y consumo intermedio en la industria restaurantera por tipo de establecimiento.

(Datos referentes a 2008)				
Tipo de establecimiento	Unidades económicas	Personal ocupado total	Valor agregado censal bruto	Consumo intermedio
			Miles de pesos	
Total nacional	347 199	1 310 381	68 457 171	107 028 590
Fijo	272 606	1 150 288	63 789 300	100 232 197
Semifijo	34 222	77 351	2 957 727	4 171 204
Vivienda:	40 371	82 742	1 710 144	2 625 189
Con acceso	19 411	42 067	931 696	1 463 205
Sin acceso y uso exclusivo	3 321	8 214	214 993	326 260
Sin acceso y uso compartido	17 639	32 461	563 455	835 724

Fuente: INEGI Censos Económicos (2009), XVI Censo de Servicios

2.3 INDUSTRIA RESTAURANTERA EN BAJA CALIFORNIA

El Estado de Baja California en el área de gastronomía ofrece un calendario de eventos anual en donde existe una vasta riqueza gastronómica que rescata la cocina tradicional del estado. La comida del mar, los mariscos frescos preparados en todas las modalidades imaginables, el pan, el rompope de Tecate, la comida china de Mexicali, la ensalada César de Tijuana, el chorizo de abulón de Isla de Cedros, los tacos de pescado y las fiestas de la vendimia de Ensenada, en donde se elabora el 90% de los vinos reconocidos en el país. (Gobierno del Estado de Baja California, 2013)

La tradición culinaria de Baja California va de la mano con su historia y su desarrollo; la vocación turística le obligó a nutrirse de diversas fuentes hasta encontrar lo que sería su perfil propio. El sello gastronómico del estado tiene su base principal en los hábitos culinarios de la gente peninsular, que encontró en el mar su principal aliado. Ello explica por qué numerosos platillos tienen como base los pescados y mariscos que brindan las aguas frías y tibias de la región. La cocina de Baja California está sazónada con una diversa variedad de ingredientes en los que participan los más diversos grupos del país y del mundo. Puede decirse que el arte culinario de la región está en constante evolución, y que la experimentación forma parte de un breve, pero interesante proceso, capaz de sorprender a cualquiera.

La “Ruta Gastronómica” de Baja California, le presenta nuestros atractivos culinarios: los platillos más representativos de la entidad, los productos y delicias producidas en la región, así

como las fiestas, concursos y eventos gastronómicos más importantes del Estado. (Gobierno del Estado de Baja California, 2013).

2.4 INDUSTRIA RESTAURANtera EN TIJUANA

De acuerdo con el Gobierno del Estado de Baja California (2013), Tijuana se distingue por su gastronomía, aplicando las raíces de la cocina mexicana en conjunto con los ingredientes mediterráneos, lo cual se traduce en una fusión muy interesante para los amantes del arte culinario, de hecho, existen áreas o zonas donde se ubican los principales restaurantes de diversas especialidades.

En conjunto, nuestra cercanía al Estado de California, donde pueden encontrarse los mejores ingredientes del mundo, así como lo propio de nuestro estado, hacen que esta zona esté considerada como una de las más importantes de América Latina, pues la gran influencia de la cocina francesa, española, italiana y americana, convierte a Tijuana en un centro gourmet fuera de serie.

Entre su gama de especialidades, están: Cocina argentina, brasileña, carne cortes finos, china, española, griega, internacional, italiana, japonesa, Mariscos, mexicana, mediterránea, comida rápida, los famosos tacos de carne asada, de pescado y las tortas de carne asada, entre otras. (Gobierno del Estado de Baja California, 2013).

De acuerdo con DENE INEGI (2014), en la ciudad de Tijuana existen 4464 restaurantes en dos sus dos características físicas principales “*fijos - semifijos*”, en la siguiente tabla se muestra una radiografía general de los establecimientos de acuerdo a la clase de actividad que realizan y el número de personal que ocupan:

Tabla 4. Características de los restaurantes en Tijuana. (Censo 2014)

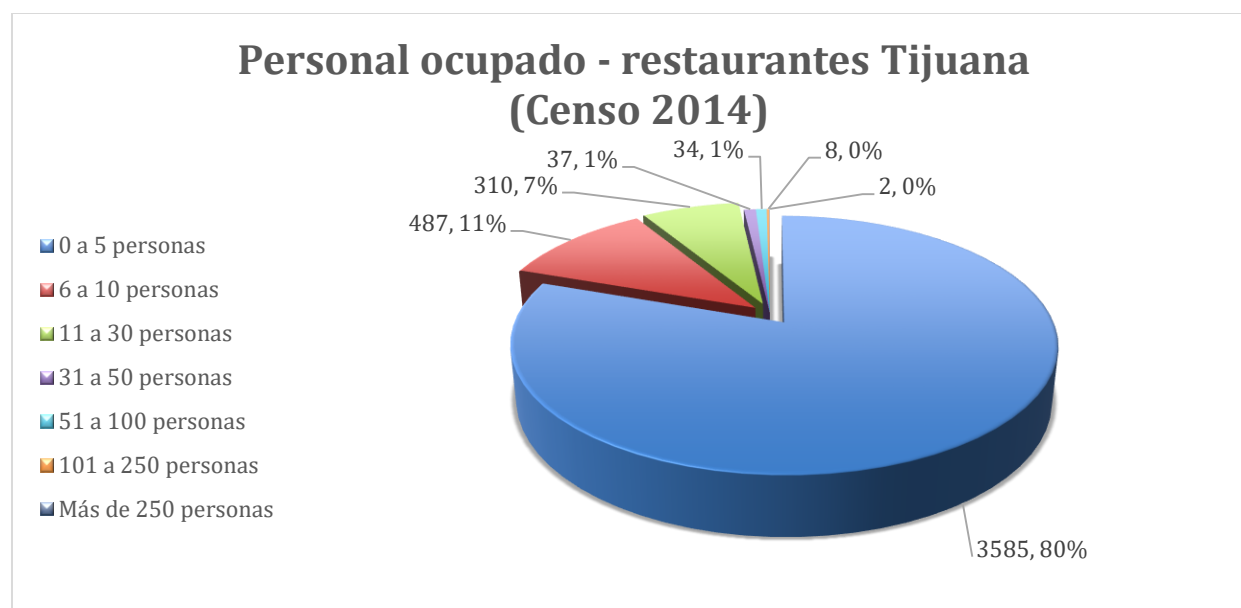
Características de los restaurantes en Tijuana (Censo 2014)	
Características	Numero de restaurantes
Fijo	4318
Semifijo	146
<u>Personal ocupado:</u>	
0 a 5 personas	3585
6 a 10 personas	487
11 a 30 personas	310
31 a 50 personas	37
51 a 100 personas	34
101 a 250 personas	8
Más de 250 personas	2
<u>Clase de actividad:</u>	
Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas.	822
Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida.	753
Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares.	747
Restaurantes con servicio de preparación de antojitos.	630
Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar.	549
Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato.	357
Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos.	238
Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar.	217
Restaurantes de autoservicio.	129
Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales.	12
Servicios de comedor para empresas e instituciones.	10

Fuente: Elaboración propia. DENUE INEGI (2014)

Como se puede observar en la tabla 4 los restaurantes de característica física tipo “fijos” predominan en cuanto a la base de datos de INEGI siendo un total de 4318 que representan el 96.73% del total general, por otro lado, los restaurantes con característica física tipo “semifijos” son únicamente 146 representando el 3.27% en el censo del 2014.

La característica más relevante en este censo es que el número de personal ocupado que predomina es de “0 a 5 personas” con un total de 3585 restaurantes que representa el 80.31% (grafica 2), es decir, la gran mayoría de los establecimientos cuentan con poco personal para la operación de sus negocios mientras que en contraste el 0.22% de los establecimientos cuentan con “101 a 250 personas o 250 o más personas” siendo estas empresas principalmente grandes cadenas de franquicias o sucursales que se distribuyen a lo largo y ancho de la ciudad.

Grafica 2 Personal ocupado – restaurantes Tijuana. (Censo 2014)



Fuente: Elaboración propia. DENUE INEGI (2014)

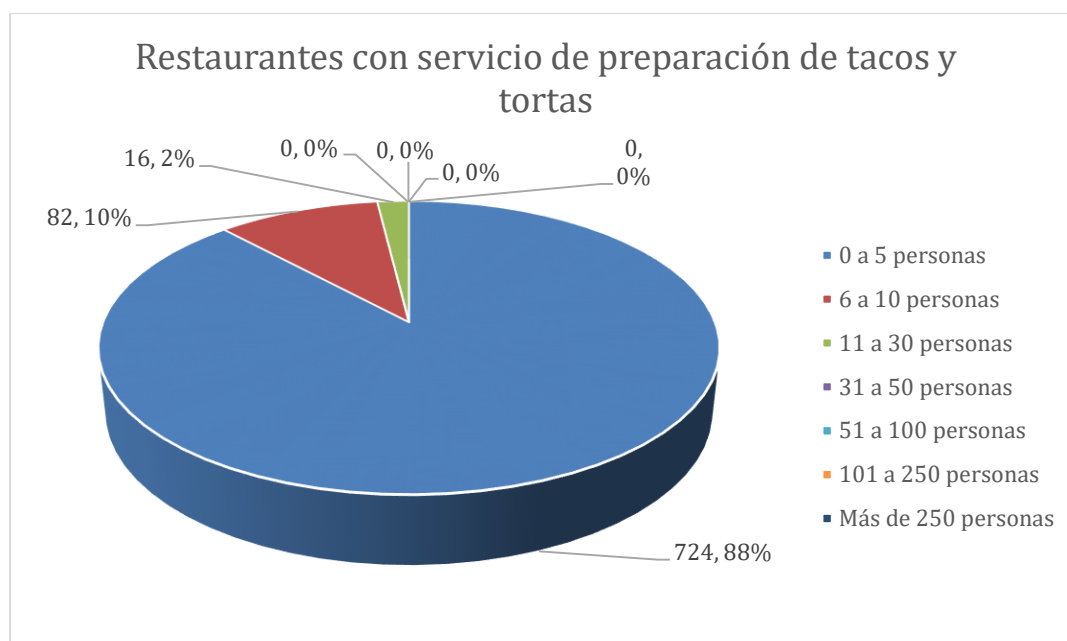
De acuerdo con la *clase de actividad* de “Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas” (Tabla 5) la cual predomina en el censo de Tijuana 2014 la mayoría de los establecimientos son “*fijos*” con un total de 769 de los 822 censados, y solo 53 establecimientos son semifijos.

Tabla 5. Actividad restaurantera predominante en Tijuana

Actividad restaurantera predominante en Tijuana (Censo 2014)	
<u>Clase de actividad:</u>	Numero de restaurantes
Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas.	822
Fijo	769
Semifijo	53
<u>Personal ocupado:</u>	
0 a 5 personas	724
6 a 10 personas	82
11 a 30 personas	16
31 a 50 personas	0
51 a 100 personas	0
101 a 250 personas	0
Más de 250 personas	0

Fuente: Elaboración propia. DENUE INEGI (2014)

Gráfica 3. Personal ocupado “Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas”. (Censo 2014)



Fuente: Elaboración propia. DENE INEGI (2014)

Cabe destacar que de los 822 “Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas” 724 establecimientos ocupan de “0 a 5 personas” lo cual representa un 88% y por otro lado el número máximo de empleados “11 a 30 personas” en esta clasificación es únicamente el 1.9%.

CAPITULO 3. MARCO TEÓRICO

3.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD

El termino competitividad procede de competencia. En el ámbito económico, la palabra tiene dos significados: por un lado, el grado de rivalidad económica que existe en un mercado y, por el otro, la forma de actuación de los agentes en dicho mercado. Desde este punto de vista se deriva su primera característica. Se trata de un término relativo: si se está en condiciones de competir con otro. La posición relativa frente al agente rival se constituye como una de las variables determinantes del éxito o fracaso competitivo de la unidad analizada. (Vega, 2011)

La competitividad es una medida definida por la productividad con la que un país, empresa o individuo utiliza los recursos que tienen disponibles, ya sean humanos, económicos o naturales, de acuerdo con Porter (2005), el nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. La competitividad permite que un país tenga la capacidad de soportar cambios macroeconómicos y de globalización debidos a que se convierte en un reto para las organizaciones el competir al mismo ritmo y adaptarse ante entornos de constante cambio.

Tabla 6. Evolución del concepto de competitividad

Evolución del concepto de competitividad	
- Los economistas clásicos que han identificado los cuatro factores: tierra, capital, recursos naturales y fuerza laboral (véase Adam Smith (1723-1790), Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones, 1776). - David Ricardo, con su ley de la ventaja competitiva, que ya subraya como los países deberían competir (véase David Ricardo (1772-1823). Principios de economía política y tributaciones, 1817). - Los economistas marxistas, quienes han destacado el efecto del ambiente sociopolítico en el desarrollo económico, de allí la idea comunista de que cambiar el contexto político debería preceder al desenvolvimiento económico (véase Karl Marx (1818-1883), Capital: Una Crítica de Economía Política, 1867). - Max Weber, sociólogo alemán, quien estableció la relación entre valores, creencias religiosas y el desenvolvimiento económico de las naciones. (véase Max Weber (1864-1920), La ética protestante y el espíritu capitalista, 1905). - Joseph Schumpeter, quien enfatizo el rol del emprendedor como un factor de competitividad, subrayando que el proceso es el resultado de los desequilibrios que favorecen la innovación y la mejora tecnológica (véase Joseph Schumpeter (1883-1950), Capitalismo, socialismo y democracia, 1942). - Alfred P. Sloan y Peter Drucker, quienes desarrollaron con más profundidad el concepto de administración como un factor principal de la competitividad (véase Alfred P. Sloan (1875-1965), Mis años en General Motors: Peter Drucker, la era de la discontinuidad, 1969). - Robert Solow, quien ha estudiado los factores subyacentes al crecimiento económico en los Estados Unidos entre 1948 y 1982 para destacar la importancia de la educación, la innovación tecnológica y los crecientes conocimientos técnicos (know-how) (véase Robert Solow, 1924), El cambio tecnológico y la función de producción agregada, 1957). - Finalmente, Michael Porter, quien ha tratado de integrarse todas estas ideas en un modelo sistemático llamado el diamante de la ventaja nacional (véase Michael Porter, La ventaja de las naciones, 1990).	

Fuente: Adaptación propia (Garelli, S. 2006, citado en Benzaquen, J. et al., 2010)

De acuerdo con Salim y Carbajar (2006) se presentan a continuación algunas de las definiciones del concepto de competitividad:

Tabla 7. Definiciones de competitividad.

Definiciones de Competitividad	
La competitividad es:	Autor/es
La aptitud para vender aquello que es producido.	Mathis y otros (1988)
Una medida de la capacidad inmediata y futura de los industriales de diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos en términos de precios y más allá de los precios se combinan para formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es entonces el mercado.	European Management Forum (1980)*
La capacidad de una industria (o empresa) de producir bienes con patrones de calidad específicos, requeridos por mercados determinados, utilizando recursos en niveles iguales o inferiores a los que prevalecen en industrias semejantes en el resto del mundo, durante un cierto período de tiempo.	Haguenauer (1989)
Tanto la eficiencia (alcanzar las metas al menor costo posible) como la efectividad (alcanzar los objetivos correctos). Es la elección de las metas a nivel industria la que es crucial. La competitividad incluye tanto los fines como los medios utilizados para alcanzar esos fines	Buckley y otros (1988)
La capacidad de un país (o grupo de países) de enfrentar la competencia a nivel mundial. Incluye tanto la capacidad de un país de exportar y vender en los mercados externos como su capacidad de defender su propio mercado doméstico respecto a una excesiva penetración de las importaciones.	Chesnais (1981)
La habilidad de un país de alcanzar, en forma sostenida, altas tasas de crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) per cápita.	World Economic Forum (WEF, 1996)
La capacidad de un país de lograr objetivos fundamentales de la política económica, tales como el crecimiento en el ingreso y el empleo, sin incurrir en dificultades en la balanza de pagos.	Fagerberg (1988)
Desde una perspectiva de mediano y largo plazo, la capacidad de un país para sostener y expandir su participación en los mercados internacionales y elevar simultáneamente el nivel de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y, por ende, la incorporación de progreso técnico.	Fajnzylber (1988)
La habilidad de las firmas, industrias, regiones, naciones o regiones supra-nacionales de generar altos niveles de empleo y de ingresos de los factores, mientras están expuestas a la competencia internacional.	OCDE (1996)
Una reconsideración de un gran conjunto de indicadores, ninguno de los cuales cuenta la historia total, sino que juntos proveen un foco de atención altamente legítimo.	Cohen (1994)
La habilidad de un país de crear, producir, distribuir y/o servir productos en el comercio internacional al mismo tiempo que gana retornos mayores sobre sus recursos.	Scott y Lodge (1985)
La capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad.	Porter (1990)

Fuente: Salim y Carbajar 2006, citado en Chesnais 1981)

La competitividad busca el desarrollo y posicionamiento de las organizaciones en el mercado con la finalidad de lograr la sostenibilidad a lo largo del tiempo y lograr un crecimiento continuo que trae consigo aprendizaje generado por la experiencia de competir eficazmente ante entornos de constante cambio, por esta razón es de vital importancia contar con estrategias que favorezcan para la competitividad en las organizaciones.

3.2 MODELOS DE COMPETITIVIDAD

En la actualidad existen distintos modelos para la competitividad que diversos enfoques aplicables de forma internacional, nacional, local y empresarial, para efectos de esta investigación se detallara el modelo de Porter (2004), Esser (1994), Cho (1994) y el modelo nacional para la competitividad (2010).

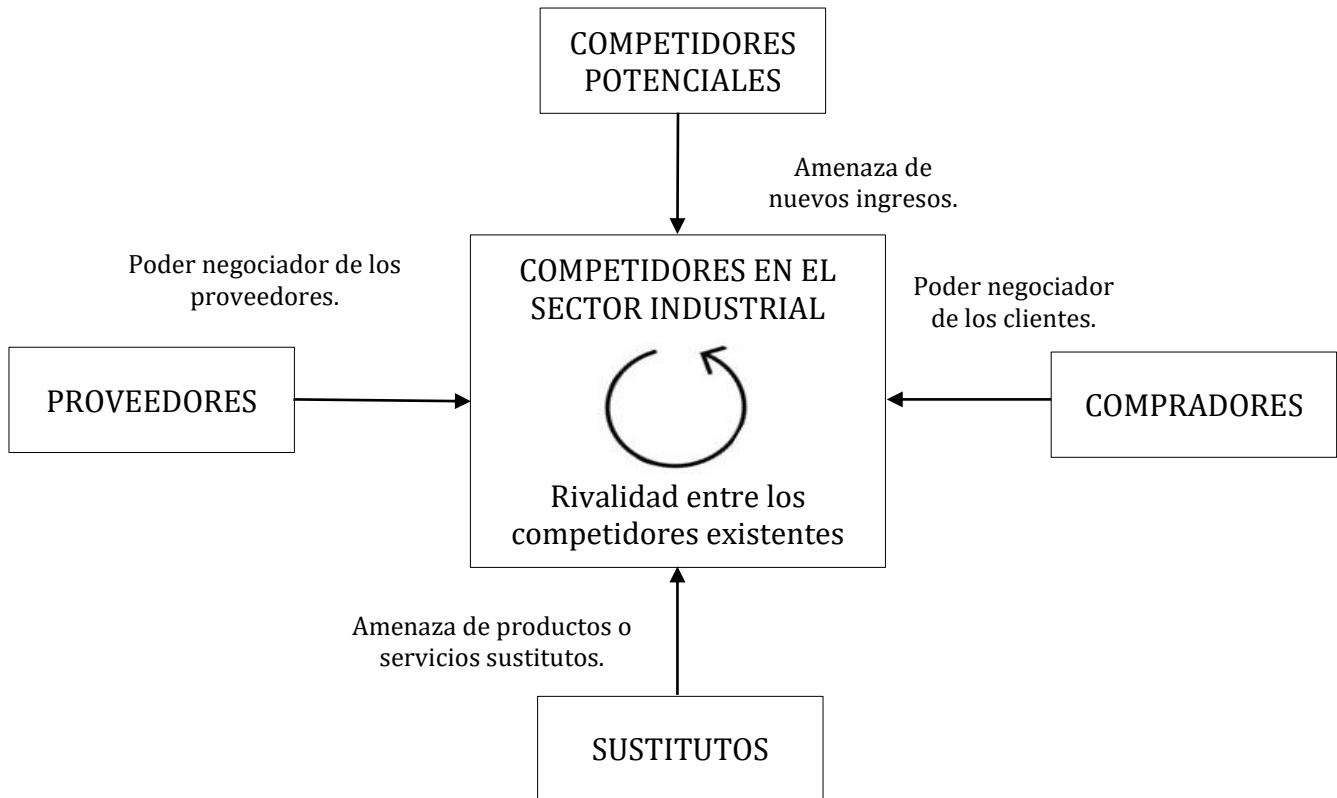
3.2.1 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Las 5 Fuerzas de Porter (2004), es un modelo holístico integrador desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza “la rivalidad entre los competidores”.

De acuerdo con Porter (2004), las cinco fuerzas competitivas – entrada, riesgo de sustitución, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales – reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes potenciales y los sustitutos son todos “competidores” de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento.

En un sentido más amplio, podríamos designar la competencia como rivalidad ampliada o extensa. En la siguiente imagen se detalla de forma gráfica las 5 fuerzas que propuso Michael Porter:

Figura 1: Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Adaptación propia Porter, M. (2004), "Estrategia competitiva. Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia"

De acuerdo con Thompson et al. (2012), las cinco fuerzas de Porter tienen debilidades y fortalezas que se detallan de la siguiente forma:

(F1) Poder de negociación de los compradores.

Los compradores ejercer fuertes presiones competitivas sobre la industria respecto a dos puntos principales 1) el grado en que los compradores tienen poder de negociación y 2) la medida en que los compradores son sensibles al precio.

La fortaleza de los compradores como fuerza competitiva depende de una serie de factores que predicen el grado de poder de negociación y sensibilidad al precio que varía de acuerdo con el grupo de compradores que se trate los cuales pueden ser mayoristas, grandes cadenas minoristas, pequeños minoristas o consumidores.

El poder de negociación de los compradores es mayor cuando:

- Los costos de cambiar a productos competidores son bajos.
- Los productos de la industria están estandarizados o no están diferenciados.
- Los compradores son grandes y pocos en relación con la oferta de la industria.
- Los compradores están bien informados sobre la calidad, precios y costos de los vendedores.
- Los compradores tienen la capacidad de integrarse hacia atrás al negocio de los vendedores.
- Los compradores pueden postergar las compras.
- Los compradores son sensibles al precio
 - Los compradores tienen bajas utilidades o bajo ingreso.
 - El producto representa una fracción significativa de sus compras.
 - La calidad del producto tiene consecuencias limitadas.

El poder de negociación de los compradores es más débil cuando:

- Los costos de cambiar a marcas competidoras o sustitutos son altos.
- Los productos de los vendedores están diferenciados.
- Los compradores son pequeños y numerosos en relación con los vendedores.
- La oferta de la industria es insuficiente para satisfacer la demanda de los compradores.
- La información de los compradores tiene de los vendedores limitada calidad y cantidad.
- Los compradores son muy sensibles al precio (altas utilidades o ingresos; fracción pequeña de la estructura de costos o compras totales; el desempeño del producto es realmente importante).

(F2) Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores de los miembros de la industria representan una fuerza competitiva fuerte o débil y esto depende de si tienen el poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta a su favor.

El poder de negociación del proveedor es más fuerte cuando:

- Los productos/servicios del proveedor son escasos (lo que permite que los proveedores lleven la delantera para fijar precios)

- Los productos/servicios del proveedor son diferenciados.
- Los productos/servicios del proveedor son cruciales para los procesos de producción de los miembros de la industria.
- Los miembros de la industria incurren en altos costos al cambiar proveedores.
- No hay buenos sustitutos de los que los proveedores aportan.
- Los proveedores no dependen de la industria para obtener una parte significativa de su ingreso.
- La industria de los proveedores está más concentrada que la industria a la que vende, y está dominada por unas cuantas grandes empresas.

El poder de negociación del proveedor es más débil cuando:

- Hay una oleada en la disponibilidad de suministros.
- El artículo que se provee es una “mercancía” disponible con muchos proveedores al precio de mercado.
- Los costos de cambiar proveedores son bajos para los miembros de la industria.
- Hay buenos sustitutos o aparecen nuevos productos/servicios como suministros.
- Los miembros de la industria representan una gran fracción de las ventas totales del proveedor.
- Hay un gran número de proveedores en relación con el número de miembros de la industria, y no hay proveedores que detenten grandes porciones de mercado.
- Los miembros de la industria pueden integrarse hacia atrás, al negocio de los proveedores, y manufacturar por si mismos lo que necesitan.

(F3) Amenaza de nuevos participantes potenciales.

Las empresas de nuevo ingreso a un mercado traen una nueva capacidad de producción, el deseo de establecerse dentro del mercado y en algunas ocasiones poseen recursos sustanciales, la gravedad de la amenaza de nuevos participantes se presenta cuando se establecen las barreras de ingreso y por la reacción que se espera de las empresas ya establecidas ante estos nuevos ingresos de competidores.

Las amenazas de la entrada son mayores cuando:

- Las barreras a la entrada son bajas.
- Los miembros de la industria no quieren o no pueden oponerse vigorosamente al ingreso de recién llegados.
- Hay un gran grupo de interesados en entrar, algunos de los cuales tienen la capacidad de superar las altas barreras de ingreso.
- Los miembros de la industria buscan ampliar su mercado al entrar en segmentos de producto o áreas geográficas en que no tienen presencia.
- La demanda del comprador crece con rapidez y los recién llegados anticipan utilidades atractivas sin provocar una fuerte reacción de las empresas ya presentes.

Las amenazas de la entrada son menores cuando:

- Las barreras a la entrada son altas
 - Ventajas significativas en costos basadas en experiencia
 - Otras ventajas en costos de los miembros de la industria (p. ej. Acceso a insumos, tecnología, ubicación favorable) o bajos costos fijos
 - Fuerte diferenciación de producto y lealtad a su marca
 - Fuerte efectos de red
 - Importantes requerimientos de capital
 - Nuevo acceso limitado a los canales de distribución
 - Políticas gubernamentales restrictivas
- Los miembros de la industria quieren y pueden oponerse a los nuevos participantes
- El panorama de la industria es riesgoso e incierto, y desalienta los ingresos.

(F4) Amenaza de productos sustitutivos.

Las empresas de una industria resisten una presión competitiva por las acciones de las compañías de una industria relacionada cuando los compradores consideran los productos de ambas empresas buenos sustitutos

Las presiones competitivas provenientes de los sustitutos son mayores cuando:

- Hay buenos sustitutos fácilmente disponibles o aparecen nuevos.
- Los sustitutos tienen precios atractivos.

