

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**LA GESTIÓN INTEGRAL Y EL FRACASO EN LOS NEGOCIOS DE  
SERVICIOS DE ALIMENTOS INDEPENDIENTES EN ENSENADA**

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

**PRESENTA**

**ALFREDO SALDAÑA ROSAS**

**Ensenada, B. C.**

**Diciembre del 2014**

## CONSTANCIA DE APROBACIÓN



Director de la Tesis:

Dr. Ariel Moctezuma Hernández

Aprobado por los Integrantes del Sínodo:

1.-   
Dra. Ma. De Lourdes Solis Tirado

2.-   
M.A. Laura Alicia Beyllss Cortez

## **Agradecimientos**

Agradezco con respeto a las personas que me permitieron hacer posible desarrollar hasta el fin el ambicioso proyecto de cursar la Maestría en Administración, destaco a las integrantes del comité de posgrado, Doctoras Concepción Ramírez, Enselmina Marín y Sheyla Delhumeau , por su confianza. Sin el apoyo y orientación de ellos este objetivo no hubiera sido posible.

Particularmente agradezco a mi director de tesis, el Doctor Ariel Moctezuma Hernández, quien tuvo la paciencia de interesarse en mi trabajo a título personal para guiarme a pesar de las dificultades de agenda que nuestras actividades profesionales presentaron, y apoyarme para no cejar en mi objetivo.

Agradezco a la Dra. Ma. De Lourdes Solís Tirado, por sus instrucciones como maestra en el programa y por su guía en este trabajo como sinodal; Un triple agradecimiento a la Maestra Laura Alicia Beyliss Cortez, por supuesto por su orientación como sinodal, por su amistad, y por su apoyo absoluto como directora de la Escuela de Enología y Gastronomía en la que participo, para que yo pudiera contar con el tiempo y las facilidades necesarias para cursar el programa de maestría.

Por supuesto agradezco a la Universidad Autónoma del Estado de Baja California por la oportunidad de aprovechar el programa de maestría en administración para realizarme como individuo.

## **RESUMEN**

Este trabajo tiene como objetivo identificar las variables relativas a una gestión integral que pueden ser determinantes en el fracaso de los negocios de servicios de alimentos independientes en la Ciudad de Ensenada; la necesidad de esta identificación surge a partir de que el investigador no encontró variables documentadas.

En su metodología, el trabajo tiene un enfoque mixto realizado a través de un diseño exploratorio secuencial: para la primera parte se efectuó una investigación cualitativa con la aplicación de entrevistas a emprendedores que bajo diferentes circunstancias y con diferentes formatos de negocio fracasaron en sus emprendimientos, en seguida, a partir de las conclusiones obtenidas, se aplicó una encuesta a empresarios en activo buscando de esta manera confirmar o debatir la información obtenida.

Las conclusiones obtenidas en este trabajo permiten identificar quince variables que evidencian a partir de las propias reflexiones y confirmaciones de los sujetos investigados, que los factores que inciden en el fracaso son de origen endógeno y están directamente relacionados con una falta de experiencia y un insuficiente conocimiento, lo que limita al emprendedor de negocios de servicios de alimentos para enfrentar la compleja operación de los negocios de servicios de alimentos impidiéndole ejercer una efectiva gestión integral.

### **PALABRAS CLAVE:**

Negocio de servicios de alimentos, gestión integral, fracaso, experiencia, formación, emprendedor.

## Tabla de contenido

Introducción .....	1
Planteamiento del problema .....	4
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	6
Preguntas de investigación .....	6
Justificación.....	6
Alcance y delimitaciones.....	8
Capítulo I. Marco teórico .....	9
1.1    Gestión integral.....	9
1.2    Fracaso .....	12
1.3    Negocios de servicios de alimentos .....	14
1.4    Cadenas de negocios de servicios de alimentos .....	15
1.5    Franquicias de negocios de servicios de alimentos .....	16
1.6    Características de los negocios de servicios de alimentos.....	17
1.7    Competencias gerenciales en el negocio de servicio de alimentos .....	18
1.8    El emprendedor .....	20
1.9    Razones del fracaso en el negocio de servicios de alimentos.....	23
Capítulo II. Metodología.....	27
2.1.    Contexto.....	27
2.2    Método de estudio.....	29
2.3    Fase del método Cualitativo .....	32
2.3.1 Participantes .....	32
2.3.2 Diseño del instrumento.....	32
2.3.3 Descripción del instrumento.....	34
2.3.4 Confiabilidad y validez del instrumento.....	37
2.3.5 Procedimiento para la aplicación del instrumento.....	39

2.3.6	Análisis de los datos .....	40
2.3.7	Resultados .....	41
2.4	Fase del método Cuantitativo .....	41
2.4.1	Participantes .....	41
2.4.2	Diseño del instrumento .....	41
2.4.3	Descripción del instrumento .....	44
2.4.4	Procedimiento para la aplicación del instrumento .....	49
2.4.5	Análisis de los datos .....	49
Capítulo III.	Resultados de la investigación .....	50
3.1	Descripción de los resultados .....	50
3.2	Gráficas .....	54
Capítulo IV	Conclusiones y recomendaciones .....	70
4.1	Conclusiones .....	70
4.2	Recomendaciones .....	80
Anexos	.....	83
Referencias	.....	95

## Lista de Gráficas

<b>Número de gráfica</b>	<b>Página</b>
Gráfica 3.1 Viabilidad	55
Gráfica 3.2 Necesidades del mercado	56
Gráfica 3.3 Servicios complementarios	57
Gráfica 3.4 Tendencias del mercado	58
Gráfica 3.5 Retorno sobre la inversión	59
Gráfica 3.6 Control de costos	60
Gráfica 3.7 Organización Formal	61
Gráfica 3.8 Concepto integral	62
Gráfica 3.9 Control de inventarios	63
Gráfica 3.10 Plan de negocio	64
Gráfica 3.11 Concepto / zona	65
Gráfica 3.12 Innovador	66
Gráfica 3.13 Proyectos alternativos	67
Gráfica 3.14 Familiares	68
Gráfica 3.15 Cliente local	69

## Introducción

El chef Catalán Ferran Adriá, propietario del restaurante El Bulli en la Costa Brava, quien es considerado en la actualidad, como el mejor cocinero del mundo, declaró a la agencia de Noticias Española EFE que su restaurante, lejos de ser rentable, acumuló pérdidas anuales de 500 mil euros a lo largo de varios años de operación. Lo expuesto a pesar de contar en su lista de espera con 2000 clientes (Agencia de noticias EFE, España 2010).

El próximo 30 de julio de 2011, El Bulli habrá llegado al final de su trayecto como restaurante. Daremos paso a una transformación que dará como fruto la creación de un Centro de Creatividad en el año 2014. Su principal objetivo será el de incidir en el área del pensamiento sobre Cocina Creativa y Gastronomía y será gestionado a través de una Fundación privada (El Bulli *Foundation*, 2011, s/p.).

La mención anterior es relevante por el personaje al que se refiere, pero al mismo tiempo ejemplifica de manera puntual, cómo en los negocios de servicios de alimentos algunos empresarios confunden el objetivo de los negocios, enfocándose en aspectos específicos que tienen que ver con el menú o con el concepto de negocio dejando de lado los aspectos de gestión, tanto de los recursos materiales como lo relativo al desarrollo del capital humano. Ejemplos como el mencionado, describen la falta de estructura por parte de los empresarios como una de las razones que inciden en el alto índice de fracaso que priva en los negocios de servicios de alimentos, a pesar de contar con un potencial como el que en el caso de El Bulli se presenta.

En el año 2006, iniciaron operaciones 60,000 restaurantes en los Estados Unidos de América (USA). Un estudio longitudinal de los restaurantes del estado de Ohio, identificó que el porcentaje de fracaso de los restaurantes independientes se ubicó en el 61 por ciento durante un periodo de tres años (1996-1999), el porcentaje más alto de fracaso se dio en el primer año de operaciones con un 26 por ciento. Para el segundo año fue del 19 por ciento y de 14 por ciento en el tercer año. Si bien las razones que fundamentan esta desafortunada estadística son diversas,

de acuerdo con Douglas (2007), un factor principal en el fracaso financiero se debe a la falta de conocimiento pertinente acerca de iniciar, operar y gestionar financieramente un negocio de servicio de alimentos.

Muchos de los que emprenden un negocio de servicios de alimentos, incursionan en el ramo con motivaciones que van desde las más superficiales como participar en un negocio que es atractivo, o porque a fuerza de haber sido durante largo tiempo consumidores de este tipo de negocios, se consideran expertos. Algunos han sido reconocidos como excelentes cocineros domésticos por su grupo de amigos, otros consideran un restaurante el lugar ideal para establecer relaciones con gente famosa o importante, y otros lo hacen considerando el sector gastronómico como la manera más fácil de conseguir el sueño de contar con un negocio propio (Fields, 2007).

Es común encontrar entre los empresarios de negocios de servicios de alimentos, a emprendedores exitosos en su ramo original, que inician un restaurante sin conocer el detalle operativo del sector, con el único antecedente de haber sido consumidores y con el interés de llegar a contar con un negocio “atractivo” que supone muy buenas utilidades y que se frustran al no entender por qué un negocio que debería ser “fácil” y rentable, fracasa. Así, en la aventura de emprender un negocio de servicios de alimentos, se ve enrolarse a constructores de carreteras, notarios públicos, políticos, comerciantes, agricultores, deportistas, artistas y otros.

En el negocio de servicios de alimentos, el emprendedor se encuentra ante los retos que le presenta la gestión del negocio: la operativa en donde pone en juego la experiencia adquirida y la administrativa que comprende entre otras áreas las de finanzas, de compras, de materiales, de almacén, de producción, de los recursos humanos, de la calidad, del servicio, de mercadotecnia, de organización, de administración del tiempo, de las tecnologías de la información y la comunicación, e incluso del conocimiento, para capitalizar las habilidades de sus colaboradores. Operando el formato de negocio en el que incursiona, temprano se da cuenta que cuando se atiende al concepto de gestión, este no se refiere a los conceptos aislados antes mencionados, sino a un concepto holístico, es decir a

una gestión integral. Este enfoque considera como un sistema engranado al total de los elementos que intervienen en la producción incluidos los conceptos de mantenimiento, finanzas, desarrollo de estrategias, consumidores, capital humano, operaciones, etc. (Amendola, 2011).

