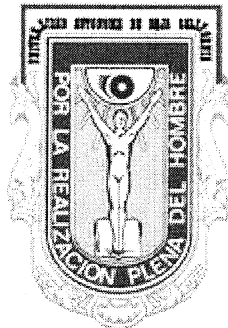


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**EVALUACIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EN LOS
RESTAURANTES DE COCINA INTERNACIONAL EN LA CIUDAD
DE ENSENADA, B.C. MÉXICO**

**TESIS QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

MARÍA MAGDALENA GARCÍA RAMÍREZ

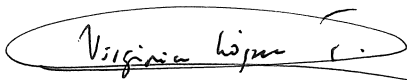
MAESTRIA
EN ADMINISTRACIÓN
2013

Ensenada, B.C.

Mayo de 2013

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Directora de la Tesis



Dra. Virginia Guadalupe López Torres

Aprobado por los Integrantes del Sínodo

1.-



Dra. Ma. Enselmina Marín Vargas



2.-

Dr. Luis Ramón Moreno Moreno

A mis Amados Padres y Hermanos que se durmieron en la esperanza de la venida gloriosa de nuestro salvador, tengo Fe de que volveremos a vernos; esta pequeña obra se las dedico a ustedes que siempre me desearon lo mejor, los amo y a ustedes les debo mucho de lo que soy hoy día.

Esta obra está Dedicado a Chavita, a mi cabecita de algodón Chuy, al Vitor y al Wilo.

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios porque sin su iluminación no hubiese podido con toda la chamba que, esta gran empresa implicó.

Muy Especialmente A Sindicato SPSU que apoyó con beca para poder estudiar y concluir con estos estudios de posgrado.

A mi querida Maestra Vicky, por todo el esfuerzo, su apoyo y su tiempo que también dedicó a este trabajo.

A los Integrantes del Sínodo por el trabajo de revisión y el consejo para esta obra.

A mis queridos familiares que escuchaban con atención, y me disculpo por todos los días que no pude estar con ustedes por fechas de entrega de tareas y trabajos finales, Rosa y Familia y Gabino y Familia.

A Karla que fuiste mi mayor apoyo y siempre estuviste allí al pie del cañon, por tu tiempo, por tu consejo, por la palabra sabia, por las asesorías, por tu cariño, por escucharme con atención aunque no entendieras nada de lo que te hablaba.

A mis grandes amigos Cruz y Arturo, que también estuvieron allí motivándome a que no claudicara, aunque me perdiera algunas veces de esa deliciosa crema de caracol.

Al alex que estuviste en las madrugadas en que ibas por mi para que, ya me acostara y apagara la luz. A mis actuales cuatro hijos de cuatro patas blanca, ron, jasper y luna, por su amor incondicional.

A las Maestras Sheila, Cony y Lulú por su grandísimo apoyo, que además hicieron excelente su trabajo en las coordinaciones.

A todos los maestros que contribuyeron en gran medida para que esta Maestría culminara exitosamente.

A mis compañeros que aportaron su experiencia y la compartieron sin recelos.

A mi querido amigo Abraham Gómez Gutiérrez.

A mis compañeros de trabajo y a mis alumnos.

A la Metafísica de Rubén Cedeño.

A todos mi más sincero agradecimiento y para todos va esta pequeña obra.

AGRADECIMIENTO

Primeramente a Dios porque sin su iluminación no hubiese podido con toda la chamba que, esta gran empresa implicó.

Muy Especialmente A Sindicato SPSU que apoyó con beca para poder estudiar y concluir con estos estudios de posgrado.

A mi querida Maestra Vicky, por todo el esfuerzo, su apoyo y su tiempo que también dedicó a este trabajo.

A los Integrantes del Sínodo por el trabajo de revisión y el consejo para esta obra.

A mis queridos familiares que escuchaban con atención, y me disculpo por todos los días que no pude estar con ustedes por fechas de entrega de tareas y trabajos finales, Rosa y Familia y Gabino y Familia.

A Karla que fuiste mi mayor apoyo y siempre estuviste allí al pie del cañon, por tu tiempo, por tu consejo, por la palabra sabia, por las asesorías, por tu cariño, por escucharme con atención aunque no entendieras nada de lo que te hablaba.

A mis grandes amigos Cruz y Arturo, que también estuvieron allí motivándome a que no claudicara, aunque me perdiera algunas veces de esa deliciosa crema de caracol.

Al alex que estuviste en las madrugadas en que ibas por mi para que, ya me acostara y apagara la luz. A mis actuales cuatro hijos de cuatro patas blanca, ron, jasper y luna, por su amor incondicional.

A las Maestras Sheila, Cony y Lulú por su grandísimo apoyo, que además hicieron excelente su trabajo en las coordinaciones.

A todos los maestros que contribuyeron en gran medida para que esta Maestría culminara exitosamente.

A mis compañeros que aportaron su experiencia y la compartieron sin recelos.

A mi querido amigo Abraham Gómez Gutiérrez.

A mis compañeros de trabajo y a mis alumnos.

A la Metafísica de Rubén Cedeño.

A todos mi más sincero agradecimiento y para todos va esta pequeña obra.

RESUMEN

La presente tesis estudia a la competitividad de las empresas cuyo giro es la preparación y venta de alimentos en establecimientos denominados restaurantes. La competitividad se mide a través de un cuestionario diseñado a partir del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo y el Directorio de Socios de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados (CANIRAC) en Ensenada para el año 2010, en el instrumento se incluyen las variables aseguramiento de la calidad, recursos humanos, innovación, tecnologías de información y comunicación y contabilidad y finanzas. La investigación se realizó con restaurantes de cocina internacional de la ciudad de Ensenada, México. Los resultados indican que en promedio los objetos de estudio presentan un nivel de competitividad medio, identificándose oportunidades de mejora en todas las variables, y particularmente en el apartado de recursos humanos. En este sentido una correcta utilización en este elemento permitirá la aportación de conocimiento y experiencia en las empresas, lo que incidirá positivamente en la competitividad de las mismas.

PALABRAS CLAVE: Competitividad, Restaurantes, Capital Humano.

Tabla de Contenidos

Introducción	1
1.1 Planteamiento del Problema.....	7
1.2 Objetivo General.....	8
1.2.1. Objetivos específicos	8
1.3 Justificación	10
1.4 Alcance.....	11
1.5 Hipótesis	11
1.6 Técnicas de Investigación a utilizar	12
II. Marco Teórico	14
2.1 Industria Restaurantera	14
2.1.1. Antecedentes	14
2.1.2 Clasificación de los restaurantes	15
2.1.2.1 Clasificación de Fernández	15
2.1.2.2 Clasificación de Foster	16
2.2 Competitividad	17
2.2.1. Competitividad Sistémica.....	18
2.2.2. Competitividad en las empresas.....	19
2.2.3. Modelos para la medición de la competitividad.....	21
2.2.4. Factores que impactan la competitividad	22
III. Metodología.....	28
3.1 Hipótesis	28
3.2 Método	28
3.3 Tipo de Investigación	29
3.3.1 Contexto de Tiempo y Espacio	30
3.4 Población y muestreo	30
3.5 Diseño de Instrumentos.....	30
3.5.1 Medición de las variables.....	31

3.5.2 Fiabilidad del instrumento	32
3.6 Análisis de datos.....	42
IV. Resultados	43
4.1 Análisis descriptivo.....	43
4.2 Análisis de correlaciones	50
4.3 Resultados de entrevistas.....	52
4.4 Prueba de hipótesis	53
V. Discusión y Conclusiones.....	54
5.1 Discusión	54
5.2 Conclusiones	58
REFERENCIAS	64
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS	67
Anexos.....	69
Anexo 1 Directorio de restaurantes clasificados como cocina internacional de los socios CANIRAC 2010.....	69
Anexo 2 Encuesta realizada a los objetos de estudio.....	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Mapa de Baja California	5
Figura 4.1 Valoración del Aseguramiento de la Calidad	43
Figura 4.2 Valoración de la Innovación	44
Figura 4.3 Valoración de los Recursos Humanos	45
Figura 4.4 Valoración de las TIC`s	46
Figura 4.5 Valoración de la Contabilidad y Finanzas	47
Figura 4.6 Valoración de la Competitividad por variable.....	48
Figura 4.7 Valoración de la Competitividad por restaurante.....	48
Figura 5.1 Nivel de Competitividad en los restaurantes y el nivel promedio	62

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.1 Distribución de restaurantes de categoría turística por localidad	3
Tabla 3.1 Confiabilidad del instrumento, variables y alpha de Cronbach	32
Tabla 3.2 Operacionalización de las variables	33
Tabla 4.2.1 Correlación entre dimensiones y variables respecto a los años de servicio del restaurante	50
Tabla 4.2.2 Correlación entre dimensiones y variables respecto a los años en el cargo del Gerente	51
Tabla 5.1 Valoración de las prácticas de los restaurantes según variables	54
Tabla 5.2 Baremo de intensidad de la competitividad	58

Introducción

En México la experiencia de la Industria Restaurantera indica que para permanecer por cinco años o más brindando el servicio de satisfacer los paladares de comensales exigentes y mantener su preferencia, no es una coincidencia, sino el resultado del constante esfuerzo en la combinación de ciertos factores entre los que destaca el administrar el negocio de alimentos de una forma estratégica, competir en un ambiente externo cambiante y el manejo eficiente de factores internos para obtener su ventaja competitiva.

La Industria Restaurantera en México está representada por 345,000 establecimientos registrados formalmente en la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados (CANIRAC), que opera en todo el país, de los cuales el 95% son micro, pequeñas y medianas empresas. Es importante destacar que no todos los establecimientos se encuentran registrados ante una cámara dada la no obligatoriedad. Sin embargo estos datos sirven para estimar el tamaño de esta industria.

De acuerdo con CANIRAC (2010), lo que afecta a la industria restaurantera en México está conformado por diversos aspectos que a continuación se mencionan: leyes locales y federales para la reducción de consumo de tabaco entrada en vigor en el año 2008¹; la recesión económica mundial de 2009 que se reflejó en una disminución del 11.7% en las ventas; la contingencia sanitaria por la influenza AH1N1 de mayo de 2009 con 60% en la caída de ventas. En ciudades como México, Cancún, Cozumel, San Luis Potosí y Los Cabos la disminución fue del 90% y se estima que cerraron alrededor de 6,000 establecimientos; la inseguridad e incremento de la delincuencia, con fuerte impacto en estados como Chihuahua, Baja California, Sinaloa, Guerrero, Nuevo León y Michoacán, que además de la

¹ La estadística de CANIRAC (2010) indica que el 98% de los restaurantes a nivel nacional son, locales no mayores a 150 metros cuadrados lo que no permite tener áreas específicas para no fumadores y fumadores.

baja de ventas, originó el cierre de restaurantes; la informalidad e ilegalidad toleradas que se estima que existen 700 mil puestos de comida en este rubro; aumentos en las cargas tributarias para los años 2009 y 2010 como el Impuesto Empresarial de Tasa Única (IETU) y el Impuesto a los Depósitos en Efectivo (IDE); la deducibilidad de comidas de negocios en restaurantes de solo el 12.5%, cuando en los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá se permite hasta el 50% (CANIRAC, 2010).

Como puede verse esta industria es muy susceptible a los diversos problemas que se presentan en el país, por lo cual representa todo un reto la permanencia en el mercado por parte de este tipo de establecimientos.

A pesar del escenario adverso de los últimos años, la Industria Restaurantera en el país genera alrededor de 850,000 empleos directos y 2.2 millones de empleos indirectos. Representa además el 2.2% del Producto Interno Bruto (PIB) Nacional con un valor estimado de \$140 mil millones de pesos, y cerca del 23% del PIB Turístico (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2009).

La calidad en el servicio así como la inocuidad en los platillos son un requisito de permanencia en el mercado y de fidelidad del comensal, sin embargo en México sólo existen 1500 establecimientos reconocidos con el distintivo "H"². Éste es un reconocimiento que otorgan la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud, a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas por cumplir con los estándares de higiene que marca la Norma Mexicana NMX-F605 NORMEX 2004 (Sectur, 2010).

De acuerdo con la Secretaría de Turismo a nivel federal (2011), en Baja California existen 14 establecimientos³ con el distintivo "H" vigente hasta el año 2012, de los cuales ninguno está dentro del directorio de CANIRAC, según los registros del

² Equivalente al 0.43% del total de registros que tiene CANIRAC;

³ Estos registros los publicó la Secretaría de Turismo 2011.

2010 de esta organización. Sin embargo la Secretaria de Turismo y la Secretaria de Salud del Estado señalan que hasta el mes de noviembre de 2011, se registraban 20 establecimientos de alimentos y bebidas con el Distintivo “H” vigente⁴, establecimientos en los que destacan restaurantes de las ciudades de Tecate, Tijuana y Mexicali (Sectur, 2011). Como puede observarse hay discrepancia en la estadística, lo que representa una oportunidad de investigación.

Al 2009 Baja California contaba con 392 restaurantes de categoría turística, cuya distribución se ilustra en la tabla 1.1⁵:

Tabla 1.1 Distribución de restaurantes de categoría turística por localidad.

Localidad	Restaurantes	Proporción
Tijuana	138	35.20%
Rosarito	90	22.96%
Ensenada	40	10.20%
Tecate	47	11.99%
Mexicali	60	15.30%
San Felipe	17	4.35%
Total	392	100%

Fuente: Registro Nacional de Turismo

En Baja California (BC) en el área de gastronomía se 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 rompo 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, 2011).

⁴ La certificación de Distintivo H tiene una duración de un año, refrendable.

⁵ Se refiere a establecimientos inscritos en el Registro Nacional de Turismo.

Además de los excelentes vinos de mesa, en el estado se preparan olivas curtidas, aceite de oliva, mermeladas y quesos artesanales que son algunos de los productos que fueron introducidos por los europeos y que son tradición dado que son maridajes; todos estos productos suelen acompañarse con las delicias del mar para dar origen a la cocina BajaMed, la cual es una síntesis de la cocina mediterránea con un colorido y picante toque de México, que se enriquece día a día con productos de los valles y costas de Baja California, como las verduras en miniatura, el mejillón, la langosta y el atún, todos productos con calidad de exportación.

En B.C. el gusto por la cebada es tradición y muestra de ello son la cerveza Tijuana, la cerveza Tecate, la cerveza Mexicali y la cerveza Cucapá, bebidas de seducción irresistible, donde el ingrediente secreto de cada una de ellas es el agua prístina que brota de los manantiales de las sierras del norte. Un acompañante común de la cerveza son los camarones azules de San Felipe, mismos que no pueden faltar como protagonista en la mesa (Secretaría de Turismo de Baja California, 2011).

B.C. es un estado constituido por cinco municipios: Ensenada, Mexicali, Rosarito, Tecate y Tijuana. El desarrollo de la presente investigación se realiza en el municipio de Ensenada, el cual tiene 51,952.3 km² de superficie, representa el 74.1% de la superficie del Estado y respecto al país representa el 2.6 %, que lo ubica como el más grande de los municipios del México (Enciclopedia de los Municipios de México, Baja California, Ensenada, 2005).

El Municipio de Ensenada se encuentra localizado en las coordenadas geográficas siguientes: Al Norte: 32° 21' latitud norte, al Sur: 28° 00' latitud norte, al Oeste: 112° 47' longitud Este y al Oeste: 116° 53' longitud oeste, Colinda al Norte con: con los Municipios de Playas de Rosarito, Tijuana, Tecate y Mexicali, Al Oeste con el Océano Pacífico, Al Este: con el Municipio de Mexicali y El Golfo de California (Mar de Cortés), y al Sur con el Estado de Baja California Sur. Su distancia

aproximada la Capital del Estado (Mexicali) es de 300 Km (ver figura 1). (Enciclopedia de los Municipios de México, Baja California, Ensenada, 2005).

Figura 1.1 Mapa de Baja California



Fuente: Enciclopedia de los Municipios de México, Baja California, Ensenada, 2005.

En Ensenada fundamentalmente existen dos tipos genéricos de climas: los templados húmedos que se presentan en las partes altas de las sierras y los secos que se localizan en el resto del municipio, la principal característica es que las lluvias caen en invierno y no en verano como sucede en el resto de país.

La agenda turística de Ensenada cuenta con una serie de eventos entre los que destacan: Viajes de Avistamiento de la Ballena Gris de Ensenada a Bahía de Todos Santos, cuya temporada es de enero a marzo y los recorridos se realizan por la bahía para observar el paso de la ballena gris.