- Los sustitutos tienen un desempeño comparable o mejor.
- Los usuarios finales incurren en costos bajos al cambiar a los sustitutos.

Las presiones competitivas provenientes de los sustitutos son menores cuando:

- Los buenos sustitutos no están disponibles con facilidad o no existe.
- Los sustitutos son más caros respecto del desempeño que ofrecen.
- Los usuarios finales incurren en costos altos al cambiar a los sustitutos.

Señales que la competencia de los sustitutos es fuerte:

- Las ventas de sustitutos crecen más rápido que la de la industria que se analiza.
- Los productores de sustitutos adquieren mayor capacidad.
- Las ganancias de los productores de los sustitutos están al alza.

(F5) Rivalidad entre los competidores

Los vendedores reales son capaces de emplear cualquier arma que tengan a su disposición para fortalecer su posición en el mercado y obtener ganancias. El reto es idear una estrategia competitiva que al menos permita que una empresa mantenga la suya contra sus competidores y que produzca una ventaja competitiva sobre los rivales.

La rivalidad es más fuerte cuando:

- La demanda del comprador crece con lentitud.
- La demanda del comprador decrece y los vendedores se encuentran con capacidad o inventarios excesivos.
- Los costos del cambio de marca son bajos para el comprador o tienen una débil diferenciación
- Las empresas en la industria tienen altos costos fijos o de almacenamiento.
- Los competidores son numerosos o más o menos del mismo tamaño y fuerza competitiva.
- Los rivales tienen objetivos, estrategias o países de origen distintos o enfrentan altas barreras para su salida.

La rivalidad es más débil cuando:

- La demanda del comprador crece con rapidez.
- Los costos del cambio de marca son altos para el comprador.
- Los productos están muy diferenciados y la lealtad de los clientes es alta.
- Los costos fijos y de almacenamiento son bajos.
- Las ventas se concentran entre unos cuantos grandes vendedores de origen de los miembros de la industria son relativamente homogéneos.
- Las barreras para la salida son bajas.

Trabajar con el modelo de las cinco fuerzas paso a paso no solo ayuda a los creadores de la estrategia a evaluar si la intensidad de la competencia permite una buena rentabilidad, sino también promueve un pensamiento estratégico sólido para mejorar el ajuste de la estrategia de la empresa al carácter competitivo específico del mercado. (Thompson et al. 2012)

3.2.2 EL MODELO DE LOS NUEVE FACTORES DE CHO

El modelo de los nueve factores de Cho (1994), tiene una visión amplia entre los factores humanos cuya clasificación representa a los trabajadores, los políticos, los empresarios y los profesionales y los factores físicos representan los recursos que se heredaron, la demanda local, las industrias que tiene relación y son afines, así como otros entornos empresariales, todo esto representa una forma de diferenciar el modelo de Michael Porter que sirvió de base para este nuevo modelo.

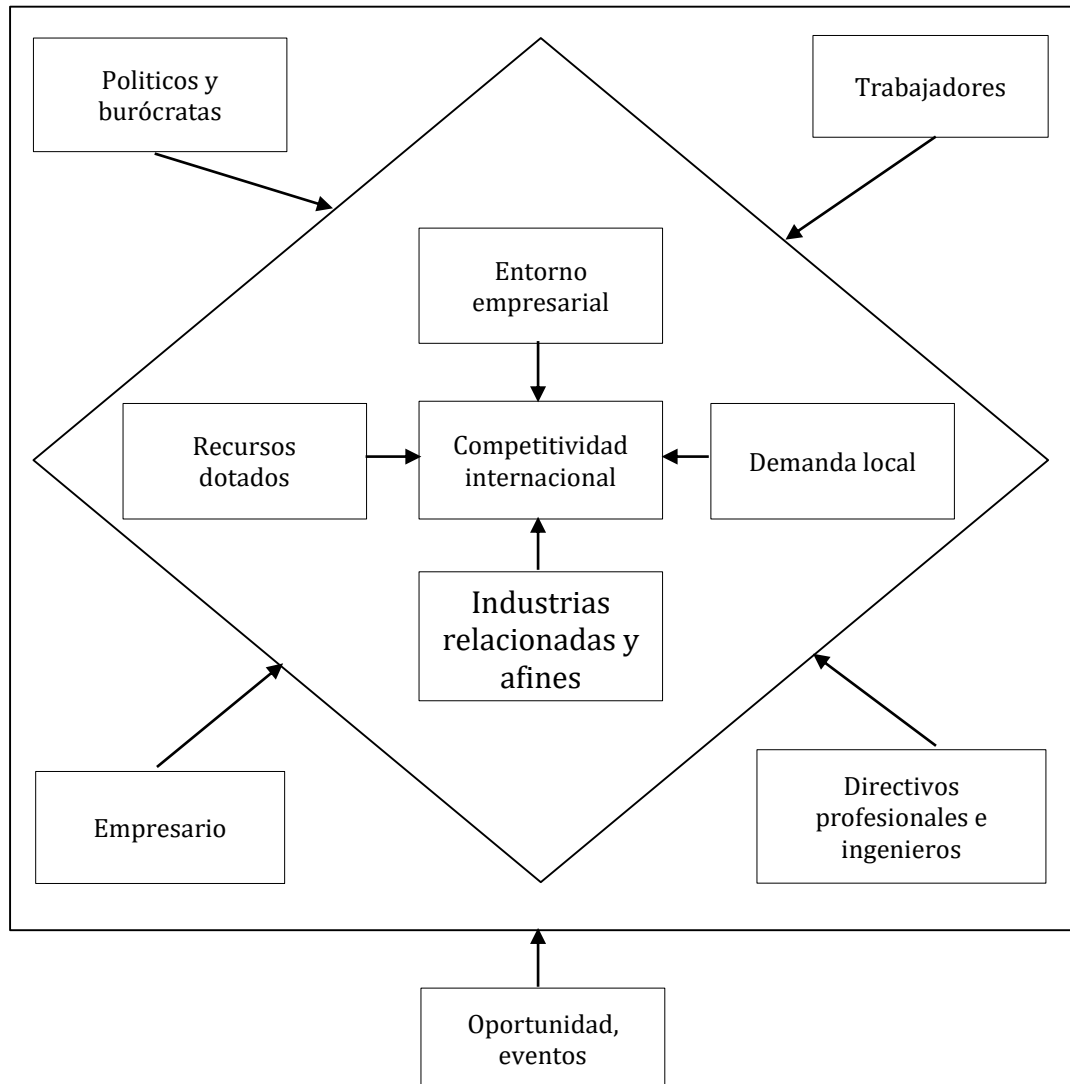
Cho (1994), expone que el modelo de Porter (2004), resulta ser limitado en el sentido de que su aplicación mide la competitividad de países desarrollados, pero difícilmente mide bajo las mismas condiciones a países menos desarrollados o en pleno desarrollo.

A su vez Cho (1994), explica que la competitividad de una nación no puede definirse únicamente por tener una posición fuerte ante algún mercado determinado, sino que una nación resulta ser competitiva internacionalmente cuando tiene una posición fuerte y competitiva en varios sectores de los mercados nacionales e internacionales.

La figura 3, se muestra un análisis de los nueve factores propuestos por Cho (1994) para la competitividad global, en donde los factores físicos son representados por la dotación de recursos, el entorno empresarial, las industrias relacionadas y afines y la demanda local, los

factores humanos son representados por los trabajadores, políticos, burócratas, empresarios y directivos profesionales, finalmente el noveno factor representa a los eventos oportunos.

Figura 2: Modelo de los nueve factores



Fuente: Cho (1994)

3.2.3 ENFOQUE SISTÉMICO DE ESSER

Los países más competitivos poseen: i) en el nivel meta, estructuras básicas de organización jurídica, política y económica, capacidad social de organización e integración, y capacidad de los actores para la interacción estratégica; ii) un contexto macro que exige mayor eficacia de las empresas; iii) un nivel meso estructurado donde el Estado y los actores sociales

desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad, y iv) en el nivel micro un gran número de empresas que buscan simultáneamente la eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración recíproca. (Naciones Unidas, CEPAL 1996)

La competitividad industrial no surge espontáneamente al modificarse el contexto macro ni se crea recurriendo exclusivamente al espíritu de empresa a nivel micro, sino que es el producto de un patrón de interacción más compleja y dinámica entre los diferentes actores que participan como lo es el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad. (Esser et. al 1994)

De acuerdo con la CEPAL (2011) citado en Labarca (2007), la competitividad es sistémica por estas tres razones:

- a. Una empresa en general no es competitiva por sí misma, especialmente si no cuenta con un entorno de apoyo a proveedores o servicios orientados a la producción, o una presión competitiva de competidores locales. La competitividad en el nivel micro está basada en la interacción. El aprendizaje de interacciones (learn-by-learn) es clave en el proceso de innovación, especialmente cuando se constituyen ventajas competitivas dinámicas.
- b. Un entorno que favorece la competitividad se encuentra arraigado a un sistema nacional de normas, reglas, valores e instituciones que definen los incentivos que moldean el comportamiento de las empresas.
- c. El estado tiene un papel decisivo en el momento de definir el desarrollo industrial y la reestructuración productiva de un país, especialmente bajo las nuevas modalidades de gobernabilidad. (Labarca, 2007)

Debido a estas tres razones a medida que la complejidad de las formas de organización industrial aumenta, la propia naturaleza sistémica de la competitividad adquiere mayor importancia estratégica. De acuerdo con el enfoque sistémico aplicado a la pyme, se considera que existen cuatro esferas que condicionan y modelan su desempeño. (Naciones Unidas-Cepal, 2001):

A continuación, se presenta los cuatro niveles de la competitividad sistémica de Esser, et al. (1994), así como los factores determinantes de cada nivel.

1. El nivel Microeconómico

Procesos en el interior de la empresa para crear ventajas competitivas, capacidad de gestión de las empresas, sus estrategias empresariales, gestión e innovación.

Factores determinantes:

- Son factores determinantes para la competitividad de las empresas la calificación del personal y la capacidad de gestión.
- Las empresas competitivas están en condiciones de diseñar y crear estrategias
- Una premisa importante para la competitividad es la capacidad de gestión en el área de innovación
- La competitividad de una empresa se basa en la aplicación de best practice a lo largo de toda la cadena de valor agregado (desarrollo, adquisición, almacenaje, producción y comercialización)
- La competitividad de las empresas se fortalece a través de su integración a redes de cooperación tecnológica (con empresas y con instituciones de investigación científica y tecnológica)
- Una logística eficaz entre empresas constituye un importante punto de partida para incrementar la eficiencia.
- Los impulsos innovadores son productos de procesos de aprendizaje que se forman para la interacción entre subcontratistas, productores y clientes.

2. El nivel Mesoeconómico

Eficiencia del entorno, mercados de factores, infraestructura física e institucional. Y en general, las políticas específicas para la creación de ventajas competitivas, como la política educacional, tecnológica, ambiental, entre otras.

Factores determinantes:

- La política de infraestructura física asegura que las ventajas competitivas de la producción no quedan anuladas por pérdidas en el transporte o las comunicaciones, sino que las ramas industriales prosperas pueden apoyarse en una infraestructura moderna.
- La política educacional está diseñada con miras a asegurar una educación básica amplia y sólida a todos los ciudadanos, independientemente de su sexo, ofreciendo al mayor número

posible de personas una enseñanza secundaria y de mayor nivel, concebida pensando en las necesidades de las áreas de especialización del sector productivo.

- La política tecnológica tiene por objetivo primordial la amplia difusión de nuevas tecnológicas y nuevos conceptos organizativos, fomentando así un proceso ininterrumpido de modernización industrial.
- La creación de nuevas ramas industriales es iniciada y estimulada por el Estado.
- La política ambiental asegura que la competitividad sea el producto de la efectividad técnica y organizativa, y no de la explotación exhaustiva de recursos humanos y naturales; asegura la búsqueda simultánea de eficiencia económica y ecológica.
- La política regional no procura una distribución uniforme de la industria por todo el territorio nacional, sino ofrece selectivamente los clústeres industriales emergentes.
- Las políticas de importación y exportación se manejan de manera que protegen o fomentan durante un periodo fijo y limitado ramas industriales designadas con criterio selectivo.

3. El nivel Macroeconómico

Política fiscal, monetaria, comercial, cambiaria, presupuestaria, competencia, que hacen posible una asignación eficaz de los recursos y, al mismo tiempo, exigen una mayor eficacia de las empresas.

Factores determinantes:

- La política presupuestaria persigue mantener el déficit bajo control para garantizar la consistencia macro.
- La política monetaria procura un macro estable (baja tasa inflacionaria), sin obstaculizar la inversión con tasas de interés demasiado elevadas.
- La política fiscal estimula la productividad de la inversión. El sistema tributario esta escalonado con justicia y transparencia, siendo de carácter progresivo.
- La política de competencia contrarresta la formación de monopolios y carteles, así como el abuso de poder del mercado.
- La política cambiaria está concebida para impedir que las exportaciones encuentren obstáculos y las importaciones necesarias se encarezcan demasiado.
- La política comercial fomenta una integración activa al mercado mundial.

4. El nivel Metaeconómico o Estratégico

Estructura política y economía orientada al desarrollo, estructura competitiva de la economía, visiones estratégicas, planes nacionales de desarrollo.

Factores determinantes:

- Factores y escalas de valores socioculturales: de ellos depende por ejemplo que se aliente o desaliente el despliegue de la dinámica empresarial en el seno de la sociedad.
- El patrón básico de organización político - económica: un patrón básico que apuesta por la competencia (entre empresas, pero también entre formaciones políticas) y se orienta hacia el mercado mundial, fomenta la competitividad internacional; un patrón básico que apuesta por el clientelismo, el proteccionismo, y la orientación "hacia dentro" no la fomentara.
- La capacidad estratégica y política de los actores sociales: la competitividad internacional surge solamente cuando una sociedad logra establecer un consenso viable en torno a este objetivo y desarrollo estrategias en el mediano plazo. (Esser et. al. 1994)

A continuación, se presentan de forma esquematizada y detallada por sus características cada una de los cuatro niveles determinantes de la competitividad sistémica.

Figura 3: Determinantes de la competitividad sistémica.



Fuente: (Messner, 1997. Citado en García, G. 2009)

En el cuadro 1, se muestran los factores determinantes de la competitividad sistémica desagregados en el nivel supranacional, nacional, regional y local.

Como puede observarse, en el ámbito micro y en el nivel regional y local se ubican las políticas de apoyo a las PYME, a los clústeres regionales y al desarrollo de proveedores locales.

Por otra parte, el fomento de nuevas tecnologías y el trabajo de los centros de investigación y educativos se ubica claramente en el ámbito meso en el nivel nacional y regional, respectivamente.

De este esquema se sigue que la integración productiva de las PYME es plausible en la medida en que existan mecanismos de organización de la producción a nivel local y éstos se centren en el desarrollo de redes empresariales, las cuales han demostrado ser los motores ideales para impulsar la especialización y el aumento de productividad. (Naciones Unidas-Cepal, 2001):

Cuadro 1: Factores determinantes de la competitividad sistémica a diferentes niveles de agregación de la política

	Supranacional	Nacional	Regional	Local
Meta	• Competencia de sistemas de diferentes modelos de economías de mercado	• Modelo nacional de desarrollo • Sistema nacional de innovación	• Identidad regional • Capacidad de estrategias de agentes regionales	• Capacidad de cooperación de agentes locales • Confianza • Contexto de creatividad
Macro	• Flujos internacionales de capital	• Marcos macroeconómicos (sistema tributario, capacidad de financiamiento, etc.)	• Política fiscal sólida • Capacidad de inversión pública	• Política fiscal sólida • Capacidad de inversión pública • Calidad de vida, medio y contexto oportuno
Meso	• Política industrial de la Unión • Europea • Política tecnológica • Protocolo de Montreal	• Fomento de nuevas tecnologías • Fomento a las exportaciones • Instituciones de financiamiento específicas • Política de medio ambiente específica para sectores	• Política fiscal sólida • Centros de tecnología y de demostración • Instituciones educativas • Política de medio ambiente	• Fomento económico local y política de mercado de trabajo
Micro	• Empresas internacionales • Encadenamientos mercantiles globales	• Empresas medias y grandes • Redes dispersas	• Micro, pequeña y mediana empresa • Clusters regionales	• Clusters locales y distritos industriales • Proveedores locales

Fuente: Naciones Unidas-Cepal, 2001

3.2.4 MODELO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD

El Modelo Nacional para la Competitividad (MNC) diseñado por el Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C., es un instrumento desarrollado para responder a la dinámica de los retos macro y micro económicos globales que enfrentan las organizaciones de nuestro país, enfatizando en las oportunidades comunes de la gestión organizacional de México. (IBCC, 2014)

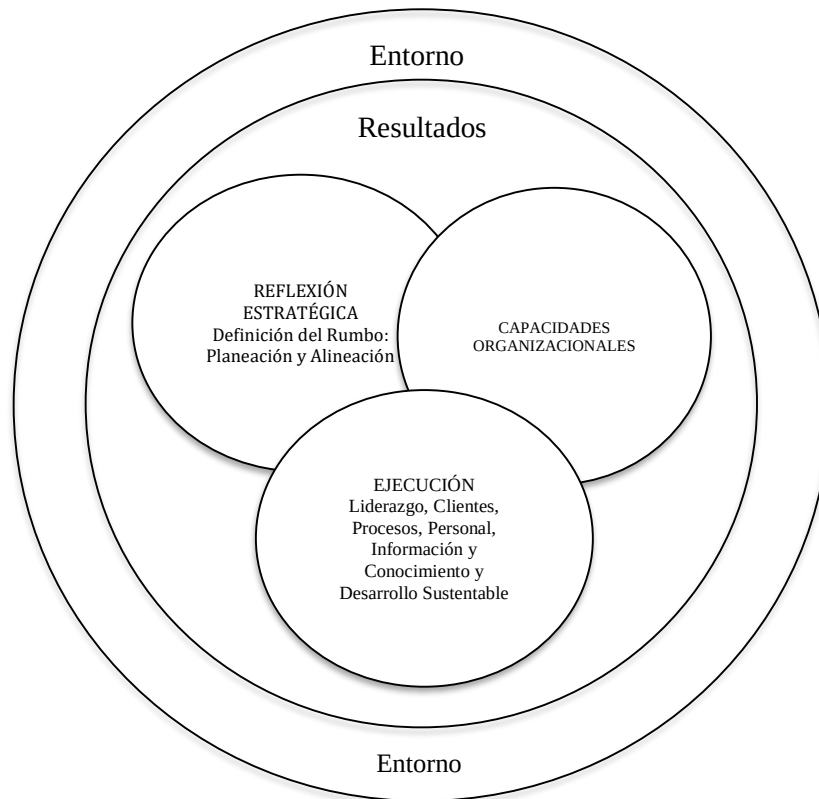
Este modelo ha sido formulado en dos partes siendo la primera un enfoque en las medianas y grandes empresas y el segundo enfocado en las micro y pequeñas debido a que existe una notable diferencia entre cada tipo de empresa.

La Figura 4, nos muestra el modelo de competitividad aplicable a las medianas y grandes empresas, dicho modelo toma como punto de partida la Reflexión Estratégica o Planeación Estrategia que en este modelo se define como “analizar las prácticas que la organización establece para fijar su rumbo con base a un conjunto de estrategias que se despliegan en toda la organización, a través de objetivos estratégicos y planes de acción, así como los ajustes que se hacen a éstos como resultado de las evaluaciones periódicas o cambios que se presentan en el entorno”.

El segundo punto a considerar es la Ejecución o Liderazgo definida en este modelo como “El liderazgo en una organización es clave en la determinación del rumbo de la misma, el desarrollo de sus capacidades y la cultura organizacional, así como, la respuesta que se da a los requerimientos legales, sociales y ambientales”.

Finalmente, el tercer punto se enfoca en los Resultados derivados de la aplicación de la planeación estratégica y el liderazgo con el que se llevaron a cabo, este modelo Contempla la definición de indicadores para evaluar la capacidad de la organización con base a los logros y mejoras, asimismo los resultados se analizan a través de comparaciones referenciales con organizaciones caracterizadas por el alto desempeño y los competidores de la organización. Es importante mencionar que el Entorno micro y macroeconómico juega un papel fundamental en los resultados que una empresa pueda obtener.

Figura 4: Modelo nacional para la competitividad, medianas y grandes empresas.



Fuente: IBCC (2014)

El Modelo Nacional para la Competitividad (2010) aplicable para las micro y pequeñas empresas se en ocho ejes (Figura 5), a continuación descritos:

1. Conocimiento del Entorno y Desarrollo de la Estrategia.

El diseño de un modelo de negocio requiere del conocimiento del entorno en el que la empresa operara, la industria o sector, el mercado y los segmentos de clientes a los que se busca servir. Estos factores proporcionan el contexto en el que la organización se desarrollara y permiten entender los desafíos que se enfrentaran y la mejor forma de responder a ellos.

2. Relación con los clientes.

Describe el tipo de relaciones que una empresa establece con sus clientes, los canales de comunicación que utilizara para ello y la forma de medir esas relaciones.

3. Fuente de ingresos.

La fuente de ingresos representa el flujo de efectivo que el negocio genera de sus ventas.

4. Propuesta de valor.

La propuesta de valor describe las características de los productos o servicios de la empresa que generan beneficio de manera tangible a los diferentes segmentos de clientes.

5. Alianzas.

Las alianzas son claves para el modelo de negocio ya que permiten a la empresa optimizar el desempeño, incrementar la capacidad de gestión, reducir el riesgo y adquirir recursos que impulsan su crecimiento y sustentabilidad.

6. Recursos y Actividades Clave

Los recursos y actividades clave describen los activos tangibles e intangibles más importantes para llevar a cabo la ejecución de la estrategia y el modelo de negocio. Los recursos y actividades son la base para que la propuesta de valor llegue a los clientes y está a se traduzca en ingresos que generen resultados para el negocio, de tal forma que se asegure con ello su crecimiento y rentabilidad.

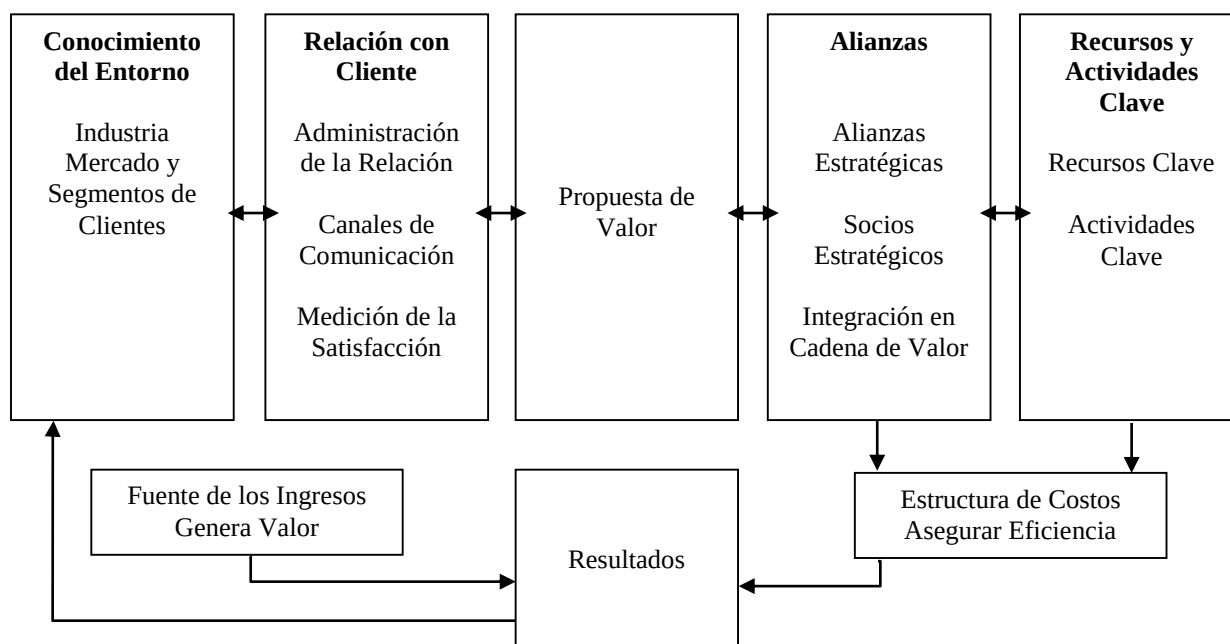
7. Estructura de Costos.

La estructura de costos describe los costos incurridos en el desarrollo de la propuesta de valor que se ofrece a los clientes, el mantenimiento de la relación con ellos y las inversiones en los recursos y actividades clave.

8. Resultados.

Los resultados responden a la necesidad de mantener una visión integral de los indicadores clave del negocio para asegurar la ejecución de la estrategia y propuesta de valor, evaluar su desempeño y capitalizar el aprendizaje que esta evaluación genera para tomar decisiones que soporten la eficiencia y crecimiento del negocio.

Figura 5: Modelo nacional para la competitividad, micro y pequeñas empresas.



Fuente: IBCC (2014)

Este enfoque a la micro y pequeñas empresas busca promover principios que contribuyan a dar forma a una cultura de alto desempeño que son características esenciales a las organizaciones más admiradas y respetadas por sus resultados.

3.3 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Hoy en día la competitividad empresarial es un tema fundamental de forma amplia en todos los niveles de cada sector de actividad económica en el mundo, presenta una importancia primordial en el manejo correcto del empleo y optimización de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos entre otros, con la finalidad de hacer frente y adaptarse a los constantes retos generados por los cambios en los mercados nacionales e internacionales que influyen en la productividad de las empresas

Los modelos actuales que se encargan de la medición de la competitividad son aplicados en su mayoría para medir a nivel nacional o internacional dicha competitividad, en México podemos encontrar el Modelo Nacional para la Competitividad que se divide en micro y pequeñas, y medianas y grandes empresas.

Cuadro 2. Modelo competitividad empresarial

1.	Gestión Comercial Tipo de mercado que opera Tipo de cliente Tipo de producto Demanda Política de precios Experiencia en el mercado Canales de comercialización Participación en el mercado Competencia Publicidad E-commerce	4.	Ciencia y Tecnología Inversión en I + D Patentes Líneas Telefónicas
2.	Gestión Financiera Rentabilidad Valor patrimonial Endeudamiento Liquidez Fuentes de financiación Prueba ácida Cambios en la situación financiera Flujos de caja Sector económico Crédito	5.	Internacionalización Exportaciones Mercados potenciales
3.	Gestión de Producción Capacidad instalada Antigüedad equipos Nivel de personal Proveedores materias primas Estructura de costos de producción Sistema de Inventarios Flexibilidad Experiencia productiva	6.	Gestión Gerencial Escolaridad del empresario Experiencia Conocimiento del negocio Manejo de otros idiomas Tipo de decisor

Fuente: Adaptación propia de Jiménez (2006)

En el Cuadro 2, se presenta el Modelo competitividad empresarial en el cual se muestran los factores que el autor propone a considerar para lograr la competitividad de las empresas estableciendo como principal factor a la Gestión Gerencial en donde Jiménez (2006) menciona que es donde se encuentra la diferencia entre ser o no ser competitivo.