Está el caso de aquellos empresarios que con un conocimiento parcial del sector, incursionan en él, con la carencia de una preparación integral que les permita enfrentar el reto de iniciar un negocio que reviste una enorme complejidad, Suponen que el tener algún reconocimiento, familiar o de su círculo de amigos respecto a sus habilidades en la preparación de alimentos es suficiente, no vislumbran que el emprender este tipo de negocios obliga a tener experiencia, conocimiento de la planeación, la organización, la producción, la mercadotecnia, la contabilidad, de los aspectos legales involucrados, y principalmente de la administración del capital humano.

Más allá del interés en la actividad que se desea desarrollar como negocio, el fracaso puede acechar a los emprendedores que no cuentan con la formación o la experiencia requeridas para asumir la ambiciosa labor de ser dueños de empresas (Vidal & Rolo, 2010, p. 55).

Lo anterior sin descontar que se debe tener conocimiento técnico de las instalaciones, distribución, ambientación, mobiliario, equipo, accesorios y utensilios involucrados en estos negocios, así como habilidades en lo que a relaciones públicas y comunicación se refiere. El fracaso de los negocios de servicios de alimentos es un indicador del nivel de complejidad que involucra este tipo de operaciones, complejidad mayor que la de otros negocios de las mismas y aún de mayores dimensiones. Para aumentar las probabilidades de éxito, especialmente considerando que al abrir un negocio de servicios de alimentos normalmente se pone en juego una inversión importante tanto patrimonial como de tiempo y esfuerzo, se debe estar lo mejor preparado posible, estar dispuesto a apretarse el cinturón, dedicarle todo el tiempo necesario y preguntar (Fields, 2007).

Los restaurantes independientes que se inician en nuestro país pertenecen al sector servicios y dentro de este sector se consideran como micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), clasificación que depende del número de empleados ocupados y del sector económico al que pertenecen, en este caso el de servicios: Micro, 1 a 10 empleados; Pequeña, 11-50; Mediana, 51-100, y su forma de propiedad es mayoritariamente de propietario único (Nacional Financiera, 2004, en adelante, NAFINSA).

Sin que exista un patrón claro de por qué estas empresas fracasan, las más comunes se relacionan con la gestión de sus propietarios colocándose en primer lugar la incompetencia o falta de experiencia de los emprendedores. Es común que estos creen contar con los conocimientos suficientes para manejar todas las áreas del negocio, siendo la segunda causa el gestionar un negocio a partir de una corazonada y no de un conocimiento pertinente del negocio y sus características, lo anterior los lleva a omitir el establecimiento de controles que permitan prever o corregir desviaciones que como tercer causa del fracaso originan la sorpresa del emprendedor por situaciones previsibles en un sistema de control. La inadecuada planeación de los recursos es la cuarta causa de fracaso originadas por un enfoque en las inversiones, mobiliario, equipo e instalaciones, y los gastos operativos más evidentes, obviando las necesidades de capital de trabajo y diversos gastos. Por último una incorrecta identificación del riesgo limita la visión de los retos futuros impidiendo enfocar los riesgos, pretextando que "lo urgente no deja tiempo para lo importante" (NAFINSA, 2004).

### **Planteamiento del problema**

Los negocios de servicios de alimentos integran un sector muy competido, pero esta no es la razón por la que un alto índice de negocios cierra sus puertas. La causa principal del fracaso en el sector se debe a la falta de formación, desconocimiento del ramo, e inexperiencia de los propietarios o inversionistas que no les permite anticiparse a los errores, confirmando con estas acciones el viejo adagio que reza: "Aquél que falla en la planeación, está planeando para fallar" (Fields, 2007, p. 2).

Navarrete & Sansores (2011) explican cómo la insuficiencia de habilidades empresariales en un propietario, durante la fase inicial de una empresa puede hacer que un negocio fracase. Identifican con base en los resultados de las pruebas estadísticas que arroja su investigación como factores que inciden en la decisión de cierre de las empresas, las siguientes: la competencia, la planeación estratégica, el conocimiento del mercado, la administración financiera y la administración de los recursos humanos. Para ellos lo más significativo, es la poca o nula planeación del negocio. Lo anterior debido a que muchas empresas surgen a partir de situaciones coyunturales y no resultado de una adecuada planeación estratégica, en otras palabras, surgen para solucionar un problema de subsistencia y no para aprovechar las oportunidades que presenta el mercado.

La herramienta ideal para la planeación de un negocio es el plan de negocio, la falta de uno realizado pertinentemente, limita la visión del emprendedor con respecto a sus objetivos y lo vuelve vulnerable ante las amenazas que propician su insolvencia. La falta de comprensión del proceso de planeación incrementa el riesgo de fracasar toda vez que juega un papel fundamental en la estructuración de un negocio. El plan de negocios se integra en un documento que especifica para que se funda la empresa y sus metas. Precisa los montos de las inversiones, las fuentes de financiamiento, la estructura organizacional y el modelo de negocio que fundamenta a la empresa (Ang, 1991).

En este contexto es fundamental establecer: cuáles son las variables relativas a una gestión integral que pueden ser determinantes en el fracaso de los negocios de servicios de alimentos independientes en la Ciudad de Ensenada

### **Objetivo general**

Identificar las variables relativas a la gestión integral que puede ser determinantes en el fracaso de los negocios de servicios de alimentos independientes en la Ciudad de Ensenada.

## **Objetivos específicos**

1. Identificar las variables relativas a la formación académica de los emprendedores dedicados a los negocios de servicios de alimentos que fracasaron en la Ciudad de Ensenada.
2. Identificar las variables relativas al nivel de experiencia en gestión de negocios de servicios de alimentos de los emprendedores de este sector que fracasaron en la Ciudad de Ensenada.
3. Identificar las variables no relacionadas con la gestión de los emprendedores y que pueden determinar el fracaso de un negocio de servicios de alimentos en la Ciudad de Ensenada.

## **Preguntas de investigación**

Pregunta 1. ¿Cuál es la formación académica de los emprendedores dedicados a los negocios de servicios de alimentos independientes y que fracasaron en la Ciudad de Ensenada?

Pregunta 2. ¿Cuál es el nivel de experiencia en la gestión de negocios de servicios de alimentos de los emprendedores dedicados a este sector y que fracasaron en la Ciudad de Ensenada?

Pregunta 3. ¿Cuáles son las posibles variables no relacionadas con la gestión de los emprendedores y que pueden determinar el fracaso de los negocios de servicios de alimentos en la Ciudad de Ensenada?

## **Justificación**

En 2008, las unidades económicas de servicios representaron 36,2% del total nacional y el personal ocupado total representó 34,4%, para situarse en primer lugar como empleador y se estima que en segundo lugar en producción bruta. Se registraron 1,351,477 establecimientos en servicios privados no financieros; con un crecimiento anual de 6,1% desde el censo anterior. Se emplearon 6,957,249 personas, con un crecimiento anual de 7,1% por ciento. Los hoteles y restaurantes

se colocaron en primer lugar en 2008, captando 25,8% del empleo del sector. De todas las actividades de servicios, la industria restaurantera ocupa el segundo lugar en la generación de empleo, sólo detrás del sector de apoyo a los negocios y manejo de desechos, que reportó 55,128 personas más. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2009).

El padrón de negocios de servicios de alimentos con que cuenta la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (en adelante, CANIRAC), Delegación Ensenada, presentó a diciembre de 2007, 50 negocios afiliados; para diciembre de 2012 el padrón alcanzó los 167 afiliados, es decir se tuvo un incremento de 117 negocios, sin embargo en el período de diciembre de 2007 a diciembre de 2012 (cinco años), los negocios que cerraron sus puertas fueron del orden de 79. En una relación directa del número de negocios que continúan abiertos y el número de negocios que cerraron sus puertas encontramos que estos últimos representan un 68%. (CANIRAC, Delegación Ensenada, 2013).

Un dato como el antes expuesto identifica como problema el fracaso en los negocios de servicios de alimentos en la Ciudad de Ensenada. Romero (2013) dice que “el fracaso empresarial implica el deterioro de una sociedad en general, en sus tasas de crecimiento del PIB, en su fuerza laboral, la inversión y la distribución del ingreso” (p. 237).

De esta manera, la identificación de las variables que pueden influir en el índice de fracaso de los negocios de servicio de alimentos independientes en la ciudad de Ensenada, servirá para que el sector gastronómico pueda considerarlas en el planteamiento de acciones que conlleven al éxito empresarial. Las acciones que se consideren, están dirigidas a beneficiar a la comunidad con una mayor estabilidad y eficacia en lo relativo al empleo y la productividad del ramo. Las variables identificadas se proponen para considerarse en la modificación del plan de estudios del Programa Académico de Licenciado en Gastronomía, y como líneas de estudio e investigación en la Escuela de Enología y Gastronomía de la Universidad Autónoma de Baja California.

## **Alcance y delimitaciones**

El alcance de esta investigación refiere un estudio exploratorio debido a no haberse encontrado información disponible que permita a partir de variables conocidas establecer qué factores inciden en el fracaso de los negocios de servicios de alimentos independientes en la Ciudad de Ensenada.

En lo relativo a la metodología, la investigación se apoya en un diseño mixto secuencial realizado en dos etapas. La primera corresponde al enfoque cualitativo con la aplicación de la entrevista como instrumento de investigación para recabar información proveniente de emprendedores que establecieron negocios de servicios de alimentos independientes en la Ciudad de Ensenada y que cesaron estas mismas operaciones, durante el período del 2007 al 2012, identificando en su visión retrospectiva las causas que provocaron el fracaso de los negocios; en la segunda etapa se integra el enfoque cuantitativo mediante la aplicación de un cuestionario tipo Likert con la participación de empresarios registrados en el padrón de CANIRAC al 31 de diciembre de 2013. Esto tiene el propósito de validar las variables en los resultados de la etapa cualitativa.

La estructura de este trabajo contiene cuatro capítulos: en el capítulo I: Marco teórico, se encuentran los elementos teóricos que sostiene la presente investigación así como la definición de conceptos utilizados a lo largo del mismo. El capítulo II: Metodología, describe el contexto donde se desarrolla el estudio; se exponen los fundamentos metodológicos en que se basa la selección del método, el diseño secuencial, los sujetos estudiados, y los instrumentos utilizados para la recolección de datos, se incluye cómo se analizaron éstos. En el capítulo III: Descripción e Interpretación de los Resultados, se aprecian los resultados mediante la presentación de gráficas y su descripción. En el capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones, se presentan las conclusiones así como las recomendaciones con el detalle de a quién van dirigidas.

## Capítulo I. Marco teórico

En este capítulo se presentan las bases teóricas que sustentan esta investigación a partir de la definición y en su caso la construcción de los conceptos que precisan el problema y la interpretación de los resultados, esto debido a que no se encontraron estudios previos relacionados con el tema de este trabajo en la Ciudad de Ensenada.