El Carnaval que se celebra previo a iniciar la cuaresma con el evento denominado “La quema del Mal Humor” en el cual la gente se divierte en bailes, fiestas populares, feria con juegos mecánicos, desfiles de carros alegóricos por las principales calles de la ciudad.

El Festival de las Conchas y el Vino Nuevo que suele celebrarse durante el mes de marzo en el Centro Social, Cívico y Cultural Riviera Pacífico en donde se lleva a cabo la cata del vino bajacaliforniano y degustación de productos marinos de la región.

El Paseo Ciclista Rosarito a Ensenada, el cual se realiza dos veces al año en primavera y otoño, que es un recorrido sobre la carretera libre Tijuana a Ensenada, donde participan alrededor de 8,000 ciclistas de todas las edades, quienes recorren 50 millas.

La Regata Newport Beach a Ensenada sobre las Costas del sur de California y Baja California. Esta regata conocida como la madre de las regatas y en la que participan más de 600 veleros que zarpan de Newport Beach, California, en Estados Unidos hacia Ensenada.

La Fiesta de los Viñedos en Flor en Valle de Guadalupe. Se realiza esta fiesta alusiva al florecimiento de los viñedos y con la que da inicio la temporada de la producción de la uva para diferentes tipos de vinos de mesa, al mediodía se realiza una misa para bendecir la cosecha (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, Gobierno del Estado de Baja California, 2005).

Cada uno de los eventos de la agenda atrae una cantidad importante de turistas tanto a la ciudad como a distintos lugares del municipio, el turismo procede de la región, del país y diversos lugares del mundo. Para el primer cuatrimestre del año 2009 se reportó en cruces fronterizos 20'641,840 personas ciudadanos de Estados Unidos y no de Estados Unidos (Secretaría de Turismo del Estado de Baja California, 2009).

Por ende la industria restaurantera de Ensenada se ve favorecida con esta afluencia de turistas mismos que suelen visitar los distintos establecimientos para satisfacer sus necesidades de alimentación, además los establecimientos atienden

a la sociedad ensenadense, la cual suele salir en familia a comer ya sea para celebrar o para disfrutar las delicias culinarias.

Ensenada cuenta con 154 negocios registrados en el directorio de CANIRAC para el año 2010. Cabe hacer mención que 32 de ellos son restaurantes de cocina internacional (Directorio CANIRAC 2010).

Por otra parte, a mediados del año 2006, la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) abrió la carrera de Licenciado en Gastronomía en la Escuela de Enología y Gastronomía, y para el 2008 contaba además con la Especialidad de Viticultura y Enología. Actualmente la licenciatura tiene más de 450 alumnos y tres generaciones con 76 egresados y 32 titulados satisfaciéndose la demanda en la región con especialistas en el manejo de negocios de alimentos y bebidas. Asimismo, existe una demanda de 400 candidatos por semestre que desean ocupar un lugar en esta escuela, sin embargo solo se reciben 70 alumnos por semestre⁶.

La Carrera de Licenciado en Gastronomía se especializa dentro de tres áreas Servicio, Administración y Producción con lo que los egresados pueden ubicarse dentro de los sectores Gastronómicos de la región y del mundo.

1.1 Planteamiento del Problema

Al emprender un negocio en algunos casos, la toma de decisiones se realiza por medio de la intuición o por el deseo personal de crear una empresa como patrimonio familiar, pero no se elabora algún estudio formal para determinar si ese negocio de nueva creación satisface realmente una necesidad social. Por este mismo motivo, escasamente existen objetivos concretos de crecimiento a largo plazo. Esto se ejemplifica por la apertura de fondas, cenadurías y pequeños restaurantes que poco tiempo de abrir, cierran afectando no sólo su propia

⁶ Información proporcionada por la coordinadora de Prácticas Profesionales y Titulación la Licenciada Claudia Velázquez Ruiz 2011.

economía, si no la de la sociedad de Ensenada, al dejar sin fuentes de empleo a los empleados que trabajan en ellas.

En Ensenada para el año 2011 han cerrado sus actividades tres restaurantes considerados de cocina internacional ⁷ cabe destacar que, uno de los establecimientos que cerró en el año, tenían en la ciudad más de 25 años de servicio.

Si se toman como ejemplo negocios con cinco años o más de servicio en el sector de alimentos y bebidas y se evalúa cuál o cuáles han sido los factores determinantes que los han mantenido en servicio, se podría establecer una relación entre los indicadores que explican el éxito competitivo de los restaurantes.

1.2 Objetivo General

Medir el nivel de competitividad de los restaurantes considerados de cocina internacional en la ciudad de Ensenada, Baja California con base al Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

1.2.1. Objetivos específicos

1. Analizar el aseguramiento de la calidad en la industria restaurantera de cocina internacional de Ensenada Baja California, bajo el enfoque del mapa de competitividad del BID.
2. Determinar el grado de innovación en los productos, los procesos, la organización y la mercadotecnia de la industria restaurantera de cocina internacional de Ensenada Baja California, bajo el enfoque del cuestionario de diagnóstico sobre gestión de innovación de la Generalitat Valenciana.

⁷ Restaurante de Cocina Internacional es aquel establecimiento de alimentos que ofrece en su menú platillos de comidas que se elaboran en ciudades importantes alrededor del mundo.

3. Identificar en el nivel de capacitación, motivación y experiencia del Capital Humano empleado en la industria restaurantera de cocina internacional en Ensenada, Baja California, bajo el enfoque del mapa de competitividad.
4. Determinar las tecnologías de la información y de la comunicación que utiliza la industria restaurantera de cocina internacional de Ensenada Baja California, bajo el enfoque del mapa de competitividad.
5. Analizar la planeación financiera y los sistemas contables que utiliza la industria restaurantera de cocina internacional de Ensenada Baja California, bajo el enfoque del mapa de competitividad.

1.2.2 Preguntas de Investigación

Se utiliza como base el Mapa de Competitividad⁸ del que se tomará como referencia algunos apartados como son Aseguramiento de la Calidad, Recursos Humanos, Tecnologías de Información y Comunicación y Contabilidad y Finanzas.

Para el aspecto de Innovación que no está contemplado dentro del mapa de competitividad, se toma el cuestionario de diagnóstico sobre la gestión de la innovación de un estudio de la Generalitat Valenciana.

1.2.2.1 Aseguramiento de la Calidad

¿Impulsa la gerencia programas de calidad y capacita a los empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo?

¿Las normas de calidad para todos los servicios que ofrece la empresa están debidamente documentadas y son aplicadas?

1.2.2.2 Innovación en los productos, procesos, organización y mercadotecnia

¿La empresa promueve en sus empleados la innovación de productos, procesos, organización o en mercadotecnia?

⁸ Mapa de competitividad proporcionado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

1.2.2.3 Recursos Humanos

¿La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas?

¿Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal, así como para la definición de la escala salarial?

1.2.2.4 Sistemas de Información

¿El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la Gerencia General y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable?

1.2.2.5 Contabilidad y Finanzas

¿Los sistemas de contabilidad y finanzas que utiliza la empresa le proporcionan información confiable y oportuna al gerente o dueño para su toma de decisiones?

¿Cuándo la empresa tiene dificultades para pago de nóminas o para cualquier otro financiamiento puede solicitarlo obteniéndolo fácilmente?

¿Conoce la empresa sobre costeos de receta para la optimización de recursos?

¿Cuenta la empresa con una planeación financiera formal?

¿Inició la empresa con un Plan de Negocios Formal?

1.3 Justificación

El ámbito gastronómico ha venido tomando importante papel desde hace algunos años en la ciudad de Ensenada, lo que se ha visto favorecido por la presencia de vinícolas regionales de renombre internacional, la verbena popular, las fiestas de la vendimia, y un concurso internacional anual del vino. Además de contar con la existencia de restaurantes de alta calidad gourmet en Baja California.

Razón por la que, el presente trabajo pretende identificar los factores que han determinado el éxito competitivo en la industria restaurantera internacional con cinco o más años en Ensenada, Baja California, México.

Esto tiene por principal función generar información que permita a los restaurantes y organismos implicados documentar las características ha influido en posicionarlos durante tantos años como líderes en el sector restaurantero. Determinar cuáles pueden ser los factores internos que explican el éxito competitivo de un restaurante ya consolidado, puede beneficiar no solo a la empresa restaurantera sino también a la sociedad ya que si los empresarios toman en cuenta estos factores y los aplican, podrán continuar por un largo tiempo con éxito en sus actividades y mejorarlas, lo que tendrá efectos positivos en el empleo local.

Esta investigación presenta beneficios a corto, mediano y largo plazo. En función de los primeros, permite a los restauranteros conocer cuáles son sus debilidades y resolverlas; a mediano plazo se podrán identificar los elementos para una retroalimentación con el comensal y a largo plazo se reflejará en el incremento de las utilidades y en el éxito competitivo de los restaurantes.

1.4 Alcance

La presente investigación se realiza en la ciudad de Ensenada y cubre restaurantes de la ruta del vino en cocina internacional tomando como tamaño de la población los 154 establecimientos registrados en el Directorio CANIRAC Ensenada 2010. La investigación de campo se realizó durante el año 2012.

1.5 Hipótesis

El éxito competitivo empresarial en los restaurantes internacionales de Ensenada, no se explica por la correlación de dos o más de los indicadores definidos: Aseguramiento de la Calidad, Recursos Humanos, Innovación, Tecnologías de Información y Comunicación y Contabilidad y Finanzas.

1.6 Técnicas de Investigación a utilizar

Las técnicas de investigación utilizadas en este trabajo fueron principalmente la encuesta y entrevistas a profundidad. Las encuestas fueron aplicadas a la población de 32 restaurantes de cocina internacional registrados en el Directorio CANIRAC Ensenada 2010; la recopilación de la información se llevó a cabo mediante un trabajo de campo, a través de la aplicación de una encuesta diseñada con una mezcla a partir de la herramienta “Mapa de Competitividad” del Banco Interamericano de Desarrollo y el cuestionario de diagnóstico sobre gestión de innovación de la Generalitat Valenciana. El Mapa de Competitividad evalúa 8 factores de competitividad empresarial que son: 1) Planeación estratégica, 2) Aprovisionamiento, 3) Aseguramiento de la Calidad, 4) Comercialización, 5) Contabilidad y Finanzas, 6) Recursos Humanos, 7) Gestión Ambiental y 8) Sistemas de Información. Para fines de la investigación sólo se consideraron las variables de Aseguramiento de la Calidad, Recursos Humanos y Sistemas de Información y Contabilidad y Finanzas además de la variable innovación de la Generalitat Valenciana.

Los resultados obtenidos de la encuesta fueron analizados estadísticamente para determinar la validación de la hipótesis propuesta. Las herramientas estadísticas utilizadas fueron los coeficientes de correlación de Spearman Rho, la covarianza y la prueba de la ji cuadrada.

La presente tesis contiene temas de interés empresarial como es la medición de los niveles de competitividad dentro de los restaurantes clasificados como cocina internacional, los factores analizados fueron: el aseguramiento de la calidad, la innovación en los productos, los procesos, la organización y la mercadotecnia, capacitación del recurso humano y la utilización de las tecnologías de información y la comunicación en base al Modelo de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo, para ello se analizaron otros modelos de competitividad y el manual de Oslo, además de una adaptación que incluyó la variable innovación

cuestionario de diagnóstico sobre gestión de innovación de la Generalitat Valenciana.

En el contenido de este trabajo se observa dentro de la introducción una breve descripción de los diferentes eventos de la localidad en su aspecto gastronómico, pero cabe destacar que en el capítulo primero trata el tema sobre el planteamiento del problema, la justificación y el objetivo de esta investigación, sus objetivos específicos, el alcance que tiene la técnica a utilizar, el planteamiento de la hipótesis.

En el capítulo dos se revisa el marco teórico, en donde se documenta a mayor profundidad, los restaurantes y sus diversas clasificaciones según diferentes autores, además de la clasificación de cocina internacional y competitividad.

El capítulo tercero presenta la metodología que se utilizó en esta investigación en donde se hace una descripción del método que se empleó, el tipo de investigación, el contexto de tiempo y espacio, la población y la muestra, el diseño del instrumento, la medición de las variables la fiabilidad del instrumento una tabla sobre la operacionalización de variables y el análisis de datos.

En el capítulo cuatro se presentan un análisis descriptivo de los resultados y el análisis correlacional y en el último capítulo se hace una discusión de los resultados y se documentan las conclusiones de esta investigación.

II. Marco Teórico

En el presente trabajo se presentan aportaciones y revisión literaria de algunos autores con relación al sector restaurantero y de autores que abordan el tema de la competitividad. El capítulo se divide en dos partes: Clasificación de la Industria Restaurantera Internacional y la Competitividad.

2.1 Industria Restaurantera

2.1.1. Antecedentes

Los primeros indicios de que la gente salía a comer data desde el año 1700 a. C., se han encontrado pruebas de la existencia de un comedor público en Egipto en el año 512 a. C. Se cree que este comedor solo servía platos preparados con cereales, aves salvajes y cebolla. Sin embargo, las mujeres no podían entrar a este tipo de establecimientos, es hasta el año 402 a. C. cuando las mujeres y los niños pudieron entrar a las tabernas acompañados de los hombres, sin embargo las niñas no podían tener acceso a estos lugares sino hasta que estuvieran casadas (Bachs, 2003).

Se han encontrado pruebas de que antes del año 79 d. C. existían una gran cantidad de bares en las calles de la antigua Roma, por lo cual se cree que las salidas a comer fuera de casa, ya eran famosas entre los romanos. En estos lugares, se servía pan, queso, vino, nueces, dátiles, higos y comidas calientes. Las barras estaban cubiertas con mármol y contaban con vasijas empotradas en las que el vino se guardaba para mantenerlo fresco (Anker y Batta, 1993).

Después de la caída del imperio romano, las comidas fuera de casa se llevaban a cabo en tabernas y posadas, pero en el año 1200 se establecieron casas de comida en Londres, París y en algunos otros lugares donde vendían platos preparados (Foster, 1996).

Catalina de Medici italiana, en 1533 casada con el rey Enrique II de Francia, fue la que introdujo la comida elegante, al celebrar distinguidos banquetes en mesas redondas con adornos de plata y delicadas vajillas donde más de 100 cocineros preparaban una variedad de platillos, lo cual fue la base para lo que actualmente se conoce como cocina clásica Foster (2001).

En esos tiempos el café era considerado como un agente medicinal, al cual se le atribuían propiedades para ayudar a la digestión, para curar el catarro y los resfriados; es así como en el año 1650 aparecieron en Oxford, las cafeterías y en 1657 se hicieron presentes en Londres. Para el año 1700 existían aproximadamente 3000 cafeterías en Londres, las cuales posteriormente fueron cobrando popularidad en la América Colonial, en Boston, Virginia y Nueva York Bachs (2003).

2.1.2 Clasificación de los restaurantes

Existen diversas clasificaciones de los restaurantes, algunos se clasifican según la cocina que ofrecen, otros según la forma de atención al público, para nuestra investigación se encontró la siguiente clasificación:

2.1.2.1 Clasificación de Fernández

Fernández en el (2001) propone que los restaurantes se pueden clasificar en función a su especialidad es decir, según el tipo de comida que ofrecen, es así como los clasifica:

- Restaurantes Vegetarianos
- Restaurantes de Especialidades a la Parrilla
- Restaurantes Orientales
- Restaurantes Mexicanos
- Restaurantes Dietéticos
- Hamburgueserías
- Pizzerías
- Creperías

- Bufetes o Self-Service

Además Fernández y Morfín en el año 2001, proponen una clasificación en base a la variedad de los servicios:

- **Restaurantes de autoservicio.** En estos establecimientos existen una variedad de platillos a precio bajo, que se pueden combinar al gusto del comensal. Cuentan con poco personal y por lo general se localizan en centros comerciales, ferias, entre otros.
- **De Menú y a la Carta.** La cantidad de platillos que se ofrece es mucho mayor, el precio es moderado y el comensal puede elegir con base en su gusto y bolsillo. Se dividen a su vez en :
 - *De Lujo:* Comida Internacional, servicio francés.
 - *De Primera y Tipo Medio:* Comida Internacional o Nacional, servicio americano.
 - *De Tipo Económico:* Comida de elaboración sencilla, servicio mínimo americano.
- **Cafeterías, auto servicio, restorrrutas y similares.** Los primeros, básicamente brindan alimentos sencillos y de rápida elaboración, además de que ofrecen bebidas ligeras. Los restaurantes de auto servicio, como su nombre lo indica dan servicio dentro del automóvil, ya sea dentro de establecimientos, o bien, pasan por una zona, en la cual hay una bocina en donde realizan su pedido, para posteriormente pagarlo y recoger su orden, sin la necesidad de bajar de su automóvil. Los restorrrutas, se ubican en carreteras y proporcionan algunos servicios como lo son: gasolina, alimentos, artículos característicos de la región, entre otros.