Jiménez (2006), inspirado en el modelo de Porter (1991) y el modelo del Centro de Investigaciones para el Desarrollo (Colombia) plantea un modelo de competitividad empresarial considerando que los factores que determinan a la competitividad a nivel macroeconómico

pueden ser aplicables (algunos de ellos) en la competitividad de las empresas y los identifica planteando el siguiente modelo:

Todos los factores resultan importantes y necesarios en el momento de establecer el nivel de competitividad de la empresa, pero de todos ellos, tal vez el factor predominante que determina la diferencia entre una y otra empresa es el Factor Gerencial. (Jiménez, 2006)

Para lograr la competitividad de las empresas no basta con aplicar modelos, sino que es necesario contar con el liderazgo apropiado que guíe y alinee los esfuerzos de la organización para el logro de sus objetivos tomando decisiones acertadas.

3.4 ESTUDIOS SOBRE COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

En la actualidad no existen suficientes estudios relacionados con la competitividad de la industria restaurantera en nuestro país aun considerando la relevancia que tiene este sector productivo, en la ciudad de Ensenada Baja California se realizó un estudio titulado “Evaluación de la competitividad de los restaurantes de cocina internacional” realizado por López y García (2014), en el cual establecen como principal preocupación la tasa de mortandad de las empresas del sector sin importar el tamaño cada una es pieza importante para la economía de la localidad por la generación de empleo y por el servicio que brindan, mencionan también que en el año 2011 en Ensenada se cerraron tres restaurante considerados de cocina internacional siendo que uno de ellos tenía más de 25 años dando ofreciendo sus servicios, en relación con estos antecedentes decidieron analizar los factores para la competitividad en restaurantes de cocina internacional.

Los siguientes resultados recopilados de una encuesta realizada a 17 restaurantes, dichas empresas tienen en promedio 12 años de funcionamiento, respecto a la variable de aseguramiento de calidad obtuvieron un resultado de 52.41 puntos que se considera como aceptable, en cuanto a la innovación obtuvieron promedio de 78.47 puntos, respecto al área de recursos humanos se obtuvo un promedio de calificación de 68.88 puntos, y en cuanto a las TIC cuatro de ellas obtuvieron 23.52% considerando un nivel de trabajo alto, 58.82% trabajando a nivel medio y solo el 17.64% de ellos trabajan a un nivel bajo. (López y García, 2014)

Finalmente determinaron que los factores de mayor influencia para la competitividad son creados, siendo estos la innovación, capacitación, educación y desarrollo tecnológico, López y García (2014), sugieren que para futuras investigaciones es importante valorar la competitividad

incorporando otras variables como la gestión de intangibles principalmente el conocimiento, las marcas y en el sector lo relativo a las recetas y todo esto para obtener resultados que promuevan la retroalimentación para que las empresas adquieran herramientas y apliquen estrategias enfocadas en el incremento de la competitividad.

Otro estudio realizado para la ciudad de Ensenada titulado “Competitividad de las empresas familiares del sector alimentos de tipo gourmet en la ciudad de Ensenada, Baja California” desarrollado por Marín y Millán (2014), se elaboró con la finalidad de analizar la situación del por qué existe tanta apertura y cierre de este tipo de restaurantes familiares, además, compara establecer la relación que existe entre el alcance competitivo de las empresas y la gestión de liderazgo desarrollada en la administración de dichos negocios.

Los resultados que arroja esta investigación muestran que las empresas funcionan dentro del mercado al menos cuatro años, las empresas de nueva creación duran menos de cuatro años o inclusive solo un año, un tercio (33.3%) de las empresas encuestadas dan empleo a un promedio de entre once y quince personas, el 13.3% emplean a 16 o más personas, el 26.7% emplean a cinco o diez personas y el 6.7% tiene de uno a cinco empleados. (Marín y Millán, 2014),

Asimismo Marín y Millán (2014), hacen referencia acerca de que la correlación entre la competitividad y la gestión de liderazgo muestra una fuerte y perfecta correlación esto implica que es fundamental contar con un líder dentro de la empresa quien a su vez sepa como dirigirse ante sus empleados y sepa abordar los temas relevantes para lograr los objetivos de la organización, las personas que cuentan con información importante sobre el funcionamiento de la empresa tienen el puesto de gerencia quienes tienen un nivel promedio de licenciatura lo cual implica que poseen un nivel de conocimientos necesarios para el manejo de la empresa y esto demuestra que el ser empresario o propietario de este tipo de restaurantes no implica tener un pleno conocimiento del mismo.

CAPITULO 4. METODOLOGÍA

El presente capítulo está enfocado a explicar el desarrollo que lleva la investigación, se definen los conceptos clave para el análisis y la recolección de datos que se requieren para determinar los factores de competitividad de la industria restaurantera en la ciudad de Tijuana, así mismo este capítulo busca detallar los pasos a seguir para cumplir con los objetivos y preguntas de investigación propuestos.

4.1 METODOLOGÍA

Esta investigación es de tipo “*descriptivo*”, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren. (Hernández Sampieri, 2010). Se realizará un análisis de las variables pertenecientes al modelo de competitividad sistémica de Esser para identificar los factores que inciden en la competitividad de la industria restaurantera de Tijuana.

La investigación es “*No experimental*”, podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (Hernández Samipier, 2010)

Es de tipo “*cuantitativo*” ya que requiere de datos numéricos para su análisis, dichos datos se recolectarán por medio del instrumento derivado del modelo de competitividad sistémica de Esser en el cual se los ítems se diseñan conforme al tipo de escala ordinal y de intervalo.

La dimensión del tiempo es “*transeccional o transversal*”, los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (Hernández Samipier, 2010)

4.1 POBLACIÓN

Para los fines que conviene a esta investigación se decidió seleccionar como población a los restaurantes pertenecientes a la base de datos generada en el censo económico de INEGI del año 2014 en Tijuana Baja California.

4.2 MARCO DE MUESTREO

La muestra es un subgrupo de la población, un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Todas las muestras — bajo el enfoque cuantitativo— deben ser representativas; por tanto, el uso de este término resulta por demás inútil. (Hernández Sampieri, 2010)

De acuerdo con el censo del DENE INEGI (2014), existen en Tijuana Baja California un universo de 4999 establecimientos en la clasificación de “Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas” dicha clasificación es emitida por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN). El sector propiamente restaurantera de la ciudad consta de 4464 establecimientos fijos y semifijos de los cuales para fines de esta investigación se tomará únicamente a los “restaurantes con servicio y preparación de pescados y mariscos” cuya población es de 255 en Tijuana B. C.

4.3 MÉTODO DE MUESTREO

Para los fines de esta investigación se decidió realizar el *muestreo no probabilístico* por conveniencia dadas las características especiales de los restaurantes y tomando en cuenta principalmente a aquellos que cuentan con su registro federal de contribuyentes de acuerdo a la base de datos de INEGI.

4.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para el proceso cuantitativo la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectarán datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población. (Hernández Sampieri, 2010)

Tabla 8. Criterios de selección de la población.

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN			
No	CRITERIO		No. Empresas
TOTAL DE RESTAURANTES EN TIJUANA (DENUE 2014)			4763
1.-	GIRO:	Preparación de pescados y mariscos	255
2.-	TIPO DE ESTABLECIMIENTO:	Fijo	233
3.-	LOCALIDAD:	Tijuana	209
4.-	RFC	Cuenta con RFC	17

Fuente: Elaboración propia. DENUE INEGI (2014)

Para realizar la selección de la muestra no probabilística se usaron tres criterios básicos que proporcionan homogeneidad entre el número de restaurantes de la población, principalmente se delimito el giro del restaurante, posteriormente se eligió a los restaurantes que cuentan con un establecimiento “fijo” lo cual permite la ubicación estable del negocio, además, se consideraron a las empresas que se ubican únicamente en Tijuana.

Finalmente se consideraron a las empresas formalmente establecidas y que cuentan con su registro federal de contribuyentes, dicha condición de formalidad ante la autoridad es una característica deseable en las empresas y contribuyen con el pago de sus impuestos para el beneficio y desarrollo de la sociedad, el ser empresas formales involucra tener ciertas características que empatan con el modelo de competitividad sistémica con el cual se busca identificar las variables con las que estas empresas compiten.

Las empresas seleccionadas de acuerdo a la base datos de INEGI son las siguientes:

1. Clamatos y mariscos la oficina
2. La palapa de Victoria
3. Mariscos el molcajete
4. Restaurant de mariscos la ola
5. Restaurant los camarones
6. Restaurant cajeme
7. Restaurant villa marina
8. La corriente cevicheria nais
9. Mariscos la perla
10. Mariscos Titos

11. Mexicana de gastronomía mexicana internacional S.A. de C.V. (Tijuana JR. Mariscos)
12. Ravelos restaurante
13. Mariscos el playón
14. Restaurante el costeñito
15. Cavanna
16. Restaurant bar los aguachiles
17. Restaurante de mariscos navío sea foods and drinks

De las 17 empresas seleccionadas para esta investigación tan solo se pudo encuestar a 10 restaurantes debido a que 5 restaurantes dejaron de operar en los últimos años o meses posteriores a la publicación del DENEUE INEGI (2014) y 2 restaurantes no pudieron responder la encuesta por políticas de la empresa.

A continuación, la lista de los restaurantes que dejaron de operar:

1. Clamatos y mariscos la oficina
2. La palapa de Victoria
3. Restaurant los camarones
4. Restaurant cajeme
5. Mariscos el molcajete

4.5 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

Para la elaboración del instrumento de recolección de datos se usó como referencia el instrumento aplicado en la tesis doctoral “Estrategias para la competitividad de la industria del mueble en la región de Tijuana y Rosarito, Baja California” (Vega, 2009) dicho instrumento se basa en el Modelo de Competitividad Sistémica de Esser (1994).

4.6 MATRIZ DE VARIABLES

La elección de las variables del modelo de competitividad sistémica para la elaboración del instrumento se realizó considerando solo a aquellas que tienen una relación cercana con la región de Tijuana. Véase tabla 9.

Tabla 9. Matriz de variables.

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLES INDEPENDIENTES		DIMENSIONES
COMPETITIVIDAD SISTÉMICA	NIVEL META	1	Valores de actitud y aprendizaje conjunto
		2	Orientación de la sociedad al desarrollo
		3	Habilidad para formular políticas y estrategias
		4	Cohesión social
	NIVEL MACRO	1	Política presupuestaria
		2	Política monetaria
		3	Política competitiva
		4	Estabilidad macroeconómica
	NIVEL MESO	1	Infraestructura regional
		2	Estructura de la industria
		3	Políticas dirigidas a fortalecer la competitividad de ciertos sectores
		4	Medio ambiente: tecnología, educación, empleo
	NIVEL MICRO	1	Capacidad de gestión
		2	Estrategias empresariales
		3	Best Practice en el ciclo completo de producción (Desarrollo, producción, comercialización)
		4	Logística empresarial

Fuente: adaptación propia de modelo de competitividad sistémica (Messner, 1997. Citado en García, G. 2009)

4.7 CONFIABILIDAD DEL CUESTIONARIO

Para verificar la fiabilidad del cuestionario se empleó el coeficiente de *Alpha de Cronbach* utilizando el software estadístico SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) para los 52 ítems que forman parte del cuestionario, el resultado de la aplicación de *Alpha de Cronbach* arrojó un resultado de .845 que de acuerdo con Nunally (1978) el valor de *Alpha de Cronbach* de entre 0.6 y 0.7 es aceptable.

Tabla 10. Alfa de Cronbach's.

Cronbach's Alpha	N of Items
.845	52

Fuente: Elaboracion propia (2016)

CAPITULO 5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Interpretación de las gráficas

En la siguiente sección se presentan las gráficas y la explicación de las mismas de acuerdo a las secciones (nivel meta, macro, meso y micro) comprendidas en el cuestionario.

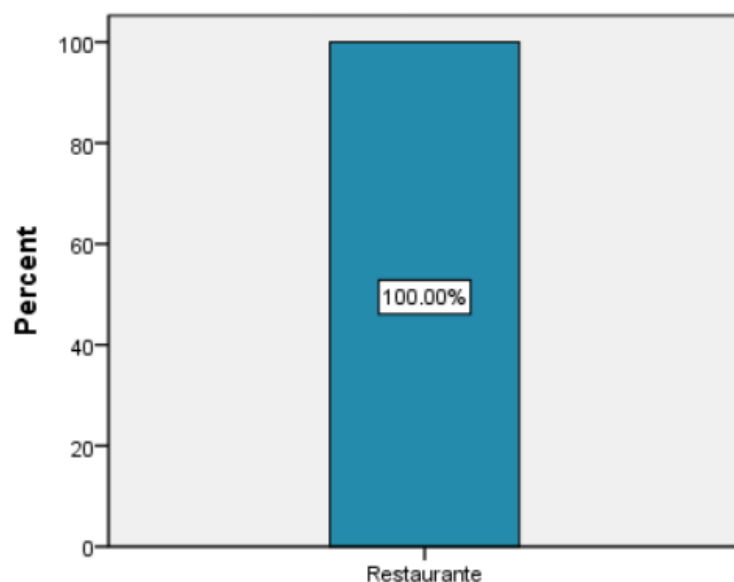
SECCIÓN 1 - INFORMACIÓN GENERAL

Tabla 11. Giro o actividad principal de la empresa

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Restaurante	10	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica 4. Giro o actividad de la empresa.



Fuente: Elaboración propia con datos del SPSS, (2016)

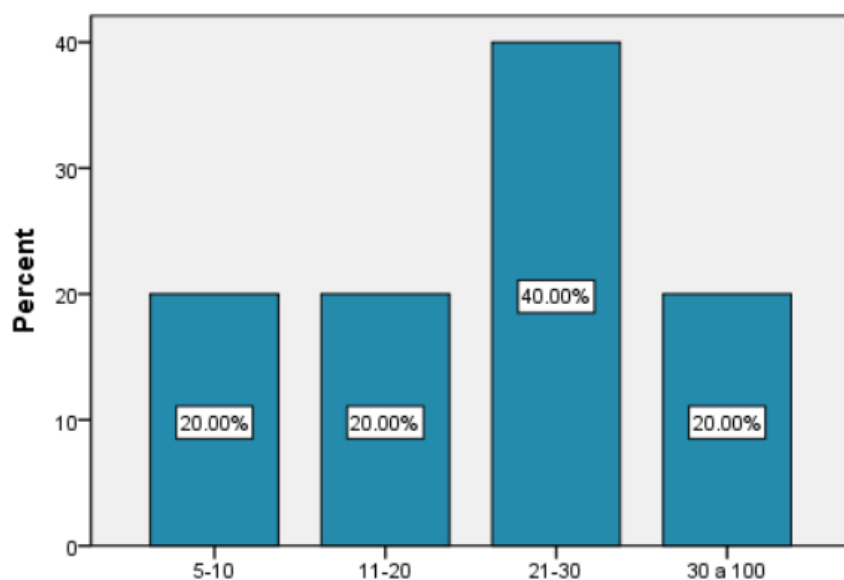
De acuerdo con la gráfica 4, el 100% de las empresas tienen el giro de “Restaurante”, esto indica que las empresas encuestadas ofrecen servicio de comida a la carta dentro de un establecimiento fijo.

Tabla 12. Total de empleados con los que cuenta la empresa.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 5-10	2	20.0	20.0	20.0
11-20	2	20.0	20.0	40.0
21-30	4	40.0	40.0	80.0
30 a 100	2	20.0	20.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 5. Total de empleados con los que cuenta la empresa.



Fuente: Elaboración propia (2016)

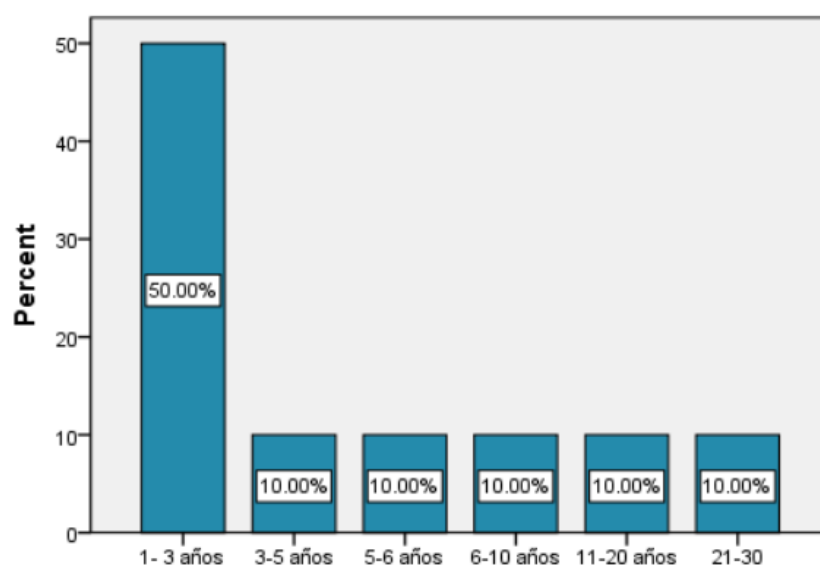
De acuerdo con la gráfica 5, de las 10 empresas encuestadas el 40% de ellas dan empleo a entre 21 - 30 empleados lo cual sitúa estos restaurantes en la clasificación de “pequeñas empresas”, el resto de los restaurantes que tienen personal de entre 5 – 10 y 11 – 20 empleados respectivamente con un 20% se sitúan en la clasificación de “micro empresas”, tan solo el 20% de los restaurantes encuestados son “empresas medianas”.

Tabla 13. Antigüedad de la empresa en la región.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1- 3 años	5	50.0	50.0	50.0
	3-5 años	1	10.0	10.0	60.0
	5-6 años	1	10.0	10.0	70.0
	6-10 años	1	10.0	10.0	80.0
	11-20 años	1	10.0	10.0	90.0
	21-30	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 6. Antigüedad de la empresa en la región.



Fuente: Elaboración propia (2016)

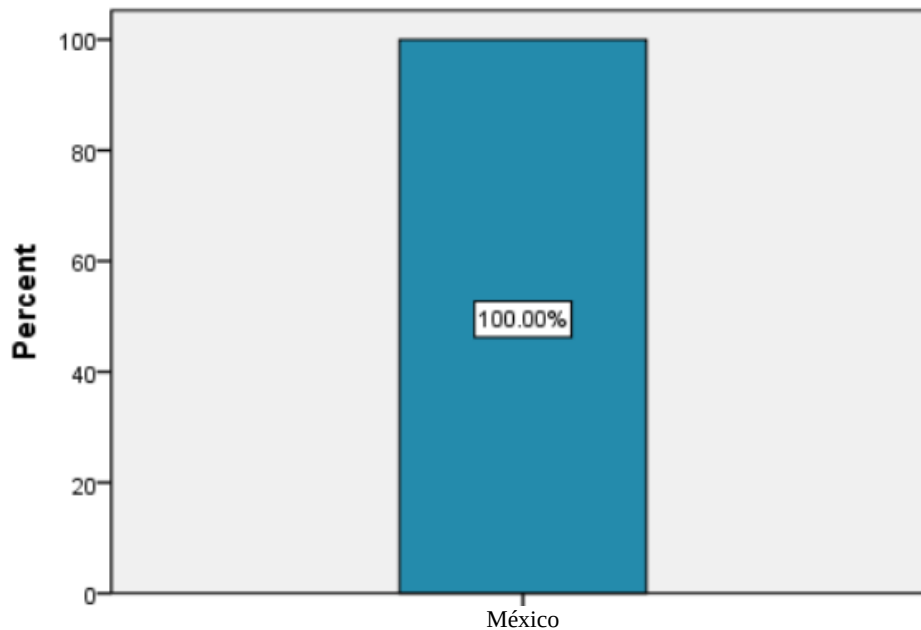
Conforme a la gráfica 6, el 50% de los restaurantes encuestados son relativamente jóvenes tienen entre 1 y 3 años de estar operando en Tijuana, mientras que pocas han logrado consolidarse en la región, de acuerdo con Morales (2011) una empresa logra la consolidación formalmente una vez que mantiene sus operaciones por 10 años; los resultados de esta encuesta muestra que el 30% de los restaurantes se encuentran en una etapa de consolidación teniendo 3-5 años, 5-6 años y 6-10 años, mientras que solo el 20% ha logrado llegar a consolidarse formalmente con más de 11 años operando.

Tabla 14. Origen del capital.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mexico	10	100.0	100.0	100.0

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 7. Origen del capital.



Fuente: Elaboración propia (2016)

De acuerdo con la gráfica 7, todas las empresas encuestadas han iniciado sus operaciones con recursos con origen nacional, una de las creencias iniciales en la investigación era que dada la cercanía de Tijuana con Estados Unidos habría alguna empresa de origen extranjero.

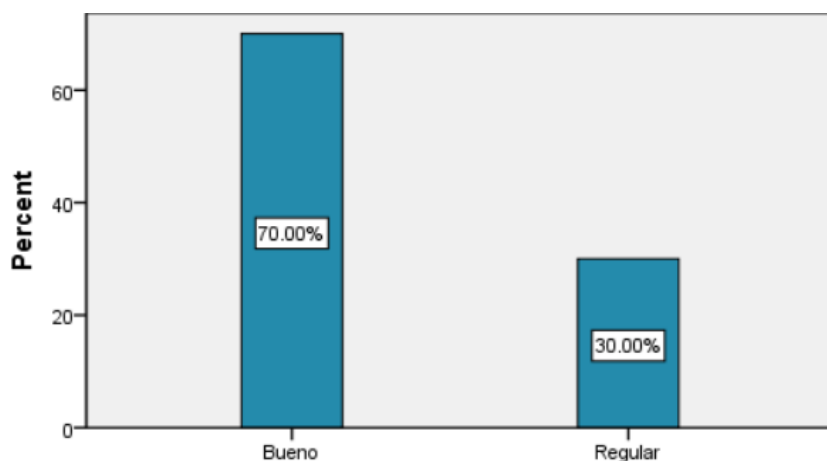
SECCIÓN 2 – NIVEL META

Tabla 15. Actitud de los competidores y proveedores en cooperación y aprendizaje conjunto.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	7	70.0	70.0	70.0
	Regular	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica 8. Actitud de los competidores y proveedores en cooperación y aprendizaje conjunto.



Fuente: Elaboración propia (2016)

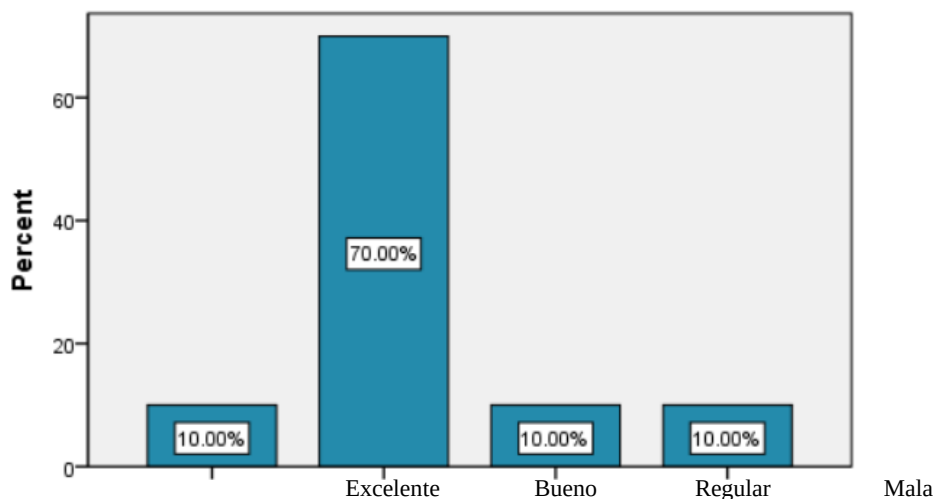
Conforme a la gráfica 8, el 70% de los restaurantes encuestados consideran que existe una buena actitud en la región por parte de los competidores y proveedores para obtener un aprendizaje conjunto en la región, mientras que el 30% de los restaurantes considera que este aprendizaje conjunto es regular. Esto indica que existe una competencia saludable de apoyo mutuo, lo cual es un factor positivo y alentador para el crecimiento del sector restaurantera en Tijuana.

Tabla 16. Desempeño de las instituciones públicas y privadas en cooperación y aprendizaje conjunto.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	1	10.0	10.0	10.0
	Bueno	7	70.0	70.0	80.0
	Regular	1	10.0	10.0	90.0
	Mala	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica 9. Desempeño de las instituciones públicas y privadas en cooperación y aprendizaje conjunto.



Fuente: Elaboración propia (2016)

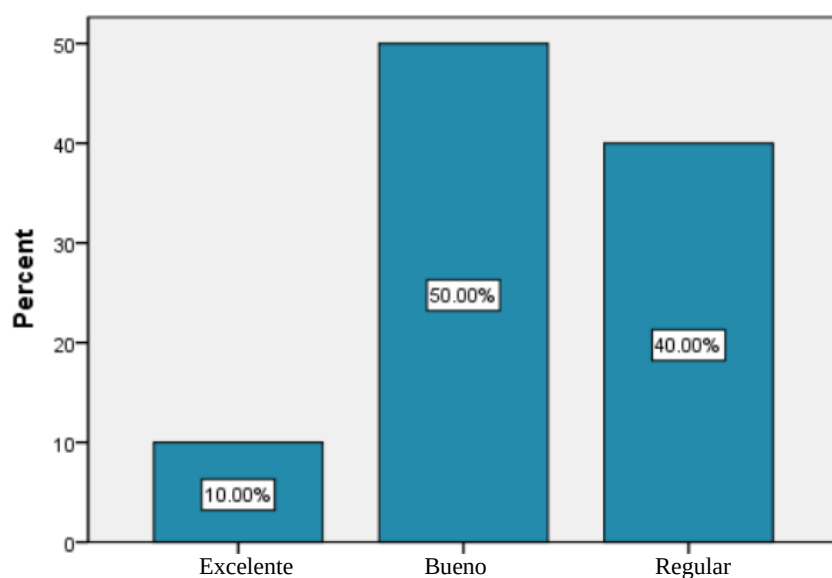
De acuerdo con la gráfica 9, el 80% de los restaurantes considera que instituciones de gobierno e instituciones privadas tienen un buen desempeño en cuanto a la cooperación y aprendizaje conjunto, es una mayoría significativa para considerar un favor positivo en la percepción de la competitividad de aprendizaje conjunto, solo el 20% de los restaurantes no percibe que haya un buen desempeño del gobierno e instituciones privadas.