### 1.1 Gestión integral

Actualmente el término gestión se identifica con una perspectiva organizativa que involucra el “conjunto de procedimientos de adecuación de recursos de cualquier índole a aquellos fines para los cuales han sido obtenidos esos mismos recursos” (Ministerio de Cultura, 2012, p. 6). Con la gestión se precisan acciones que a partir de un conocimiento previo definen actividades interrelacionadas que incluyen la administración de los recursos, los aspectos operativos y el diseño de estrategias de corto, mediano y largo plazo, relativas siempre al manejo interno de la organización. Entonces gestión se entiende como: “el involucramiento de un conjunto de proposiciones teóricas que explican el uso de unas reglas, procedimientos y modos operativos para llevar a cabo con eficacia las actividades económicas que permiten lograr los objetivos de una organización” (Risso, 2012, pp. 533-534).

Las definiciones de gestión son abundantes: la Real Academia de la Lengua Española RAE, la equipara con administración, “Gestión es la acción y efecto de gestionar o administrar”, y en otra definición, “dirección, administración de una empresa, negocio, etc.”. (Diccionario de la Lengua Española, 22ª edición).

Brandstadter (2007), señala que etimológicamente Gestión proviene del latín *gestio – onis* “acción de llevar a cabo, que a su vez deriva del supino de *gerere* “conducir, llevar a cabo, mostrar”, de donde el llevar a cabo no es una acción individual sino que implica la participación de otros a quienes se conduce o muestra el camino. En el significado de gestión se encuentra el diseño de procesos organizacionales con el que se construyen futuros a partir del

conocimiento actual vinculados a una cultura de liderazgo en dónde la delegación y confianza permiten identificar, potencializar y encauzar la energía organizacional para propiciar condiciones de crear alternativas equilibradas en la búsqueda de los logros. En las organizaciones es fundamental identificar el potencial de los individuos, lo que les da la relevancia a partir de las potencialidades que son capaces de desarrollar para su beneficio y el de la organización (Zabaleta, 2003).

Otras definiciones que abonan al concepto actual de gestión se presentan a continuación:

ISO 9000:2000 define gestión como: “Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización”.

Para Rebolledo (s/f), Gestión: Es la capacidad de definir, alcanzar y evaluar los propósitos de la institución, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

La definición de integral la define la RAE mencionándola como lo “global, total. Se utiliza cuando se quiera dar una idea de totalidad o globalidad alrededor de una determinada cuestión” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 22ª edición).

La composición de los conceptos integral y gestión nos ayuda a describir el modelo de dirección que requiere el empresario para operar empresas cuya complejidad involucra la necesidad de conocimientos de tipo administrativo y de la experiencia que le permita contextualizar estos conocimientos para una adecuada gestión de negocios de servicios de alimentos. Los conocimientos a que nos referimos son entre otros los necesarios para realizar: definiciones de concepto de negocio, oferta de productos, procedimientos de producción, costeo y determinación de precios de venta, necesidades de diseño, logotipo, registro de marca, ubicación, construcción o adaptación, mobiliario y equipo, utensilios y herramientas pertinentes a las necesidades operativas actuales y los futuros cambios tecnológicos, capital humano, capacitación y el desarrollo de las habilidades necesarias para el formato de negocio, mercadeo, publicidad y métodos promocionales; cadenas de comunicación con clientes y proveedores,

compras considerando las especificaciones indicadas en el menú y sus respectivos mercados, la operación con sus parámetros para la producción y el servicio (Khan, 2005).

“La creación de un restaurante no es el momento de aprender, es el momento de aplicar lo previamente aprendido”. (Sweeney, 2004). La cita anterior contextualiza la manera en como la experiencia complementa al conocimiento formal, al generar el desarrollo de las habilidades necesarias a través de la reflexión lo que permite un mejor desempeño a través de una interpretación y visión emprendedora enriquecida y objetiva. En su definición de experiencia, la RAE menciona a ésta como “la práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo” (Diccionario de la Lengua Española, 22ª edición).

El Departamento Administrativo de la Función Pública (2010), de Colombia en su guía para establecer o ajustar el manual específico de funciones y de competencias laborales, en colaboración con la Escuela Superior De Administración, se refiere al decreto 2772 de 2005, y define en su artículo tercero el término experiencia como el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas que se adquieren o desarrollan a través del ejercicio continuo de una profesión u oficio

Para los fines de esta investigación, se define gestión integral como el diseño, aplicación, coordinación y evaluación del total de las actividades necesarias para dirigir y controlar una organización con el adecuado uso de los recursos disponibles y con el apoyo de la experiencia de manera que ésta logre sus objetivos; la propuesta nace al no haberse encontrado una definición documentada y con las aportaciones de las publicaciones y los autores antes mencionados.

La gestión integral inicia con las dos formas básicas de la planeación: la planeación estratégica que apoyada en conocimientos científicos permita considerar el diagnóstico del entorno externo e interno para establecer la misión y la visión a partir de una puntual definición del concepto de negocio; establecer los

objetivos globales, estrategias generales y asignar de manera pertinente los recursos necesarios para el logro de los fines de la empresa. El conocimiento empírico del emprendedor aportará la comprensión del medio ambiente de la empresa necesario para establecer una planeación de contingencias que la prepare para enfrentar y aprovechar o contrarrestar las oportunidades y amenazas que se presentan en el sector gastronómico (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2009).

## **1.2 Fracaso**

En su texto, Romero (2013) refiere que el término fracaso viene del latín *frangere* que significa romper, estrellarse. Y que el Diccionario de la Real Academia Española (2001) lo define como: “1. Malogro, resultado adverso de una empresa o negocio. 2. Suceso lastimoso, inopinado y funesto. 3. Caída o ruina de algo con estrépito y rompimiento”. Con base en estas definiciones, se infiere que el fracaso implica la terminación de un emprendimiento de manera definitiva.

El fracaso en las empresas se puede definir desde diferentes escenarios y en distintos grados, lo que hace confuso el concepto de fracaso; en la presente investigación, no se encontraron disponibles índices sobre este concepto, y la información disponible en los organismos gremiales o en las instancias oficiales, es vaga o poco precisa. En la literatura se encuentran diversos términos como mortandad, bancarrota, terminación, incluso se puede encontrar el término de discontinuidad o muerte, para definir de manera absoluta el cese de las operaciones sin atender a la causa que origina esta suspensión. La falta de consenso en el concepto de fracaso empresarial y lo limitado de la información oficial dificultan la búsqueda de textos relativos.

Con relación al fracaso, Zacharikis et al (1999), citados por Orlando, Justo Y Maydeu (2008), hacen referencia a la opinión de un inversor de capital de riesgo que menciona como se pueden encontrar cientos de razones para el éxito pero son miles para el fracaso. Estos mismos autores citan a Pasanen (2004) quien establece lo pobre del número de investigaciones que se enfocan en el fracaso empresarial y concretamente en las pequeñas y medianas empresas.

En cuanto a la información oficial, Haswell y Holmes (1989), citados en el texto de Orlando, Justo y Maydeu (2008), apuntan que “Tal vez uno de los vacíos más importantes en las estadísticas gubernamentales de prácticamente todos los países ha sido la información sobre nacimiento y desaparición de nuevas empresas” (p. 207).

El objetivo de un negocio, como es el caso del de servicio de alimentos, es alcanzar el éxito financiero por lo tanto, si este objetivo no se cumple ocasionando pérdidas debido a la incapacidad del emprendedor se debe entender como un fracaso.

La falta de información sobre el alcance del fracaso de los pequeños negocios es sorprendente, dado el importante papel que juegan estas empresas en la economía mundial. Comprender el proceso que influye en el fracaso de las pequeñas empresas tiene, además, tremendas implicaciones para los clientes, proveedores, empleados y propietarios y, por tanto, para la estabilidad y salud de la compañía y la sociedad en general. Además desde el punto de vista de la investigación, analizar cuidadosamente el fracaso en lugar de centrarse sólo en el éxito puede proporcionar a los estudiosos conocimientos adicionales de gran valor sobre el proceso de creación de una empresa (Orlando, Justo & Maydeu, 2008, p.203).

El desempeño del emprendedor de negocios de servicios de alimentos es determinante para minimizar el riesgo de fracaso. Orlando et al (2008) citan en su texto a Berryman (1981), Boyle y Desai (1991), Bruno et al (1987), Peterson et al (1983) y a Haswell y Holmes (1989) para mencionar que hacia finales del siglo, de manera abrumadora, los estudios efectuados atribuyeron el fracaso de las empresas a la ineficiente gestión de los propietarios, puntualizando la insuficiente habilidad en planeación, las funciones administrativas y de dirección.

“Las características personales del emprendedor juegan un papel fundamental en el desempeño de la pequeña y mediana empresa, al estar implicado en todas las vertientes del funcionamiento de la misma” (Orlando et al., 2008, p.210).

La percepción de fracaso es fácilmente interpretada, no obstante en la literatura especializada se encuentran diferentes definiciones que ilustran la manera en como aún en diferentes contextos el término significa lo mismo, tal como se ve en la siguiente tabla.

#### Diferentes definiciones del fracaso empresarial

AUTOR	DEFINICIÓN
Beaver, 1966	Dificultad para atender deudas
Deakin, 1972	Situación de quiebra, insolvencia.
Taffler, 1982	Liquidación voluntaria, orden legal de liquidación o intervención estatal.
Laffarga, J., Martin, J., y Vázquez, M. (1987)	Considerado como la intervención del banco por parte de las autoridades.
Goudie, 1987	Liquidación voluntaria o judicial
García, Arques y Calvo – flores, 1995	Empresa que no cumple ni con el nominal y/o intereses de un crédito
Lizarraga, 1997	Empresas que hayan solicitado apertura de expediente concursal de suspensión de pagos.
Platt y Platt, 2004	Fracaso financiero
Graveline y Kokalari, 2008	Dejar de pagar una deuda, cumplir con la normativa vigente de quiebra.

Fuente: (Romero, 2013).

Cuando se hace referencia al fracaso en los negocios o fracaso empresarial, éste se presume en alguna de las dos dimensiones que lo pueden provocar: endógenas, como resultado de una ineficiente gestión y/o falta de experiencia; o exógenas, provocadas por factores relacionados con la economía o regulaciones gubernamentales.