2.1.2.2 Clasificación de Foster

Según Foster (1996), los restaurantes se dividen en cinco categorías:

- **Clásicos.** Se caracterizan porque ofrecen platillos de alta cocina y cavas con vinos finos.

- **Ocasionales.** Un restaurante ocasional ofrece un menú variado con platillos tradicionales preparados por cocineros, los precios van de moderados a altos.
- **Especializados.** Este tipo de restaurantes son de los más populares en el mundo. Poseen un menú de variedad limitada y todos estos giran en torno al tema central.
- **Familiares.** El menú puede ser variado o limitado, compuesto por platillos comunes a precios moderados.
- **Comida rápida.** Como su nombre lo dice, estos restaurantes ofrecen un servicio eficiente y rápido, el menú es limitado y sus precios son económicos.

Como se ha ilustrado los restaurantes se clasifican en relación a distintos factores, nuestra investigación se interesa en los que para Fernández son los de: *Menú y a la Carta* o que Foster clasifica como los *Clásicos*, pero como cualquier negocio compite por un mercado, teniendo competidores directos e indirectos o sustitutos según la demanda o preferencia del comensal. Dada la importancia de la competitividad en este sector, a continuación se aborda el tema.

2.2 Competitividad

En escuelas de negocios, cuyo énfasis es la administración, se observa que las empresas compiten por mercados y recursos, asociándose su competitividad con el objetivo de incrementar la cuota de mercado a escala local y mundial.

Sin embargo, los aportes de Porter (1990), reconocen a la productividad como fuente de la competitividad que permite lograr como resultado costos unitarios bajos a largo plazo, de manera sustentable.

Pero, antes de adentrarnos en estos nuevos enfoques debemos tomar como punto de partida una racionalización económica del concepto de competitividad. En este

sentido nos basaremos en el desarrollo de Sirlin (1992) que busca comprender al término sin la necesidad de atarlo a un objetivo ni a un tipo específico de factores.

Para ello define a la competitividad como: “la mayor eficiencia relativa en la producción de un bien por un país” y considera que su manifestación o resultado consiste en lograr un precio de oferta relativamente menor para ese bien Sirlin (1992b).

Para poder definir la competitividad es necesario determinar el nivel de análisis, como el espacio analítico en el cual agentes económicos se ubican de acuerdo a su nivel de agregación, macro y micro Lombana y Rozas (2009).

En el nivel macro se define a la competitividad cualitativamente a través de su rendimiento comercial, balanza de pagos, comportamientos de la tasa de cambio, entre otras medidas y cuantitativamente, a través de la actividad científica y tecnológica del país o los resultados de la investigación Esser, Hillebrand, Messner y Meyer (1996).

2.2.1. Competitividad Sistémica

El modelo conocido como de Competitividad Sistémica se propuso como resultado de un debate dentro de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), el cual plantea cuatro niveles para explicar los elementos que permiten la posibilidad de competir para las empresas en un determinado país. Estos niveles son: Nivel meta, nivel macro, nivel meso y nivel micro Esser, *et al* (1996). Enseguida se realiza una breve descripción de los mismos.

Nivel Meta. Se refiere a la capacidad que tiene la sociedad para lograr consensos y conseguir de manera integrada los objetivos establecidos de manera colectiva. Este elemento es importante porque permite que los esfuerzos se lleven a cabo en una misma dirección y evita el desgaste que se presenta cuando se dan conflictos entre distintos grupos sociales.

Nivel Macro. Se refiere a que las fuentes más poderosas de inestabilidad macroeconómica son los déficits presupuestarios y de la balanza de pagos cuando sus niveles son constantemente elevados. Los fuertes déficits presupuestarios acentúan las tendencias inflacionarias existentes y obstaculizan la actividad inversionista del sector privado, ya que este ve limitadas sus posibilidades de obtención de créditos.

Nivel Meso. Lo constituyen las redes de colaboración inter empresariales, que permitan incrementar las capacidades individuales de las empresas a través de una sinergia donde se obtengan capacidades mayores a la suma de las capacidades individuales de sus integrantes.

Nivel micro. Son los sectores, empresas y productos en los que se evalúa la competitividad. Algunas formas de medir y definir la competitividad en este nivel, asumen la función de creación de bienestar Garelli (2007).

2.2.2. Competitividad en las empresas

La competitividad ha sido descrita por un gran número de autores, la mayoría coinciden en destacar la capacidad que tiene una empresa para generar ventajas competitivas de forma sustentable, para producir bienes o servicios siendo así capaz de actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra empresa Viedma (1992) y Álvarez y García (1996).

La teoría de recursos y capacidades, de acuerdo de Grant (1996), es consistente con el enfoque propuesto en los trabajos de Roquebert, Phillips, Wesfall (1996) y Camisón (2001), quienes afirman que una empresa obtendrá éxito en los mercados al depender fundamentalmente de sus recursos y la forma en cómo los gestiona. De esta manera, es posible proponer que las ventajas competitivas de las empresas se basan en la gestión de sus recursos, sean estos tangibles, intangibles y humanos.

Los recursos tangibles están definidos por una adecuada gestión financiera Álvarez y García (1996).

Los recursos intangibles agrupan a:

- a) Recursos tecnológicos Álvarez y García (1996); Donrrosoro, I.; García, C.; González, M.; Lezámiz, M.; Matey, J.; Mozo, M.; Unzueta, M. (2001).
- b) Innovación Viedma (1992); Camelo, C.; Lorenzo, J.; Martín, F.; Valle, R. (1999); Donrrosoro et al. (2001b).
- c) Capacidades de marketing Álvarez y García (1996); Donrrosoro et al., (2001c).
- d) Calidad Camelo et al. (1999b).

En cuanto a los recursos humanos, se pueden agrupar estos en:

- a) Políticas y procesos de dirección de recursos humanos Yusuf (1995); Camelo et al. (1999c); Donrrosoro et al. (2001d).
- b) Capacidades directivas Puig (1996); Donrrosoro et al. (2001e).
- c) Sistemas de información Viedma (1992b); Donrrosoro et al. (2001f).

Según Rivas (1999), la competitividad se enfoca, no sólo en la producción y comercialización cuando habla de la competitividad, sino que se centra en los aspectos conexos a ellas. Así pues, para este autor.

- a) La competitividad es una característica interna al sistema empresa;
- b) Un mercado, o mejor un entorno sociopolítico y económico, determina el nivel temporal de su capacidad competitiva intrínseca y,
- c) Una empresa tiene continuidad sólo si es capaz de adecuarse constantemente a las nuevas condiciones del entorno, el que puede estar determinado por factores institucionales más que por la oferta y la demanda.

En el capítulo de competitividad, Flores (2010) realiza un análisis basado en el marco analítico de la competitividad; por otro lado Lombana (2009) y Porter (1995)

definen la estrategia competitiva como una combinación de los fines (metas) por las cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con las cuales está buscando llegar a ellas.

Martínez (2010) afirma que si una empresa desea mantener un buen nivel de competitividad a largo plazo, sin importar a qué giro se dedique, debe implementar estrategias de acciones de análisis y decisiones formales dentro de esa estrategia empresarial.

El éxito competitivo de una empresa engloba diferentes aspectos, primero se debe entender que es la capacidad de una empresa para que rivalizando con otras, sea capaz de conseguir una posición competitiva favorable, de mantener y aumentar su posición en el mercado y de hacerla sustentable Aragón y Rubio (2005).

2.2.3. Modelos para la medición de la competitividad

Revisando modelos para la medición de la competitividad se encontró la metodología diseñada por Michel Porter para la medición de la competitividad a nivel de países, que fue adoptada por el Foro Económico Mundial, en la que se consideran 188 variables agrupadas en 12 factores Jiménez (2006).

El modelo de el Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo fue uno de los que al analizarlo, se observó que está integrado por ocho áreas, las que a su vez contienen preguntas con valores asignados para la correspondiente medición; cabe destacar que estas áreas tienen una ponderación y están representadas por la planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

Para integrar el instrumento de investigación se analizaron modelos que contuvieran el aspecto de la innovación por lo que se encontró dentro de los estudios del cuestionario de diagnóstico sobre gestión de innovación de la Generalitat Valenciana, con el que se añadió la parte de innovación de

productos, procesos, organización y mercadotecnia que no está dentro del Mapa de Competitividad del Banco Interamericana de Desarrollo pero si dentro de esta investigación.

2.2.4. Factores que impactan la competitividad

Los factores de competitividad que fueron considerados para efectos de esta investigación como determinantes para el éxito competitivo o empresarial dentro del sector restaurantero de cocina internacional son cinco, Aseguramiento de la Calidad, Innovación en Producto, Proceso, Organización y Mercadotecnia, Recursos Humanos, Tecnología de Información y Comunicación y Contabilidad y Finanzas.

A continuación se desarrolla cada uno de los factores para explicar los elementos tomados en cuenta para utilizarlos en el presente trabajo, y que en buena medida depende el éxito o fracaso de los restaurantes.

2.2.4.1. Aseguramiento de la Calidad

El aseguramiento de la calidad es el conjunto de actividades sistemáticas planeadas que lleva a cabo una organización, con el objeto de brindar la confianza apropiada para que un producto o servicio cumpla con los requisitos de calidad especificados Decanini (1997).

El concepto de calidad desde el punto de vista del cliente, se define como el grado de conformidad del conjunto de características y atributos de un producto a las necesidades y expectativas del comprador, teniendo en cuenta el precio que está dispuesto a pagar Groocok (1986).

Los bienes (productos) son producidos y posteriormente vendidos y consumidos, mientras que los servicios primero son vendidos, independientemente de que se paguen o no, y después son producidos y consumidos normalmente de forma simultánea. De ello se derivan dos consecuencias.

En primer lugar en la satisfacción al cliente influyen de forma muy importante la interacción entre empleado y cliente. Las opiniones del cliente sobre el servicio se forman, con frecuencia a través del contacto con el personal de la empresa. Este personal representa a la empresa de servicios, es uno de los aspectos más tangibles de la oferta y por tanto, prácticamente se convierte en el servicio y la empresa a los ojos del cliente. De ahí el esencial valor que para las empresas de servicios se deriva de una gestión orientada tanto a la satisfacción al cliente externo como a la del cliente interno en el sentido que postula la filosofía de Gestión de la Calidad Total.

En segundo lugar, en muchas ocasiones el grado de satisfacción que se obtiene con la utilización de un servicio no depende sólo de la empresa de servicios, sino también de cuál sea la actitud del cliente durante la prestación del mismo y, en general la forma en que intervenga en el servicio. Ahora bien la actitud, empatía, formación del personal entre otros, puede contribuir a mejorar la participación del cliente en la producción del servicio Lejeune (1989); Zeithaml y Bitner (2002).

En la calidad del servicio y la cultura de servicio, Grönroos (1996) argumenta que tanto la intangibilidad como la inseparabilidad de los servicios determinan que el cliente forme sus preferencias tanto a través de la valoración del servicio en sí mismo, como a través de la valoración de todas aquellas manifestaciones o pequeños detalles asociados a todo el proceso de prestación del servicio y que, normalmente no son valorados en las empresas que fabrican y comercializan bienes porque el cliente no está presente en el proceso de fabricación, solo evalúa su resultado, el producto tangible comercializado.

Los elementos más críticos en la calidad de los servicios son aquellos que dependen del factor humano y además, es difícil revestir todos los contactos con el cliente de una calidad homogénea.

Para que el objetivo de alcanzar la satisfacción del cliente sea compartido por toda la organización y llegue al personal de contacto, es necesario que exista una cultura de servicio, es decir, una cultura empresarial en la que exista una valoración del buen servicio y en el cual, la prestación de un servicio a los clientes internos, así como a los clientes finales externos, sea considerada como una forma de comportamiento natural y una de las normas más importantes Grönroos (1996b).

2.2.4.2. La innovación en los productos, los procesos, la organización y la mercadotecnia

Según el manual de Oslo (2005), se entiende por innovación la concepción e implementación de cambios significativos en el producto, proceso, marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología (Transformadora Agraria S.A. de C.V., 2006).

Pero para las empresas porque es importante innovar productos, el desarrollo de nuevos productos es crucial para el crecimiento y prosperidad de las empresas actuales. Los directivos de varias de las organizaciones más importantes de los Estados Unidos y Europa lo consideran como crítico para el éxito futuro de sus negocios, sobre reducción de costos, fusiones y compras.

La innovación de productos no es tarea fácil pues de cada siete conceptos de productos, solo uno es exitoso, y menos de la mitad de los que se lanzan al mercado logran sus ventas proyectadas. Un producto exitoso es aquel que se produce y vende obteniendo una ganancia. El monto y duración de esta ganancia depende de muchos factores, pero uno de ellos es el proceso mediante el cual el producto es desarrollado (Premio Nacional de Tecnología, 2006).

La innovación de proceso en la industria de servicios se da en nuevos métodos para la introducción de nuevos servicios. Nuevos métodos para hacer llegar los mismos servicios al consumidor. Cambios en el equipo de software utilizado. Modificaciones al sistema para disminuir errores en el servicio. Como ejemplos se pueden citar un sistema de reservaciones en línea Hinojosa (2006).

2.2.4.3. El uso de las TIC

En múltiples ocasiones el éxito de un nuevo producto viene condicionado por aspectos relativos al momento del lanzamiento al mercado, o a los requisitos que exigen los clientes. De ahí que, en el proceso de innovación, no solo es importante la concentración de esfuerzos y recursos en el desarrollo de un complejo proceso técnico; sino también la orientación hacia el mercado, el desarrollo de acciones de cooperación, o el uso de la tecnologías de información y comunicación. Todos estos aspectos estratégicos ejercen un importante efecto sobre el proceso de innovación realizado, así como sobre el resultado que el nuevo producto obtiene en el mercado Frishammar (2005); Jiménez, A.; Martínez, M.; Llamas, M. (2006); Tzokas y Saren (2004).

El uso de las TIC ha provocado una importante transformación a todos los niveles de la organización, siendo la actividad de innovación una de las más beneficiadas. Un importante número de trabajos así lo confirman, hasta el punto de considerar que el uso de las TIC constituye una verdadera fuente de ventajas competitivas para la empresa capaz de fomentar el desarrollo de procesos de innovación en producto y mejorar los resultados que de ellos se derivan Bond y Houston (2003); Prasad, Ramamurthy y Naidu (2001).

La innovación en productos es considerada como una de las prácticas que en mayor medida mejoran la competitividad y el crecimiento empresarial. No obstante la elevada complejidad y coste inherente al proceso, unido a la alta tasa de fracaso a la que se enfrentan los nuevos productos y servicios en los mercados,

hace necesario abordar en profundidad algunas de las cuestiones relativas a este proceso de innovación.

Los trabajos desarrollados durante las últimas décadas han permitido una primera aproximación a esta cuestión al identificar la existencia de determinados rasgos y comportamientos en las empresas que las incentiva a innovar en el ámbito de los productos y servicios Jiménez, A.; Martínez, M.; González-Benito, O. (2008).

2.2.4.4. Capital Humano capacitación, motivación y experiencia

Hablar de recursos humanos dentro de las organizaciones implica saber qué representa el capital para la empresa.

“El término capital humano apareció por primera vez en *Investment in Human Capital*, un artículo del Premio Nobel en economía Theodore W. Schultz publicado en 1961 en la *American Economic Review*. Desde entonces, los economistas han cargado con muchos términos la maleta actual del capital humano. La mayoría coinciden en que el capital humano comprende habilidades, experiencias y conocimientos. Algunos, como el economista Gary Becker (otro Premio Nobel), añaden personalidad, apariencia, reputación y credenciales. Y todavía otros, como el consultor de gestión Richard Crawford, equiparan al capital con sus propietarios, señalando que el capital humano consiste en personas hábiles e instruidas” Davenport (2000, p.39).

De acuerdo con Davenport (2000b), durante mucho tiempo la preocupación por atender al recurso humano como un factor clave dentro del éxito de la empresa fue muy poca. De hecho los directivos consideraban al empleado como un gasto o un costo que se podía reducir cada vez que la situación económica los obligara a un corte en el presupuesto.