Tabla 17. Desempeño de los proveedores.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	1	10.0	10.0	10.0
	Bueno	5	50.0	50.0	60.0
	Regular	4	40.0	40.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica 10. Desempeño de los proveedores.



Fuente: Elaboración propia (2016)

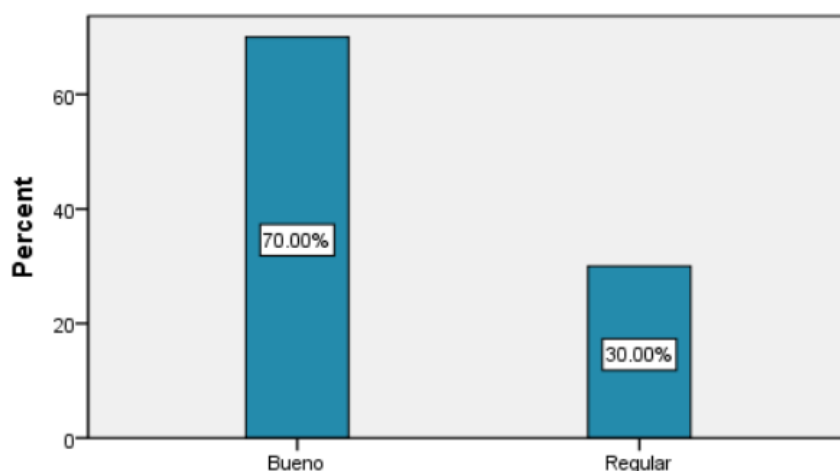
Conforme a la gráfica 10, el 60% de los restaurantes consideran que el desempeño de los proveedores locales es apropiado para satisfacer sus necesidades, mientras que un 40% de los restaurantes considera que el desempeño es regular, lo importante a destacar es que no hubo opiniones negativas, en términos generales el desempeño de los proveedores de restaurantes de la región de Tijuana es un factor positivo para la competitividad de las empresas.

Tabla 18. Desarrollo de la sociedad local en orientación a valores como honestidad, puntualidad, empeño, disciplina, esfuerzo, entre otros.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	7	70.0	70.0	70.0
	Regular	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica 11. Desarrollo de la sociedad local en orientación a valores como honestidad, puntualidad, empeño, disciplina, esfuerzo, entre otros.



Fuente: Elaboración propia (2016)

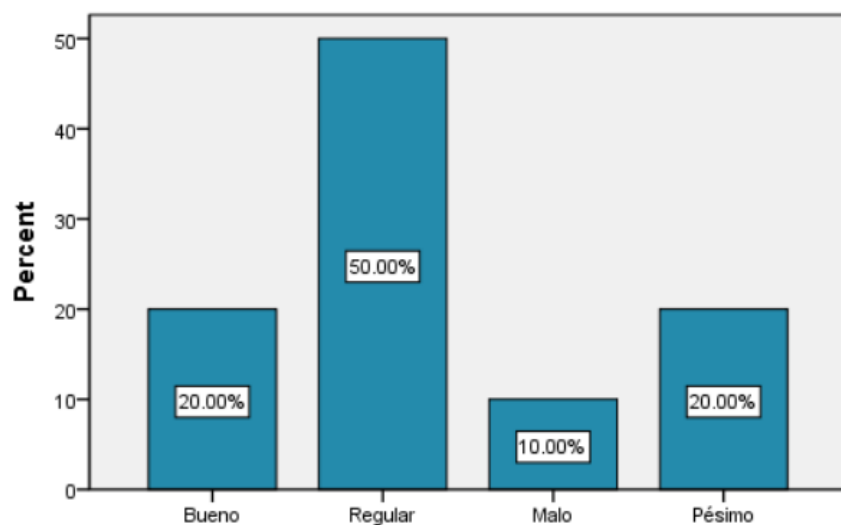
De acuerdo a la gráfica 11, el 70% de las empresas encuestadas considera que la sociedad tijuanense tiene un buen desarrollo en cuanto a la orientación de valores que fomentan el buen desempeño de las empresas, solo el 30% considera que la orientación a los valores se desarrolla de forma regular, se destaca que no hubo opiniones negativas, este es un factor favorable para la competitividad de los restaurantes de Tijuana.

Tabla 19. Esfuerzos y acciones del gobierno para lograr el desarrollo de la sociedad.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	2	20.0	20.0	20.0
	Regular	5	50.0	50.0	70.0
	Malo	1	10.0	10.0	80.0
	Pésimo	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica 12. Esfuerzos y acciones del gobierno para lograr el desarrollo de la sociedad.



Fuente: Elaboración propia (2016)

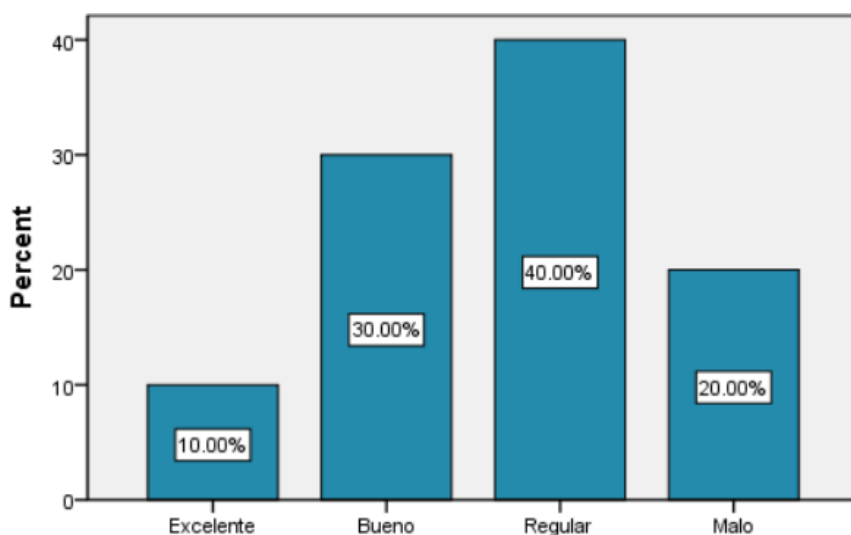
Conforme a la gráfica 12, podemos observar que la percepción de los empresarios locales en cuanto al desempeño del gobierno para generar el desarrollo de la sociedad no es favorable, tan solo el 50% considera que el desempeño es regular, 20% de las empresas lo visualiza como pésimo y solo el 20% considera que el gobierno tiene un buen desempeño, este es un factor negativo para la competitividad.

Tabla 20. Esfuerzos y acciones del sector empresarial para lograr el desarrollo de la sociedad.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	1	10.0	10.0	10.0
	Bueno	3	30.0	30.0	40.0
	Regular	4	40.0	40.0	80.0
	Malo	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica 13. Esfuerzos y acciones del sector empresarial para lograr el desarrollo de la sociedad.



Fuente: Elaboración propia (2016)

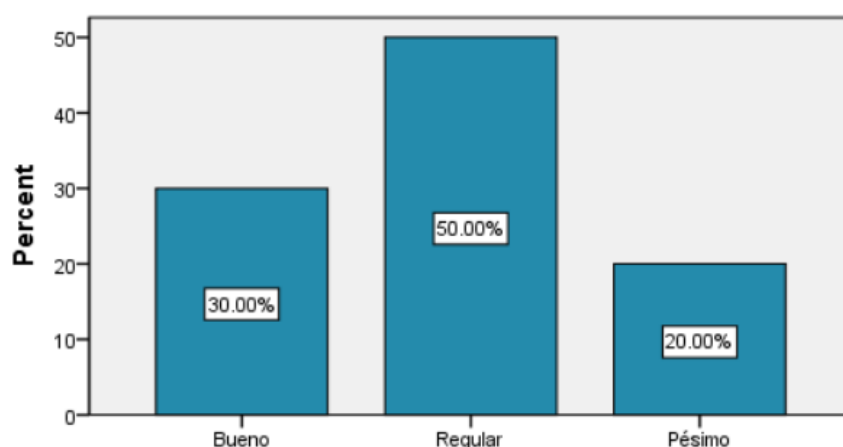
De acuerdo a la gráfica 13, los restauranteros tienen una opinión casi nivelada respecto al desempeño del sector empresarial tijuanense con relación al desarrollo de la sociedad, el 40% considera que los esfuerzos y acciones son regulares, mientras que el otro 40% considera que el sector empresarial si contribuye en el desarrollo de la sociedad, sin embargo, el 20% opina que es malo el desempeño de los empresarios de la región, este es un factor de competitividad que tiene áreas de oportunidad para mejorar.

Tabla 21. Habilidad del gobierno y la sociedad a través de la organización, información y cooperación para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	3	30.0	30.0	30.0
	Regular	5	50.0	50.0	80.0
	Pésimo	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 14. Habilidad del gobierno y la sociedad a través de la organización, información y cooperación para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional.



Fuente: Elaboración propia (2016)

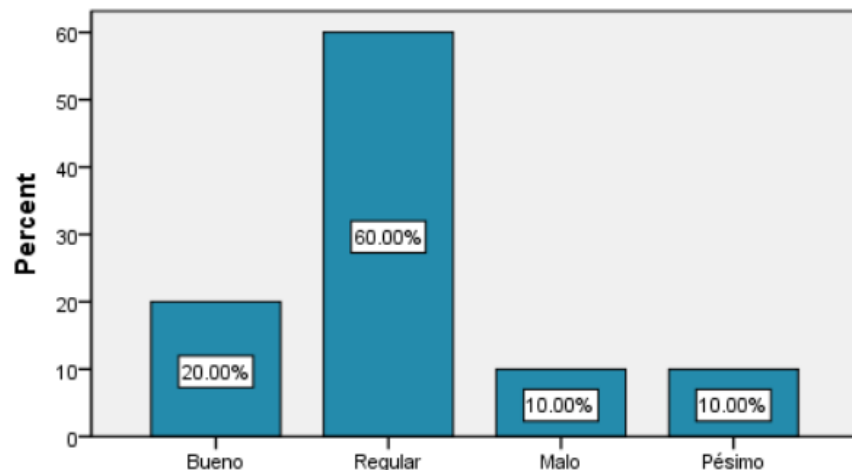
De acuerdo con la gráfica 14, tan solo el 50% de los empresarios restauranteros de la ciudad considera que es regular la habilidad conjunta del gobierno y sociedad en favor de la formulación de estrategias y políticas que impulsen la competitividad en Tijuana, el 20% califica que es pésima la habilidad del gobierno y la sociedad pero hay un 30% que opina lo contrario y califica como buena la habilidad de crear estrategias y políticas, este es un factor positivo para la competitividad.

Tabla 22. Habilidad del sector empresarial en su conjunto para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	2	20.0	20.0	20.0
	Regular	6	60.0	60.0	80.0
	Malo	1	10.0	10.0	90.0
	Pésimo	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 15. Habilidad del sector empresarial en su conjunto para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional.



Fuente: Elaboración propia (2016)

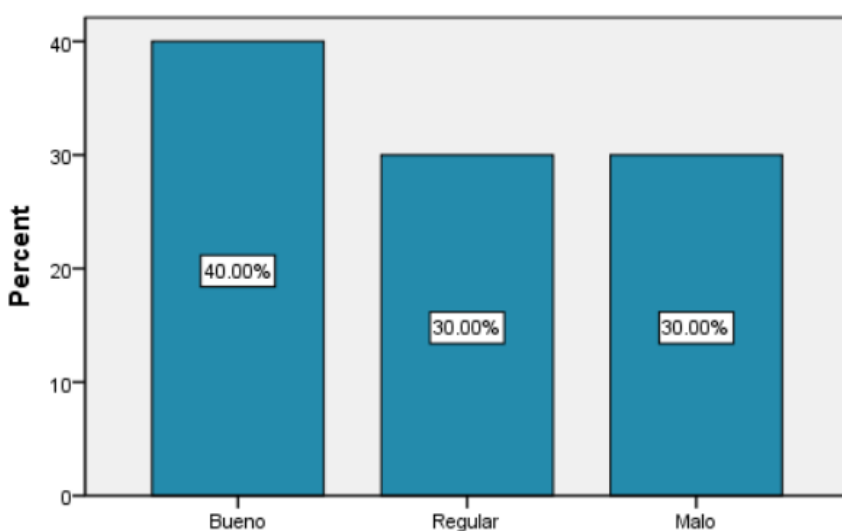
Conforme a la gráfica 15, la perspectiva de la habilidad del sector empresarial se inclina hacia lo negativo, tan solo el 60% de los empresarios considera como regular la habilidad de formular estrategias y políticas que beneficien la competitividad, el 20% opina califica como malo-pésimo el desempeño del sector y solo una minoría del 20% considera que el sector empresarial hace un buen trabajo en pro de la competitividad, esto da como resultado un factor negativo para el desarrollo del sector restaurantero.

Tabla 23. Cooperación entre instituciones de estado, sector privado y organismos intermedios.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	4	40.0	40.0	40.0
	Regular	3	30.0	30.0	70.0
	Malo	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 16. Cooperación entre instituciones de estado, sector privado y organismos intermedios.



Fuente: Elaboración propia (2016)

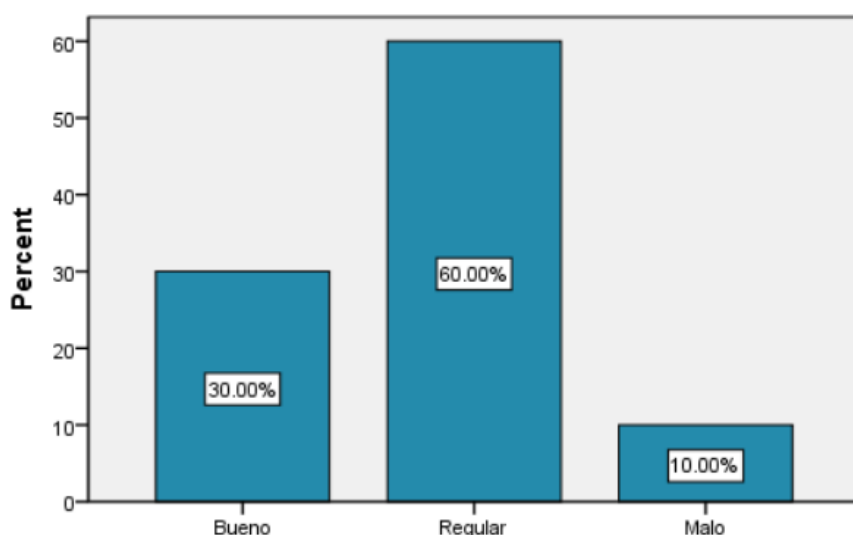
De acuerdo a la gráfica 16, el 40% de los restaurantes considera que existe una buena cooperación entre el gobierno, sector privado y otros organismos, el 60% restante tienen la percepción de que no hay una buena cooperación, este factor se puede considerar como negativo para la competitividad, es un área de oportunidad para mejorar.

Tabla 24. Esfuerzos que se han realizado para lograr cohesión social.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	3	30.0	30.0	30.0
	Regular	6	60.0	60.0	90.0
	Malo	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 17. Esfuerzos que se han realizado para lograr cohesión social.



Fuente: Elaboración propia (2016)

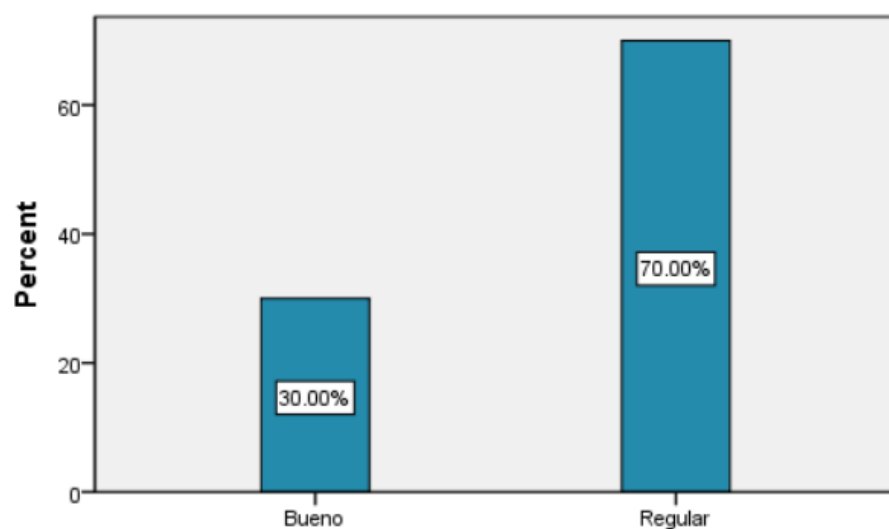
Conforme a la gráfica 17, hay una opinión dividida respecto a la integración de las personas en la sociedad, el 60% de los empresarios considera que los esfuerzos realizados han sido de forma *regular*, mientras que un 30% de ellos considera como bueno dicho esfuerzo, en términos generales hay una buena percepción sobre la cohesión social considerando este factor como positivo para competitividad.

Tabla 25. Dialogo entre empresas para fortalecer ventajas nacionales de innovación y competitividad.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	3	30.0	30.0	30.0
	Regular	7	70.0	70.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 18. Dialogo entre empresas para fortalecer ventajas nacionales de innovación y competitividad.



Fuente: Elaboración propia.

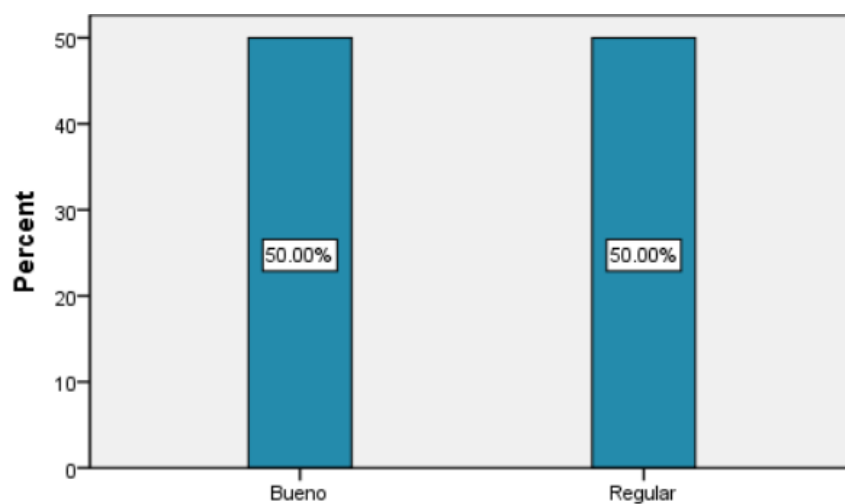
Conforme a la gráfica 18, la mayoría de los empresarios encuestados correspondiente al 70% consideran que el dialogo que existe entre el sector empresarial es “regular” y solo el 30% califica como bueno el dialogo en favor del fortalecimiento de las ventajas en innovación y competitividad, lo importante a resaltar es que no hubo opiniones negativas, este factor de integración lo identificamos como un punto a favor de la competitividad.

Tabla 26. Capacidad de las sociedades en las que se desarrolla el sector empresarial para lograr consensos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	5	50.0	50.0	50.0
	Regular	5	50.0	50.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica 19. Capacidad de las sociedades en las que se desarrolla el sector empresarial para lograr consensos.



Fuente: Elaboración propia (2016)

De acuerdo a la gráfica 19, nos encontramos con una calificación dividida 50% bueno - 50% regular, los empresarios califican la capacidad de crear consensos por parte de la sociedad de manera positiva, este es un factor favorable para la competitividad para el sector restaurantera.

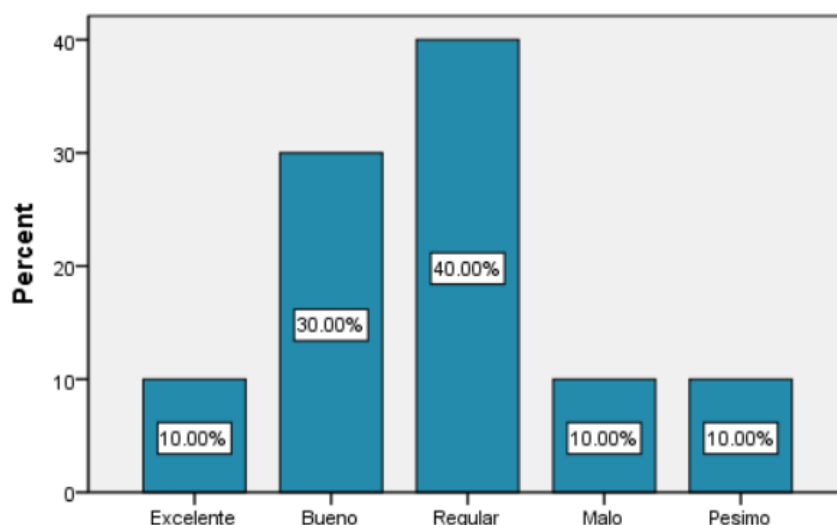
SECCIÓN 3 – NIVEL MACRO

Tabla 27. Marco legal para hacer negocios en México.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	1	10.0	10.0	10.0
	Bueno	3	30.0	30.0	40.0
	Regular	4	40.0	40.0	80.0
	Malo	1	10.0	10.0	90.0
	Pésimo	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 20. Marco legal para hacer negocios en México.



Fuente: Elaboración propia (2016)

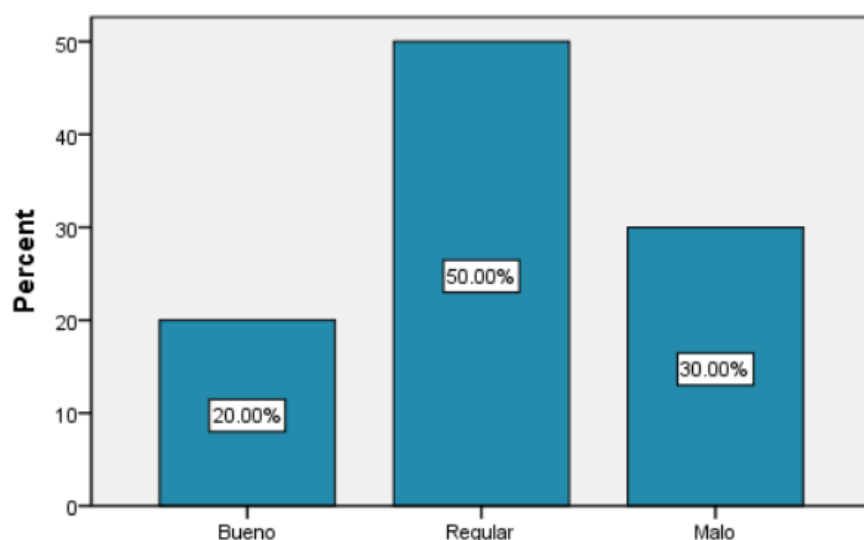
Conforme a la gráfica 20, el 40% de los empresarios considera como regular el marco legal para hacer negocios en nuestro país, sin embargo, nos encontramos con que el 20% de empresarios que lo considera como malo y pésimo, 40% de los encuestados considera que el marco legal en México es un factor positivo, la competitividad se puede ver beneficiada en este factor.

Tabla 28. Reformas presupuestarias del actual gobierno.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	2	20.0	20.0	20.0
	Regular	5	50.0	50.0	70.0
	Malo	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 21. Reformas presupuestarias del actual gobierno.



Fuente: Elaboración propia (2016)

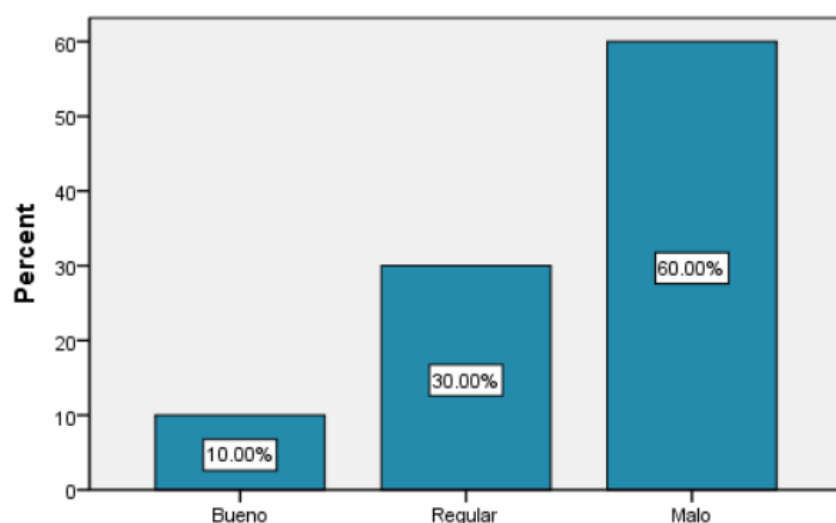
De acuerdo con la gráfica 21, el 50% de los restaurantes encuestados considera que las reformas del actual gobierno son regulares, mientras que un 30% las califica como malas, las políticas presupuestarias actuales son un factor que tiene áreas de oportunidad, sin embargo, a nivel macro económico las pequeñas empresas de una localidad difícilmente pueden tener influencia en los cambios a favor del desarrollo de las políticas establecidas a nivel nacional, los empresarios por tanto deben adaptarse a las condiciones de la macro economía.

Tabla 29. Impacto de las reformas políticas y presupuestarias en la región del actual gobierno.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	1	10.0	10.0	10.0
	Regular	3	30.0	30.0	40.0
	Malo	6	60.0	60.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 22. Impacto de las reformas políticas y presupuestarias en la región del actual gobierno.