### 1.3 Negocios de servicios de alimentos

Al pensar en satisfacer una necesidad que tiene que ver con el consumo de alimentos preparados, la primera imagen que viene a la mente es la de un restaurante amueblado y decorado armónicamente, con un menú que define el concepto de negocio y el tipo de comida ofertada, con la presencia de dependientes dispuestos a orientar con respecto al consumo de los alimentos y bebidas. Sin embargo, en la actualidad la variedad aparentemente infinita de formatos de negocios de alimentos vuelve limitativo el genérico restaurantes ya

que el concepto tradicional ahora se desagrega en: conceptos de comida rápida, de especialidad, temáticos, étnicos, de autoservicio, fijos, semi-fijos, rodantes, combinaciones de los mencionados, y así en una gama que no se agota toda vez que tiene que ver con la creación de nuevas necesidades para las que inmediatamente surge una oferta; es por esto que buscando no excluir ningún formato los referimos como negocios de servicios de alimentos.

El negocio de servicios de alimentos, “es cualquier salón o local en un edificio, vehículo, lugar, o estructura donde los alimentos se preparan, sirven o venden para su consumo inmediato en, o en las inmediaciones de los locales”. (Departamento de Regulación de Negocios Profesionales del Estado de Florida USA, 2012).

Para el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2009):

“La Industria restaurantera se define como los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato. En general, consiste en la mezcla y/o cocción de los ingredientes para obtener un guiso, independientemente del grado de complejidad que represente su elaboración, se caracterizan por no efectuar ningún procedimiento de conservación o envasado del producto”.

#### **1.4 Cadenas de negocios de servicios de alimentos**

Cadena lo define La RAE, en su diccionario como al “conjunto de establecimientos, instalaciones o construcciones de la misma especie o función, organizadas en sistema y pertenecientes a una sola empresa o sometidas a una sola dirección”. (22ª edición). Por su parte Srinivasan (2006), describe una Cadena de Restaurantes como una organización que posee y opera restaurantes, y que puede, en su caso, licenciar la operación de algunas unidades operativas a agentes del mercado (franquicias)

En el año de 1876 Frederick Henry Harvey funda la empresa que se constituiría como la primera cadena de restaurantes. Este formato nace como respuesta al desarrollo del consumismo apoyado en la mercadotecnia, y apuntalado en el

tráfico que en su momento le generó a estos restaurantes el Ferrocarril Santa Fe, que a lo largo de su recorrido vio nacer, en cada estación una sucursal de la “Fred Harvey Company” (Key, 2012).

La característica de una cadena de negocios de servicios de alimentos, es que está formada por un grupo de negocios con la misma marca y concepto de negocio y que pertenecen a una sola persona o corporativo; en el caso de México, se puede mencionar como ejemplo a la cadena de restaurantes Sanborns en la que todas las unidades operativas son propiedad del grupo Carso, y los restaurantes Vips, que hasta hace unas semanas eran propiedad del corporativo Wal Mart de México y que ahora son parte del corporativo Alsea.

### **1.5 Franquicias de negocios de servicios de alimentos**

Franquiciar en la definición del diccionario de la RAE, la describe como “licenciar” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 22ª edición). En su artículo *Internationalization of services*, Khan (2005) introduce las siguientes definiciones de franquicia: la del *Committee on Small Business, United States Congress* (1990), franquiciar es básicamente un método contractual para comercializar bienes y servicios de una empresa (franquiciante) a través de una específica cadena de distribuidores (franquiciatarios); y *The International Franchise Association*, que define franquicia como: una relación continua en la cual el franquiciante otorga licencia al franquiciatario para comercializar su marca con el apoyo para el desarrollo organizacional, capacitación de personal, mercadeo y dirección, a cambio de una retribución al franquiciante. En lo fundamental, esta relación franquiciante – franquiciatario se establece sobre la base del ganar – ganar ya que establece beneficios para ambas partes.

Fred y Mac McDonald fundan en el año de 1948, el primero de los restaurantes que aún llevan su nombre en la Ciudad de San Bernardino California. Estos negocios bajo la guía de Ray Kroc, quien era un vendedor de mezcladoras para malteadas, y que había quedado maravillado con el éxito del restaurante tuvieron bajo el formato de franquicias un crecimiento vertiginoso. Para finales de los

sesentas ya existían más de 1000 restaurantes McDonald's en los Estados Unidos. (McDonald's Inc., 2012).

Los negocios de servicios de alimentos de cadena y de franquicia han tenido una expansión global apoyadas en unidades operativas prototipo con un *know how* estandarizado, y en estrategias de administración corporativa y de economías de escala, lo que generalmente garantiza el éxito de los nuevos negocios al poner a su disposición las superestructuras organizaciones y canales mercadológicos con que cuentan. Las razones por las que uno de cada tres restaurantes independientes fracasan en el primer año de operaciones mientras que en el caso de negocios de cadena sólo el 10 por ciento no continua en el mismo periodo son realmente simples, los negocios de cadena dedican tiempo y recursos importantes al análisis de las ubicaciones y los desarrollos de conceptos y capitalizan las experiencias de los negocios previos. Por consiguiente los negocios de cadena inician operaciones con sistemas operativos y financieros probados (Fields, 2007).

Una participación institucional como la que se encuentra en los sistemas de franquicias, sugiere que el desempeño de la marca mejora gracias al monitoreo de su dirección lo que provoca un impacto significativo en el desempeño de la marca. Esto es que los empresarios de restaurantes que son parte de un sistema de multi – unidades, se benefician con la experiencia de los franquiciatarios locales y del soporte del franquiciante lo que se traduce en una reducción en los índices de fracaso (Kalnis & Mayer, 2004).

Por otra parte, están los negocios de servicios de alimentos que no son parte de una cadena de restaurantes o de una franquicia y que por ende dependen para su éxito de las habilidades individuales de los emprendedores de este sector. En este trabajo se refiere a estos como Negocios de Servicios de Alimentos Independientes.

## **1.6 Características de los negocios de servicios de alimentos**

Los negocios de servicios de alimentos tienen particularidades que los hacen únicos en determinados aspectos. El éxito operativo descansa en la sincronización

de sus diferentes componentes en la ejecución para conseguir el objetivo de satisfacer las expectativas de los consumidores. La consecución de las metas depende del conocimiento y capacidad de gestión en todos los aspectos del emprendedor, cimentada ésta en las competencias gerenciales construidas a través de la formación y de la experiencia profesional. Para Hellriegel et al (2009) estas competencias gerenciales son “el conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones” (p.5).

### **1.7 Competencias gerenciales en el negocio de servicio de alimentos**

En el negocio de servicios de alimentos, el emprendedor requiere de contar con competencias gerenciales para aplicarlas en una administración que integre las tareas que son necesarias para el éxito de la empresa. Al aplicar las actividades de planeación, organización, dirección y control con un enfoque práctico, soportado en la experiencia en los negocios de servicios de alimentos, ejerce una gestión integral.

Las limitaciones gerenciales que hacen incompetentes a los emprendedores de negocios de servicios de alimentos independientes son cubiertas en los negocios de cadena por superestructuras organizacionales que cuentan con departamentos encargados del diseño y desarrollo de los negocios, planeación y administración, administración del capital humano, de operaciones, mercadotecnia y publicidad y los que de acuerdo con el formato de la cadena se requieran. Desde una perspectiva de gestión, el fracaso de los negocios de servicios de alimentos, es el resultado de limitaciones gerenciales e incompetencia. Lo anterior se refleja en la pérdida de motivación del empresario y *burnout* gerencial resultado de la presión generada por los problemas operativos y problemas laborales (Parsa, Self, Njite & King, 2005).

Para un emprendedor de negocios de servicios de alimentos independientes, la oportunidad de tener éxito depende de la manera en que se centre en su propio conocimiento, experiencia y contexto. Estos elementos lo llevarán a entender que

el emprender un negocio de servicios de alimentos no es un trabajo de equipo, sino una tarea individual. Nunca es suficiente decir mi chef es experto en este tipo de cocina o mi gerente tiene experiencia en este tipo de negocios. El emprendedor gastronómico como individuo debe entender el concepto de manera integral. Es impresionante la frecuencia con que aspirantes a empresarios de negocios de servicios de alimentos desarrollan conceptos que en verdad no entienden, colocándose en dirección del fracaso al desarrollar el concepto equivocado (Sweeney, 2004)

Para el empresario independiente, la administración del negocio y la definición de su estructura organizacional dependen de él, es decir de una sola persona que para competir con los otros independientes y con las cadenas debe estar suficientemente preparado y experimentado en los aspectos relativos al sector gastronómico. La gestión integral requiere entonces del emprendedor de negocios de servicios de alimentos independiente, que cuente con las competencias gerenciales que le permitan atender aspectos fundamentales como la definición del concepto del negocio, el cual nace a partir de un modelo mental que es el resultado de la aplicación de la experiencia y formación del emprendedor, es decir: la representación de la manera en cómo el emprendedor interpreta con base en su experiencia y conocimientos al mundo, en este caso al mundo de los negocios de servicios de alimentos (Morrison & Rosenthal, 1997).

Estas competencias gerenciales le permitirán reflexionar que un negocio de servicios de alimentos no inicia con un local ubicado en una calle de tráfico importante. Es necesario determinar si la propuesta de negocio está dirigida de manera adecuada a las personas que circulan por esa calle. Un restaurante de especialidad con un menú costoso, seguramente no tendría la aceptación de un público con nivel socioeconómico bajo que pudiera ser quien conforma el tráfico de la calle mencionada. Igual que al concepto de negocio, el emprendedor debe tener la habilidad de identificar y comprender a la competencia para la definición de la ubicación al igual que las necesidades de acceso, visibilidad y estacionamiento.

La aplicación de las competencias gerenciales, permitirán al emprendedor de negocios de servicios de alimentos, una vez identificada la ubicación potencial para el negocio, obtener la mayor cantidad posible de información relativa a la ubicación: cuantificar la competencia en cuanto al número de competidores y las ventas aproximadas que obtienen; toda vez que los negocios de servicios de alimentos atienden básicamente a los consumidores locales, es importante conocer el tamaño de la población potencial, la tendencia de crecimiento o decremento de esa misma población, ¿cuál es la actividad principal de los clientes potenciales?, si son empleados, ejecutivos, ¿de qué edades?; una investigación complementaria puede incluir los niveles de predial que pagan los habitantes de la zona, facilidades para el traslado al sitio, considerar las barreras naturales como puentes y colinas, las anteriores son consideraciones importantes relativas a la ubicación del negocio (Douglas, 2007).

## **1.8 El emprendedor**

Sérvulo Anzola (2003), quien es Director de la Dirección de Liderazgo Emprendedor de la División de Desarrollo Empresarial del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, establece entre otras como definición de emprendedor a aquella persona que inicia un negocio propio, nuevo y pequeño.