Según Davenport (2000c), en la era post industrial de los años ochenta apenas había indicios de que el ser humano empezaba a tomar valor a partir de sus

conocimientos y estudios técnico-profesionales. El concepto de capacitación empezaba a tomar fuerza. A pesar de esto, los directivos seguían considerándolos como un activo o un gasto que se podía reducir según fuese necesario. Esta práctica de reducción de la fuerza laboral llegó a su punto más alto en el período 1990-1991 cuando cerca del 56% de las compañías estadounidenses encuestadas por la *American Management Association* contestaron que habían reducido su plantilla debido a que preveían una disminución en la actividad económica. En esta etapa lo que pensara o sintiera el empleado no tenía la más mínima importancia.

2.2.4.5. Contabilidad y Finanzas

La contabilidad financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente, información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, a fin de facilitar a los diversos interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica Ballesteros y Martín (1992).

III. Metodología

Este capítulo describe la metodología de la investigación que se llevó a cabo para el estudio. Los aspectos que se tomaron en cuenta son: la descripción del tipo de investigación, contexto de tiempo y espacio, descripción de los restaurantes que fueron el objeto de estudio, descripción del instrumento de medición, su aplicación y análisis.

3.1 Hipótesis

Como se mencionó en el capítulo primero la hipótesis que guía la presente investigación es la siguiente: el éxito competitivo empresarial en los restaurantes internacionales de Ensenada, no se explica por la correlación de dos o más de los indicadores definidos: Aseguramiento de la Calidad, Recursos Humanos, Innovación, Tecnologías de Información y comunicación y Contabilidad y Finanzas.

3.2 Método

El método utilizado se define como hipotético-deductivo, dado que parte de una hipótesis, un razonamiento previo sobre la competitividad en los restaurantes, el cual va a ser verificado: Pelekais (2007, p.17) cita a Duhalde (1999, p.64) para sustentar que este método “consiste en la contrastación de hipótesis con la realidad para determinar la falsedad o la veracidad de una proposición”.

El método hipotético-deductivo, parte de una hipótesis, de un razonamiento previo tentativo acerca del comportamiento de variables en determinado espacio, el cual va a ser verificado usando la experimentación. Conviene aclarar que, una hipótesis no se verifica en su totalidad.

De acuerdo con Rothery citado por Grinnell (1997) para generar conocimiento el enfoque cuantitativo se fundamenta en el método hipotético-deductivo, considerando las siguientes premisas:

1. Delineamos teorías y de ellas derivamos hipótesis.
2. Las hipótesis se someten a prueba utilizando los diseños de investigación apropiados.
3. Si los resultados corroboran las hipótesis o son consistentes con éstas se aporta evidencia en su favor. Si se refutan, se descartan en busca de mejores explicaciones e hipótesis.

3.3 Tipo de Investigación

La investigación se define como cuantitativa, cuando se utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en la población Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003).

Se trata de una investigación correlacional, siendo pertinente destacar que este tipo de trabajos pretenden medir el grado de relación que existe entre dos o más conceptos o variables, en un contexto en particular donde la utilidad y propósito principal de este tipo de estudios es conocer cómo se comporta una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas Hernández *et. al* (2003).

Considerando el concepto anterior, se puede determinar que la presente investigación de acuerdo con su finalidad y alcance, es de tipo correlacional, porque busca determinar si el aseguramiento de la calidad, la capacitación y motivación de los recursos humanos, la innovación en procesos, producto, organización y mercadotecnia, las tecnologías de información y comunicación y la contabilidad y las finanzas (variables independientes) influyen en el éxito

competitivo de los restaurantes de cocina internacional (variable dependiente). Lo anterior se traduce en que específicamente para este estudio, se buscó observar el grado de relación entre los valores obtenidos en las menciones de estas cinco variables.

3.3.1 Contexto de Tiempo y Espacio

El estudio se realizó a restaurantes de cocina internacional en la ciudad de Ensenada, Baja California; la recolección de la información inició en junio de 2012 y finalizó en agosto del mismo año.

El estudio incluyó un proceso de investigación de campo, donde se aplicó una encuesta como instrumento de medición a una muestra significativa de 17 restaurantes. La encuesta fue llenada por los gerentes generales o a los dueños de los restaurantes de cocina internacional de Ensenada.

3.4 Población y muestreo

La población seleccionada para el contraste de la hipótesis está formada por restaurantes de cocina internacional de la ciudad de Ensenada Baja California seleccionados del Directorio de CANIRAC 2010 (ver anexo 1).

Como la población es igual a 32 establecimientos en un principio se pretendió realizar un estudio poblacional, sin embargo al acudir a los establecimientos se encontró lo siguiente: tres habían cerrado y doce no accedieron a responder el cuestionario, por lo tanto la investigación se realizó con muestreo no probabilístico de sujetos voluntarios, cuya muestra ascendió a 17 negocios, lo que representa el 53.12% de la población.

3.5 Diseño de Instrumentos

El cuestionario fue diseñado originalmente con 75 preguntas y aplicado a un pilotaje en 3 restaurantes, los que hicieron observaciones sobre todo respecto a preguntas dobles que presentarían confusión a la hora de contestar, en un

segundo momento, se hicieron las modificaciones necesarias y el cuestionario se conformó con un total de 78 ítems mismas que se integraron en los siguientes apartados.

Un primer bloque donde se analiza la variable de Aseguramiento de la calidad conformado por 13 preguntas en las que se le preguntó al Gerente, si la gerencia y el personal están comprometidos con la calidad.

Un segundo segmento que consta de 20 preguntas sobre el grado de innovación en el que se les preguntó a los gerentes sobre la generación de ideas y de los mecanismos para la motivación para aportar.

Un tercer grupo de 18 preguntas fueron para conocer la capacitación, la motivación y la experiencia del personal que labora en el restaurante. Un cuarto bloque de 10 preguntas enfocado a identificar el uso de las tecnologías para un ágil funcionamiento y atención a clientes. En el último bloque se hicieron 17 preguntas con las que se busca analizar aspectos asociados a la planeación financiera del restaurante, es decir cómo se financia.

Cabe destacar que las respuestas a la batería de preguntas del cuestionario, se hace con una escala tipo likert para cinco posibles y que son las que aparecen en el apartado siguiente.

3.5.1 Medición de las variables

Para el contraste de la hipótesis es preciso contar con datos relativos a los factores de éxito (variables independientes), a los factores que explican el éxito y las variables de control.

Variable dependiente

Cada uno de los *ítems* se midió con una escala tipo Likert que va desde (1) Muy en desacuerdo hasta (5) Muy de acuerdo. Para confirmar la fiabilidad de esta

escala se ha calculado el coeficiente alpha de Cronbach obteniéndose un valor de 0,934.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

3.5.2 Fiabilidad del instrumento

Para obtener la fiabilidad del instrumento nos apoyamos en el programa estadístico SPSS y las preguntas o *Items*. Se aplicó el Alpha de Cronbach a cada bloque por cada variable de esta forma se conoció el coeficiente de cada variable el resultado se explica en la tabla 3.1.

Tabla 3.1 Variables y Alpha de Cronbach

Variable	Items	Alfa de Cronbach
Aseguramiento de la calidad	Preguntas 1-12	0.828
Innovación	Preguntas 13-33	0.806
Recursos Humanos	Preguntas 34-51	0.827
Tecnologías de Información y Comunicación	Preguntas 52-61	0.892
Contabilidad y Finanzas	Preguntas 62-78	0.759

Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de campo y apoyo de SPSS.

Las variables anteriores se ubican en valores por arriba del 0.75, lo que significa que miden lo que deben medir. De acuerdo con Ruiz (1998, p.55) citado por Pelekais (2007, p.89) las variables aseguramiento de calidad, innovación, recursos humanos, tecnologías de información y comunicación tienen un coeficiente de confiabilidad muy alta, mientras la variable contabilidad y finanzas es alta.

3.5.3. Operacionalización de las variables

En la operacionalización de las variables se muestra a cada variable de estudio a través de los *Items* y estas variables sustentadas por las teorías de quienes aportaron su definición.

Tabla 3.2 Operacionalización de las Variables

VARIABLE	ITEMS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL
COMPETITIVIDAD	1-78	En escuelas de negocios, cuyo énfasis es la administración, se observa que las empresas compiten por mercados y recursos, asociándose su competitividad con el objetivo de incrementar la cuota de mercado a escala local y mundial. Sin embargo, los aportes de Porter (1990), reconocen a la productividad como fuente de la competitividad que permite lograr como resultado costos unitarios bajos a largo plazo, de manera sustentable. Pero, antes de adentrarnos en estos nuevos enfoques debemos tomar como punto de partida una racionalización económica del concepto de competitividad. En este sentido nos basaremos en el desarrollo de Sirlin (1992) que busca comprender al término sin la necesidad de atarlo a un objetivo ni a un tipo específico de factores.
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	1. La gerencia impulsa programas de calidad 2. La gerencia capacita a los empleados para la mejora continua. 3. Las normas de calidad para todos los servicios que ofrece la empresa están debidamente documentadas. 4. Se aplican las normas de calidad para todos los servicios que ofrece la empresa. 5. Los servicios que presta la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.	El aseguramiento de la calidad es el conjunto de actividades sistemáticas planeadas que lleva a cabo una organización, con el objeto de brindar la confianza apropiada para que un producto o servicio cumpla con los requisitos de calidad especificados Decanini (1997). El concepto de calidad desde el punto de vista del cliente, se define como "grado de conformidad del conjunto de características y atributos de un producto a las necesidades y expectativas del comprador, teniendo en cuenta el precio que está dispuesto a pagar" Groocok (1986).

	6. El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y trata de adaptar su servicio a las mismas. 7. El sistema de calidad controla, identifica y mide los defectos de los servicios prestados implementando acciones correctivas. 8. El sistema de higiene que utiliza la empresa se encuentra establecido en la Norma Oficial Mexicana y lo aplica. 9. El sistema de inocuidad que utiliza la empresa se encuentra establecido en la Norma Oficial Mexicana y se aplica. 10. El personal de cocina tiene amplio conocimiento sobre HACCP y cumple aplicando todos requerimientos. En español el término es conocido como: Sistema de Análisis de Peligro y de Puntos Críticos de Control. 11. La empresa busca que su personal de un trato de calidad y personalizado llamando al cliente frecuente por su Nombre. 12. La empresa busca cumplir con los requisitos para obtener el Distintivo "H".	
INNOVACIÓN	13. La empresa obtiene sus ideas del Mercado a través de una investigación de las necesidades de sus clientes. 14. Existe algún mecanismo para la aportación de ideas y sugerencias.	Según el manual de Oslo ⁹ se entiende por innovación la concepción e implementación de cambios significativos en el producto, el proceso, el marketing o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados. Los cambios innovadores se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnología que pueden

⁹ Manual de Oslo, Traducción española por el Grupo Tragsa Empresa de Transformación Agraria S.A.

	15. Se motiva la generación de ideas. 16. Es la gerencia la que decide, de forma aislada, que nuevos conceptos desarrollar, sin contar con la participación de otras áreas de la empresa. 17. Se leen revistas especializadas, se asiste a cursos, congresos o ferias para seguir la evolución de los procesos o tecnologías de producción y de modelos de organización y gestión. 18. Se hacen reuniones internas periódicamente de equipos multidisciplinarios para revisar todo lo que se ha observado y se ha documentado para explorar alternativas tecnológicas a los procesos productivos implementados. 19. Existen mecanismos de benchmarking que permitan conocer las tecnologías de producción y los modelos organizativos de las empresas líderes en el panorama mundial. 20. La gerencia prevé cambios en el sector y realiza una planificación estratégica de la empresa teniendo en cuenta estos cambios. 21. Existe una vinculación directa entre una visión estratégica y los recursos destinados a innovación. 22. La gerencia se siente implicada e impulsa la innovación como una fuente de competitividad de la empresa. 23. La gerencia transmite a sus trabajadores a través de su	ser desarrollados internamente, en colaboración externa o adquiridos mediante servicios de asesoramiento o por compra de tecnología. (Transformadora Agraria S.A. de C.V., 2006). La innovación de proceso en la industria de servicios se da en nuevos métodos para la introducción de nuevos servicios. Nuevos métodos para hacer llegar los mismos servicios al consumidor. Cambios en el equipo de software utilizado. Modificaciones al sistema para disminuir errores en el servicio. Como ejemplos se pueden citar un sistema de reservaciones en línea Hinojosa (2006).
--	--	---

	actitud personal, la misión y los valores, asegurándose de que estos se entiendan y se compartan. 24. La gerencia comunica el compromiso con la innovación a sus clientes mediante sus argumentos de venta: folletos, catálogos. 25. Existe, y se aplica, un plan para el desarrollo profesional a través de la rotación interna entre diversas funciones. 26. Se estimulan todo tipo de actividades que promueven el aprendizaje, especialmente el trabajo en equipo. 27. Se contrata y desarrolla permanentemente al personal técnico. 28. La gerencia promueve y potencia un clima adecuado para la innovación a mediano plazo. 29. Se conocen las prácticas comerciales de otras empresas competidoras y de sectores afines y se hace un seguimiento documentado y sistemático que permite introducir mejoras en las prácticas existentes. 30. La empresa es plenamente consciente de la posibilidad de innovar no solo en el producto, sino también en el precio, la comunicación, la distribución y la venta. 31. Se ha hecho alguna innovación que haya permitido aumentar el valor de sus productos o servicios.	
--	---	--

	32. Los clientes participan en el desarrollo de nuevos productos, se gestionan las sugerencias. 33. La empresa hace todo lo posible para que no se produzcan quejas y, en caso de que existan, las gestiona de manera individual y no sistemática.	
RECURSOS HUMANOS	34. La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas. 35. La empresa tiene políticas o manuales de procedimientos escritos, y acatados por todo el personal. 36. En la empresa quien dirige al personal (Gerente General o Jefe de Piso) debe contar con estudios universitarios o bien tener una trayectoria de experiencias para estar a cargo del personal. 37. La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (IMSS, INFONAVIT, ISR, IVA, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial). 38. Las habilidades personales, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración, promoción del personal, o para la definición de la escala salarial. 39. La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y se da una	"El término capital humano apareció por primera vez en <i>Investment in Human Capital</i>, un artículo del Premio Nobel en economía Theodore W. Schultz publicado en 1961 en la <i>American Economic Review</i>. Desde entonces, los economistas han cargado con muchos términos la maleta actual del capital humano. La mayoría coinciden en que el capital humano comprende habilidades, experiencias y conocimientos. Algunos, como el economista Gary Becker (otro Premio Nobel), añaden personalidad, apariencia, reputación y credenciales. Y todavía otros, como el consultor de gestión Richard Crawford, equiparan al capital con sus propietarios, señalando que el capital humano consiste en personas hábiles e instruidas". Davenport (2000).

	inducción a la empresa. 40. La cantidad de cursos o acciones de capacitación que se ofrecen al año al personal son muy pocos. 41. Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la empresa. 42. La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de identidad y pertenencia. 43. El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa. 44. La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral. 45. La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos. 46. La empresa hace difusión del programa de salud ocupacional implementando (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia). 47. Las instalaciones, los procesos y los equipos están diseñados para prestar un ambiente seguro para el trabajador. 48. La empresa difunde su programa de seguridad del personal para prevenir accidentes de trabajo. 49. La empresa documenta los accidentes de trabajo	
--	---	--

	cuando ocurren. 50. La empresa toma acciones preventivas y correctivas cuando ocurren los accidentes de trabajo. 51. La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.	
TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	52. El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos de información de todas las áreas en forma oportuna y confiable. 53. La empresa está actualizada con nuevos programas o equipos de cómputo. 54. La empresa tiene personal capacitado para manejar los nuevos programas o equipos de cómputo. 55. El diseño técnico del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo del proceso y seguridad. 56. Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (órdenes de producción entradas y salidas de almacén, comprobantes de egresos, recibos de caja, facturas). En las diferentes áreas de las empresas. 57. La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los	En múltiples ocasiones el éxito de un nuevo producto viene condicionado por aspectos relativos al momento del lanzamiento al mercado, o a los requisitos que exigen los clientes. De ahí que, en el proceso de innovación, no solo es importante la concentración de esfuerzos y recursos en el desarrollo de un complejo proceso técnico; sino también la orientación hacia el mercado, el desarrollo de acciones de cooperación, o el uso de la tecnologías de información y comunicación. Todos estos aspectos estratégicos ejercen un importante efecto sobre el proceso de innovación realizado, así como sobre el resultado que el nuevo producto obtiene en el mercado Frishammar, 2005; Jiménez-Zarco, <i>et al.</i> (2006); Tzokas y Saren (2004). El uso de las TIC ha provocado una importante transformación a todos los niveles de la organización, siendo la actividad de innovación una de las más beneficiadas. Un importante número de trabajos así lo confirman, hasta el punto de considerar que el uso de las TIC constituye una verdadera fuente de ventajas competitivas para la empresa capaz de fomentar el desarrollo de procesos de innovación en producto y mejorar los resultados que de ellos se derivan Bond y Houston (2003); Prasad, Ramamurthy y Naidu (2001).

	diferentes sistemas. 58. Como política la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros. 59. La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones. 60. La empresa cuenta con sistemas digitales para levantamiento de las órdenes. 61. La empresa cuenta con programas de software especializados para costos en cocina.	
CONTABILIDAD Y FINANZAS	62. El sistema de contabilidad provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones. 63. La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente. 64. Periódicamente (quincenal, mensualmente) se preparan reportes de cuentas por pagar, organizados de acuerdo a su antigüedad. 65. La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y controlar sus inventarios. 66. Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos, servicios y de los procesos. 67. El sistema de costos de la empresa puede costear	La contabilidad financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente, información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, a fin de facilitar a los diversos interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica. Ballesteros y Martín (1992).

	rápidamente pedidos con base en datos confiables. 68. La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio). 69. La empresa obtiene financiamiento rápido cuando hay dificultades para el pago de nómina. 70. Una estrategia de la empresa en temporada baja es el recorte de personal. 71. La empresa conoce la utilidad de cada producto o, línea de producto. 72. Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas. 73. La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en general. 74. Los libros de actas, registro de socios, las reformas de escrituras, la información para el SAT se encuentran al día. 75. Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos. 76. La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados. 77. La empresa inicio sus actividades con un Plan de	
--	--	--

	Negocios Formal.	
	78. La empresa ha solicitado financiamiento para la operación del negocio, a través del Plan de Negocios Formal.	