Fuente: Elaboración propia (2016)

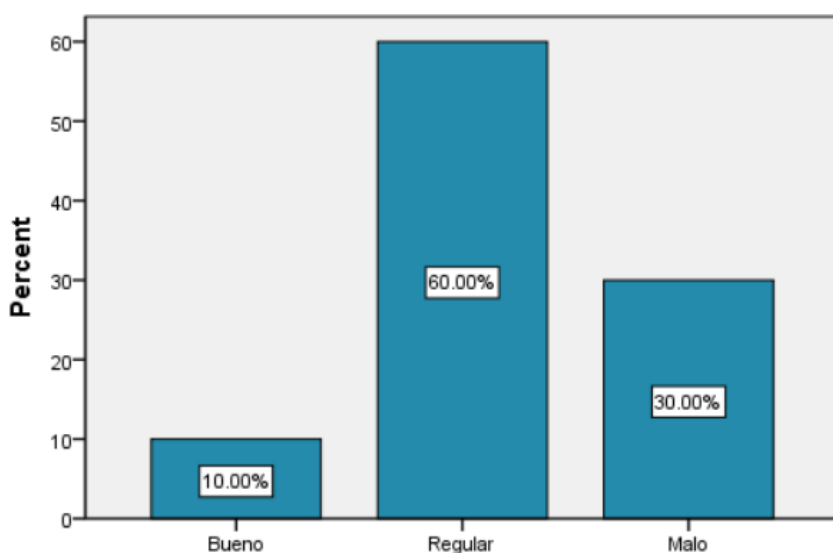
Conforme a la gráfica 22, con respecto a las reformas políticas y presupuestarias la mayoría de los empresarios con un 60% de las opiniones consideran que existe un impacto negativo en la región de Tijuana, solamente el 10% de los encuestados considera que existe un impacto positivo mientras que el 30% considera como regular el impacto que tienen estas reformas en la región, naturalmente esto se considera un factor negativo para la competitividad.

Tabla 30. Reformas monetarias del actual gobierno.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	1	10.0	10.0	10.0
	Regular	6	60.0	60.0	70.0
	Malo	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica 23. Reformas monetarias del actual gobierno.



Fuente: Elaboración propia (2016)

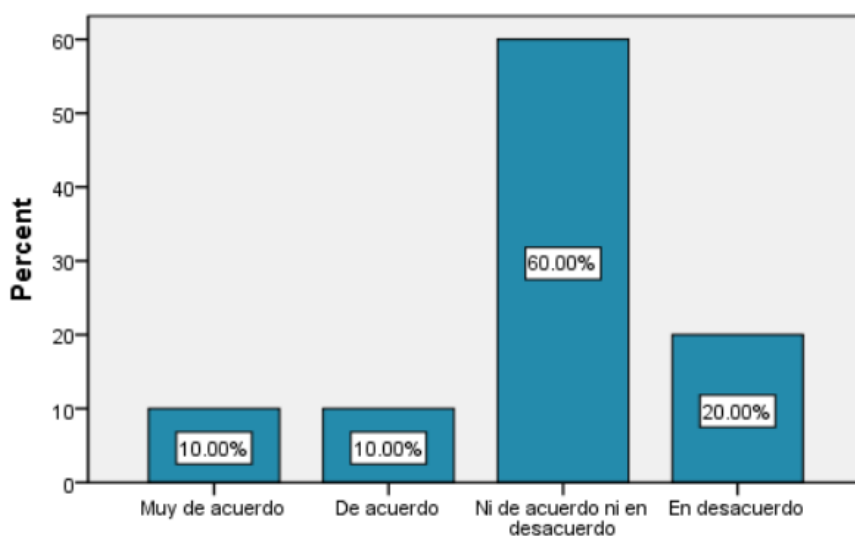
De acuerdo a la gráfica 23, la calificación respecto a las reformas monetarias se considera como regular con un 60% de las opiniones de los empresarios, mientras que el 30% de los encuestados considera que las reformas son malas, este es un factor para la competitividad de mucha influencia ya que un ligero cambio en la tasa de interés puede generar cambios positivos o negativos para el sector empresarial.

Tabla 31. Beneficio de mantener la paridad del peso con respecto al dólar.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muy de acuerdo	1	10.0	10.0	10.0
	De acuerdo	1	10.0	10.0	20.0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	60.0	60.0	80.0
	En desacuerdo	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 24. Beneficio de mantener la paridad del peso con respecto al dólar.



Fuente: Elaboración propia (2016)

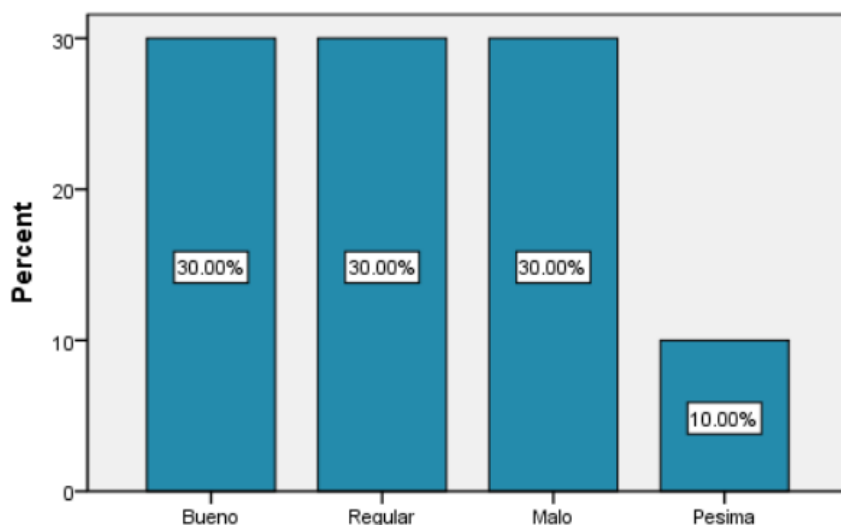
Conforme a la gráfica 24, la paridad del peso respecto al dólar no es un factor influyente, el 60% de los encuestados mencionan no estar de acuerdo, pero tampoco muestra desacuerdo, únicamente el 20% considera que es importante mantener un tipo de cambio estable mientras que el 20% restante está en desacuerdo en que exista un beneficio por mantener el tipo de cambio, en general la opinión que los empresarios expresan es que este no es un factor que beneficie o que afecte la competitividad.

Tabla 32. Política monetaria en relación a los impuestos en el sector.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	3	30.0	30.0	30.0
	Regular	3	30.0	30.0	60.0
	Malo	3	30.0	30.0	90.0
	Pésimo	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 25. Política monetaria en relación a los impuestos en el sector.



Fuente: Elaboración propia (2016)

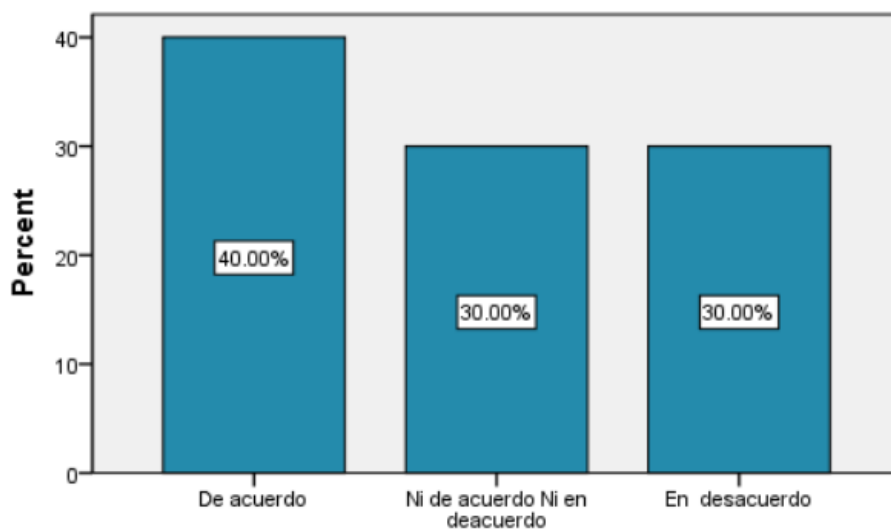
De acuerdo a la gráfica 25, el 40% de los empresarios evalúan de forma negativa las políticas monetarias en relación con los impuestos, naturalmente este es un factor que limita a la competitividad de las empresas, solo un 30% de los encuestados considera que las políticas monetarias han sido buenas mientras que el otro 30% mantiene una postura neutral en el tema.

Tabla 33. Políticas y apoyos que protejan o incentiven la producción de la industria restaurantera.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	De acuerdo	4	40.0	40.0	40.0
	Ni de acuerdo Ni en de acuerdo	3	30.0	30.0	70.0
	En desacuerdo	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 26. Políticas y apoyos que protejan o incentiven la producción de la industria restaurantera.



Fuente: Elaboración propia (2016)

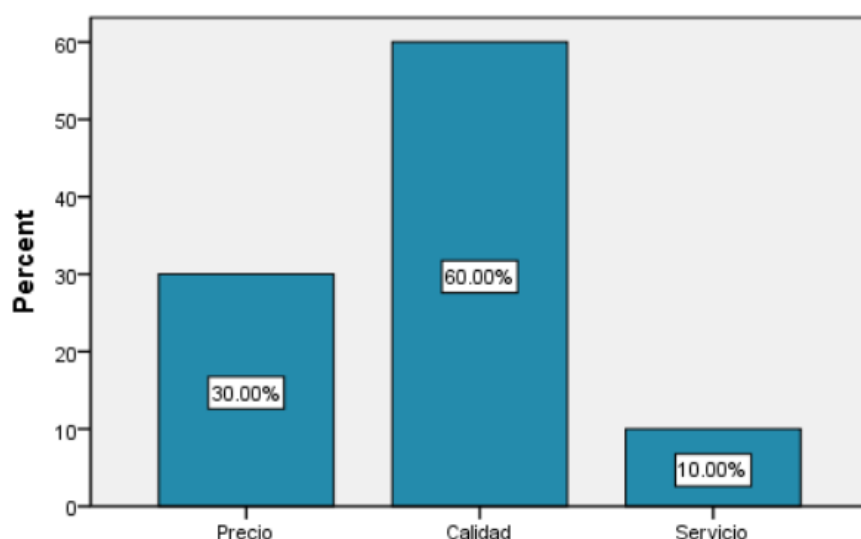
Conforme a la gráfica 26, se tiene una postura optimista en la creencia de que existen políticas y apoyos a favor de la industria restaurantera, el 40% de los encuestados menciona estar de acuerdo en que existen dichas políticas y apoyos mientras que un 30% considera lo contrario, este es un factor favorable para la competitividad sin embargo se aprecia que hay un área de oportunidad para mejorar, que dependerá de la capacidad de la industria restaurantera el lograr un acercamiento con el gobierno para buscar acuerdos y apoyos que incentiven la productividad del sector.

Tabla 34. Principales factores de competitividad.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Precio	3	30.0	30.0	30.0
	Calidad	6	60.0	60.0	90.0
	Servicio	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 27. Principales factores de competitividad.



Fuente: Elaboración propia (2016)

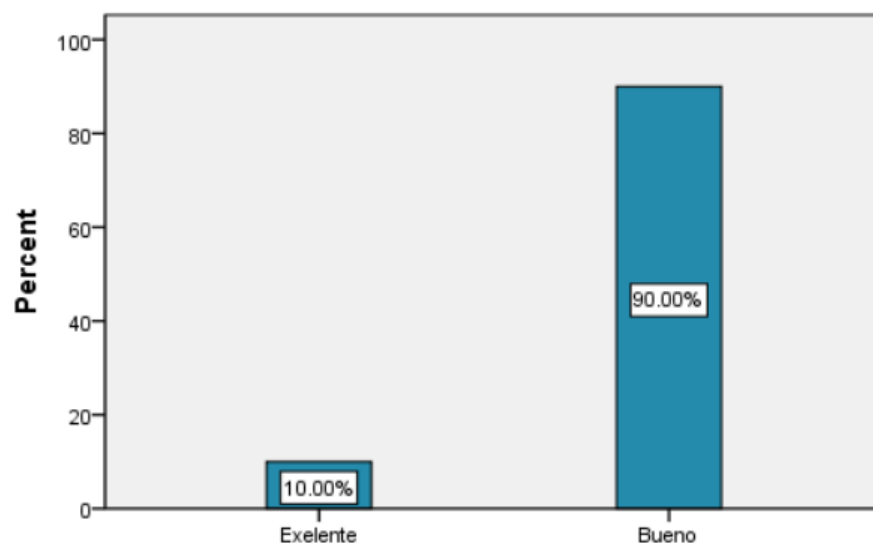
De acuerdo a la gráfica 27, entre las diferentes opciones a elegir con respecto a los factores de competitividad de las empresas los restaurantes encuestados coinciden en su mayoría (60%) que el factor de “calidad” es uno de los más importantes en términos de competitividad, un 30% opina que el factor del “precio” juega también un papel importante, tan solo un 10% de los encuestados considera al factor “servicio” como principal, otros factores que no se tomaron en cuenta fueron el diseño, marca, variedad de productos y tiempo de entrega, dejando entonces claro que para lograr ser competitivo hay que fijar la atención en la calidad, el precio y el servicio.

Tabla 35. Competencia en la industria restaurantera.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	1	10.0	10.0	10.0
	Bueno	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 28. Competencia en la industria restaurantera.



Fuente: Elaboración propia (2016)

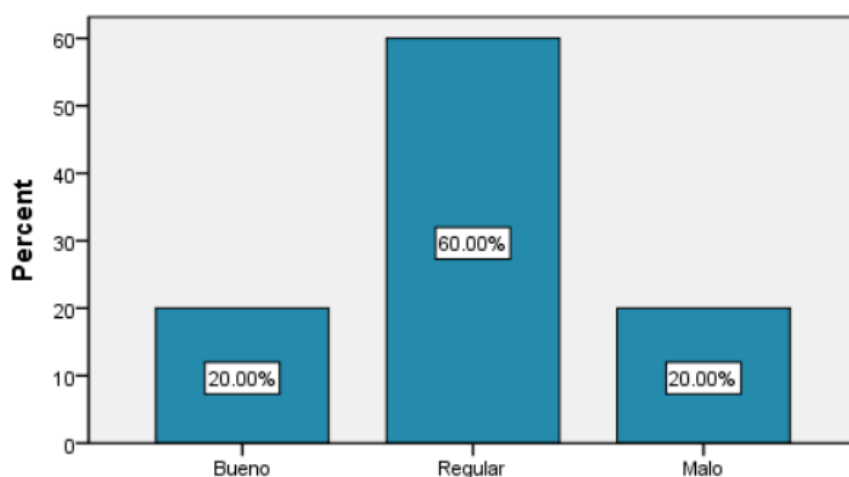
De acuerdo a la gráfica 28, la opinión de todos los empresarios respecto a la competencia que existe en la industria del restaurante es un factor positivo para la competitividad, el 100% de los encuestados considera que existe una buena competencia entre sí, esto nos da una perspectiva de que en la ciudad de Tijuana hay suficiente demanda para que todos puedan competir de forma pacífica.

Tabla 36. Estabilidad macroeconómica nacional en términos de nivel de precios (inflación), crecimiento económico (productos) y nivel de empleo.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	2	20.0	20.0	20.0
	Regular	6	60.0	60.0	80.0
	Malo	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica 29. Estabilidad macroeconómica nacional en términos de nivel de precios (inflación), crecimiento económico (productos) y nivel de empleo.



Fuente: Elaboración propia (2016)

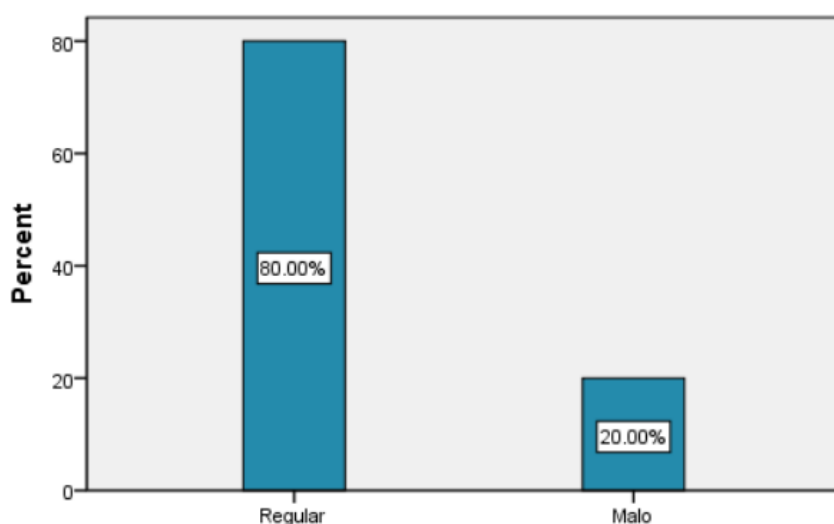
Conforme a la gráfica 29, un 60% de los encuestados tiene una opinión neutral con respecto a la estabilidad macroeconómica, es una opinión dividida entre una percepción de estabilidad, crecimiento económico y nivel de empleo estables, este factor es fundamental para la competitividad de la industria restaurantera sin embargo los empresarios muestran una incertidumbre en la estabilidad del país.

Tabla 37. Consideración del marco legal de los negocios en México.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Regular	8	80.0	80.0	80.0
	Malo	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica 30. Consideración del marco legal de los negocios en México



Fuente: Elaboración propia (2016)

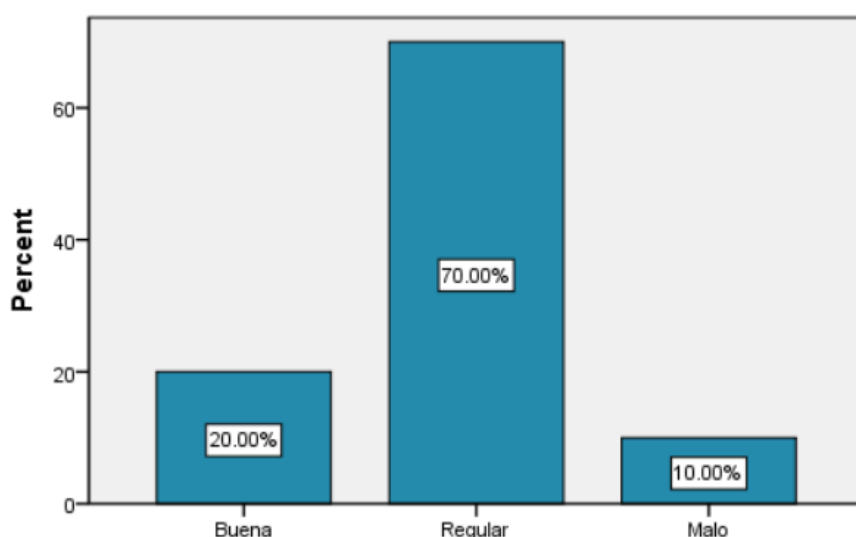
De acuerdo a la gráfica 30, con relación a una percepción de los encuestados sobre las condiciones legales que se dan para hacer negocios en nuestro país el 80% de los restaurantes califica como regular el marco legal y un 20% lo califica como malo, se considera que este factor de competitividad que incluye al marco legal dentro de la estabilidad económica para las empresas es un factor negativo.

Tabla 38. Eficiencia de la orientación de la empresa hacia el mercado global.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	2	20.0	20.0	20.0
	Regular	7	70.0	70.0	90.0
	Malo	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 31. Eficiencia de la orientación de la empresa hacia el mercado global.



Fuente: Elaboración propia (2016)

De acuerdo a la gráfica 31, el 70% de los encuestados muestra una opinión conservadora respecto a la eficiencia de la orientación que tiene la empresa en busca de un mercado global, solo un 20% considera que se tiene una buena orientación hacia otros mercados, este es un factor que tiene áreas de oportunidad, los restaurantes encuestados en su mayoría son pequeñas y medianas empresas locales que requieren ser en mayor medida competitivos para lograr llegar a mercados de escala internacional, sin embargo, dada la cercanía con Estados Unidos existe una la oportunidad de romper esa barrera y expandirse.

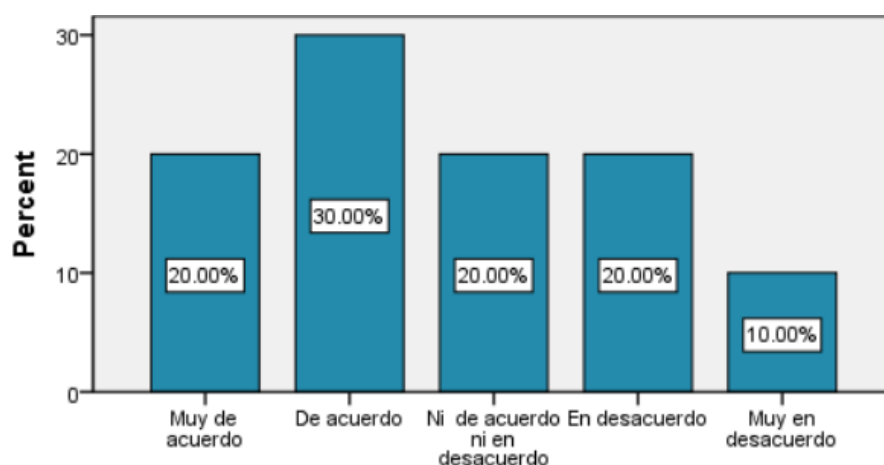
SECCIÓN 4 – NIVEL MESO

Tabla 39. Calificación de la infraestructura de la región (vialidades, alumbrado y otros servicios públicos) para la operación de las empresas.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Muy de acuerdo	2	20.0	20.0	20.0
De acuerdo	3	30.0	30.0	50.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	20.0	20.0	70.0
En desacuerdo	2	20.0	20.0	90.0
Muy en desacuerdo	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 32. Calificación de la infraestructura de la región (vialidades, alumbrado y otros servicios públicos) para la operación de las empresas.



Fuente: Elaboración propia (2016)

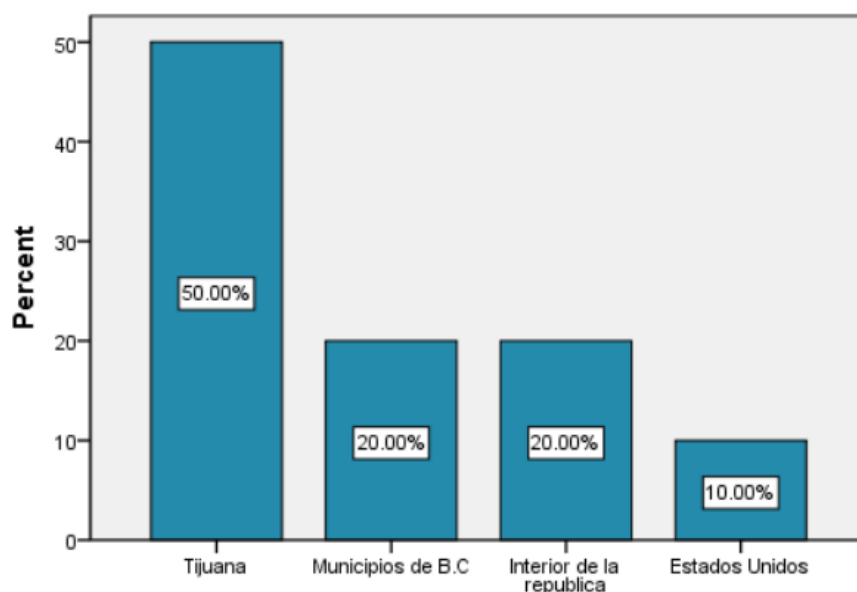
Conforme a la gráfica 32, los resultados obtenidos de la percepción de los empresarios respecto a la infraestructura que ofrece la ciudad de Tijuana son favorables considerando que un 50% de las opiniones están de acuerdo en que la operación optima de sus negocios tiene relación con una buena infraestructura de vialidades, alumbrado y otros servicios públicos, sin embargo, un 30% se muestra en desacuerdo, se debe considerar que los restaurantes encuestados se encuentran dispersos en la ciudad, el factor de infraestructura es positivo para la competitividad.

Tabla 40. Lugar donde obtienen sus materias primas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tijuana	5	50.0	50.0	50.0
	Municipios de B.C	2	20.0	20.0	70.0
	Interior de la republica	2	20.0	20.0	90.0
	Estados Unidos	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 33. Lugar donde obtienen sus materias primas.



Fuente: Elaboración propia (2016)

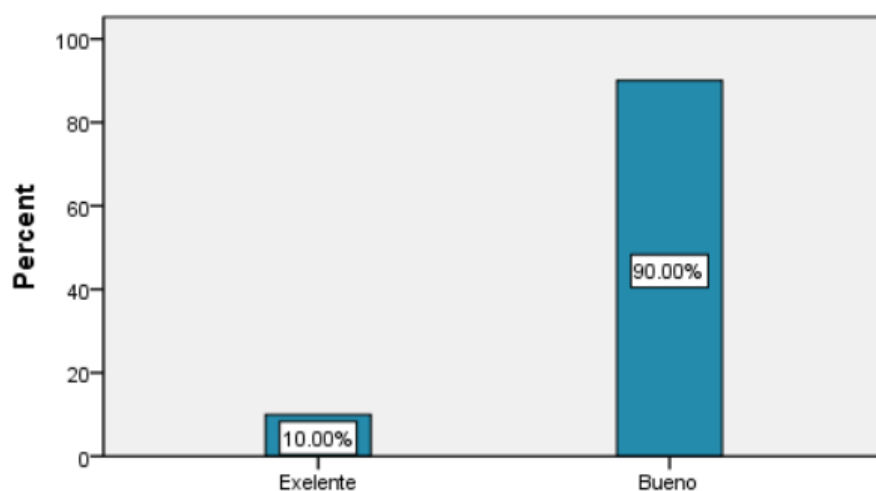
De acuerdo a la gráfica 33, la mayoría de los encuestados (50%) tienen proveedores locales de materias primas para la operación de su negocio, un 20% de los restaurantes consiguen sus materias primas de municipios como Tecate, Ensenada, Rosarito o Mexicali, un 20% de los restaurantes tienen proveedores del interior de la república y únicamente el 10% importa sus materias primas de Estados Unidos, la proveeduría de materias primas para los restaurantes de mariscos es un factor positivo debido a que tienen diversas fuentes tanto locales como regionales, nacionales o internacionales para satisfacer sus necesidades de insumos.

Tabla 41. Capacidad de los proveedores regionales y locales para satisfacer las necesidades de las empresas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	1	10.0	10.0	10.0
	Bueno	9	90.0	90.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica 34. Capacidad de los proveedores regionales y locales para satisfacer las necesidades de las empresas.



Fuente: Elaboración propia (2016)

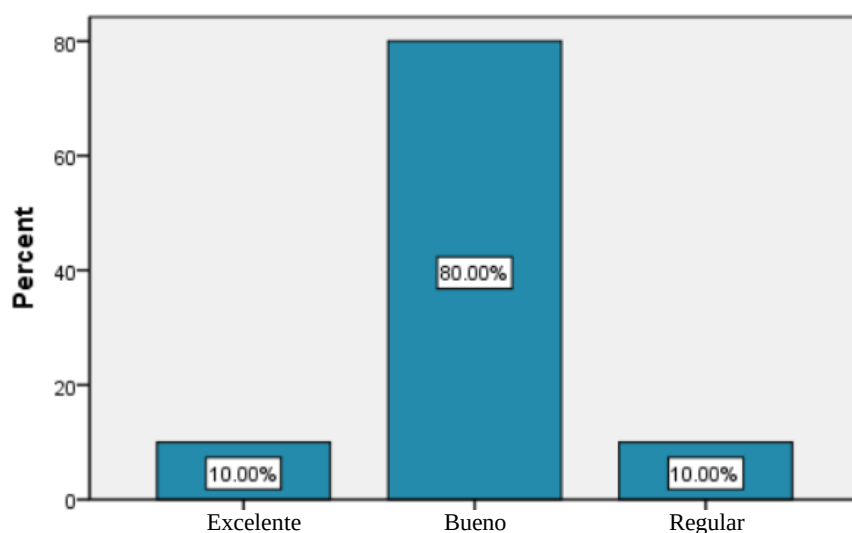
De acuerdo a la gráfica 34, existe una opinión unánime respecto a la capacidad que tienen los proveedores locales y regionales para satisfacer las demandas de los restaurantes, un 100% de los encuestados considera que es un factor positivo para la competitividad ya que se cuenta con una buena estructura de proveduría.