La definición de Varela (1991), dice:

“Es la persona que es capaz de percibir una oportunidad de producción o servicio y ante ella formula libre e independientemente una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha el negocio, que además de crear valor incremental para la economía, genera trabajo para él y en general para otros” (p.63).

Para el emprendedor de negocios de servicios de alimentos, el dilema es si primero debe tener la ubicación o la definición del concepto. La respuesta es que aunque se crea que se cuenta con la ubicación perfecta, ésta solo lo es, si el concepto de negocio, es el adecuado para esa ubicación. El análisis de factores

tales como la edad, el nivel de ingreso, el nivel socioeconómico o el tipo de negocios que se ubican en la zona de influencia del negocio, le darán al empresario una idea clara de los hábitos de consumo de la gente que vive en el área. Por ejemplo los adultos jóvenes solteros, con ingresos de medios a medios altos, normalmente comen fuera con mayor frecuencia que los casados y con hijos (Fields, 2007).

Competencias relacionadas con la mercadotecnia son también requerimientos del administrador del negocio de servicios de alimentos que no puede atenerse a la publicidad de boca en boca. Competencias financieras que le permitirán controlar y optimizar los recursos involucrados en la operación de la organización en un ciclo detallado que empieza con la actividad de compras hasta la de cobro y el manejo financiero de los flujos de capital, el proceso pasa por un necesario manejo cuidadoso de los costos y gastos. Necesaria también la visión del entorno político, económico, sociológico y tecnológico.

Experiencia en la gestión de los recursos humanos, factor fundamental en la operación de un negocio que depende de la gente para cumplir con su objetivo de atender satisfactoriamente los requerimientos nutricionales, de higiene, y de servicio al público. La industria restaurantera tiene una fuerte inclinación a ser más influenciada por las acciones de las personas que en ella laboran que otro tipo de negocios, debido a la naturaleza del trabajo que ahí se realiza y a la interacción que se presenta entre los empleados y los clientes (Schneider & Bowen, 1993).

Competencias gerenciales que le permitan organizar el negocio a partir de un diseño organizacional que como lo plantean Hellriegel et al (2009), lo “alinee e interrelacione con las funciones de planeación, dirección y control, y los complejos intercambios que deben considerarse para lograr una correspondencia entre estas funciones y otros aspectos de la organización” estableciendo la normatividad necesaria para la operación controlada y exitosa de la empresa, a través de estandarizar y documentar los procesos operativos: procedimientos de producción (recetas), sistemas de costos y rendimientos, políticas, manuales de

procedimientos operativos y administrativos, y los que tengan que ver con la evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados del negocio (p.14).

Es trabajo del emprendedor como estratega, el comprender y enfrentar los retos del mercado, desarrollar una visión que le permita comprender las fuerzas de la competitividad y sus causas subyacentes, permitiéndole identificar las raíces de la productividad de la organización y aportándole un marco de referencia que le permita anticiparse a la influencia de los competidores. Es aquí donde la identificación y comprensión de las cinco fuerzas que conforman la competencia en los negocios, se convierte en valiosa herramienta para el emprendedor del negocio de servicios de alimentos. (Porter, 2008).

Los negocios de servicios de alimentos están sujetos a una dinámica que obedece a tendencias alimenticias relacionadas con aspectos nutricionales, de innovación y hasta de moda como es el caso de la tendencia gastronómica actual denominada “cocina molecular” donde se unen la química con la gastronomía. Es por esto que el emprendedor de negocios de servicios de alimentos debe estar preparado para identificar la amenaza de nuevos competidores. Los nuevos participantes llegan con innovadoras capacidades y un deseo fresco de ganar mercado, generan presión sobre los precios, los costos, y el nivel de inversión requerido para competir; comprender el poder de los proveedores cuya capacidad de negociación está relacionado con la dependencia que se llega a tener de ellos; comprender el poder de los consumidores quienes tienen la libre opción de acudir al establecimiento que cumpla con sus expectativas en términos de producto, servicio o precio; identificar la amenaza de productos y servicios sustitutos (Porter, 2008).

Ser un emprendedor de negocios de servicios de alimentos implica una gran responsabilidad hacia sí mismo, hacia la propia familia, inversionistas, empleados, la comunidad y la industria. Esto no debe ser tomado a la ligera, de manera que no hay razón para emprender un negocio para el que no se está calificado toda vez que cada habilidad de la que el emprendedor carezca, incrementa el riesgo para todos los involucrados. Se deben tener conocimientos en el objetivo primario

del empresario, pero también en los objetivos individuales de sus empleados, clientes, proveedores, y otras figuras que participan de manera directa o indirecta en el negocio de servicios de alimentos. Finalmente estos factores impactarán al sistema empresarial en su conjunto influyendo en el desarrollo económico regional (Guzmán, 2006).

### **1.9 Razones del fracaso en el negocio de servicios de alimentos**

Parsa et al. (2005), en su investigación indican que el índice de fracaso en los negocios de servicios de alimentos está más relacionado con factores internos que con los externos, si bien ambos concurren, relacionan los primeros como sigue:

- Falta de un plan de negocio documentado, en el que se plasma la misión y la visión del negocio, y la ausencia de un planteamiento de cultura organizacional.
- Incapacidad o nula disposición a establecer estándares operativos formales.
- Manejo correctivo de la problemática operativa en donde actuar como apaga – fuegos es la práctica común.
- Distraerse en un aspecto específico del negocio a expensas de los demás.
- Ubicación inadecuada o falta de coincidencia entre el concepto del restaurant y la ubicación.
- Capital inicial insuficiente.
- Desconocimiento o inexperiencia de las operaciones de negocios de servicios de alimentos.
- Deficiente comunicación con los consumidores.
- Percepción negativa por parte de los consumidores del valor de los productos.
- Incapacidad para mantener estándares operacionales, particularmente los relativos a higiene.
- Pretender hacer de todo para todos; esta es una falla de identidad.
- Subestimar a la competencia.
- Ausencia de sistemas de evaluación del desempeño operativo. Por ejemplo sistemas de costos y rendimientos o de manejo adecuado del inventario.
- Cambios en la perspectiva del manejo del negocio, la manera de ver la misión y la visión del negocio, y sus objetivos.
- Falta de innovación y manejo flexible del negocio.

- Incompetencia empresarial en la ejecución operativa o para reclutar un equipo gerencial profesional.

Para Fields (2007), las causas más comunes por las que un negocio de servicio de alimentos independiente fracasa son:

- Renta de local desproporcionada. Los empresarios inexpertos contratan rentas demasiado altas para su presupuesto.
- Descapitalización y falta de capital de trabajo. La insuficiencia de fondos no les permiten alcanzar el punto de rentabilidad.
- Atención al manejo de los recursos financieros. Falta de normatividad y controles a las porciones, a los costos de los alimentos y bebidas, al manejo de inventarios y mermas ocasionadas por robos o desperdicio entre otros.
- Administración operativa. Partiendo de una adecuada administración del capital humano y las políticas que lo rijan.
- Inversión excesiva en construcción y acondicionamiento.
- Ubicación del negocio. La ubicación es fundamental muchas operaciones bien planeadas fracasan por contar con una pobre ubicación.
- El concepto de negocio. Un negocio sin una sólida definición que le permita la identificación del consumidor con el concepto de negocio lo hará fracasar.
- Inconsistencia en el servicio y alimentos. Los consumidores deben estar satisfechos con la expectativa creada previamente por el negocio.
- Falta de una propuesta de valor. El consumidor busca de manera instintiva el valor de lo que consume, cuando no siente que lo que consume justifica lo que gasta, busca entonces la satisfacción en otra parte.

En su informe “La industria Restaurantera en México”, el INEGI (2011), expone la situación actual del sector restaurantero:

La contribución de la industria restaurantera y de las bebidas en la generación del Producto Interno Bruto (PIB) ha disminuido en los 10 años del 2000 al 2010: su aportación pasó del 2.8% en el año 2000 a 2.0% en el 2010, de acuerdo con información reportada en el Sistema de Cuentas Nacionales de México. La preparación de alimentos forma parte del sector 72 Alojamiento Temporal y

Preparación de Alimentos y Bebidas, respecto a este sector presenta una tendencia similar al pasar del 54.8% al 50.0% en los mismos años.

Si se comparan estos datos con otras actividades, se observa que por cada unidad económica dedicada a los servicios de salud y asistencia privados hay 2.3 restaurantes y por cada unidad económica en los servicios educativos privados existen 8 restaurantes; el total de empleos reportados por la industria restaurantera es equivalente al conjunto de personas ocupadas en los sectores de pesca; minería; electricidad, agua, distribución de gas por ductos al consumidor final y construcción (estos cuatro sectores ocuparon en conjunto 1 262 736 personas) y del número de personas que trabajaron en el comercio al por mayor (1 107 295 personas).

Participación del valor agregado y el consumo intermedio como componentes de la producción bruta total					
(Datos referentes a 2008)					
Actividad	Producción	Valor	Consumo	Participación porcentual	
	bruta	agregado	intermedio		
	total	censal bruto			
	a	b	c	$d=(b/a)*100$	$e=(c/a)*100$
Miles de pesos					
Total nacional	10 998 426 457	5 050 481 120	5 947 945 337	45.92	54.08
Servicios privados no financieros	1 725 058 846	881 072 800	843 986 046	51.07	48.93
Industria restaurantera	175 485 761	68 457 171	107 028 590	39.01	60.99

Fuente INEGI. Censos Económicos 2009. XVI Censo de Servicios

Del total del valor agregado en la industria restaurantera, 34.7% lo generan los establecimientos que ofrecen servicios limitados, es decir, restaurantes en donde la preparación de alimentos y bebidas se ofrece para consumo inmediato y donde el cliente ordena su pedido a través de un mostrador, barra o similar y por lo general paga antes de la entrega de sus alimentos, los cuales consume en las instalaciones del restaurante.

Coincidentemente, también este tipo de restaurantes, por el número de unidades económicas, tiene una importante participación en la industria con 47.0% del total, y podemos encontrar lugares donde se ofrecen antojitos mexicanos, loncherías, fondas, fuentes de sodas, restaurantes con venta de carnitas, barbacoa, etcétera.

En segundo lugar y con 32.5% del total del valor agregado en la industria se ubican los restaurantes de servicio completo, cuyo servicio comprende tomarle la orden al cliente en su mesa, servirle los alimentos y bebidas que ordenó y presentarle su cuenta para que pague después de comer, y en algunos casos recibirle el dinero y pagarle su cuenta.