Fuente: Elaboración propia

3.6 Análisis de datos

En términos generales, un estudio cuantitativo regularmente elige una idea, que transforma en una o varias preguntas de investigación relevantes; luego de éstas se derivan hipótesis y variables; desarrolla un plan para probarlas; mide las variables en un determinado contexto; analiza las mediciones obtenidas y establece una serie de conclusiones respecto de la hipótesis.

Los estudios cuantitativos proponen relaciones entre variables con la finalidad de arribar a proposiciones precisas y hacer recomendaciones.

Se espera que, en los estudios cuantitativos, los investigadores elaboren un reporte con sus resultados y ofrezcan recomendaciones que servirán para la solución de problemas o en la toma de decisiones Hernández *et. al.* (2003b).

Entre las técnicas utilizadas frecuentemente para el análisis de los datos o información, se cuenta con la estadísticas descriptivas distribución de frecuencias con sus respectivos gráficos: histogramas, gráficas circulares, polígonos; y medidas de tendencia central: media, moda, mediana.

Análisis no paramétricas: Chi (Ji) Cuadrado, coeficientes de correlación e independencia para tabulaciones cruzadas, y los coeficientes de correlación o rangos ordenados de Spearman y Kendall (Pelekais, 2007).

Éste método nos llevó a la obtención de resultados diferentes a los que otros teóricos habían venido reportando, los que se muestran en el capítulo siguiente.

IV. Resultados

En el capítulo de resultados iniciamos con el análisis descriptivo en donde se explica al objeto de estudio, posteriormente se ilustra con gráficos los resultados de la investigación en los restaurantes, la evaluación de la competitividad y la correlación entre las variables, para terminar el capítulo se revisan los resultados de entrevistas y se cierra con la prueba de hipótesis.

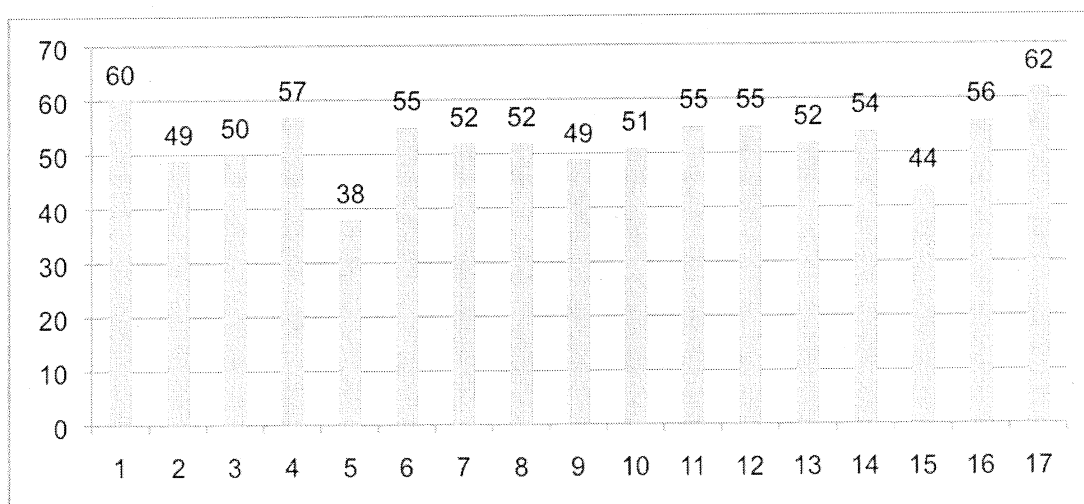
4.1 Análisis descriptivo

Primeramente describiremos al objeto de estudio, indicando que los restaurantes en promedio tienen 12 años de funcionamiento, con una desviación estándar de 9.906 años. En relación al gerente que atendió a responder la encuesta la estadística ilustra que en promedio tiene 9.47 años laborando para la empresa con desviación estándar de 9.69 años.

A continuación se muestran los resultados obtenidos respecto a cada ítem por bloques utilizado para valorar las variables independientes, comenzando con las más representativas de aseguramiento de la calidad.

A continuación se muestra resultados en el gráfico del aseguramiento de la calidad

Figura 4.1 Valoración del Aseguramiento de la Calidad

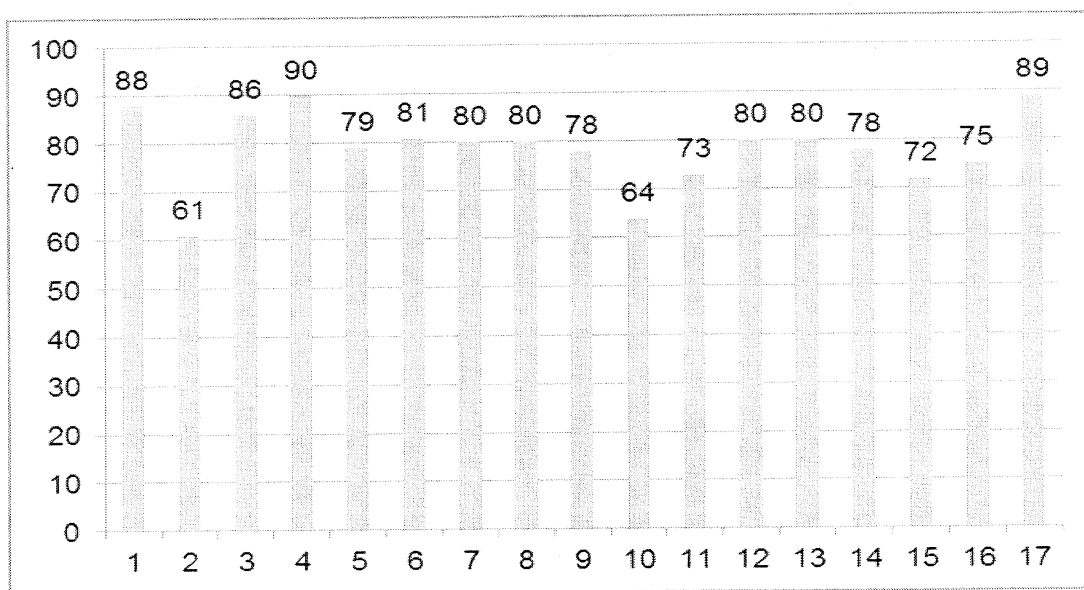


Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 4.1 se muestra a ocho restaurantes que fueron evaluados con alta calidad ya que están dentro del rango 53 a 65 puntos, cinco que están trabajando con media calidad dentro del rango de 40 a 52 y solo uno con calificación de baja calidad con 38 puntos.

A continuación se muestra resultados en el gráfico de la Innovación

Figura 4.2 Valoración de la Innovación

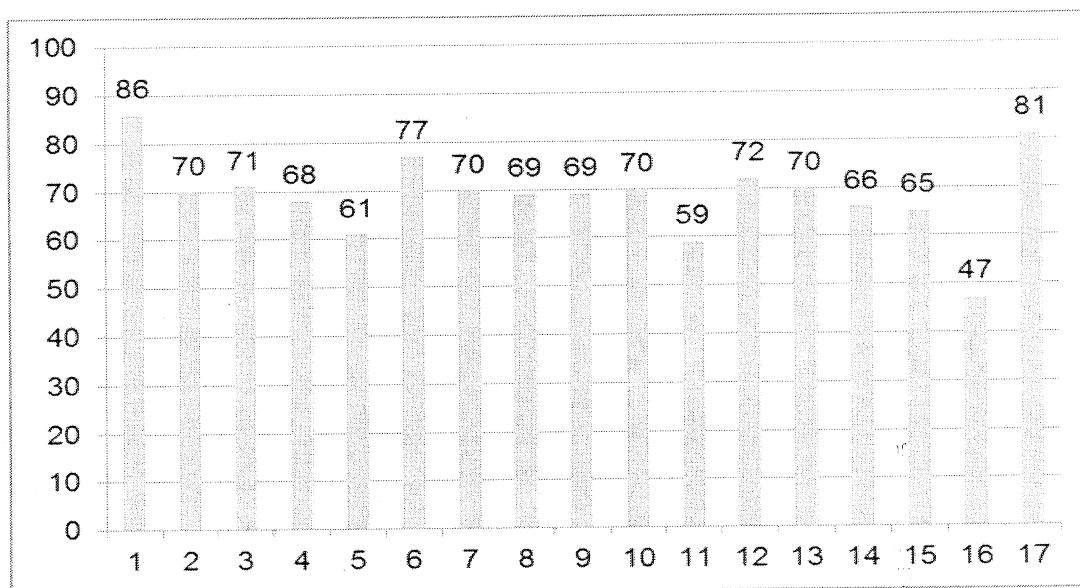


Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 4.2 se muestra a cinco restaurantes que fueron evaluados con alta innovación ya que están dentro del rango de 81 a 100 puntos y doce trabajando con media innovación dentro del rango 61 a 80 por lo que se determina que la variable de innovación es de media a alta competitividad en el aspecto de innovación.

A continuación se muestra resultados en el gráfico de los Recursos Humanos.

Figura 4.3 Valoración de los Recursos Humanos

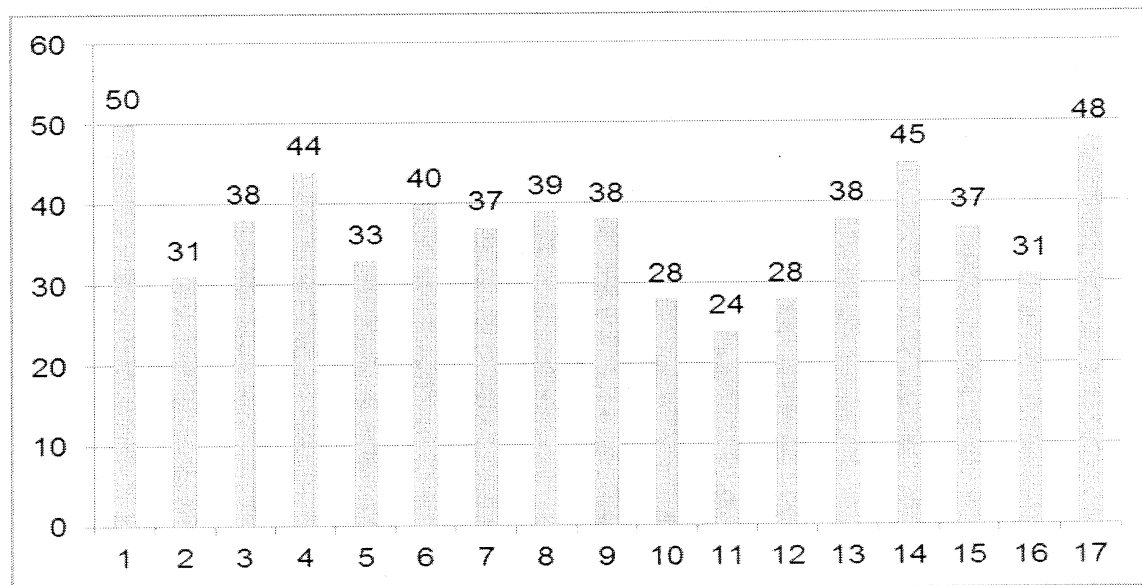


Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 4.3 se muestra a tres restaurantes con evaluación alta en Recursos Humanos ya que están dentro del rango de 73 a 90 puntos, trece están trabajando con media con una puntuación dentro del rango de 55 a 72 y solamente uno de los restaurantes quedo con baja competitividad en sus Recursos Humanos con 47 puntos, por lo que se determina que el restaurante tiene un área de oportunidad en ésta variable.

A continuación se muestra en el gráfico de los Tecnologías de Información y Comunicación en sus resultados.

Figura 4.4 Valoración de las TIC's

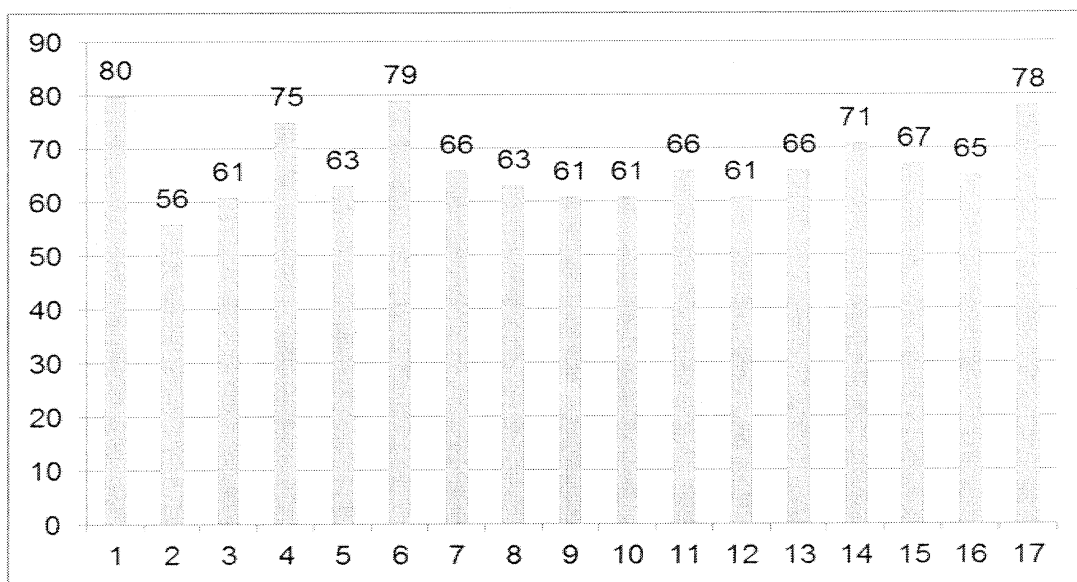


Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 4.4 se muestra a cuatro restaurantes con una alta evaluación en TIC's ya que están ubicados dentro del rango de 41 a 50 puntos, diez que están trabajando con media con una puntuación dentro del rango de 31 a 40 y tres están trabajando con una baja evaluación en TIC'S con una puntuación dentro del rango de 24 a 28. Lo que representa un área de oportunidad para la utilización de Tecnologías de Información y Comunicación.

A continuación se muestra resultados en el gráfico de la Contabilidad y Finanzas.