Tabla 42. Calificación de la Mano de obra en la región para los requerimientos de las empresas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Excelente	1	10.0	10.0	10.0
	Bueno	8	80.0	80.0	90.0
	Regular	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 35. Calificación de la Mano de obra en la región para los requerimientos de las empresas.



Fuente: Elaboración propia (2016)

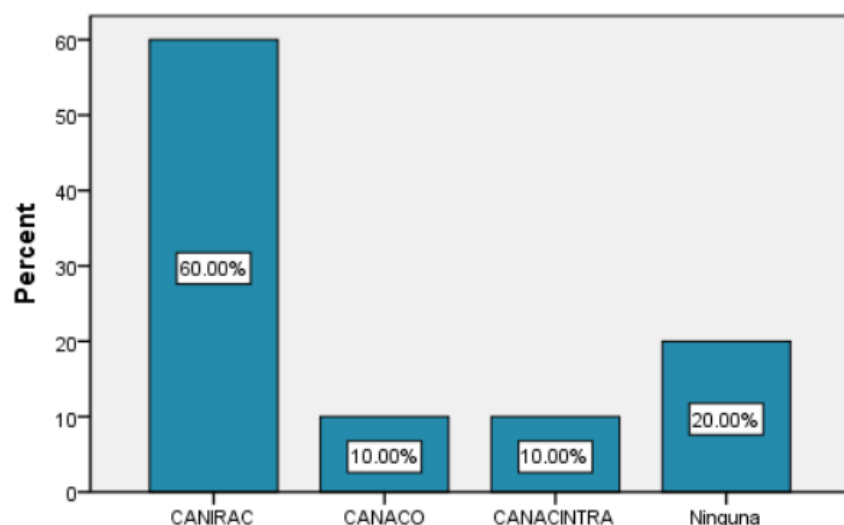
Conforme a la gráfica 35, el 90% de los restaurantes encuestados tiene una buena opinión respecto al capital humano en Tijuana ya que cubren los requisitos necesarios para la operación de las empresas, este es un factor primordial para la competitividad de las empresas en cualquier sector industrial debido a que la fuerza de trabajo (las personas) son la esencia de los negocios y con relación al sector de servicios el tener personal calificado es indispensable para el desarrollo de la organización y la satisfacción de los clientes.

Tabla 43. Pertenece o a pertenecido a una cámara o asociación empresarial.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CANIRAC	6	60.0	60.0	60.0
	CANACO	1	10.0	10.0	70.0
	CANACINTRA	1	10.0	10.0	80.0
	Ninguna	2	20.0	20.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica 36. Pertenece o a pertenecido a una cámara o asociación empresarial.



Fuente: Elaboración propia (2016)

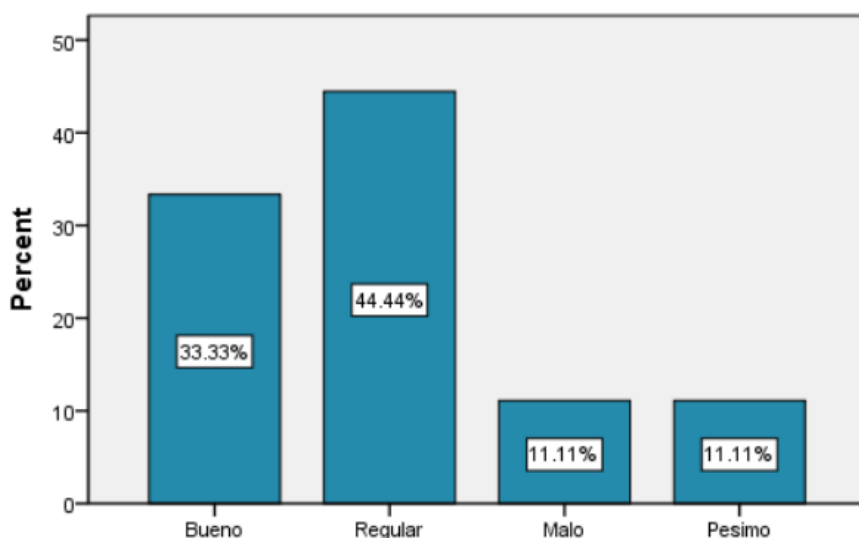
De acuerdo a la gráfica 36, un 80% de los restaurantes están o han estado involucrados dentro de asociaciones empresariales, únicamente el 20% no ha tenido relación alguna, este es un factor positivo para la competitividad debido a que el acercamiento a estas cámaras o asociaciones tienen la finalidad de promover el desarrollo de las empresas, el 60% de los encuestados están o han estado afiliados a la *Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Procesados* que es una la asociación especializada en el sector de servicios de alimentos en donde se les capacita e instruye a sus afiliados constantemente.

Tabla 44. Calificación del apoyo que las empresas reciben de las cámaras o asociaciones.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	3	30.0	33.3	33.3
	Regular	4	40.0	44.4	77.8
	Malo	1	10.0	11.1	88.9
	Pésimo	1	10.0	11.1	100.0
	Total	9	90.0	100.0	
Missing	System	1	10.0		
Total		10	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica 37. Calificación del apoyo que las empresas reciben de las cámaras o asociaciones.



Fuente: Elaboración propia (2016)

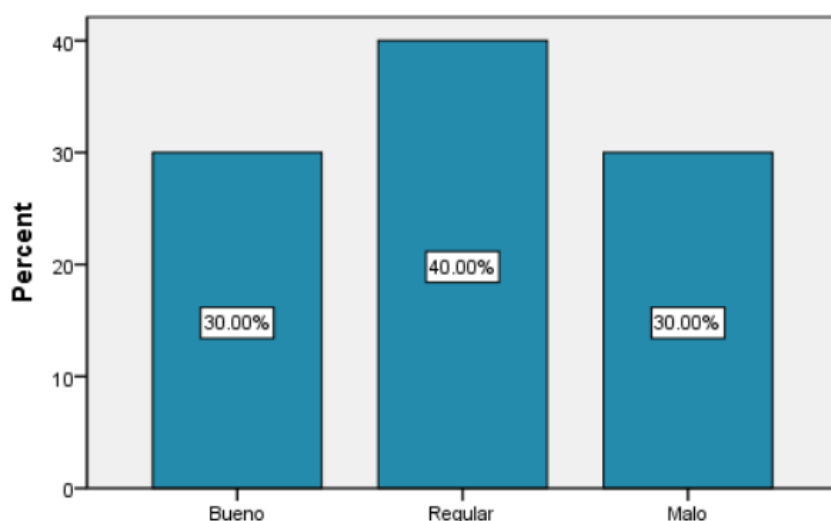
Conforme a la gráfica 37, el 33.33% de los restaurantes consideran positivo el apoyo que realizan las cámaras y asociaciones empresariales para beneficiar a las empresas, sin embargo, hay un 22.22% que opina lo contrario, el 44.44% califica como regular el apoyo que se ofrece en estas asociaciones, esto es un factor de competitividad que tiene áreas de oportunidad por mejorar.

Tabla 45. Políticas del gobierno dirigidas al fortalecimiento de los sectores industriales.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	3	30.0	30.0	30.0
	Regular	4	40.0	40.0	70.0
	Malo	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 38. Políticas del gobierno dirigidas al fortalecimiento de los sectores industriales.



Fuente: Elaboración propia (2016)

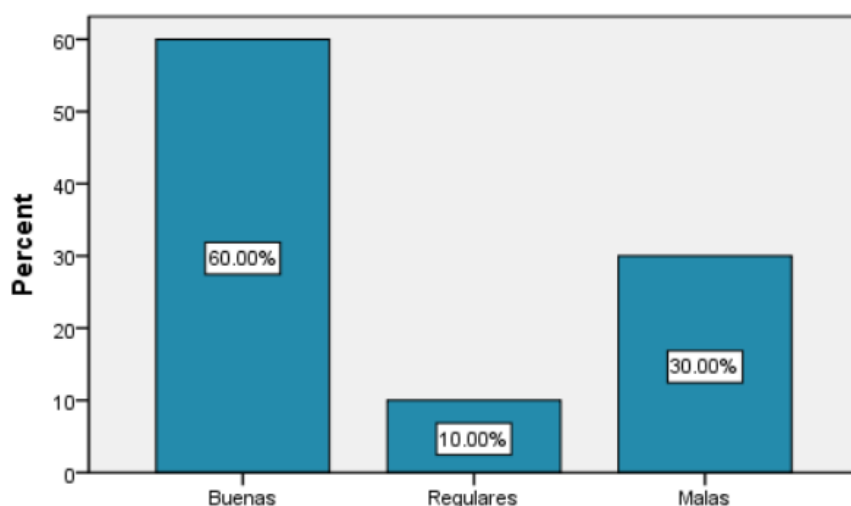
De acuerdo a la gráfica 38, existe una opinión dividida de los empresarios con respecto a las políticas que se realizan para fortalecer los sectores industriales, el 40% de los encuestados considera que es regular el esfuerzo que se realiza, el 30% de los restaurantes considera que las políticas no son buenas y solo un 30% considera que estas políticas si promueven el fortalecimiento del sector industrial; este factor de competitividad tiene áreas de oportunidad, la balanza se inclina a que no es un factor positivo.

Tabla 46. Políticas del gobierno dirigidas al fortalecimiento de la industria del restaurante.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buenas	6	60.0	60.0	60.0
	Regulares	1	10.0	10.0	70.0
	Malas	3	30.0	30.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 39. Políticas del gobierno dirigidas al fortalecimiento de la industria del restaurante.



Fuente: Elaboración propia (2016)

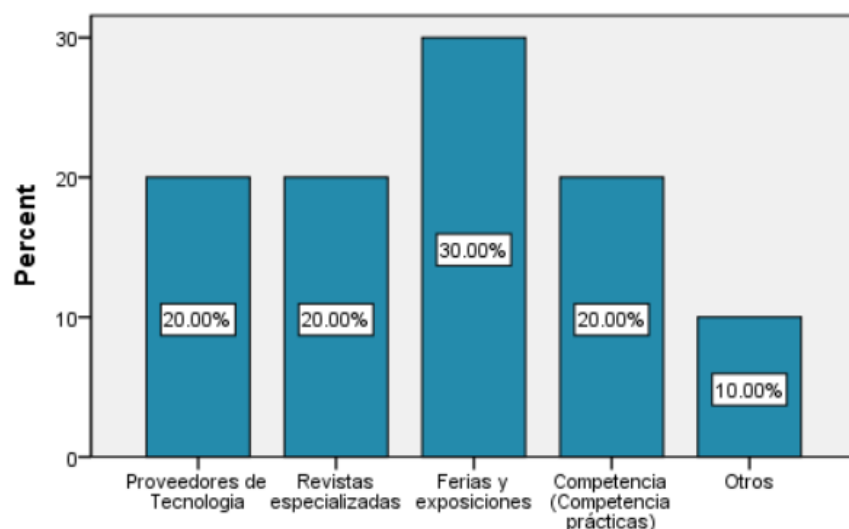
Conforme a la gráfica 39, las políticas del gobierno en favor del desarrollo de la industria restaurantera son calificadas como positivas, el 60% de los encuestados considera que dichas políticas apoyan el fortalecimiento de sus negocios, mientras que un 30% se muestra en desacuerdo, este es un factor positivo para la competitividad ya que se percibe que las acciones del gobierno dirigidas a la industria del restaurante han sido de beneficio.

Tabla 47. Principales fuentes de información para la innovación tecnológica.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Proveedores de Tecnología	2	20.0	20.0	20.0
	Revistas especializadas	2	20.0	20.0	40.0
	Ferias y exposiciones	3	30.0	30.0	70.0
	Competencia (Competencia prácticas)	2	20.0	20.0	90.0
	Otros	1	10.0	10.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica 40. Principales fuentes de información para la innovación tecnológica.



Fuente: Elaboración propia (2016)

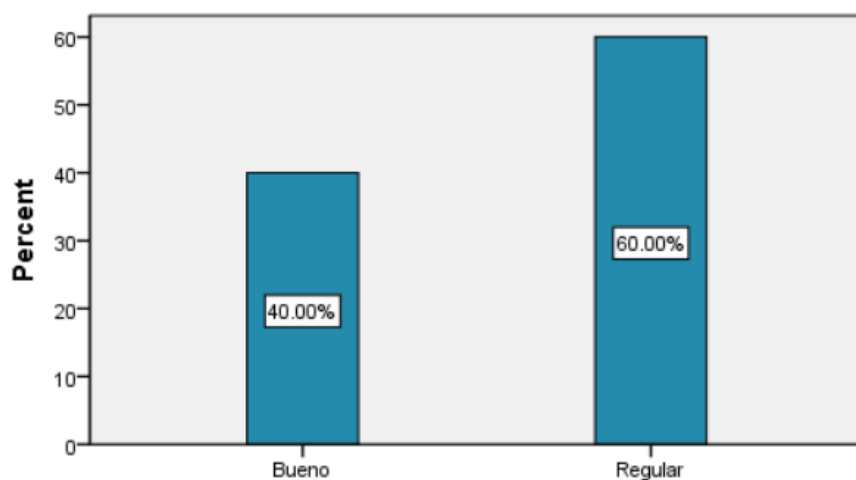
De acuerdo a la gráfica 40, las fuentes de información que actualizan a los empresarios en las innovaciones tecnológicas que influyen en sus negocios provienen en primero lugar de ferias y exposiciones siendo un 30% de las opiniones de los empresarios, los demás empresarios obtienen información de proveedores de tecnología, revistas especializadas y de la competencia, este factor de competitividad es positivo ya que existen diversas fuentes que usan para mantenerse al día en cuanto a innovación tecnológica.

Tabla 48. Recursos humanos de la región en términos de experiencia laboral y calificación para lo que requieren las empresas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	4	40.0	40.0	40.0
	Regular	6	60.0	60.0	100.0
	Total	10	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 41. Recursos humanos de la región en términos de experiencia laboral y calificación para lo que requieren las empresas.



Fuente: Elaboración propia (2016)

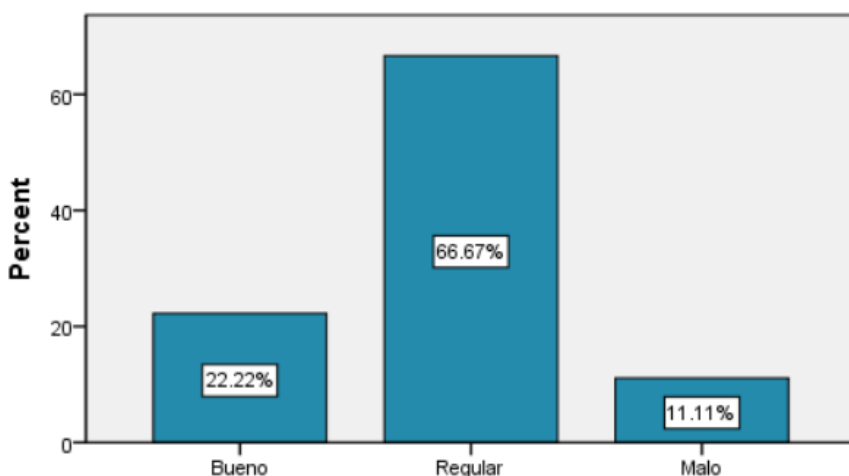
Conforme a la gráfica 41, el 60% de los restaurantes considera que la experiencia laboral y calificación del personal que emplean es regular, mantienen una posición neutral, mientras que solo el 40% de los encuestados aseguran que existe un buen nivel de experiencia, es importante resaltar que no hubo opiniones negativas lo cual hace que este factor este a favor de la competitividad de las empresas.

Tabla 49. Recursos humanos de la región en términos educativos y profesionales para lo que requieren las empresas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bueno	2	20.0	22.2	22.2
	Regular	6	60.0	66.7	88.9
	Malo	1	10.0	11.1	100.0
	Total	9	90.0	100.0	
Missing	System	1	10.0		
Total		10	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 42. Recursos humanos de la región en términos educativos y profesionales para lo que requieren las empresas.



Fuente: Elaboración propia (2016)

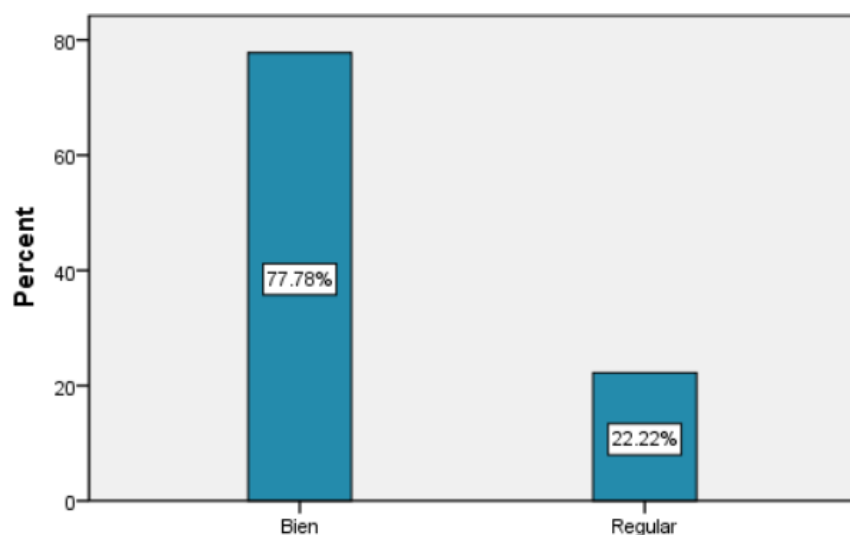
De acuerdo a la gráfica 42, un 66.67% de los empresarios consideran que el recurso humano esta medianamente preparado en términos de educación y profesionalismo para realizar las funciones que se requieren en lo laboral, solo el 22.22% considera que el nivel educativo es adecuado y un 11.11% considera que el recurso humano no tiene una preparación académica buena, aunque es un factor de competitividad con áreas de oportunidad la balanza se inclina a ser un factor positivo.

Tabla 50. Recursos humanos de la región en términos tecnológicos para lo que requieren las empresas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Bien	7	70.0	77.8	77.8
	Regular	2	20.0	22.2	100.0
	Total	9	90.0	100.0	
Missing	System	1	10.0		
Total		10	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 43. Recursos humanos de la región en términos tecnológicos para lo que requieren las empresas.



Fuente: Elaboración propia (2016)

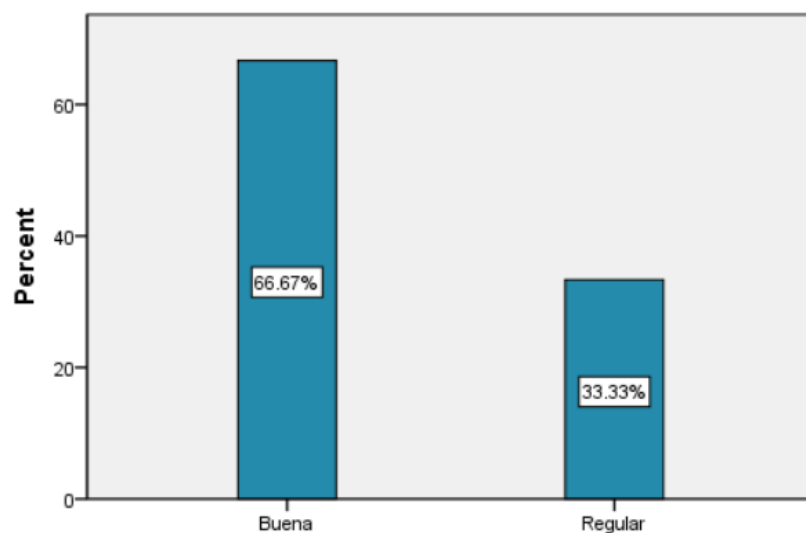
Conforme a la gráfica 43, el 77.78% de los encuestados considera positivos los recursos tecnológicos con los que cuenta Tijuana y sus alrededores para satisfacer las necesidades de las empresas, y solo un 22.22% considera que son regulares los recursos tecnológicos, en términos generales el factor de competitividad en la región es positivo.

Tabla 51. Estructura financiera de la empresa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Buena	6	60.0	66.7	66.7
	Regular	3	30.0	33.3	100.0
	Total	9	90.0	100.0	
Missing	System	1	10.0		
Total		10	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica 44. Estructura financiera de la empresa.



Fuente: Elaboración propia (2016)

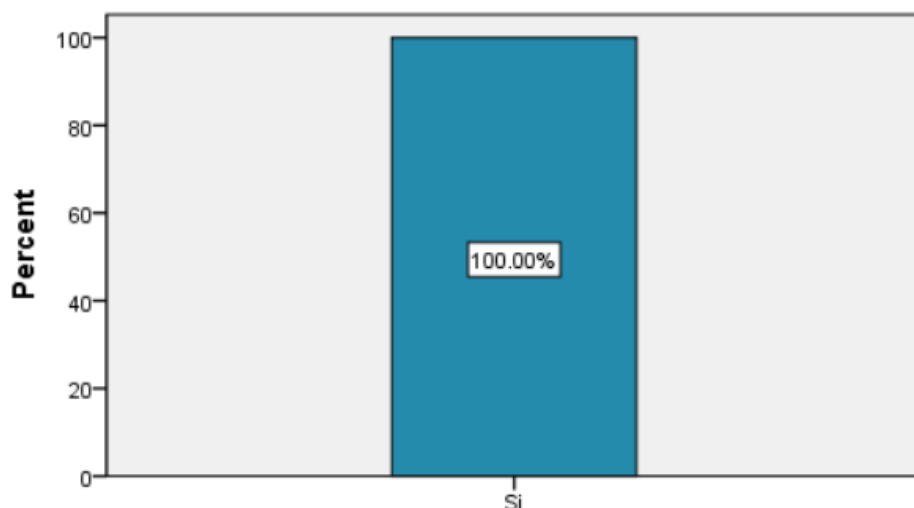
De acuerdo a la gráfica 44, la mayoría de los restaurantes considera que su estructura financiera es buena siendo un 66.67% de las opiniones, y solo el 33.33% considera que su estructura es regular lo cual nos hace ver que el factor de competitividad relacionado con las finanzas de las empresas es positivo.

Tabla 52. Se presentan informes financieros a la gerencia de manera oportuna y se utilizan en la toma de decisiones.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	9	90.0	100.0	100.0
Missing	System	1	10.0		
Total		10	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica 45. Se presentan informes financieros a la gerencia de manera oportuna y se utilizan en la toma de decisiones.



Fuente: Elaboración propia (2016)

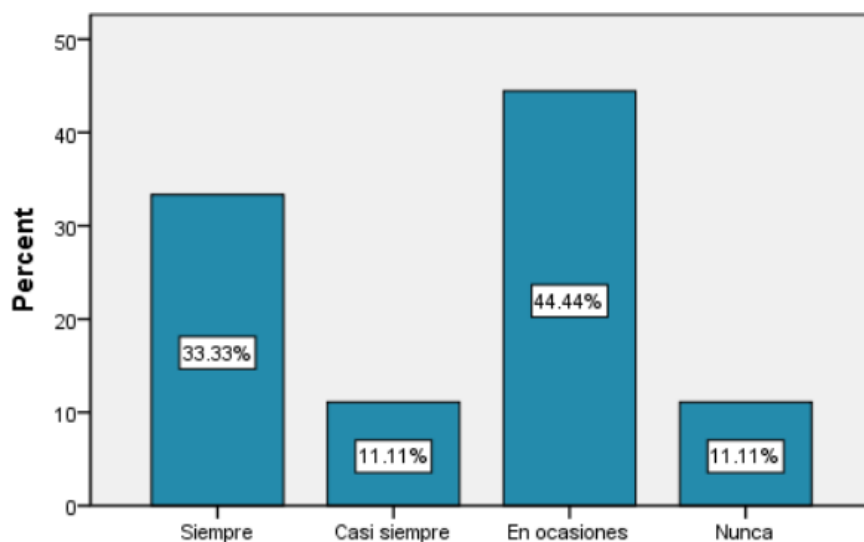
Conforme a la gráfica 45, una opinión unánime con relación a la situación financiera de las empresas, su forma de presentar informes y la utilización que les dan para la toma de decisiones, el 100% de los encuestados afirma utilizar dicha información en el tiempo adecuado para que cumpla la función que requiere, este es un factor positivo para la competitividad de las empresas ya que la información (datos) que emite la empresa sirve como indicadores de desempeño que a su vez se puede usar para dirigir la empresa al rumbo que se planea.

Tabla 53. Principios de mejora continua (kaizen) en los procesos productivos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Siempre	3	30.0	33.3	33.3
	Casi siempre	1	10.0	11.1	44.4
	En ocasiones	4	40.0	44.4	88.9
	Nunca	1	10.0	11.1	100.0
	Total	9	90.0	100.0	
Missing	System	1	10.0		
Total		10	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica 46. Principios de mejora continua (kaizen) en los procesos productivos.



Fuente: Elaboración propia (2016)

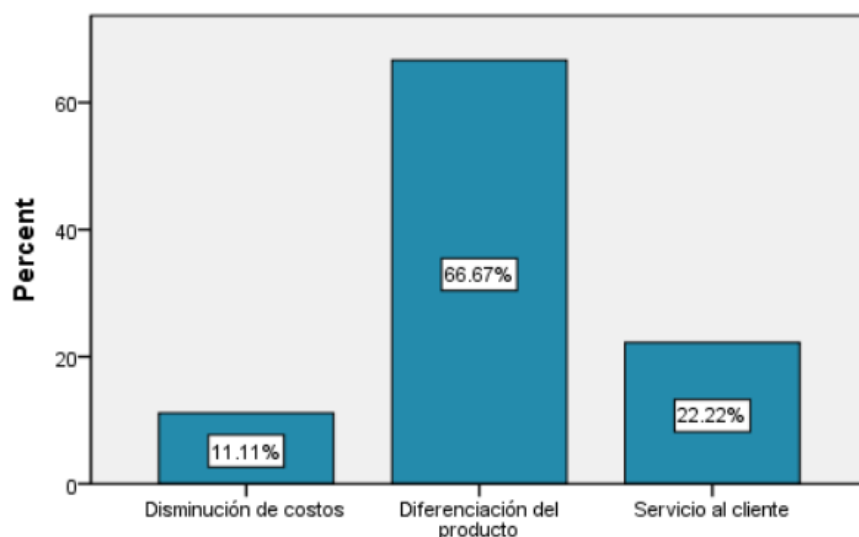
De acuerdo a la gráfica 46, la mejora continua aplicada a los procesos en los restaurantes se realiza con frecuencia en la mayoría de las veces, el 33.33% de los encuestados menciona siempre usar la mejora continua, el 44.44% menciona que solo en ocasiones emplean, y solo un 11.11% afirma jamás usarla, en total un 88.88% ha usado o usa con frecuencia mejoras en sus procesos productivos.