En tercer lugar se ubican los restaurantes que ofrecen el servicio de preparación de alimentos, también para consumo inmediato, pero con la característica de que son para llevar y donde el cliente ordena su pedido a través de un mostrador, barra o similar o por vía telefónica y paga antes o al momento de la entrega de sus alimentos, los cuales consume en su domicilio o en algún otro lugar. Estos restaurantes aportan el 24.2% del valor agregado y representan el 47.6% de los establecimientos que ofrecen estos servicios en el país. En este grupo se encuentran básicamente las cocinas económicas, restaurantes que ofrecen pollos rostizados o en otras presentaciones, hamburguesas, pizzerías y algunos antojitos mexicanos, entre otros. Los restaurantes con menor participación, son los que ofrecen servicio de comedor a las empresas y los de servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales, quienes en conjunto aportan apenas el 4.2% del valor agregado.

<b>Valor agregado censal bruto por clase de actividad de la industria restaurantera</b>			
(Datos referentes a 2008)			
Clase de actividad	Unidades Económicas	Valor agregado censal bruto	
		Miles de pesos	
Total Nacional	347 199	68 457 171	
Restaurantes con servicio completo	8 883	22 269 301	
Restaurantes de autoservicio	8 457	2 951 179	
Restaurantes de comida para llevar	165 283	16 621 484	
Otros restaurantes con servicio limitado	163 255	23 736 233	
Servicios de comedor para empresas e instituciones	360	2 219 110	
servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales	961	659 864	
<b>Fuente INEGI Censos Económicos 2009. XVI Censo de Servicios</b>			

Durante los últimos diez años, la industria restaurantera no ha crecido al mismo ritmo que las demás actividades económicas. De hecho presenta un comportamiento opuesto dado que mientras el PIB total reporta un crecimiento

de 24.1% para 2010 respecto al año 2000, el generado en esta industria es inferior en un 12.2 por ciento (INEGI, 2011).

## **Capítulo II. Metodología**

A continuación se expone la metodología utilizada en esta investigación. Se inicia con la presentación del contexto donde se desarrolla; se muestran los fundamentos en que se basa la elección del diseño y métodos; la selección de participantes, las características de los instrumentos empleados para obtener información, los procedimientos que se siguieron y se explica cómo se analizaron los datos.

### **2.1. Contexto**

Este estudio se realizó en la Ciudad de Ensenada. El municipio de Ensenada con sus 51,952.3 km<sup>2</sup> de superficie, representa el 74.1 % de la superficie del Estado que es de 70,113 km<sup>2</sup>, y respecto al País representa el 2.6 %, que lo ubica como el más grande de los municipios del país. La ciudad de Ensenada se encuentra a 300 kilómetros de la capital del Estado y a 110 kilómetros al sur de la frontera con Estados Unidos. Su principal fuente de ingresos es el Turismo y la Industria Pesquera. Es reconocida por sus atractivos naturales y turísticos. Se encuentran parques nacionales, pinturas rupestres, un espectacular géiser marino denominado La Bufadora, ubicado a 35 kilómetros al sur de Ensenada.

El territorio del municipio de Ensenada es tan extenso, que el municipio de Mexicali cabe 3.8 veces dentro del territorio de Ensenada; el de Tijuana 42 veces; el de Tecate 15 veces y el de Rosarito, de reciente creación, cabría 115.56 veces; y aun sumando la superficie de los 4 municipios, todos juntos cabrían 2.8 veces. El área urbana de la Ciudad de Ensenada tiene únicamente 61.0742 km<sup>2</sup>, y concentra el 65.7% de la población total del municipio, 310 mil habitantes, lo que ocasiona grandes problemas urbanos y sociales, que requieren de más y mejores servicios.

Los cruceros han significado para el puerto de Ensenada ser el receptor del 33% del total de arribos de cruceros en México. Además de agencias de viajes, campos para casas rodantes, hoteles, restaurantes, campos de golf, entre otros, que favorecen el desarrollo turístico y sobre todo, la atención al turista. A Ensenada arriban anualmente 350,000 turistas vía cruceros, cifras superada sólo por Cancún en el Caribe mexicano. En el municipio, la migración en conjunto con otros elementos demográficos, ha sido un factor importante en el crecimiento poblacional de esta entidad. Una actividad interesante y atractiva es el avistamiento de miles de ballenas grises provenientes de los mares del norte con destino al refugio natural ubicado en Baja California Sur, para dar a luz a sus ballenas. También, en las playas de Ensenada se llevan a cabo grandes concursos de pesca deportiva, surfing, regatas y competencias Internacionales. Es sede de la Internacional y reconocida carrera fuera de carretera Baja 1000. Cuenta con un museo, el Centro Cultural Riviera, y complementa su oferta con cerca de 60 lugares de hospedaje. Entre los eventos reconocidos están la Fiesta de la Vendimia en el Valle de Guadalupe, una festividad alrededor de la cosecha de la uva que conjunta a un gran número de visitantes (Portal virtual del Gobierno de Baja California, 2013).

El turismo y el incremento poblacional representan una oportunidad para los negocios de servicios, específicamente para los negocios de servicios de alimentos que pueden ser un elemento fundamental en el desarrollo económico del municipio.

El fracaso de los negocios se ha planteado de manera amplia en las últimas décadas, no obstante el cúmulo de información, puntualizar las razones específicas de este fracaso no es fácil, en buena medida por la dificultad de ubicar a los emprendedores que fracasaron en la puesta en marcha de un negocio y en los casos en que se encuentran disponibles, no existe claridad en identificar las razones que determinaron el fracaso de sus empresas (Navarrete, & Sansores, 2011).

Con el fin de lograr el objetivo se recabó información proveniente de emprendedores que fracasaron en negocios de servicios de alimentos independientes en la Ciudad de Ensenada, con la finalidad de identificar a partir del análisis de la información obtenida las variables que pueden ser determinantes en el fracaso de los negocios de servicios de alimentos independientes en la Ciudad de Ensenada.

Para esta investigación se consideraron los negocios de servicios de alimentos registrados en el padrón de CANIRAC, delegación Ensenada a diciembre de 2012. (CANIRAC, Delegación Ensenada, 2013).

## **2.2 Método de estudio**

En la investigación científica se conocen diferentes corrientes de pensamiento, como el empirismo, el materialismo dialéctico, el positivismo, la fenomenología y el estructuralismo. Estas corrientes han dado origen a dos aproximaciones: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo. En las últimas décadas, ambos enfoques se han combinado en un mismo trabajo de investigación, denominado paradigma mixto. (Hernández et al., 2010).

Al enfoque cuantitativo lo caracteriza la objetividad y le distingue un patrón predecible y bien estructurado. Son estudios cuyos datos pueden analizarse mediante números y procesos estadísticos, pretende generalizar los resultados así como explicar y predecir los fenómenos investigados, busca siempre regularidades y relaciones causales entre los elementos (Hernández et al., 2010).

El enfoque cualitativo se refiere a proyectos exploratorios, investigaciones interesadas en el punto de vista de las personas, el significado de las experiencias y los valores humanos, se desarrolla en el ambiente natural en que transcurre el fenómeno estudiado. En estas investigaciones, la recolección de datos se basa en los hechos de un contexto específico y los resultados son interpretados por el investigador. A diferencia con el enfoque cuantitativo, no utiliza procedimientos estadísticos. Se le considera un método flexible, holístico e inductivo (Hernández et al., 2010).

Para Alvarez – Gayou (2003) la investigación cualitativa proporciona datos que ayudan a conocer la vida interior de las personas, así como sus experiencias, éxitos y fracasos en el mundo real; señala que es sistemática, llevada a cabo con procedimientos rigurosos aunque no necesariamente homogéneos.

En su libro titulado *Diseño de la investigación: Métodos cualitativos, cuantitativos y mixtos*, Newman & Benz (1998 citados por Creswell, 2009) advierten que los métodos cuantitativos y cualitativos no deben considerarse como opuestos o dicotómicos, ya que en verdad representan las terminales que de manera continua dan paso a un siguiente nivel. Es normal que una investigación tienda a ser más cuantitativa que cualitativa o viceversa. Los métodos de investigación mixtos incorporan elementos de ambas lo que los sitúan en el centro.

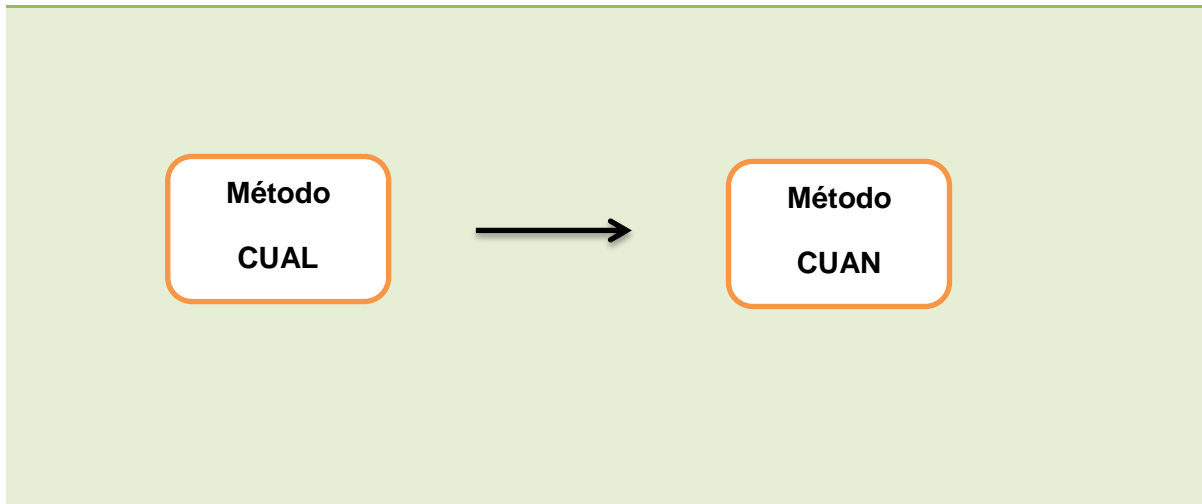
En las últimas décadas un cada vez mayor número de autores consideran como incorrecta la idea de polarizar las posiciones de los métodos cuantitativos y cualitativos y que se considere que cada método o enfoque corresponden a ópticas encontradas, siendo que a través del método mixto los dos enfoques se reconcilian permitiendo la coexistencia e interacción de una visión objetiva (cuantitativa) y de otra subjetiva (cualitativa). La investigación mixta no desea reemplazar a la investigación cuantitativa ni a la cualitativa, lo que pretende es utilizar las fortalezas de ambas, así como minimizar sus debilidades al combinarlas durante el proceso de indagación (Hernández et al., 2010).