Figura 4.5 Valoración de la Contabilidad y Finanzas



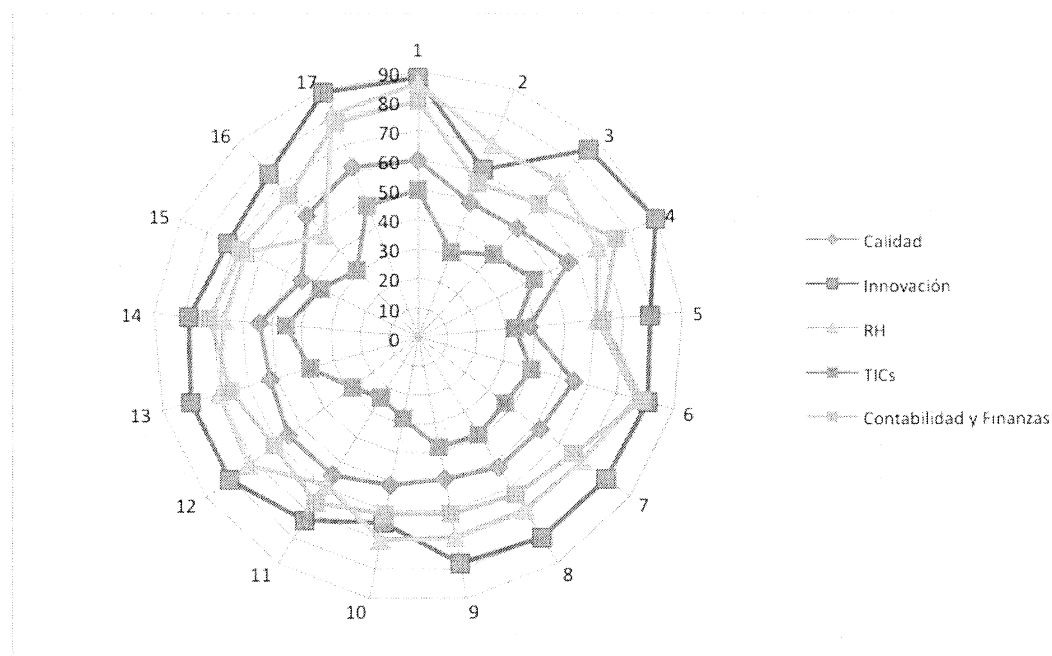
Fuente: Elaboración Propia

En la Figura 4.5 se muestra a cinco restaurantes que obtuvieron una alta evaluación en Contabilidad y Finanzas ya que están dentro del rango de 69 a 85 puntos, doce están trabajando con evaluación media con una puntuación dentro de los 52 a 68 puntos. Por lo que se determina que la variable es de media a alta competitividad en Contabilidad y Finanzas.

Para la variable de competitividad se hace una sumatoria de los puntos obteniéndose los resultados mostrados en la figura 4.6.

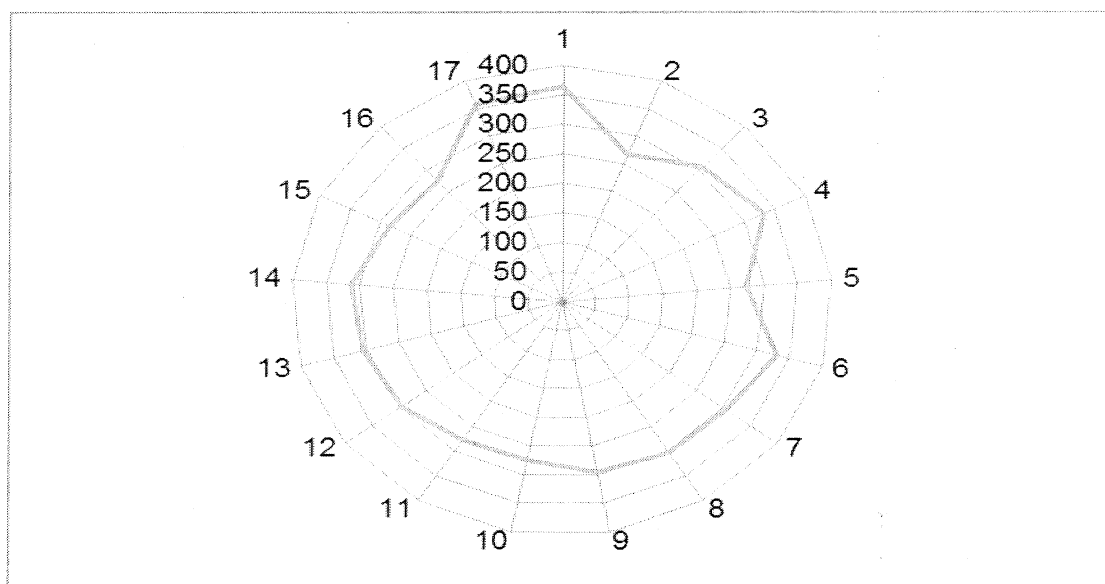
En la Figura 4.6 se muestra la cinco variables de competitividad en el centro tenemos a las tecnologías de información y comunicación con 48 puntos, seguida de la calidad con 60 puntos, la contabilidad y finanzas con 79 puntos, los Recursos Humanos con 81 puntos y por último a la innovación con 89 puntos.

Figura 4.6 Valoración de la Competitividad en los restaurantes por variable.



Fuente: Elaboración Propia

Figura 4.7 Valoración de la competitividad por restaurante



Fuente: Elaboración Propia

En la figura 4.7 se muestra por puntuación la evaluación que obtuvo cada restaurante teniendo al más competitivo y al que representa una mayor área de oportunidad para mejora continua.

En la Tabla 4.2.1 de correlaciones entre dimensiones y variables respecto a los años de servicio del restaurante, utilizando Spearman Rho, se observa sorprendentemente que no existe una correlación entre los años de servicio de los restaurantes y las variables de competitividad, calidad, innovación, recursos humanos, TIC's y contabilidad y finanzas. Sin embargo se observa que la calidad tiene una alta correlación con la contabilidad y finanzas, y con la competitividad y una mediana correlación con la innovación. Mientras que en la variable de innovación se observa una muy alta correlación con la competitividad y una fuerte correlación con las TIC's y una mediana correlación con las variables de calidad, recursos humanos y contabilidad y finanzas. Mientras que los recursos humanos presentan una mediana correlación con la competitividad y la innovación. Para la variables de TIC's se observa una elevada correlación con la competitividad y una fuerte correlación con la innovación y una mediana correlación con la contabilidad y las finanzas. Mientras que para la variable de contabilidad y finanzas se observa una muy fuerte correlación con la variable de competitividad y una fuerte correlación con las variables de TIC's y calidad y una mediana correlación con la variable de innovación. Aunque en este estudio no exista una correlación entre los años de servicio de los restaurantes y las variables aquí mencionadas, lo encontrado por Aragón y Rubio (2005, p.51) sobre que se observa que son las empresas más antiguas las que muestran una mayor orientación a la innovación, además de la gestión en las capacidades financieras como las TIC's concuerda con lo encontrado en este estudio.

4.2 Análisis de correlaciones

Tabla 4.2.1 Correlaciones entre dimensiones y variables respecto a los años de servicio del restaurante utilizando Spearman Rho

	Años servicio restaurante	Calidad	Innovación	Recursos Humanos	TIC	Contabilidad y Finanzas	Competitividad
Años_servicio_restaurante	1.000	-.198	.016	-.141	.254	.217	.002
		.446	.951	.588	.325	.403	.992
Calidad	-.198	1.000	.569(*)	.305	.398	.629(**)	.619(**)
		.446	.017	.234	.114	.007	.008
Innovación	.016	.569(*)	1.000	.549(*)	.709(**)	.526(*)	.867(**)
		.951	.017	.022	.001	.030	.000
Recursos_humanos	-.141	.305	.549(*)	1.000	.406	.158	.565(*)
		.588	.234	.022	.106	.546	.018
TIC	.254	.398	.709(**)	.406	1.000	.673(**)	.868(**)
		.325	.001	.106		.003	.000
Contabilidad_y_Finanzas	.217	.629(**)	.526(*)	.158	.673(**)	1.000	.740(**)
		.403	.007	.546	.003		.001

* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de campo y apoyo de SPSS-

Tabla 4.2.2 Correlaciones entre dimensiones y variables respecto a los años en el cargo de los Dueños o Gerentes

	Años en el cargo	Calidad	Innovación	Recursos Humanos	TIC	Contabilidad y Finanzas	Competitividad
Años_cargo	1.000	-.341	-.182	-.015	-.212	-.341	-.258
		.180	.484	.953	.414	.181	.318
Calidad	-.341	1.000	.569	.305	.398	.629**	.619**
	.180		.017	.234	.114	.007	.008
Innovación	-.182	.569*	1.000	.549*	.709**	.526*	.867**
	.484	.017		.022	.001	.030	.000
Recursos_humanos	-.015	.305	.549*	1.000	.406	.158	.565*
	.953	.234	.022		.106	.546	.018
TIC	-.212	.398	.709**	.406	1.000	.673**	.868**
	.414	.114	.001	.106		.003	.000
Contabilidad_y_Finanzas	-.341	.629**	.526*	.158	.673**	1.000	.740**
	.181	.007	.030	.546	.003		.001
Competitividad	-.258	.619**	.867**	.565*	.868**	.740**	1.000
	.318	.008	.000	.018	.000	.001	

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de campo y apoyo de SPSS

En la Tabla 4.2.2 de correlaciones entre dimensiones y variables respecto a los años en el cargo de los dueños o gerentes, utilizando Spearman Rho, se observa sorprendentemente que no existe una correlación entre los años en el cargo de los dueños o gerentes y las variables de competitividad, calidad, innovación, recursos humanos, TIC`s y contabilidad y finanzas. Sin embargo se observa que la calidad tiene una fuerte correlación con la contabilidad y finanzas, y con la competitividad y una mediana correlación con la innovación. Mientras que en la variable de innovación se observa una muy fuerte correlación con la competitividad y una fuerte correlación con las TIC`s y una mediana correlación con las variables de recursos humanos. Mientras que los recursos humanos tiene una mediana correlación con la competitividad y la innovación. Para las variables de TIC`s tiene una alta correlación con la competitividad y alta correlación con la innovación y una mediana correlación con la contabilidad y las finanzas. Mientras que para la variable de contabilidad y finanzas se observa una alta correlación con la variable de competitividad y una fuerte correlación con las variables de TIC`s y calidad y una mediana correlación con la variable de innovación. Aunque en este estudio no exista una correlación entre los años en el cargo de los dueños o gerentes y las variables aquí mencionadas, lo mencionado por Hurtado (2000, p.126) sobre que en el marco de la psicología social se ha encontrado evidencias de que la formación del directivo condiciona sus conocimientos y habilidades. Se observa que son las empresas con directivos con mayor preparación y años en el cargo los que muestran una mayor orientación a la innovación, además de la gestión en las capacidades financieras y uso de las TIC`s concuerda con lo encontrado en este estudio.

4.3 Resultados de entrevistas

Los entrevistados que dieron su tiempo para contestar el cuestionario lo resolvieron en 45 minutos y la mayoría aportaron más información en la entrevista. Tres de los entrevistados son dueños, uno es copropietario, 10 son gerentes, dos son Administradores y solo uno es encargado del restaurante.

Las profesiones de los entrevistados, uno de los entrevistados que también es el propietario, tiene una Maestría, diez cuentan con una carrera de profesional, entre las que podemos mencionar licenciado en turismo, en mercadotecnia en administración de empresas, en gastronomía, en comercio y una químico en alimentos, otro de ellos no terminó la carrera profesional en administración de empresas, dos son técnicos uno de ellos en administración de empresas turísticas y el otro técnico en pesca; otro es chef, otro es cocinero, y para finalizar uno de los entrevistados solo terminó la secundaria.

Los años de experiencia de los gerentes o propietarios, uno de ellos tiene 41 años de experiencia, el que le sigue, 21 años, cuatro en el rango de los 10 a los 15 años los once restantes están en el rango del año hasta los ocho años.

Estrategias que han venido utilizando a través de la experiencia, es el no tener que despedir a los empleados en temporadas bajas, sino más bien los horarios escalonados, o la alternancia de días de trabajo.

Los gerentes comentaron que habían intentado las reuniones informales familiares sin buenos resultados ya que las familias convivían entre sí pero no con las demás familias.

4.4 Prueba de hipótesis

Para poder rechazar la hipótesis se tomó el resultado de las tablas 4.2.1 y 4.2.2 de correlaciones, en donde se observa que si existe una muy fuerte, fuerte y media correlación entre una o más variables.

V. Discusión y Conclusiones

5.1 Discusión

Primeramente se describe el objeto de estudio, con promedio de 12 años de servicio. En relación al gerente que atendió a responder la encuesta, la estadística ilustra que en promedio tiene 9.47 años laborando para la empresa lo que indica que se encuentran en una etapa de vida empresarial receptiva para poder aprovechar sus áreas de oportunidad y mejorarlas para continuar competitivamente con éxito.

Tabla 5.1 Valoración de las prácticas de los restaurantes según variables

Restaurante	Calidad	Innovación	RH	TIC	Contabilidad y Finanzas
1	60	88	86	50	80
2	49	61	70	31	56
3	50	86	71	38	61
4	57	90	68	44	75
5	38	79	61	33	63
6	55	81	77	40	79
7	52	80	70	37	66
8	52	80	69	39	63
9	49	78	69	38	61
10	51	64	70	28	61
11	55	73	59	24	66
12	55	80	72	28	61
13	52	80	70	38	66
14	54	78	66	45	71
15	44	72	65	37	67
16	56	75	47	31	65
17	62	89	81	48	78
Promedio	52.4117647	78.4705882	68.8823529	37	67

Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de campo

En la tabla 5.1 se ilustran los resultados obtenidos por cada restaurante en cada una de las variables independientes. Respecto a la variable aseguramiento de la calidad, la calificación promedio se ubica en 52.41 puntos, es decir se ubica en el

nivel de calidad aceptable; el 47% de los establecimientos de acuerdo a su evaluación se ubica en el nivel de alta calidad; el 29% de ellos se ubican con calidad media, y se destaca que solo un establecimiento obtuvo 38 puntos que lo ubica en el nivel de baja calidad. Vera y Trujillo (2009) encontraron una correlación entre la percepción de la calidad de los servicios en los restaurantes y los aspectos tangibles como son la percepción hacia la calidad de las instalaciones y la percepción de la calidad de comida, y en los aspectos intangibles, la percepción de la calidad hacia el personal y la percepción de calidad hacia la consistencia y honestidad con que se brinda el servicio.

Respecto al tema de innovación, la calificación promedio alcanzó los 78.47 puntos, lo que significa que en general los restaurantes son innovadores, el análisis particular de los resultados indica que cinco restaurantes (29%) fueron evaluados con un nivel alto de innovación, doce de ellos (70%) se ubican con un nivel medio. Jiménez, Martínez y González-Benito (2008) Mencionan que la innovación en producto es considerada como una de las prácticas que en mayor medida mejoran la competitividad y el crecimiento empresarial, en una orientación proactiva hacia el mercado es un factor clave en el desarrollo de nuevos productos y servicios, en ésta investigación se encontró que hay una gran similitud ya que los gerentes toman mucho en cuenta los gustos de los clientes en el momento de las sugerencias de cambios en el menú o el tipo de servicio, cuando el cliente es exigente y solicita un servicio en específico los gerentes han logrado captar ese tipo de necesidades y son capaces de hacer una innovación en la organización para seguir con la lealtad del cliente. Además de que esta orientación proactiva lleva a la empresa a establecer un fuerte compromiso con sus clientes. En relación a la innovación en el *marketing* las nuevas formas de llegar al gusto del cliente a través de las redes sociales.

Los nuevos métodos para hacer llegar los mismos servicios al consumidor, cambios en el equipo de software utilizado, modificación al sistema para disminuir errores

en el servicio. Como ejemplo un sistema de reservaciones en línea Hinojosa (2006).

En relación a la variable recursos humanos la calificación promedio es de 68.88 puntos, es decir se ubica en un nivel medio el manejo del personal con propósitos de competitividad. Particularmente destacan tres (17.6%) restaurantes que fueron evaluados con un nivel alto en Recursos Humanos, trece (76.47%) están trabajando con un nivel medio y solo uno de los restaurantes está trabajando con un nivel bajo, por lo que se determina que la variable tiene un área de oportunidad en los restaurantes. De acuerdo con Ciruela (2009) existe un consenso generalizado sobre la importancia fundamental de los recursos humanos en las organizaciones reconociendo su carácter multifacético como recurso a optimizar, cuya gestión asume un papel protagonista en el progreso y cambio esto permite disponer de las competencias necesarias para el logro de los objetivos establecidos. Según Davenport (2000d) dice que el capital humano comprende habilidad, experiencias y conocimientos, pero en ésta investigación se encontró que la mayoría de los restaurantes no se les da capacitación frecuente al personal, lo que representa un área de oportunidad.