Tabla 54. Ventaja más importante de las empresas para competir.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Disminución de costos	1	10.0	11.1	11.1
	Diferenciación del producto	6	60.0	66.7	77.8
	Servicio al cliente	2	20.0	22.2	100.0
	Total	9	90.0	100.0	
Missing	System	1	10.0		
Total		10	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 47. Ventaja más importante de las empresas para competir.



Fuente: Elaboración propia (2016)

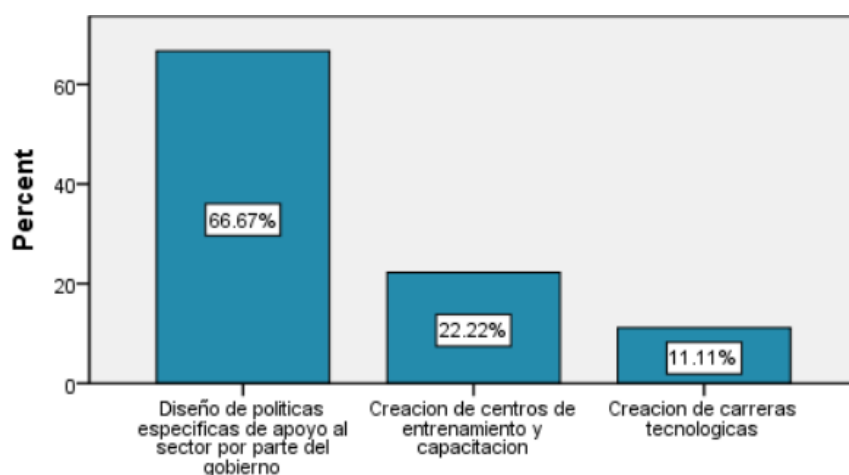
Conforme a la gráfica 47, en un amplio y basto mercado que existe en toda la ciudad los restaurantes encuestados afirman que sus ventajas competitivas se enfocan principalmente en la diferenciación de sus productos, al menos un 66.67% usa la diferenciación como su principal estrategia competitiva, mientras que un 22.22% afirma que el servicio al cliente es la ventaja más importante para competir y solo el 11.11% emplea la estrategia de disminución de costos.

Tabla 55. Acciones para crear competitividad en el sector y en el entorno región donde participan las empresas.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Diseño de políticas específicas de apoyo al sector por parte del gobierno	6	60.0	66.7	66.7
	Creación de centros de entrenamiento y capacitación	2	20.0	22.2	88.9
	Creation de carreras tecnológicas	1	10.0	11.1	100.0
	Total	9	90.0	100.0	
Missing	System	1	10.0		
Total		10	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 48. Acciones para crear competitividad en el sector y en el entorno región donde participan las empresas.



Fuente: Elaboración propia (2016)

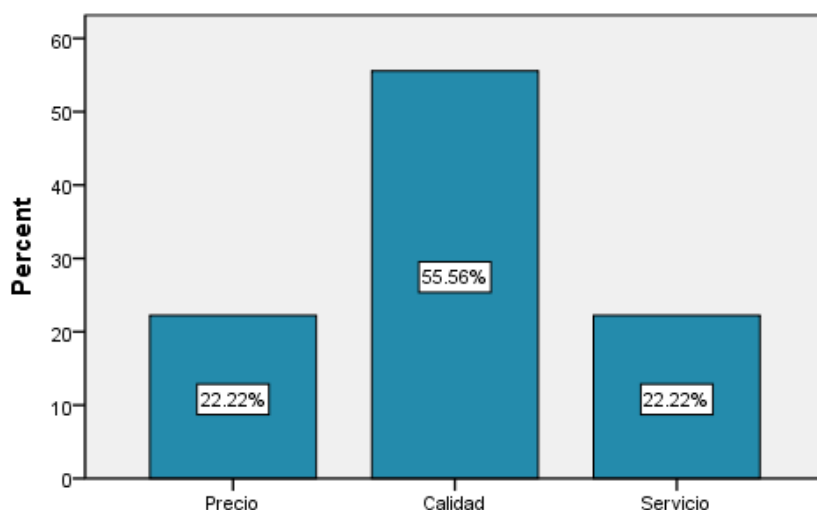
De acuerdo a la gráfica 48, la opinión de los empresarios respecto a las propuestas de planes de acción que se pueden realizar para hacer crecer la competitividad de la industria restaurantera en Tijuana se centran en el *diseño de políticas específicas de apoyo al sector por parte del gobierno* siendo un 66.67% de los restaurantes quienes opinan que de esta forma habría competitividad en el sector, el 22.22% considera que se deben crear centros de entrenamiento y capacitación y solo el 11.11% opina que se debe recurrir a la creación de carreras tecnológicas.

Tabla 56. Ventajas en relación a los competidores.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Precio	2	20.0	22.2	22.2
	Calidad	5	50.0	55.6	77.8
	Servicio	2	20.0	22.2	100.0
	Total	9	90.0	100.0	
Missing	System	1	10.0		
Total		10	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 49. Ventajas en relación a los competidores.



Fuente: Elaboración propia (2016)

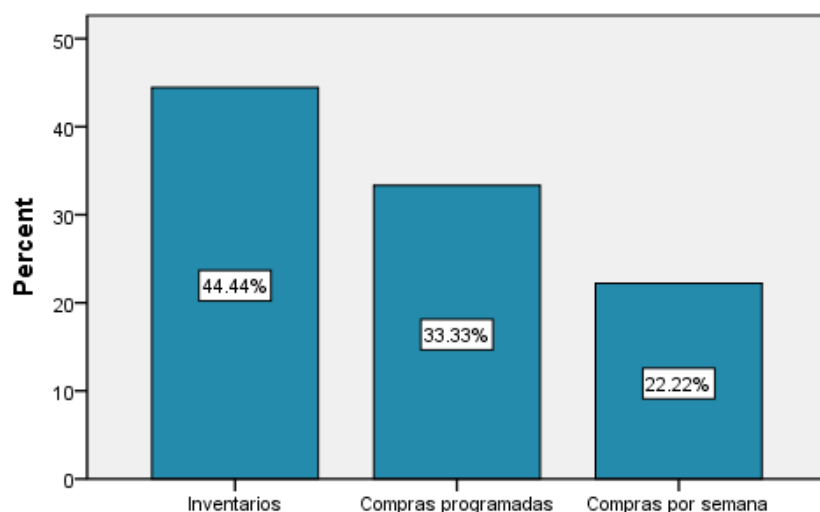
Conforme a la gráfica 49, el 55.56% de los restaurantes encuestados considera que la ventaja competitiva principal con la cual logra diferenciarse de sus competidores es la calidad, un 22.22% considera que es el precio su ventaja competitiva y el 22.22% restante pone como principal ventaja el servicio, entre las opciones que no se seleccionaron están el diseño, el financiamiento, el prestigio, el tiempo de entrega y la localización; por tanto, los restaurantes compiten principalmente por estrategias ligadas a la calidad, el precio y el servicio,

Tabla 57. Administración de compras de materias primas e insumos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Inventarios	4	40.0	44.4	44.4
	Compras programadas	3	30.0	33.3	77.8
	Compras por semana	2	20.0	22.2	100.0
	Total	9	90.0	100.0	
Missing	System	1	10.0		
Total		10	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

Gráfica 50. Administración de compras de materias primas e insumos.



Fuente: Elaboración propia (2016)

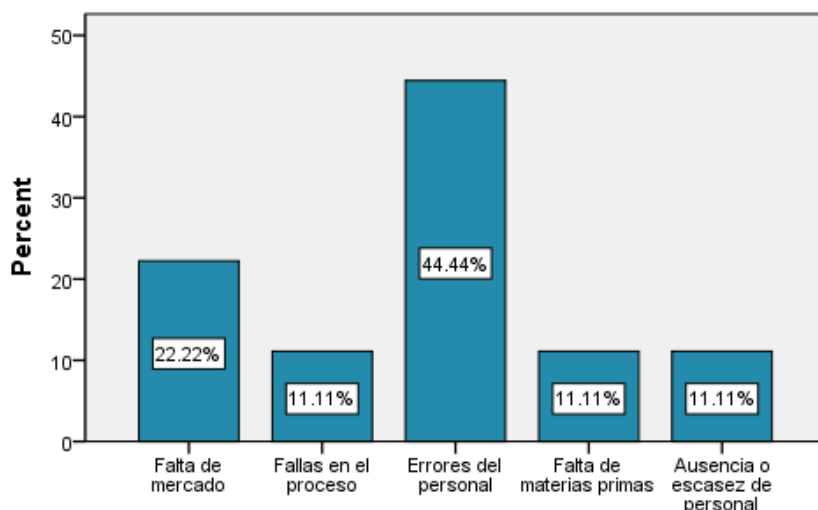
Conforme a la gráfica 50, dentro del ciclo completo de producción el 44.44% de los restaurantes encuestados menciona que el método que utiliza para administrar la compra de materia prima e insumos es por medio del análisis del inventario, mientras que 33.33% realiza sus compras de forma programada en los periodos que ellos establecen, solo un 22.22% afirma que programa sus compras de insumos por semana.

Tabla 58. Motivos más comunes por los que se detiene la operación de la empresa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Falta de mercado	2	20.0	22.2	22.2
	Fallas en el proceso	1	10.0	11.1	33.3
	Errores del personal	4	40.0	44.4	77.8
	Falta de materias primas	1	10.0	11.1	88.9
	Ausencia o escasez de personal	1	10.0	11.1	100.0
	Total	9	90.0	100.0	
Missing	System	1	10.0		
Total		10	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 51. Motivos más comunes por los que se detiene la operación de la empresa.



Fuente: Elaboración propia (2016)

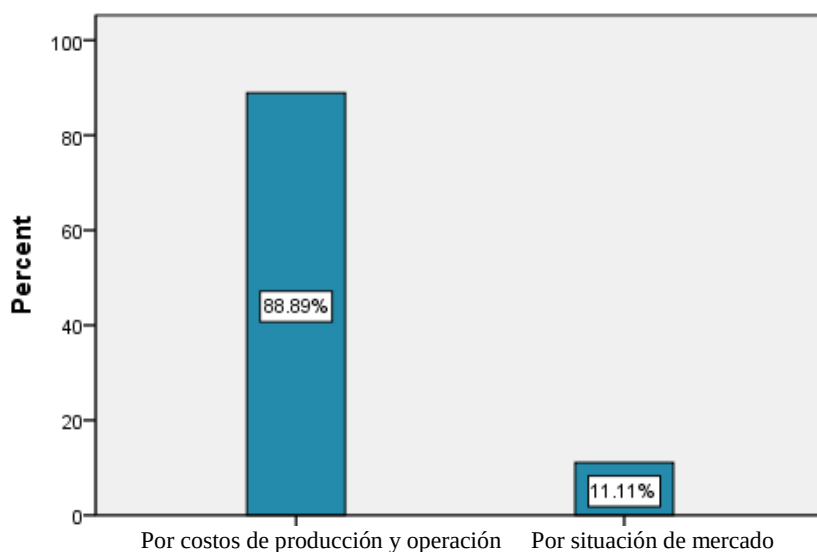
De acuerdo a la gráfica 51, existen varios motivos por los cuales los restaurantes deben detener sus operaciones en determinado momento, se destaca que un 44.44% de las opiniones considera que debido a los errores del personal se detiene la operación de un restaurante, un 22.22% opina que es debido a falta de clientes, y el resto con un 11.11% respectivamente considera que es por fallas en el proceso, falta de materias primas y ausencia o escasez de personal.

Tabla 59. Como establece los precios de los productos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Por costos de producción y operación	8	80.0	88.9	88.9
	Por situación de mercado	1	10.0	11.1	100.0
	Total	9	90.0	100.0	
Missing	System	1	10.0		
Total		10	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 52. Como establece los precios de los productos.



Fuente: Elaboración propia (2016)

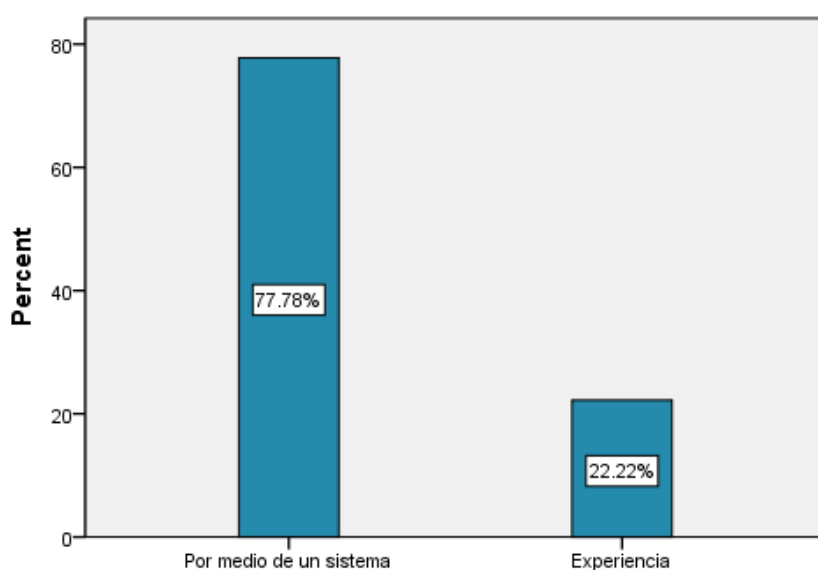
Conforme a la gráfica 52, la opinión de la mayoría de los empresarios respecto al método por medio del cual realizan el establecimiento de sus precios (con un 88.89%) afirman que lo se basan en los costos de producción y operación para fijar precios, mientras que la minoría de 11.11% menciona que el precio es fijado dependiendo de la situación del mercado.

Tabla 60. Control de inventarios.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Por medio de un sistema	7	70.0	77.8	77.8
	Experiencia	2	20.0	22.2	100.0
	Total	9	90.0	100.0	
Missing	System	1	10.0		
Total		10	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 53. Control de inventarios.



Fuente: Elaboración propia (2016)

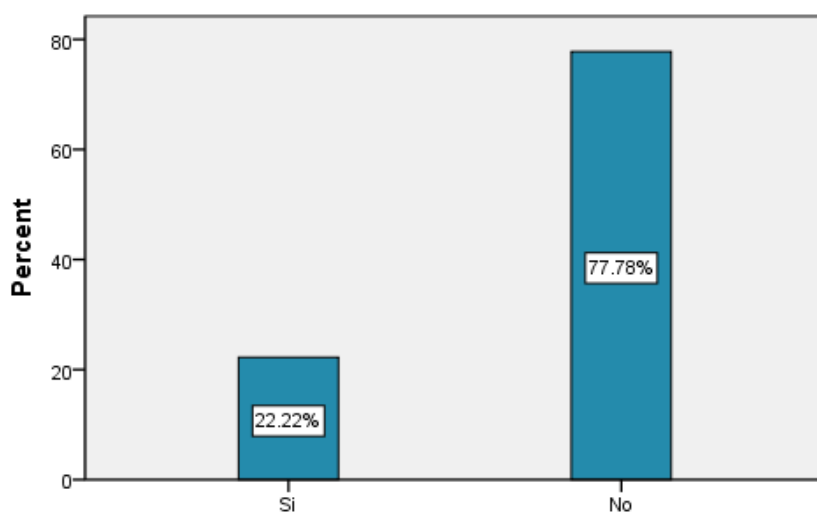
De acuerdo a la gráfica 53, el 77.78% de los restaurantes encuestados menciona que realiza un control de inventario por medio de un sistema, y el 22.22% restante afirma que utiliza el conocimiento empírico, se resalta que la mayoría de las empresas recurre a sistemas informáticos estandarizados lo cual beneficia en la eficacia de sus operaciones, es un factor positivo para la competitividad.

Tabla 61. Ha utilizado apoyos financieros del gobierno para la operación del negocio.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Si	2	20.0	22.2	22.2
	No	7	70.0	77.8	100.0
	Total	9	90.0	100.0	
Missing	System	1	10.0		
Total		10	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 54. Ha utilizado apoyos financieros del gobierno para la operación del negocio.



Fuente: Elaboración propia (2016)

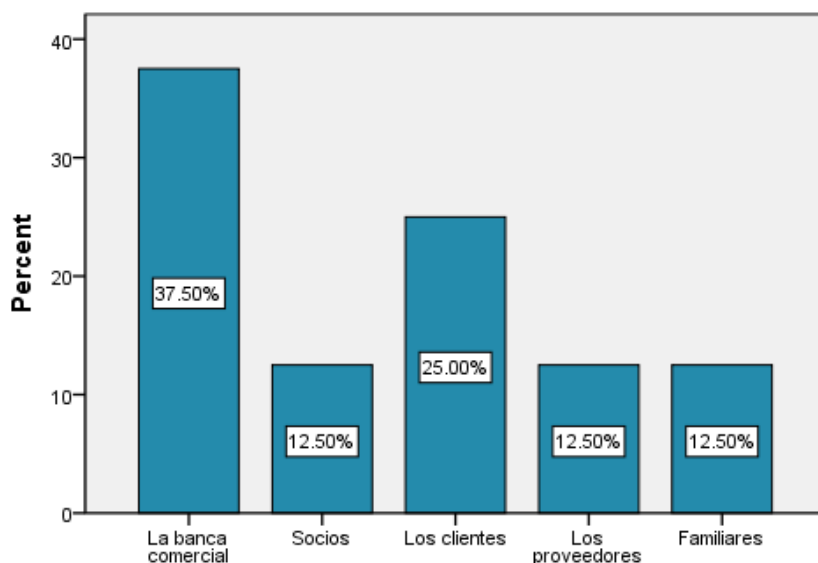
Conforme a la gráfica 54, los apoyos financieros del gobierno para las empresas no siempre son la opción más solicitada, únicamente el 22.22% de los restaurantes encuestados menciona haber utilizado recursos del gobierno para financiar sus operaciones, mientras que el resto 77.78% afirma jamás haber utilizado financiamiento gubernamental.

Tabla 62. Fuente de financiamiento más utilizada.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	La banca comercial	3	30.0	37.5	37.5
	Socios	1	10.0	12.5	50.0
	Los clientes	2	20.0	25.0	75.0
	Los proveedores	1	10.0	12.5	87.5
	Familiares	1	10.0	12.5	100.0
	Total	8	80.0	100.0	
Missing	System	2	20.0		
Total		10	100.0		

Fuente: Elaboración propia (2016)

Grafica 55. Fuente de financiamiento más utilizada.



Fuente: Elaboración propia (2016)

Conforme a la gráfica 55, existen diversas fuentes de financiamiento a las cuales los empresarios pueden tener acceso, entre ellas la más buscada de acuerdo con el 37.50% de los restaurantes es la banca comercial, en segundo lugar, con 25% se encuentran los clientes, en tercer lugar, empatado en 12.50% están los socios, los proveedores y familiares, este es un factor de competitividad favorable, los emprendedores y empresarios tienen a su disposición diferentes opciones para financiar sus proyectos.

5.2 CORRELACIÓN BIVARIADA

Tabla 63. Matriz de Correlación Bivariada (Pearson)

Correlación entre Variables	
Nivel Meta	0.817**
Nivel Meso	0.795**
Nivel Macro	0.849**
Nivel Micro	0.863**

Fuente: elaboración propia (2016)

En la tabla se observan las correlaciones que resultaron del análisis estadístico a través del SPSS 15. Se muestran las correlaciones más altas con respecto a las variables independientes del Nivel Meta, Nivel Meso, Nivel Macro y del Nivel Micro, presentándose las correlaciones respectivas.

**La correlación es significativa en el nivel 0.01

* La correlación es significativa en el nivel 0.05

Los resultados de las correlaciones anteriores permiten concluir que las variables del Nivel Meta con 0.817, el Nivel Meso con 0.795, el Nivel Macro con 0.849 y el Nivel Micro con 0.863 inciden de manera directa en la competitividad sistémica de la Industria Restaurantera de la ciudad de Tijuana, B.C., México.

Los factores que inciden de manera directa en la competitividad sistémica de acuerdo con sus dimensiones son los siguientes:

Tabla 64. Factores que inciden en la competitividad de la industria restaurantera en Tijuana B.C.

Nivel	Factor	Correlación
Nivel Meta	Habilidad para formular políticas y estrategias	0.819**
	Política presupuestaria	0.807**
Nivel Macro	Estabilidad macroeconómica	0.888**
	Política monetaria	0.782**
Nivel Meso	Estructura de la industria	0.830**
	Políticas dirigidas a fortalecer la competitividad de ciertos sectores	0.777**
Nivel Micro	Estrategias empresariales	0.856**
	Logística empresarial	0.839**

Fuente: Elaboración propia (2016)

En la tabla se observan las correlaciones que resultaron del análisis estadístico a través del SPSS 15. Se muestran las correlaciones más altas con respecto a las variables independientes y sus dimensiones siendo estas los factores que inciden de manera directa en la industria restaurantera, siendo estos factores: habilidad para formular políticas y estrategias con una correlación de 0.819, política presupuestaria con 0.807, estabilidad macroeconómica con 0.888, política monetaria con 0.782, estructura de la industria con 0.830, políticas dirigidas a fortalecer la competitividad de ciertos sectores con 0.777, estrategias empresariales con 0.856 y por ultimo logística empresarial con 0.839.

**La correlación es significativa en el nivel 0.01

* La correlación es significativa en el nivel 0.05

La industria restaurantera considera que es buena la habilidad para formular las políticas y estrategias ya que presenta una correlación de 0.819, asimismo consideran regulares las reformas presupuestarias del actual gobierno siendo la correlación de 0.807, consideran también que el marco legal para hacer negocios en México es regular presentando una correlación de 0.888, en tanto que califican como regular la política monetaria en relación a los impuestos del sector con una correlación de 0.782, también la industria restaurantera considera que es buena la mano de obra en la región para los requerimientos de producción en sus empresas presentado una correlación de 0.830, en tanto que consideran que como buenas las políticas del gobierno dirigidas al fortalecimiento de la industria del restaurante con una correlación de 0.777, las estrategias empresariales que presenta el sector restaurantero son en cuanto a que tienen una ventaja competitiva relevante que muestran las empresas para competir siendo esta la diferenciación en sus productos, además consideran que sus ventajas en relación a sus competidores como estrategias empresariales son la calidad de sus productos, servicios y el precio de los mismos con una correlación de 0.856 y por último el 77.78% de los empresarios de la industria restaurantera no ha utilizado apoyos financieros del gobierno para la operación de su negocio como logística empresarial resultando una correlación de 0.839.

5.3 RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

Conforme a los datos recopilados y procesados por el estadístico SPSS 15 es posible dar respuesta a las preguntas y objetivos de la presente investigación los cuales se muestran en la siguiente tabla 65.

Tabla 65. Respuesta las preguntas y objetivos de investigación.

Respuesta a los objetivos específicos.	
Identificar los <i>niveles</i> que inciden en la competitividad sistémica de la industria restaurantera de Tijuana, B.C., México.	De acuerdo con los datos recabados y con el análisis elaborado en SPSS 15 es posible identificar que los cuatro niveles de la competitividad sistémica indican en la competitividad de la industria restaurantera de Tijuana, B. C., México.
Identificar los <i>factores</i> que inciden en la competitividad sistémica de la industria restaurantera de Tijuana, B.C., México.	Es posible identificar los factores de mayor incidencia en la competitividad sistémica de la industria restaurantera de acuerdo con el modelo de competitividad sistémica en sus cuatro niveles,

	siendo estos: Habilidad para formular políticas y estrategias, Política presupuestaria, Estabilidad macroeconómica, Política monetaria, Estructura de la industria, Políticas dirigidas a fortalecer la competitividad de ciertos sectores, Estrategias empresariales y Logística empresarial.
Respuesta a las preguntas de investigación.	
¿Cuáles son los niveles que inciden en la competitividad sistémica de la industria restaurantera, Tijuana, B.C., México?	Los cuatro niveles del modelo de competitividad sistémica “nivel meta, nivel macro, nivel micro y nivel meso” inciden
¿Cuáles son los factores que inciden en la competitividad sistémica de la industria restaurantera en Tijuana, B.C., México?	Los factores que inciden en la competitividad sistémica de la industria restaurantera son: <u>Nivel Meta:</u> Habilidad para formular políticas y estrategias, Política presupuestaria <u>Nivel Macro:</u> Estabilidad macroeconómica, Política monetaria, <u>Nivel Meso:</u> Políticas dirigidas a fortalecer la competitividad de ciertos sectores, Estructura de la industria <u>Nivel micro:</u> Estrategias empresariales y Logística empresarial.

Fuente: Elaboración propio (2016)

CAPITULO 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La industria restaurantera en la actualidad se encuentra en crecimiento y es competitiva ya que tiene un auge en la región dado que se dio el apoyo a través CANIRAC para promocionarla en el Sur de California, ya que se refleja al realizar el análisis del mismo a través del Modelo de Competitividad Sistémica en donde el Nivel Meta, Nivel Meso, Nivel Macro y el Nivel Micro inciden de manera directa en esta industria.

En el *Nivel Meta* para optimizar la eficacia en los niveles micro, macro y meso son esenciales la eficacia de la organización jurídica, política y económica, del esquema social de organización e integración y del sistema organizativo para la interacción estratégica, porque la competitividad sistémica no puede dar resultados sin la formación de estructuras a nivel de la sociedad entera. (Garay, 2004)

El nivel Metaeconómico o estratégico que integra la estructura política y economía orientada al desarrollo, la estructura competitiva de la economía, visiones estratégicas, planes nacionales de desarrollo y así mismo respecto al factor de mayor incidencia en la industria que es la “habilidad del gobierno para formular políticas y estrategias” con una correlación de 0.819, un total del 50% de los empresarios restauranteros encuestados de la ciudad consideran como regular la habilidad del actual gobierno en favor de impulsar la competitividad en Tijuana ya que las políticas y estrategias no están dirigidas al sector como tal.