A este respecto, Pereira (2011) cita a Christ (2007), quien argumenta que la investigación mixta se ha fortalecido día a día y que los estudios exploratorios cualitativos seguidos de estudios confirmatorios son cada vez más frecuentes.

De acuerdo con Hernández & Mendoza (2008) y Creswell et al., 2008 citados en Hernández (2010) en la investigación mixta, ambos métodos pueden ejecutarse de forma simultánea o bien, de manera secuencial como se aprecia en la siguiente figura:

---

## DISEÑO MIXTO SECUENCIAL



El diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos. En esta modalidad la recolección y el análisis de los datos cuantitativos se construyen sobre la base de los resultados cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando se conecta el análisis cualitativo de los datos y la recolección de datos cuantitativos. La interpretación final es producto de la integración y comparación de resultados cualitativos y cuantitativos (p. 564).

La presente investigación corresponde a un estudio no experimental ya que se realiza en un ambiente natural sin manipulación de variables, transversal debido a que fue realizada en un solo momento, de corte mixto (cualitativo-cuantitativo), lo que favorece la exploración para recoger, analizar e interpretar datos de ambos métodos, y refiere un estudio exploratorio con diseño mixto secuencial (DEXPLOS) al no haberse encontrado información disponible que permita a partir de variables conocidas establecer qué factores inciden en el fracaso de los negocios de servicios de alimentos independientes en la Ciudad de Ensenada. Las dimensiones en que se apoya son de características tanto endógenas como exógenas. A partir de éstas, es que se establece la metodología de esta investigación.

## **2.3 Fase del método Cualitativo**

El diseño mixto secuencial (DEXPLOS) se consideró como la estrategia más conveniente para esta investigación, por lo que la primera fase, se recabaron, analizaron e interpretaron datos cualitativos.

### **2.3.1 Participantes**

Con la intención de identificar las posibles variables que pueden ser determinantes en el fracaso de los negocios de servicios de alimentos en la Ciudad de Ensenada; los participantes para la primera fase de este estudio se seleccionaron a partir de una consulta a la CANIRAC, Delegación Ensenada se identificaron a aquellos ex emprendedores del ramo cuyos negocios cesaron operaciones y que son o fueron afiliados a esta Cámara. Se buscó obtener información de empresarios que tuvieron la experiencia del cierre de sus operaciones en el periodo de diciembre 2007 a diciembre de 2012. Cabe mencionar que de una lista de quince participantes, fueron siete aquellos que tuvieron la disposición de ser entrevistados, conformándose un grupo representativo del sector esencialmente porque todos establecieron diferentes formatos de negocios y cuatro de ellos han fungido como presidentes o directores de la CANIRAC delegación Ensenada, antecedentes estos que los definen como sujetos con la autoridad de la visión global y de la experiencia como respaldo a sus argumentos y aportaciones.

### **2.3.2 Diseño del instrumento**

Con el propósito de recabar la información que logre los objetivos se determinó el uso de técnicas de recolección de datos mediante el método mixto, para lo que se elaboraron los instrumentos pertinentes. Para esta fase, se decidió usar la entrevista como instrumento de investigación cualitativa, bajo la consideración de ser un método de investigación científica que utiliza la comunicación verbal para recoger información relativa a un fin establecido (Grawitz, 1984, & Mayer y Ouellet, 1991). En esta interrelación, se reconstruye la realidad de un grupo y los entrevistados son fuente de información general (López & Deslauriers, 2011).

La entrevista está diseñada para recoger de la manera más amplia y precisa información relativa a las experiencias y puntos de vista de un grupo de ex emprendedores de negocios de servicios de alimentos en la Ciudad de Ensenada, dirigiendo las preguntas de la entrevista a los factores endógenos y exógenos que pudieron haber influido en el fracaso de sus emprendimientos (ver Anexo 1).

Con los factores endógenos, se busca describir las variables relativas a la formación académica. Nivel escolar alcanzado y área de formación, con el fin de identificar si la formación y el nivel alcanzado se identifican como las requeridas para la adecuada gestión de un negocio de servicios de alimentos, incluyendo las áreas de producción de alimentos, legal, y de aplicación de normas oficiales. En el mismo orden de ideas, se busca describir las variables relativas al nivel de experiencia en gestión de negocios de los empresarios dedicados a los negocios de servicios de alimentos ya sea en el sector o en alguna otra rama empresarial, estableciendo cuáles son las posiciones de dirección o de gerencia con las que contó al emprender su propio negocio de servicio de alimentos.

En la dimensión exógena se busca describir, también con la información que proporcionen los entrevistados, aquellas variables externas, es decir, no relacionadas con la gestión directa de los empresarios y que puedan tener un impacto en el fracaso de los negocio de servicios de alimentos en la Ciudad de Ensenada: regulaciones y trámites municipales, estatales y federales, nivel de apoyo por parte de los organismos gremiales, disponibilidad de mano de obra especializada, disponibilidad de abasto, condiciones de la competencia, y situación económica en la región.

El instrumento para esta actividad es un modelo que busca que la información que aporten los entrevistados sea lo más precisa posible al tener por objeto la atención en una experiencia (Grawitz, 1984). El entrevistador es un profesional del ramo y ha participado en el sector de los negocios de servicios de alimentos por más de 30 años. Esta experiencia cumple con las propuestas de los autores que recomiendan: contar con la confianza del entrevistado, escucharlo manteniendo el interés en su explicación, procurando intervenir solamente en los momentos

propicios. La experiencia del entrevistador permitirá reducir las diferencias de cultura aprovechando el campo de conocimientos del informador y explotarlos adecuadamente ( Mayer y Ouellet, 1991).

### 2.3.3 Descripción del instrumento

El instrumento está integrado por 29 preguntas que incluyen las dimensiones endógenas y exógenas de las variables que se pretenden proponer. Las primeras 28 preguntas establecen el contexto que permite al entrevistado reflexionar acerca de los objetivos de la entrevista. Con esta reflexión el entrevistado está, como le es solicitado en la última pregunta, en condiciones de concluir a partir de su personal visión cuáles son los factores que de haber incluido en su emprendimiento lo hubieran acercado al éxito y expresarlos como respuesta a la pregunta última de: “Con base en lo comentado en esta entrevista y en su experiencia en la operación de negocios de servicios de alimentos ¿cuáles serían las principales recomendaciones que usted daría a los emprendedores del ramo?”

El instrumento integra preguntas con los siguientes temas:

Pregunta 1	<b>Dimensión endógena</b> (formación académica) Escolaridad
Pregunta 2	<b>Dimensión endógena</b> (formación académica) Escolaridad
Pregunta 3	<b>Dimensión endógena</b> (formación académica) Área de formación académica
Pregunta 4	<b>Dimensión endógena</b> (formación académica) Áreas en que considera recomendable prepararse académicamente para emprender un negocio
Pregunta 5	<b>Dimensión endógena</b> (formación académica) ¿Considera importante la elaboración de un plan de negocios para la puesta en marcha de un negocio?
Pregunta 6	<b>Dimensión endógena</b> (formación académica) ¿Consideró necesario tener asesoría profesional para el

	diseño y la operación del negocio?
Pregunta 7	<b>Dimensión endógena</b> (formación académica) ¿Consideró como parte de la planeación del negocio la coincidencia entre el concepto del restaurant y la ubicación?
Pregunta 8	<b>Dimensión endógena</b> (formación académica) ¿Considera que el consumidor al que estuvo dirigido su negocio identificó la propuesta de concepto de negocio?
Pregunta 9	<b>Dimensión endógena</b> (formación académica) ¿Cómo considera la percepción por parte de los consumidores con respecto al valor de los productos?
Pregunta 10	<b>Dimensión endógena</b> (formación académica) ¿Cómo considera el nivel de satisfacción de los comensales en relación con la expectativa creada previamente por el negocio?
Pregunta 11	<b>Dimensión endógena</b> (formación académica) ¿Qué fundamento utilizó para establecer estándares operacionales, particularmente en lo relativo a higiene (las normas nacionales, las normas municipales, otras?)
Pregunta 12	<b>Dimensión endógena</b> (formación académica) ¿El capital de trabajo o insuficiencia de fondos fue un factor determinante para alcanzar el punto de rentabilidad?
Pregunta 13	<b>Dimensión endógena</b> (formación académica) ¿Para el manejo de los recursos financieros se estableció una normatividad y controles a las porciones, a los costos de los alimentos y bebidas, al manejo de inventarios y mermas ocasionadas por robos o desperdicio entre otros?
Pregunta 14	<b>Dimensión endógena</b> (formación académica) ¿Se contó con sistemas de evaluación del desempeño operativo, Por ejemplo sistemas de costos y rendimientos y de manejo del inventario?
Pregunta 15	<b>Dimensión endógena</b> (formación académica)

	¿Se contó con un recetario estandarizado que evitara la dependencia de cocineros especializados?
Pregunta 16	<b>Dimensión endógena</b> (formación académica) ¿En la administración operativa se definieron las normas para el manejo del capital humano?
Pregunta 17	<b>Dimensión endógena</b> (formación profesional) ¿Cuál era el concepto del negocio que emprendió?
Pregunta 18	<b>Dimensión endógena</b> (formación profesional) ¿Dónde se ubicó el negocio?
Pregunta 19	<b>Dimensión endógena</b> (formación profesional) ¿Cuáles son sus antecedentes como empresario?
Pregunta 20	<b>Dimensión endógena</b> (formación profesional) ¿Cuál fue su experiencia en el manejo de negocios de servicios de alimentos?
Pregunta 21	<b>Dimensión endógena</b> (formación profesional) ¿Dentro de su desempeño profesional, que posiciones ocupó?
Pregunta 22	<b>Dimensión endógena</b> (formación profesional) ¿Considera importante el contar con experiencia en el manejo de negocios de servicios como requisito para iniciar uno?
Pregunta 23	<b>Dimensión endógena</b> (formación profesional) ¿Considera como adecuado el establecer una comunicación frecuente y cercana con los clientes?
Pregunta 24	<b>Dimensión endógena</b> (formación profesional) ¿Consideraría algún aspecto específico de la operación del negocio como determinante para el cierre del mismo?
Pregunta 25	<b>Dimensión exógena</b> ¿Qué apoyos recibió, previo al inicio de operaciones, por parte de los gremios vinculados con la operación de un negocio de servicios de alimentos (CANIRAC, CANACO,

	CCE)?
Pregunta 26	<b>Dimensión exógena</b> ¿Considera suficiente la información respecto de los programas de apoyos gubernamentales dirigidos al emprendedor?
Pregunta 27	<b>Dimensión exógena</b> ¿Cuáles aspectos regulatorios considera que impactan positiva o negativamente en la puesta en marcha de un negocio?
Pregunta 28	<b>Dimensión exógena</b> ¿Cómo considera el entorno para los negocios de servicios de alimentos en Ensenada (economía, población, costumbres, competencia)?
Pregunta 29	Con base en lo comentado en esta entrevista y en su experiencia en la operación de negocios de servicios de alimentos ¿cuáles serían las principales recomendaciones que usted daría a los emprendedores del ramo?