En el caso de las TIC cuatro (23.52%) restaurantes fueron calificados con un nivel alto; diez (58.82%) están trabajando con un nivel medio y tres (17.64%) están trabajando con un nivel bajo. Lo que representa un área de oportunidad para utilizar distintas herramientas de hardware, software y comunicación para facilitar tanto la atención de comensales como el control de tareas e inventarios en el restaurante. Para Jiménez, *et al* (2008) confirman que existe una relación directa y significativa entre la variables orientación proactiva hacia el mercado y el uso de las TIC en el sector servicio, para ésta investigación se encuentra que con apoyo de éstas tecnologías los restaurantes son más eficientes, las órdenes digitales permiten que la comanda tenga la solicitud de manera inmediata. El tener software o programas de cocina permiten agilizar las órdenes. Los restaurantes pueden contar con los medios para el soporte documental que los hará tener información

al día importante para el proceso de toma de decisiones. Lo que también representa un área de oportunidad para los restaurantes. Para Bond y Houston (2003); Prasad, Ramamurthy y Naidu (2001) el uso de TIC`s constituye una verdadera fuente de ventajas competitivas, cabe mencionar que en ésta investigación encontramos que los restaurantes con más uso en TIC`s son los que marcaron más alto en los niveles de competitividad, razón por la que los demás restaurantes que no usan TIC`s les representa un área de oportunidad.

Por último los resultados de contabilidad y finanzas indican que cinco (29%) de los restaurantes poseen un nivel alto en el manejo de esta variable; doce (70.58%) están trabajando con un nivel medio. Por lo que se determina que esta variable se ubica en el nivel medio a alto en relación a su contribución con la competitividad del restaurante. En el aspecto contable la mayoría de los restaurantes comentaron que el aspecto contable es uno de los que se encuentran más al día que ninguna otras área del restaurante, en virtud de la normatividad que la rige ya que existen los calendarios fiscales y las fechas en que se deben presentar las declaraciones, pero en el aspecto financiero algunos comentaron que no se sabe si el restaurante inició con un plan de negocios formal, o que no saben si se ha solicitado algún financiamiento a través de un plan de negocios, realmente no muchos gerentes saben lo que es un Plan de Negocios Formal. Para Ballesteros y Martín (1992). La contabilidad financiera es una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuralmente, información cuantitativa expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, a fin de facilitar a los diversos interesados la toma de decisiones en relación con dicha entidad económica. Sin embargo algunos gerentes comentaron que en ocasiones la información no les llegaba en tiempo y forma para el proceso de toma de decisiones, por lo que representa un área de oportunidad que también puede mejorarse.

La suma de los resultados de cada una de las variables arroja la puntuación de la competitividad de cada uno de los restaurantes, la cual se valora de acuerdo con el baremo de intensidad descrito en la tabla 5.2.

Tabla 5.2 Baremo de intensidad de la competitividad

Rango de puntuaciones	Nivel de competitividad
78-154	Pobre
155-232	Bajo
233-310	Medio
311-382	Alto

Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de campo y apoyo de SPSS.

En la tabla 5.2 se muestran el baremo de intensidad de la competitividad en donde se clasifica según rango de puntuación al nivel de competitividad con la que fue medido cada uno de los restaurantes.

5.2 Conclusiones

Al inicio de esta investigación nos planteamos una serie de preguntas sobre ¿Cuáles son los factores que afectan la competitividad o el éxito competitivo de los restaurantes de cocina internacional aquí en la ciudad de Ensenada? Para esto nos planteamos además otras preguntas y con el objeto de dar respuesta a éstas preguntas de investigación que fueron planteadas al inicio de la investigación, Se atendieron por bloques y a continuación se describen y responde cada una de ellas.

El presente estudio plantea que la competitividad en restaurantes se relaciona principalmente con cinco variables, las cuales son: innovación, recursos humanos, aseguramiento de la calidad, TIC y contabilidad y finanzas. La primera de ellas es muy importante para determinar la fidelidad del cliente, dado que se busca su asistencia continua para degustar platillos, lo cual al mismo tiempo no debe

resultar monótono, por ello es preciso que los restaurantes de forma continua (por temporada) renueven su menú, a fin de ofrecer una amplia variedad a sus clientes.

En el bloque de aseguramiento de la calidad en las entrevistas realizadas nos dimos cuenta que las empresas cuentan con programas de calidad y los implementa, solo que en algunas ocasiones no se capacita a los empleados sobre los aspectos de la calidad son solo dos casos y otros casos se ha manejado que cuentan con los programas, capacitan a su personal e incluso siguen las normas precisas para poder solicitar el distintivo H, incluso están preparados pero no han solicitado la evaluación para obtenerlo. En la mayoría de los casos los restaurantes son muy respetuosos de las normas de calidad y están debidamente documentadas y las aplican, ya que saben que son evaluados legalmente por las instancias correspondientes. Por lo que en este sentido hay un área de oportunidad para algunos restaurantes y un área de mejora continua para otros, esos que aspiran a obtener el distintivo H.

Para responder a las preguntas del área de Innovación abrimos cuatro bloques uno de ellos es la innovación en productos, aquí se observó que los gerentes fomentan en sus empleados la generación de ideas, es decir no es la gerencia la que decide sin tomar en cuenta la opinión de los demás. En la innovación en los procesos la mayoría de los restaurantes leen revistas especializadas, asisten a cursos, congresos o ferias para seguir la evolución de los procesos o tecnologías de producción y de los modelos de organización y de gestión. En la innovación de la organización en la mayoría de los restaurantes se hacen reuniones internas periódicamente de equipos multidisciplinarios para revisar todo lo que se observa sobre alternativas tecnológicas para los procesos productivos, además existen mecanismos de benchmarking que les permite conocer las tecnologías de producción y los modelos organizativos de las empresas líderes en el panorama mundial con las que miden su avance. En la Innovación de Mercadotecnia en la mayoría de los restaurantes la gerencia comunica su compromiso con la innovación a sus clientes mediante sus argumentos de venta a través de medios

impresos. Esta es un área muy fuertemente correlacionada a las TIC's y a la competitividad de los restaurantes.

La variable recursos humanos pone de manifiesto la relevancia que tiene el capital humano en este sector, donde muchas veces se depende de un chef para mantener la calidad, presentación, sabor e inocuidad en los platillos. De ahí la relevancia de tener una adecuada gestión de los recursos humanos, donde se contemplen estrategias para su permanencia o suplencia en caso de que salgan de la empresa.

En la mayoría de los restaurantes el aspecto de Recursos Humanos se aplica un plan para el desarrollo profesional a través de la rotación interna entre diversas funciones, en la mayoría de los restaurantes la empresa maneja políticas o manuales de procedimientos escrito y son acatados por el personal, en la empresa quien dirige al personal debe contar con estudios universitarios o bien tener una trayectoria de experiencia para dirigir el cargo, el punto en donde la empresa tiene un área de oportunidad es, en la capacitación ya que la mayoría no tienen un programa definido para la capacitación de todo su personal y por lo general no da una inducción a la empresa y la cantidad de cursos o acciones de capacitación que se ofrecen al año son muy pocos, todos los restaurantes al pertenecer a la CANIRAC cuentan con costos preferenciales y otros cursos que pueden ser gratuitos, para poder capacitar a todo su personal. Los programas de incentivos que han implementado los empresarios les han resultado exitosamente y para evitar despedir al personal en temporadas bajas han implementado horarios escalonados o menos días de trabajo en la semana para que tengan oportunidad de buscar otras opciones para conseguir más ingresos económicos. Los gerentes comentaron que realizaron actividades social, recreativas o deportivas para buscar vincular a la familia del trabajador en estos eventos y no les resultó por este motivo decidieron quitarlo.

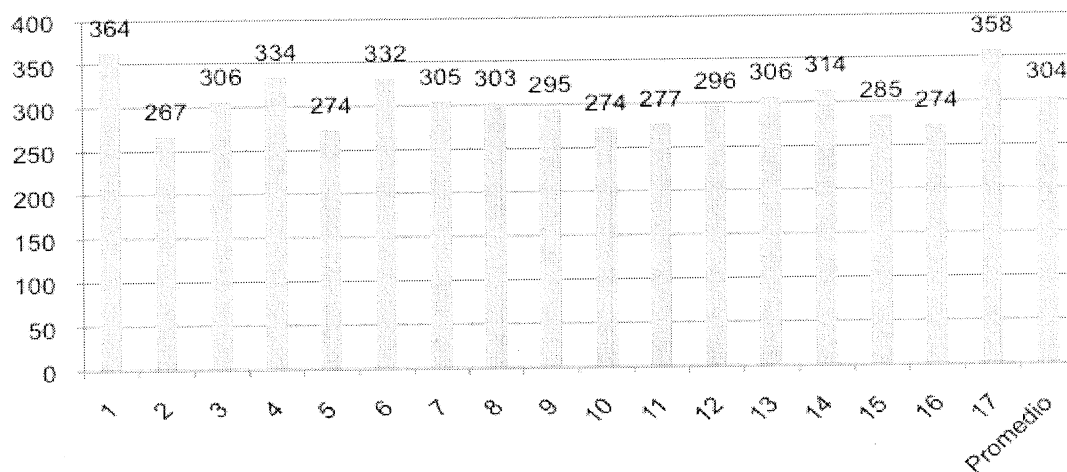
Las TIC's son otra variable de gran impacto en la competitividad, considerando el desarrollo y penetración de las redes sociales las empresas en general y en específico los restaurantes debieran incluirlas dentro de sus estrategias de mercadotecnia y publicidad. También se deben usar herramientas para tener un mejor control de inventarios dado que insumos y materias primas son perecederos.

En la mayoría de los restaurantes no se optimizan sus funciones a través de las TIC's, solo en seis restaurantes se manejan programas especializados, existen seis restaurantes registrados con levantamiento de órdenes digitales pero solo uno toma órdenes digitales optimizando los tiempos al llegar la orden directamente a la comanda, ya que de allí es procesada, además existe desconocimiento que existen programas que hacen costeos de recetas para la optimización de insumos evitando desperdicios y recursos financieros mal utilizados. Representando este un área de oportunidad y que está muy fuertemente correlacionada a la innovación y a la competitividad de los restaurantes.

En el aspecto de contabilidad y finanzas en los restaurantes es muy notorio que existe legislación en función de cumplimientos, ya que la mayoría contestó que si tiene libros de actas, registros de socios, reformas de escrituras, la información del SAT al día, también tienen claramente definido el calendario tributario de la empresa con fechas definidas de entregas de declaraciones y otros documentos, pero algunos restaurantes no reciben informes de resultados contables a tiempo para el proceso de toma de decisiones, dos restaurantes no tiene un sistema establecido para contabilizar y controlar sus inventarios, de esas dos uno de ellos no tiene un sistema claro para definir costos lo que hace que haya una diferencia en el costo de las recetas cada vez que se sirven su menú, sin embargo cuando se les preguntó sobre si existe un sistema de costos de la empresa para costear rápidamente los pedidos con base en datos confiables todas contestaron que si, lo que significa que lo hacen empíricamente, ya que cuando se les preguntó además si, la empresa conoce la utilidad de cada producto o línea de productos todos contestaron que sí. Dato importante es, que cinco restaurantes no tienen una

planeación financiera formal siendo restaurantes con servicio en promedio de 14.60 años, es decir no hacen presupuestos de ingreso o egreso, flujos de caja, razones financieras o punto de equilibrio. Solo dos empresas utilizan como estrategia en temporada baja el recorte de personal, solo dos empresas no evalúan la utilidad de sus inversiones en general.

Figura 5.1 Nivel de Competitividad en los restaurantes y el nivel promedio.



Fuente: Elaboración propia con datos de investigación de campo

Se concluye que se rechaza la hipótesis en virtud de lo observado en las tablas 4.2.1 y 4.2.2 de correlaciones, en donde se observa que si existe una muy fuerte, fuerte y media correlación entre una o más variables.

Considero necesario mencionar limitaciones con las que me topé en la realización de ésta investigación, a las propias medidas de éxito utilizadas y a la escasa participación del sector restaurantero, lo que da oportunidad de nuevas investigaciones.

No obstante, con esta investigación se hace una importante aportación al estudio de los factores que explican el éxito competitivo de los restaurantes de cocina internacional en Ensenada Baja California, quedando pendiente la ampliación del

modelo tanto a nuevas ciudades de la República como a la incorporación de nuevas variables que se consideren relevantes.

REFERENCIAS

Anker M.; Batta, V.; (1993). Manejo básico de restaurantes, teoría y práctica. México. Editorial Continental. 332 pp.

Álvarez, J.; García, E. (1996): "Factores de éxito y riesgo en la pyme: Diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad", *Economía Industrial*, N. 310, pp. 149-161.

Aragón, A.; Rubio, B. (2005). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Revista Contaduría y Administración*, (216), 35-69pp.

Bachs, E. (2003). Enciclopedia práctica, profesional de turismo, hoteles y restaurantes. Editorial Grupo Océano.

Ballesteros, N.; Martín, A. "Fundamentos de contabilidad", McGraw Hill, México (1992), p 279:12.

Bond, E. & Houston, M. (2003). Barriers to matching new technologies and market opportunities in established firms. *Journal of Product Innovation Management*, 20, 20-135.

Camelo, C.; Lorenzo, J.; Martín, F.; Valle, R. (1999): "Competitividad regional y recursos intangibles: Un análisis comparado Andalucía-España", Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz, Coordinado por Ruiz, J.

Camisón, C.; guía, j. (2001): "Integración vertical, cooperación interempresarial y resultados: el efecto contingente de la coordinación implícita en un distrito industrial," *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, núm. 8 (enero-abril), pp. 51-76.

Ciruela, A. (2009): "La formación del capital humano como elemento de desarrollo de las cooperativas. Análisis de las necesidades formativas en las sociedades cooperativas mediante procesos de auditoría sociolaboral", CIRIEC-ESPAÑA núm. 64, pp. 85-104.

Davenport, Thomas (2000) *Capital humano*, España, Gestión 2000.

Decanini, Alfredo (1997) Manual ISO-9000, Ediciones Castillo, tercera edición, 1997.

Duhalde, M. (1999) *La Investigación en la Escuela*. Ediciones Novedades Educativas. Buenos Aires.

Donrosoro, I.; García, C.; González, M.; Lezámiz, M.; Matey, J.; Mozo, M.; Unzueta, M. (2001): "El modelo de gestión de las PYMEs vascas de éxito", Edita Cluster del Conocimiento (Portal de Gestión) y ediciones PMP, Bilbao.

Esser, K.; Hillebrand, W.; Messner, D.; Meyer-Stamer, J., (1996): "*Competitividad Sistémica*: nuevo desafío a las empresas y a la política". Revista de la CEPAL, no. 59, pp. 39-52.

Fernández, D. L., (2001). Alimentos y bebidas: operación, métodos y control de costos. México. Mc Graw Hill. 345pp.

Flores, M. y Vega, A. (2010). *Competitividad y Capital Humano: Factores de Desarrollo del Tercer Milenio*. Ed. Ilcsa. Mexico. 342pp.

Foster, D. L., (1996). Introducción a los viajes y al turismo. Editorial Mc Graw Hill. México. 385pp.

Frishammar, J. (2005). Managing information in new product development: A literature review. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 2(3), 259-275.

Garelli, S. (2007). *Competitiveness of nations: the fundamentals*. Professor at IMD, Director of the World Competitiveness Project. En World Competitiveness Yearbook 2006.
<http://www.imd.org/uupload/www01/documents/wcc/content/fundamentals.pdf>

Grant, R. (1996): *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*, Cívitas, Madrid.

Grönroos, CH. (1996): *Cultura de servicio y calidad percibida*, Harvard Deusto Business Review, marzo-abril, pp. 41-45.

Groocok, J. (1986): *The Chain of Quality*, John Wiley and Sons, New York, 1986.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación* (3ra. Ed.). México: McGraw-Hill.

Hinojosa, A. (2006): Cuadernos de gestión de tecnologías, "*Innovación de proceso*", Premio Nacional de Tecnología, pp.17-52.

Hurtado, N. (2000): "Las pymes y el proceso de internacionalización: Factores determinantes de su actitud hacia la exportación", Tesis doctoral por la Universidad de Granada.

Jiménez, A.; Martínez, M.; González-Benito, O. (2008): "*Implicaciones de la orientación proactiva hacia el mercado, la cooperación y el uso de TIC en los*

procesos de innovación de productos y servicios", *Universia Business Review*, pp.54-67.

Jiménez, A.; Martínez, M.; Llamas, M. (2006). "Analysis of ICTs opportunities on Firm's success: an innovation process". *Problems and Perspectives in Management*.

Lejeune, M. (1989): «Un Regard d'Ensemble sur le Marketing des Services», *Revue Française de Marketing*, n.º 121, pp. 9-27.

Lombana, J.; Rozas G. (2009): "Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional". *Pensamiento y Gestión*, Universidad del Norte, No.26 ISSN 1657-6276, pp. 1-38.

Manual de Oslo, Traducción española Grupo Tragsa Empresa de Transformación Agraria S.A., 2006. www.conacyt.gob.sv/.../Manual_de_Oslo%2005.pdf – consulta: 3 de octubre de 2011.