Un 60% de la industria restaurantera considera regular esta habilidad de generar estrategias por parte del sector empresarial ya que estas estrategias están dirigidas a apoyar a restaurantes que se ubican principalmente en la zona Centro y zona del Río en donde se encuentra la mayor concentración turística y gastronómica de Tijuana dejando en desventaja a los restaurantes que no se encuentran en estas zonas.

Con relación al trabajo en conjunto realizado entre instituciones del estado, el sector privado y organismos intermedios en favor de la competitividad y creación de políticas y estrategias que impulsen a la industria del restaurante un 40% califica como buena la cooperación que existe entre dichos organismos ya que se ha logrado que la ciudad de Tijuana se haya posicionado como un importante destino gastronómico en el país siendo una opción viable para el establecimiento de restaurantes de marcas reconocidas durante los últimos cuatro años.

En relación a este trabajo colaborativo se recomienda la integración de universidades, así como de cámaras y otras asociaciones empresariales para fomentar la colaboración para la investigación científica que proporcione información precisa del sector para la formulación de políticas y estrategias en la región, actualmente CANIRAC implementa una estrategia conjunta con autoridades de San Diego en donde busca dar promoción a la industria restaurantera para captar la atención del mercado del Sur de California, con esta estrategia se espera que aumente el turismo en el estado y posicionar a Tijuana como una opción atractiva en gastronomía para el mercado extranjero.

Otro de los factores de mayor incidencia en la competitividad sistémica de la industria restaurantera es la política presupuestaria con una correlación de 0.807 en donde el 50% de los encuestados considera como regular las reformas del actual gobierno, de acuerdo con el Centro de Estudios para las Finanzas Públicas (2014), para el 2014 el presupuesto asignado a la secretaria de turismo fue de 6,053,200,000 pesos teniendo un aumento significativo en el año 2015 con un presupuesto asignado de 7,344,900,000 pesos y para el año 2016 se asignó un presupuesto de 5,911,440,00 pesos, siendo esto un dato no beneficioso para la industria del restaurante además de que al menos un 35% de ese presupuesto va dirigido al programa de apoyo denominado “Pueblos Mágicos y Destinos Prioritarios” al cual infortunadamente no pertenece la ciudad de Tijuana.

El *Nivel Macro* el cual se describe como la estabilidad del contexto macroeconómico, debido a que su inestabilidad perjudica la operatividad, transparencia y eficiencia de mercados de factores, bienes y capitales que son claves para una asignación eficiente de recursos en la economía. El éxito de una estabilización se basa en la voluntad del gobierno de imponer reformas, en crear un consenso nacional sobre su importancia y en lograr el apoyo internacional. (Garay, 2004)

Los factores de mayor incidencia para la competitividad de la industria restaurantera son la “estabilidad macroeconómica” y la “política monetaria”, con una correlación de 0.888 los empresarios consideran en un 60% como regular la estabilidad macroeconómica en términos de nivel de precios (inflación), crecimiento económico (productos) y nivel de empleo, esto representa un reto para la industria del restaurante ya que las empresas tienen que adaptarse a los constantes cambios macroeconómicos que se presentan en el país, uno de los cambios macroeconómicos más significativos a los que se ha enfrentado la ciudad de Tijuana en los

recientes años ha sido la homologación del impuesto al valor agregado (I.V.A.) en las zonas fronterizas que ha generado incremento en la inflación, menor poder adquisitivo en los más pobres y por tanto ha causado la disminución de la competitividad de las empresas de la región.

Por otra parte, el factor de política monetaria obtuvo una correlación de 0.782 en donde un 60% de las opiniones considera como regular las reformas y acciones implementadas por el gobierno en turno, el Banco de México en el reciente año 2016 ha realizado un aumento en la tasa de interés de 3.25% a 3.75% lo cual debilita la inversión y encarece la alternativa de préstamos para los empresarios quienes utilizan esta fuente de financiamiento para cubrir sus gastos o para hacer crecer sus negocios.

Dentro de la política monetaria el 60% de los empresarios menciona “no estar de acuerdo ni en desacuerdo” en que la paridad del peso respecto al dólar tenga algún beneficio para su empresa aun considerando que el peso ha estado perdiendo valor frente al dólar durante el año 2015 y el primer bimestre del 2016, esta depreciación o apreciación de la moneda puede no generar un beneficio o perjuicio de forma directa en las operaciones de los restaurantes encuestados ya que en su mayoría afirma obtener sus materias primas de proveedores locales, sin embargo, la cercanía comercial con Estados Unidos hace que de forma indirecta los costos de las materias primas provenientes de este u otros países se eleven cuando el peso se deprecia si la divisa para realizar los intercambios comerciales es el dólar, lo cual afecta no solo a los restaurantes sino a toda la región por el aumento generalizado de precios derivado del tipo de cambio.

De acuerdo con Garay (2004), la formación del *nivel meso* es ante todo un problema de organización y gestión; se trata de establecer una estructura institucional eficiente y de promover la capacidad de interacción entre agentes privados, públicos e intermedios -empresas, asociaciones, institutos tecnológicos, sindicatos, entidades públicas- en el interior de un conglomerado.

El entorno de las empresas -constituido por instituciones y políticas situadas en este nivel- ha venido cobrando mayor importancia debido al cambio tecnológico organizativo. Así, el Estado y los actores sociales deben desarrollar políticas de apoyo específico, fomentar la formación y articular los procesos de aprendizaje de la sociedad con el objetivo de crear un entorno capaz de generar, integrar y multiplicar los esfuerzos de las empresas. (Garay, 2004)

En el Nivel Meso uno de los factores que indican en la competitividad de la industria restaurantera son las “políticas dirigidas a fortalecer la competitividad de ciertos sectores” con una correlación de 0.777 un 60% considera que las políticas en favor del fortalecimiento de la industria restaurantera así como de otros sectores empresariales son buenos, dos de los sectores que han tenido influencia en el crecimiento de la industria del restaurante en Tijuana son el sector vinícola y el auge de la cerveza artesanal ya que tanto los vinos como las cervezas artesanales son comercializados en los restaurantes lo cual complementa la oferta culinaria de la región.

El factor de “la estructura de la industria” con correlación de 0.830 un 60% de los empresarios califica como buena la mano de obra que tiene Tijuana para cubrir con los requerimientos de sus negocios, es decir, existe recurso humano calificado para laborar dentro del sector de servicios de preparación de alimentos; el 80% de los restaurantes pertenecen o han pertenecido a una cámara o asociación empresarial como CANIRAC, CANACO o CANACINTRA, en su mayoría han formado parte de CANIRAC, siendo esta cámara empresarial una de las impulsoras del turismo gastronómico en el estado y principalmente en Tijuana, así como también agente de cambio para las empresas afiliadas ya que se les otorgan cursos de capacitación a los empresarios, ayudan a agilizar trámites administrativos para apertura o permisos que los negocios requieren, además, apoyan a que sus afiliados obtengan las certificaciones como el “Distintivo H” que garantiza que un restaurante cumple todas las reglas de higiene y que no existe riesgo de contraer enfermedades mediante la ingesta de alimentos.

En el *Nivel Microeconómico* para afrontar con éxito la globalización de la competencia, la proliferación de competidores, la diferenciación de la demanda, el acortamiento de los ciclos de producción y las innovaciones, las empresas y sus organizaciones necesitan readecuarse tanto a nivel interno como en su entorno. La consecución de eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción por parte de las empresas es necesaria a través de la introducción de cambios en la organización de la producción -acortando tiempos de producción, sustituyendo las cadenas de ensamblaje-, en la organización del desarrollo del producto -la integración del desarrollo, la producción y la comercialización contribuye a fabricar bienes con más eficiencia y comercializarlos con mayor facilidad- y en la organización de las relaciones de suministro.(Garay, 2004)

Los factores de mayor incidencia dentro del nivel micro son las estrategias y la logística empresarial, por su parte en las estrategias empresariales con una correlación de 0.856 el 66.67% de los empresarios afirma que su ventaja competitiva principal consiste en la diferenciación del producto y esto se infiere considerando que en la ciudad existen alrededor de 4464 restaurantes de acuerdo con DENUE INEGI (2014), el tener un menú distinto no asegurará el éxito del restaurante pero permitirá competir y atraer la atención del cliente al ofrecer otras alternativas de productos con los que no cuenta la competencia.

Siendo la diferenciación de los productos un punto clave para cualquier restaurante que desee competir en la ciudad; desde una perspectiva interna el 55.56% de los empresarios considera que la calidad de los productos y servicios es fundamental para obtener una ventaja frente a sus competidores así como también la estrategia de precios, además, el 66.67% de los empresarios opinan que es conveniente que se diseñen políticas específicas de apoyo al sector por parte del gobierno ya que esto les permitiría general estrategias empresariales para competir.

Se recomienda realizar un estudio de mercado a cada restaurante para identificar el mercado de acuerdo a su ubicación, así como tener identificada a la competencia y sus características para poder diseñar y promover productos que el cliente necesite y que tengan un valor agregado tanto en la comida como en el servicio ofrecido.

Por otro lado, el factor de logística empresarial el cual tuvo una correlación de 0.839 muestra que el 77.78% de los restaurantes controla sus inventarios por medio de un sistema informático con lo cual les permite tener información al día para cubrir sus necesidades operativas y a su vez generar información histórica para análisis en cada época del año; un 77.78% de los empresarios menciona no haber utilizado apoyos financieros para la operación de su negocio provenientes del gobierno, las fuentes de financiamiento que utilizan los empresarios para llevar a cabo su logística es principalmente la banca comercial siendo un 37.5% quienes utilizan este recurso y un 25% se financia por medio de los clientes, debido a que las tasas de intereses han incrementado se recomienda utilizar otras alternativas de financiamiento como los proveedores, familiares o socios quienes pueden aportar liquides a la empresa con un menor costo financiero.

6.3 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se ha estructurado enfocándose en la industria del restaurante de Tijuana, B. C., México, no es recomendable la aplicación del instrumento de medición para otras industrias, así como tampoco generalizar y/o comparar resultados obtenidos para otros sectores productivos, sin embargo, puede ser de ayuda como punto de referencia para futuros estudios e investigaciones de la industria del restaurante.

6.4 SUGERENCIAS PARA REALIZAR TRABAJOS FUTUROS

Se recomienda realizar un análisis de la industria restaurantera con la aplicación del instrumento FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para la elaboración de estrategias que auxilien a los empresarios a la toma de decisiones encaminadas a la supervivencia y consolidación de sus empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- Benzaquen, J., et al. (2010). Un índice regional de competitividad para un país. *Revista CEPAL* Vol. 102, (12) ,71-74.
- Cho, D.S. (1994). "A dynamic approach to international competitiveness: The case of Korea". *Journal of Far Eastern Business*. 1(1): 17-36
- Esser, K., et al. (1994). «Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas: Competitividad sistémica» Instituto Alemán de Desarrollo, Berlin
- Esser, K., et al. (1994). «Competitividad sistémica: nuevo desafío a las empresas y a la política. CEPAL. Santiago, núm. 59. Pág. 39-52
- Flores, C. (2011). Tesis: “*Plan de mercadotecnia para “el museo restaurante”*”. Tijuana B. C.
- Hernández Sampieri, R. (2010), *Metodología de la investigación*. (5ta Ed.) México. McGrawHill.
- Hernández, Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (2008), *Metodología de la Investigación*, México D.F.: McGraw-Hill
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 158-184.
- Porter, M. (2004), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Rivas, L. (2006). ¿Cómo hacer una tesis de maestría? (2da Ed.) México. Taller Abierto, S.C.L.
- Thompson, A., Gamble, J., Pateraf, M., & Strickland, A. (2012), *Administración estratégica. Teoría y casos* (18va Ed.) New York: McGraw Hill
- Vega, A. (2009). *Estrategias para la competitividad de la industria del mueble en la región de Tijuana y Rosarito, Baja California*. Tijuana: Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de Baja California
- Vega, A., Flores V. (2011). *La industria del mueble y productos de madera*. (1ra Ed.). México. ILSA

REFERENCIAS DIGITALES

- CANIRAC (2014). *Monografía de la industria restaurantera*. Consultado en <http://canirac.org.mx/monografias/index.php>
- Centro de Estudios de las Finanzas Publicas. (2014). *Paquete Economico 2015*. Consultado en: <http://www.cefp.gob.mx/publicaciones/documento/2014/septiembre/cefp0142014.pdf>
- Conocer (2014), *Relevancia en México del sector restaurantero*. Consultado en http://www.conocer.gob.mx/sector_restaurantero/relevancia.html
- DENUE INEGI (2014). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas*. Consultado en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/descarga/?c=200>
- Garay, L. *Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996*. Consultado en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrilatina/248.htm>
- García, G. (2009). *El concepto de competitividad sistémica*. Universidad de Sonora p. 31. Consultado en <http://www.revistauniversidad.uson.mx/revistas/25-8.pdf>
- Gobierno del Estado de Baja California (2013). *Gobierno del Estado de Baja California y su Gastronomía*. Retraído el 12 de diciembre de 2014 de Gobierno del Estado de Baja California Web site: http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/gastronomia/introduccion.jsp
- Gobierno del Estado de Baja California (2013). *Tijuana, atractivos culturales y turísticos*. Retraído el 12 de diciembre de 2014 de Gobierno del Estado de Baja California Web site: http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/municipios/tijuana/patrimonio_alimentos.jsp
- IBCC (2014). *Modelo Nacional para la Competitividad*. Consultado en: http://www.ibccmx.org/attachments/014_MNC%20Micro%20y%20Peque%C3%B1as%20Empresas%202012.pdf
- INEGI (2009), *La industria restaurantera en México, censos económicos 2009*, Consultado en: <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/biblioteca/ficha.aspx?upc=702825003389>
- Instituto Baja California Para la Calidad. (2012), *Modelo Nacional para la Competitividad*. Consultado en: <http://www.pnc.org.mx/modelo-nacional-para-la-competitividad-micro-y-pequenas-empresas/>

- Jiménez, M. (2006). *Modelo de competitividad empresarial*. Umbral Científico, Núm. 9, p. 115-125, Consultado en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=30400913>
- López, V., García, M. (2014). *Evaluación de la competitividad de los restaurantes de cocina internacional*. Revista internacional administración y finanzas. Vol. 7, Núm. 1, pág. 79-88. Consultado en <http://148.231.10.114:3018/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=c5f14494-5ce5-4678-ace7-232392c60d5f%40sessionmgr111&vid=1&hid=102> (EBSCO)
- Millán, S., Marín, M. (2014). *Competitividad de las empresas familiares del sector alimentos de tipo gourmet en la ciudad de Ensenada, Baja California*”, Global Conference on Business and Finance Proceedings. Vol. 9, Núm. 1 pág. 1055-1060, Consultado en <http://148.231.10.114:3018/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=100c27f2-0ea8-4269-9d93-f77ca9644098%40sessionmgr111&vid=1&hid=102>
- Morales, I (2011). *Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora*. Consultado en <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaia.pdf>
- Naciones Unidas-Cepal (2001). *Elementos de competitividad Sistémica de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYME) del Istmo Centroamericano*. México: Autor. Consultado en http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4972/S0111978_es.pdf?sequence=1
- Naciones Unidas-Cepal (1996). *Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresa y la política*. Santiago de Chile. Consultado en <http://archivo.cepal.org/pdfs/revistaCepal/Sp/059039052.pdf>
- Porter, M. (2005). *¿Qué es la competitividad?*, Consultado en http://www.iese.edu/es/ad/AnselmoRubiralta/Apuntes/Competitividad_es.html
- SCIAN (2013). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2013, SCIAN México 2013-Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2007, SCIAN México 2007*. Consultado en: file:///C:/Users/User-1/Downloads/tablaxi.pdf
- Soltero, A. et al (2013), *Un diagnóstico de la gestión del conocimiento en las pymes del sector restaurantera para identificar áreas de mejora en sus procesos productivos. Intangible*

Capital. Vol. 9, Núm. 1, pág. 153-183 Consultado en
<http://www.redalyc.org/pdf/549/54926344008.pdf>

Tamaño de la muestra. Consultado en:
http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tizayuca/gestion_tecnologica/muestraMuestreo.pdf

Villarreal, R., Ramos, R. (2001). *La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica*. Consultado en
<http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/32/2/villa0901.pdf>

Warner. A. (s.f.), *Definición y Evaluación de la competitividad: Consenso sobre su definición y medición de su impacto*. Consultado en
<http://www.cepal.org/mexico/capacidadescomerciales/TallerBasesdeDatosRep.Dom/Documentosypresentaciones/2.2Warner.pdf>

ANEXOS

INSTRUMENTO PARA MEDICIÓN DE VARIABLES

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
CAMPUS TIJUANA
FACTORES PARA LA COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA EN
TIJUANA, B. C.
CUESTIONARIO

La información proporcionada por las empresas pertenecientes al sector será confidencial y utilizada con el fin de reunir datos estadísticos. Con la información obtenida, se realizará un análisis sobre la problemática y la situación actual de la industria restaurantera en la región Tijuana y se propondrán estrategias que permitan mejorar su competitividad.

Cuestionario No.: _____

Fecha: ____/____/____

I. DATOS GENERALES.

Nombre o razón Social: _____

Domicilio: _____ C. P.: _____

Teléfono: ()-_____ E-mail: _____

Pág. web: _____ Redes sociales: _____

Nombre Gerente General: _____

Contacto: _____

En los paréntesis marque con una X su respuesta y en los renglones escríbala.

1. Giro o actividad principal de la Empresa:

() Restaurante () Comida corrida () Buffet () Taquería

() Otro _____

2. ¿Total de empleados con que cuenta la empresa?: _____

3. Antigüedad de la empresa en la región: () Años () Meses

4. ¿Cuál es el origen del Capital?

() México () Estados Unidos () América del sur () Asia () Europa

II. MODELO DE LA COMPETITIVIDAD SISTÉMICA

En los paréntesis marque con una X el nivel de su calificación.

NIVEL META

5. ¿Cómo califica las actitudes de sus competidores y proveedores locales en términos de cooperación y aprendizaje conjunto?

() Excelente () Buena () Regular () Mala () Pésima

6. ¿Cómo evalúa el desempeño de las instituciones públicas y privadas en términos de cooperación y aprendizaje conjunto?

() Excelente () Buena () Regular () Mala () Pésima

7. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus proveedores?

() Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo

8. ¿Cómo califica el desarrollo de la sociedad local en términos de la orientación a valores como honestidad, puntualidad, empeño, disciplina, esfuerzo, entre otros?

() Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo

9. ¿Cómo califica los esfuerzos y acciones del gobierno para lograr el desarrollo de la sociedad?

() Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo

10. ¿Cómo califica los esfuerzos y acciones del sector empresarial para lograr el desarrollo de la sociedad?

() Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo

11. ¿Cómo califica la habilidad del gobierno y la sociedad en su conjunto a través de la organización, información y cooperación para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional?

() Excelente () Buena () Regular () Mala () Pésima

12. ¿Cómo califica la habilidad del sector empresarial en su conjunto para formular estrategias y políticas de competitividad local o regional?

() Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo

13. ¿Cómo califica la cooperación entre instituciones de estado, sector privado y organismos intermedios?

() Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo

14. ¿Considera que los esfuerzos que se han realizado hasta hoy para lograr cohesión social han sido?

() Excelentes () Buenos () Regulares () Malos () Pésimos

15. ¿Cómo califica el diálogo entre empresas para fortalecer ventajas nacionales de innovación y competitividad?

() Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo

16. ¿Cómo califica la capacidad de la sociedad en la que se desarrolla su sector empresarial para lograr consensos?

☐ Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐ Pésima

NIVEL MACRO

En los paréntesis marque con una X el nivel de su calificación.

17. ¿Cómo considera que es el marco legal para hacer negocios en México?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

18. ¿Cómo califica las reformas presupuestarias del actual gobierno?

☐ Excelentes ☐ Buenas ☐ Regulares ☐ Malas
☐ Pésimas

19. ¿Cómo califica el impacto de las reformas políticas y presupuestarias en la región del actual gobierno?

☐ Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐ Pésimo

20. ¿Cómo califica las reformas monetarias del actual gobierno?

☐ Excelentes ☐ Buenas ☐ Regulares ☐ Malas
☐ Pésimas

21. Su empresa se beneficia si se mantiene la paridad del peso con respecto al dólar.

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo

22. ¿Cómo califica la política monetaria con relación a los impuestos en el sector?

☐ Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐ Pésima

23. ¿Considera que existen políticas y apoyos que protejan e incentiven la producción de la industria restaurantera?

☐ Muy de acuerdo ☐ De acuerdo ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo
☐ En desacuerdo ☐ Muy en desacuerdo

24. ¿Cuáles considera que son los principales factores de competitividad?

☐ Precio ☐ Calidad ☐ Servicio ☐ Diseño
☐ Marca ☐ Variedad de productos ☐ Tiempo de entrega
☐ Otros _____

25. ¿Cómo considera que es la competencia en la industria restaurantera?

☐ Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐ Pésima

26. ¿Cómo considera que es la estabilidad macroeconómica nacional en términos de nivel de precios (inflación), crecimiento económico (producción) y nivel de empleo?

() Excelente () Buena () Regular () Mala () Pésima

27. ¿Cómo considera que es el marco legal para hacer negocios en México?

() Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo

28. ¿Cómo considera la eficiencia de la orientación de la empresa hacia el mercado global?

() Excelente () Buena () Regular () Mala () Pésima

NIVEL MESO

En los paréntesis marque con una X el nivel de su calificación.

29. ¿La infraestructura de la región en términos de vialidades, alumbrado y otros servicios públicos le parece adecuada para la operación óptima de su empresa?

() Muy de acuerdo () De acuerdo () Ni de acuerdo ni en desacuerdo
() En desacuerdo () Muy en desacuerdo

30. ¿De qué lugar obtiene sus materias primas?

() Tijuana () Municipios en B. C. () Interior de la republica () Estados Unidos ()
Otro(s) _____

31. ¿Cómo considera que es la capacidad de los proveedores regionales y locales para satisfacer las necesidades de lo que su empresa requiere?

() Excelente () Buena () Regular () Mala () Pésima

32. ¿Cómo considera que es la mano de obra en la región para los requerimientos de producción en su empresa?

() Excelente () Buena () Regular () Mala () Pésima

33. Pertenece o ha pertenecido a alguna cámara o asociación empresarial:

() CANIRAC () CANACO () CANACINTRA () Ninguna
() _____) Otras: _____

34. Considera que el apoyo que las empresas reciben de la(s) cámara(s) o asociación(es) es:

() Excelente () Bueno () Regular () Malo () Pésimo

35. ¿Cómo considera que son las políticas del gobierno dirigidas al fortalecimiento de los sectores industriales?

☐ Excelentes ☐ Buenas ☐ Regulares ☐ Malas
☐ Pésimas

36. ¿Cómo considera que son las políticas del gobierno dirigidas al fortalecimiento de la industria del restaurante?

☐ Excelentes ☐ Buenas ☐ Regulares ☐ Malas
☐ Pésimas

37. ¿Cuáles son sus principales fuentes de información para la innovación tecnológica?
Enumere por importancia.

☐ Proveedores de tecnología ☐ Ferias y exposiciones
☐ Revistas especializadas ☐ Competencia (Mejores prácticas)
☐ Otras, especifique_____

38. ¿Cómo considera que están los recursos humanos de la región en términos de experiencia laboral y calificación para lo que su empresa requiere?

☐ Excelente ☐ Bien ☐ Regular ☐ Mal ☐ Pésimo

39. ¿Cómo considera que están los recursos humanos de la región en términos educativos y profesionales para lo que su empresa requiere?

☐ Excelente ☐ Bien ☐ Regular ☐ Mal ☐ Pésimo

40. ¿Cómo considera que está los recursos tecnológicos de la región para lo que su empresa requiere?

☐ Excelente ☐ Bien ☐ Regular ☐ Mal ☐ Pésimo

NIVEL MICRO

En los paréntesis marque con una X el nivel de su calificación.

41. ¿Cómo considera la estructura financiera de su empresa?

☐ Muy buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐ Muy mala

42. ¿Se presentan informes financieros a la gerencia de manera oportuna y se utilizan en la toma de decisiones?

☐ Si ☐ No Por qué?_____

43. ¿Su empresa aplica principios de mejora continua (kaizen) en sus procesos productivos?

- ☐ Siempre ☐ Casi siempre ☐ En ocasiones ☐ Casi nunca
☐ Nunca

44. ¿Cuál es la ventaja más importante de su empresa para competir?

- ☐ Disminución de costos (precio) ☐ Diferenciación del producto (Calidad)
☐ Servicio al cliente ☐ Ubicación del negocio ☐ Otro:
-

45. ¿Qué considera que se podría hacer para crear competitividad en el sector y el entorno regional en el que participa su empresa?

- ☐ Diseño de políticas específicas de apoyo al sector por parte del gobierno
☐ Creación de centros de entrenamiento y capacitación
☐ Creación de centros e institutos tecnológicos
☐ Creación de carreras de gastronomía
☐ Mayor vinculación con proveedores

46. ¿Cuáles considera que son sus ventajas en relación a sus competidores?

- ☐ Precio ☐ Calidad ☐ Servicio ☐ Diseño
☐ Financiamiento ☐ Prestigio ☐ Tiempo entrega ☐ Localización

47. ¿Cómo administra sus necesidades de compra de materias primas e insumos?

- ☐ Inventarios ☐ Compras programadas ☐ Compras de emergencia
☐ Compras por semana ☐ Compras mensuales ☐ Pedidos de los cliente
☐ Otras Especifique _____

48. ¿Cuáles son los motivos más comunes por los que se detiene su operación?

Enumere por importancia

- ☐ Falta de mercado ☐ Falta de maquinaria y equipo ☐ Fallas en el proceso
☐ Errores del personal ☐ Falta de materias primas
☐ Ausencia o escasez de personal ☐ Falta de comunicación entre

áreas

- ☐ Falta de decisión del propio cliente ☐ Otro(s):
-

49. ¿Cómo establece los precios de sus productos? Marque la principal.

- ☐ Por costos de producción y operación ☐ Por referencia de su competencia

- () Por negociación con los clientes () Por estimación e intuición
() Por situación de mercado () Otro

50. ¿Cómo controla sus inventarios?

- () Por medio de un sistema () Por intuición () No tiene control
() Experiencia () Otro, especifique

51. ¿Ha utilizado apoyos financieros del gobierno para la operación de su negocio?

- () Si, ¿En qué? Enumere principales: () No
() Innovación ¿Por qué?

- () Capacitación _____
() Instalaciones _____
() Ampliación de mercado _____
() Otros: _____

52. ¿Cuáles son las fuentes de financiamiento que más ha utilizado? Enumere por importancia.

- () La banca comercial () La banca de desarrollo () Socios
() Los clientes () Los proveedores () Familiares

53. Comentarios adicionales:

¡MUCHAS GRACIAS!