Morfín, M. (2001). *Administración de comedor y bar*. México. Editorial Trillas. 379pp.

Pelekais, C. (2007): *Métodos Cuantitativos y cualitativos: Diferencias y Tendencias* Revista Telos. Vol. 2 no. 2.

Porter, M. (1995). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*, Editorial Vergara, Buenos Aires.

Prasad, V. K., Ramamurthy, K. & Naidu, G. (2001). The influence of internet-marketing integration on marketing competencies and export performance. *Journal of International Marketing* 9(4), 82-110.

Rivas, A. (1999): "La contribución de la micro y pequeñas empresas (PYMES) costarricenses al empleo nacional". CEP, Universidad Latina de Costa Rica.

Revista Gestión, Núm. 148. (Octubre de 2006). Quito: Dinediciones. p. 28.

Revista Gestión, Núm. 161. (Noviembre de 2007). Quito: Dinediciones. pp. 50-51.

Roquebert, J.;Phillips, R.;Wesfall, P. (1996): "Markets vs. Management: what drives profitability?", *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp.653-664.

Tzokas, N.; Saren, M. (2004). Competitive advantage, knowledge & relationship marketing: Where, what & how? *Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(2), 124-135.

Viedma, J. (1992): *La excelencia empresarial española*, Mc Graw Hill. Segunda Edición.

Vera, J., Trujillo, A. (2009).: "El papel de la calidad del servicio del restaurante como antecedente de la lealtad del cliente", *Panorama Socioeconómico* año 27, no. 38 pp. 16-30.

Yusuf, A. (1995): "Critical success factors for small business: perceptions of South Pacific entrepreneurs", *Journal of Small Business Management*, April, Vol. 33. N.2, pp. 68-73.

Zeithaml, V., Bitner, M. (2002): *Marketing de Servicios*, Mc Graw-Hill, México.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

Martínez, K. (2010). "Oportunidades para la empresa familiar". Publicado el 5 de octubre de 2010. [Artículo electrónico]. Recuperado el 31 de enero de 2010. http://www.altonivel.com.mx/6285-oportunidades-para-la-empresa-familiar.html?searched=empresas+familiares&advsearch=allwords&highlight=ajaxSearch_highlight+ ajaxSearch_highlight1+ ajaxSearch_highlight2.

Enciclopedia de los Municipios de México, Baja California, Ensenada, Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, Gobierno del Estado de Baja California consultado el 7 de noviembre de 2011

<http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/bajacalifornia/municipios/02001a.htm>

Secretaría de Turismo Baja California Gastronomía, consultado 6 de noviembre de 2011 <http://www.descubrebajacalifornia.com/baja-gastronomia.php>

Gobierno del Estado de Baja California y su Ruta Gastronomía, consultado 6 de noviembre de 2011
http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/gastronomia/ruta_gastronomica/index.jsp

Gobierno del Estado de Baja California y su Gastronomía, consultado 6 de noviembre de 2011
http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/gastronomia/introduccion.jsp

Restaurantes con el Distintivo H en el estado de baja california, consultado el 5 de noviembre de 2011.
[http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/1305/1/images/BAJACALIFORNIA\(3\).pdf](http://www.sectur.gob.mx/work/models/sectur/Resource/1305/1/images/BAJACALIFORNIA(3).pdf)

Conceptos del Distintivo H y la secretaria de turismo, consultado el 5 de noviembre de 2011

http://www.sectur.gob.mx/es/sectur/sect_9231_distintivo_h

Censos económicos Canirac 2009, consultado el 5 de noviembre de 2011
<http://canirac.org.mx/images/stories/documentos/canirac-inegi-sector-restaurantero-2009.pdf>

Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados (CANIRAC) consultado el 5 de noviembre de 2011
<http://canirac.org.mx/>

Cifras de la Industria Restaurantera, consultado el 5 de noviembre de 2011
<http://canirac.org.mx/la-industria/cifras-de-la-industria.html>

1 Modelo de competitividad consultado el 15 de febrero de 2012 en:
<http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v16/162165.pdf>

2 Modelo de competitividad consultado el 15 de febrero de 2012 en:
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/304/30400913.pdf>

3 Modelo de competitividad consultado el 15 de febrero de 2012 en:
<http://www.am.com.mx/archivos/leon2025.pdf>

4 Modelo de competitividad consultado el 15 de febrero de 2012 en:
<http://www.alafec.unam.mx/mem/lima/emprendedurismo/EMP2.PDF>

Innovación en la organización consultado el 26 de Julio de 2012 en:
<http://www.altonivel.com.mx/6361-innovacion-en-la-organizacion.html>

Innovación en la mercadotecnia consultado el 26 de julio de 2012 en:
http://www.fpnt.org.mx/boletin/Mayo_2011/Pdf/Innovacion_en_Mercadotecnia.pdf

Anexos

Anexo 1 Directorio de restaurantes clasificados como cocina internacional de los socios CANIRAC 2010

Listado de Socios 2010

ANTARES CORAL Y MARINA	KM.103 CARRET ENS.-TIJ. ZONA PLAYITAS	1-75-00-00
APPLEBEE'S	AVE. REFORMA NO.3956 MACRO PLAZA DEL MAR	173-34-11
BAJAMAR REST. BAR LOS DOS LAGOS	KM.77.5 CARRET. ESCÉNICA ENS. -TIJ.	155-01-55
BRONCOS	MACHEROS NO.154 ENTRE 1 Y 2	1-76-49-00
CAFÉ PUEBLO	AVE. RUIZ NO.96	178-80-55
CAPRICHOS	AVE. RUIZ NO. 138	1-78-34-33
COVELLI PIZZAS	MIRAMAR ENTRE 6 Y 7 NO.637-7	175-73-45
EL CHARRO	LOPEZ MATEOS NO. 454	178-21-14
EL REY SOL	AVE. LÓPEZ MATEOS NO.1000	178-17-33
HACIENDA GUADALUPE	CARRETERA TECATE ENSENADA KM81.5 . 64 A Y B	155-28-59
HIJOS DEL SUSHI	ALVARADO NO. 143 ZONA CENTRO	178-88-47
HOSTAL SAN ANGEL	DECIMA NO.780 ZONA CENTRO	175-73-11
LA COCEDORA DE LANGOSTA	RECINTO PORTUARIO TENIENTE AZUETA 187-D	178-37-42
LA CONTRA RESTAURANTE	AVE. LA MARINA NUM. 10	155-30-97
LA FORCHETTA	BLANCARTE NO.7	178-34-08
LA TORTUGA	AVE. LÓPEZ MATEOS NO.800	178-18-18
LAS BUGAMBILIAS	AVE. LÓPEZ MATEOS NO.1089	178-80-86
LAS CAZUELITAS	BLVD. COSTERO NO.609 LOC. 11 Y 12	175-74-86
LAS CAZUELITAS DEL KIKIS	SANGINEZ Y BUCANEROS 203 LOCAL 1	177-02-03
LG RESTAURANTE	LOPEZ MATEOS NO. 797 ZONA CENTRO	178-80-45
LOS VELEROS	BLVD. COSTERO NO.1442 FRACC. BAHIA ENSENADA	176-09-01
MANGO -MANGO	RUIZ Y PRIMERA NO.3335	178-88-62
MARISCOS BAHÍA DE ENSENADA	AVE. RIVEROLL NO.109 ZONA CENTRO	178-10-15
MARISCOS PLAYA AZUL	AVE RIVEROLL NO. 113 ENTRE 1 Y 2	1-74-06-22
OPHELIA'S LOUNGE-RESTAURANT	CARRE. TIJ- ENS KM 103 NO. 7165 ZAUZAL DE RGZ.	1758365/ 175-73-85
PAMPAS DO BRASIL	BLVD. LÁZARO CÁRDENAS 1790 FRAC.PLAYA ENS.	1-76-51-54
PUNTA MORRO	KM 106 CARRETERA TIJ ENS	178-35-07
RATATOUILLE	CALLE 7MA Y ARROYO ENSENADA	120-52-21
RESTAURANTE BRASILEÑO PICHANHAS	CALLE 1RA Y ALVARADO NO. 925 PLAZA BLANCA	178-86-03
SANO'S	KM.108 S/N ZONA PLAYITAS	1-75-24-39
TEMAKY SUSHI BAR	AVE. RUIZ 108	175-91-05
VIPS	CARRETERA TRANSPENINSULAR 3976 COLONIA CARLOSPACHECO	1733240

Anexo 2 Encuesta realizada a los objetos de estudio

Cédula de Identificación:

Folio: _____

Nombre del Restaurante: _____

Dirección: _____

Tels.: _____

Años de servicio en el restaurante: _____

Nombre del entrevistado: _____

Puesto: _____

Años en el Cargo: _____

Formación: _____

La presente investigación tiene como finalidad, obtener información que les permita conocer el mercado y su funcionamiento. La que se utilizará de manera confidencial y con fines académicos.

Elija la opción que más se apega a su respuesta.

Aseguramiento de la Calidad

1. La gerencia impulsa programas de calidad

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

2. La gerencia capacita a los empleados para la mejora continua.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

3. Las normas de calidad para todos los servicios que ofrece la empresa están debidamente documentadas.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

4. Se aplican las normas de calidad para todos los servicios que ofrece la empresa.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

5. Los servicios que presta la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

6. El sistema de calidad identifica las necesidades del cliente y trata de adaptar su servicio a las mismas.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

7. El sistema de calidad controla, identifica y mide los defectos de los servicios prestados implementando acciones correctivas.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

8. El sistema de higiene que utiliza la empresa se encuentra establecido en la Norma Oficial Mexicana y lo aplica.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

9. El sistema de inocuidad que utiliza la empresa se encuentra establecido en la Norma Oficial Mexicana y se aplica.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

10. El personal de cocina tiene amplio conocimiento sobre HACCP y cumple aplicando todos requerimientos. En español el término es conocido como: Sistema de Análisis de Peligro y de Puntos Críticos de Control.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

11. La empresa busca que su personal de un trato de calidad y personalizado llamando al cliente frecuente por su Nombre.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

12. La empresa busca cumplir con los requisitos para obtener el Distintivo "H".

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

Innovación en producto, proceso, organización y mercadotecnia.

13. La empresa obtiene sus ideas del Mercado a través de una investigación de las necesidades de sus clientes.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

14. Existe algún mecanismo para la aportación de ideas y sugerencias.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

15. Se motiva la generación de ideas.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

16. Es la gerencia la que decide, de forma aislada, que nuevos conceptos desarrollar, sin contar con la participación de otras áreas de la empresa.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

17. Se leen revistas especializadas, se asiste a cursos, congresos o ferias para seguir la evolución de los procesos o tecnologías de producción y de modelos de organización y gestión.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

18. Se hacen reuniones internas periódicamente de equipos multidisciplinarios para revisar todo lo que se ha observado y se ha documentado para explorar alternativas tecnológicas a los procesos productivos implementados.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

19. Existen mecanismos de benchmarking que permitan conocer las tecnologías de producción y los modelos organizativos de las empresas líderes en el panorama mundial.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

20. La gerencia prevé cambios en el sector y realiza una planificación estratégica de la empresa teniendo en cuenta estos cambios.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

21. Existe una vinculación directa entre una visión estratégica y los recursos destinados a innovación.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

22. La gerencia se siente implicada e impulsa la innovación como una fuente de competitividad de la empresa.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

23. La gerencia transmite a sus trabajadores a través de su actitud personal, la misión y los valores, asegurándose de que estos se entiendan y se compartan.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

24. La gerencia comunica el compromiso con la innovación a sus clientes mediante sus argumentos de venta: folletos, catálogos.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

25. Existe, y se aplica, un plan para el desarrollo profesional a través de la rotación interna entre diversas funciones.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

26. Se estimulan todo tipo de actividades que promueven el aprendizaje, especialmente el trabajo en equipo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

27. Se contrata y desarrolla permanentemente al personal técnico.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

28. La gerencia promueve y potencia un clima adecuado para la innovación a mediano plazo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

29. Se conocen las prácticas comerciales de otras empresas competidoras y de sectores afines y se hace un seguimiento documentado y sistemático que permite introducir mejoras en las prácticas existentes.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

30. La empresa es plenamente consciente de la posibilidad de innovar no solo en el producto, sino también en el precio, la comunicación, la distribución y la venta.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

31. Se ha hecho alguna innovación que haya permitido aumentar el valor de sus productos o servicios.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

32. Los clientes participan en el desarrollo de nuevos productos, se gestionan las sugerencias.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

33. La empresa hace todo lo posible para que no se produzcan quejas y, en caso de que existan, las gestiona de manera individual y no sistemática.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

Recursos Humanos

34. La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

35. La empresa tiene políticas o manuales de procedimientos escritos, y acatados por todo el personal.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

36. En la empresa quien dirige al personal (Gerente General o Jefe de Piso) debe contar con estudios universitarios o bien tener una trayectoria de experiencias para estar a cargo del personal.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

37. La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (IMSS, INFONAVIT, ISR, IVA, reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial).

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

38. Las habilidades personales, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración, promoción del personal, o para la definición de la escala salarial.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

39. La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y se da una inducción a la empresa.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

40. La cantidad de cursos o acciones de capacitación que se ofrecen al año al personal son muy pocos.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

41. Existe una buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles de la empresa.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

42. La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de identidad y pertenencia.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

43. El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

44. La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

45. La empresa realiza frecuentemente actividades sociales, recreativas y deportivas y busca vincular a la familia del trabajador en estos eventos.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

46. La empresa hace difusión del programa de salud ocupacional implementando (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia).

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

47. Las instalaciones, los procesos y los equipos están diseñados para prestar un ambiente seguro para el trabajador.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

48. La empresa difunde su programa de seguridad del personal para prevenir accidentes de trabajo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

49. La empresa documenta los accidentes de trabajo cuando ocurren.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

50. La empresa toma acciones preventivas y correctivas cuando ocurren los accidentes de trabajo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

51. La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

Tecnologías de Información y Comunicación

52. El sistema de información de la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos de información de todas las áreas en forma oportuna y confiable.

Muy en	En	Ni de acuerdo, ni	De	Muy de acuerdo
--------	----	-------------------	----	----------------

desacuerdo	desacuerdo	en desacuerdo	acuerdo	
------------	------------	---------------	---------	--

53. La empresa está actualizada con nuevos programas o equipos de cómputo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

54. La empresa tiene personal capacitado para manejar los nuevos programas o equipos de cómputo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

55. El diseño técnico del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo del proceso y seguridad.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

56. Se generan y archivan adecuadamente los documentos de soporte (órdenes de producción entradas y salidas de almacén, comprobantes de egresos, recibos de caja, facturas). En las diferentes áreas de las empresas.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

57. La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

58. Como política la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo (back-ups) de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

59. La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

60. La empresa cuenta con sistemas digitales para levantamiento de las órdenes.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

61. La empresa cuenta con programas de software especializados para costos en cocina.

Muy en	En	Ni de acuerdo, ni	De	Muy de acuerdo
--------	----	-------------------	----	----------------

desacuerdo	desacuerdo	en desacuerdo	acuerdo	
------------	------------	---------------	---------	--

Contabilidad y Finanzas

62. El sistema de contabilidad provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

63. La Gerencia General recibe los informes de resultados contables en los 10 primeros días del mes siguiente.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

64. Periódicamente (quincenal, mensualmente) se preparan reportes de cuentas por pagar, organizados de acuerdo a su antigüedad.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

65. La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y controlar sus inventarios.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

66. Existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos, servicios y de los procesos.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

67. El sistema de costos de la empresa puede costear rápidamente pedidos con base en datos confiables.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

68. La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuestos de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio).

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

69. La empresa obtiene financiamiento rápido cuando hay dificultades para el pago de nómina.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

70. Una estrategia de la empresa en temporada baja es el recorte de personal.

Muy en	En	Ni de acuerdo, ni	De	Muy de acuerdo
--------	----	-------------------	----	----------------

desacuerdo	desacuerdo	en desacuerdo	acuerdo	
------------	------------	---------------	---------	--

71. La empresa conoce la utilidad de cada producto o, línea de producto.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

72. Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

73. La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones en general.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

74. Los libros de actas, registro de socios, las reformas de escrituras, la información para el SAT se encuentran al día.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

75. Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

76. La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean sus resultados.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

77. La empresa inicio sus actividades con un Plan de Negocios Formal.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

78. La empresa ha solicitado financiamiento para la operación del negocio, a través del Plan de Negocios Formal.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
-------------------	---------------	---------------------------------	------------	----------------

Muchas Gracias Por la Entrevista Concedida.