#### **2.3.4 Confiabilidad y validez del instrumento**

El instrumento se sometió al escrutinio y evaluación de cinco expertos, seleccionados por su conocimiento y experiencia en la investigación, en la docencia y en el campo operativo de los negocios de servicios de alimentos. En esta fase de validación, se recogieron las opiniones, observaciones y recomendaciones de estos expertos, para con estas aportaciones construir el instrumento definitivo.

Para determinar la validez de contenido, el instrumento se sometió al juicio de expertos, seleccionados por su conocimiento y experiencia en la investigación, en la docencia y en el campo operativo de los negocios de servicios de alimentos, para determinar el grado en que refleja dominio específico del contenido que se pretende medir. (Hernández et al., 2006).

El cálculo se realizó con el método del Panel: el procedimiento inició con la selección de expertos; a continuación se les entregó un documento con el título de la investigación, objetivos, dimensiones e indicadores; se solicitó a cada experto observaciones o recomendaciones: congruencia de cada ítem con indicadores, dimensiones, variables, con los objetivos y redacción. Los expertos dieron su puntuación en cada una de las preguntas de la entrevista, respondiendo a la cuestión: “¿La característica que mide esta pregunta le parece a Usted: (a) fundamental, (b) útil pero no fundamental, o (c) irrelevante (Lawshe, 1975)

Se asigna un “1” a todos los ítems del instrumento valorados por los expertos como fundamentales, los ítems considerados tanto útiles como irrelevantes tienen el mismo peso, es decir “0”. Se calcula la Razón de Validez de Contenido (RVC) para cada dimensión y para cada pregunta, y el Índice de Validez de Contenido (IVC) para el total de dimensiones y el total de las preguntas significativas de la entrevista.

Para el cálculo de la razón de validez de contenido (CVR por sus siglas en inglés) para cada ítem, se aplicó la ecuación:

$$CVR^i = \frac{n_e}{N}$$

Dónde:  $n_e$  = número de panelistas que tienen acuerdo en la categoría “fundamental”;  $N$  = número total de panelistas.

Para el cálculo del índice de validez de contenido (CVI por sus siglas en inglés) del instrumento, se aplicó la ecuación:

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

Dónde:  $CVR_i$  = Razón de Validez de Contenido de los ítems aceptables;  $M$  = Total de ítems aceptables de la prueba.

La interpretación de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las ecuaciones se compara con los criterios establecidos por Lawshe, que plantea que

si se tiene más del 50% de acuerdos entre jueces, se debe considerar que el ítem tiene un cierto grado de validez de contenido (Lawshe, 1975).

En esta fase de validación, se recogieron las opiniones, observaciones y recomendaciones de estos expertos, para con estas aportaciones construir el instrumento definitivo. Por consenso, los expertos expresaron una recomendación para la aplicación del instrumento en el sentido de cuidar la contextualización de las preguntas al momento de plantearlas a los entrevistados de manera que no se desvirtúe la información que se persigue. La inquietud nace del diseño centrado de la entrevista. En este sentido se explica que para el desarrollo de la entrevista, el investigador consideró aplicar él personalmente cada una de las entrevistas, lo que le permitirá contextualizar cada pregunta en función del sujeto entrevistado, con apoyo en la propia experiencia en los negocios de servicios de alimentos, tanto en la gestión como en la aplicación en el ámbito académico.

Las preguntas relativas a la edad del entrevistado, el nombre del negocio que operó, el tipo de régimen fiscal con que funcionó el negocio, y la consideración de la percepción por parte de los consumidores con respecto al valor de los productos que ofreció, recibieron por parte de los expertos calificaciones de no fundamentales, en un rango de -20 a 20. La tabla de resultados arroja un RVI de 86 para los ítems aceptados. En consecuencia el instrumento tiene validez (ver Anexo 2).

### **2.3.5 Procedimiento para la aplicación del instrumento**

Las entrevistas se realizaron en los lugares elegidos por los entrevistados buscando que se sintieran cómodos y con una actitud positiva. Estos sitios fueron las propias oficinas de algunos de ellos, en restaurantes o cafés e incluso en la oficina del entrevistador a petición de los entrevistados. Desde la búsqueda de la cita, se les comentó que el objetivo de la entrevista era el de reunir información para una investigación de maestría con el propósito de establecer algunas de las

razones incidentes en el fracaso de los negocios de servicios de alimentos. Además de que la información proporcionada tendrá un trato confidencial

La entrevista dio inicio con la introducción del entrevistador, quien presentó su currículum resaltando la experiencia adquirida en los negocios de servicios de alimentos, buscando con esto dejar establecido un lenguaje común. A continuación se hizo una breve explicación al entrevistado acerca del objetivo de la entrevista y el uso que se dará a la información obtenida. Lo anterior, sin perder de vista la importancia de generar un ambiente cordial y de empatía con el entrevistado.

Asimismo, se les informó que sería utilizado un aparato reproductor multimedia (IPAD) como material de apoyo en la entrevista, el cual sería usado como grabadora, indispensable en la sesión, ya que se considera fundamental para la adecuada comprensión de los datos. El tiempo de las entrevistas tuvo una duración desde 90 hasta 120 minutos, mismas que fueron agendadas en diferentes días. Se tuvo especial atención, de llevar a cabo la transcripción correspondiente de manera expedita.

### **2.3.6 Análisis de los datos**

Para el análisis de los datos, se utilizó una hoja de cálculo Excel de Microsoft. En una matriz se ordenaron las preguntas y respuestas, a fin de comparar con mayor facilidad la información de los participantes; se organizaron en las dos dimensiones propuestas: exógenas y endógenas. Estas últimas a su vez se subdividieron en las relativas a la formación académica y a la experiencia profesional, ya que se busca la interpretación de datos mediante un proceso ordenado (ver Anexo 3).

El análisis es un proceso que incluye la codificación como una de sus partes, aquella en la cual se segmentó y se organizan los datos por medio de códigos o categorías que sustentan el trabajo interpretativo con los datos. Así, la codificación se entiende como un procedimiento analítico particular (Coffey y Atkinson, 2003, p.14).

Con relación al propósito de la última pregunta, con ésta se recapitula acerca de las reflexiones generadas en las preguntas previas para de esta manera concluir con el objetivo de la investigación estableciendo un consenso al respecto

### **2.3.7 Resultados**

En la información obtenida, aunque no se mencionan sus nombres por no haberse solicitado el permiso respectivo, se resalta lo importante de la aportación de quién en un momento fue el director de la CANIRAC delegación Ensenada, y de aquellos sujetos que dirigen o dirigieron la actual y las últimas tres presidencias de la CANIRAC, y que por esta condición su opinión adquiere un peso relevante.

## **2.4 Fase del método Cuantitativo**

Una vez obtenidos los resultados de la etapa cualitativa se procedió a organizar la etapa cuantitativa.

### **2.4.1 Participantes**

Los participantes investigados durante el proceso cuantitativo incluyó a empresarios inscritos en el padrón oficial de la CANIRAC delegación Ensenada al 31 de diciembre de 2013. El padrón mostró 113 negocios de servicios de alimentos inscritos en el organismo gremial (ver Anexo No. 4), población con la que se organizó la aplicación del cuestionario para la recolección de datos y se estableció un cronograma (ver Anexo 5).

### **2.4.2 Diseño del instrumento**

Con el objetivo de comprobar o no las variables propuestas por el grupo entrevistado en la etapa cualitativa, se diseñó un cuestionario con escala Likert a partir de las conclusiones consensuadas, ya que de acuerdo con Hernández et al (2010) los cuestionarios tipo Likert, son instrumentos a través de los cuales se obtiene información relativamente rápido, son apropiados para obtener datos mediante expresiones que pueden medirse; además tienen la ventaja de que pueden administrarse a un considerable número de personas.

Las variables propuestas en la fase cualitativa se obtuvieron de la respuesta a la pregunta de investigación que busca identificar a partir de la propia reflexión de los entrevistados: ¿Cuáles son las posibles variables relativas a la gestión integral de los emprendedores que puedan ser determinantes en el fracaso de los negocios de servicios de alimentos independientes en la Ciudad de Ensenada?

De esta manera, los entrevistados concluyeron catorce aspectos que a su juicio son pertinentes en la gestión de los negocios de servicios de alimentos y que por consiguiente la insuficiente preparación en éstos puede llevar al fracaso.

### **ASPECTOS CONCLUIDOS EN LA FASE CUALITATIVA**

1. Conocer el mercado meta. “La mayoría piensa en conceptos personales y no en lo que el consumidor busca”.
2. Control de los gastos de operación. Por ejemplo, “Los negocios que se los come la renta”.
3. Identificar el tiempo y el capital que se requiere para consolidar un negocio.
4. Conocer el mercado y la tendencia de la plaza. “Particularmente los negocios que fracasaron por apoyar su oferta exclusivamente en el turismo, menospreciando la capacidad de consumo del cliente local”.
5. Planear los servicios complementarios para el negocio, como es el caso de estacionamiento.
6. Establecer controles de costos.
7. Cuidar la amplitud de la carta para el control de inventarios y mermas.
8. Organizarlo adecuadamente.
9. Analizar los proyectos para definir las metas.
10. Visualizar la relación, zona-tipo de negocio.
11. Entender las necesidades y establecer un plan de negocio.
12. Ser innovador en el sector, buscando diferenciarse en el mercado.
13. Presentar conceptos de negocio integralmente definidos.
14. No mezclar lo personal con el negocio ni dejar a la familia intervenir en las decisiones.

Con el fin de clasificar los aspectos concluidos por los entrevistados como determinantes en la gestión de los negocios de servicios de alimentos de acuerdo con los dimensiones de experiencia en la gestión de negocios y la formación académica pertinente para el mismo objetivo (en las mencionadas conclusiones los investigados no consideraron como determinantes los factores exógenos) por lo que se procedió a separarlos en estas dos dimensiones con el objetivo de organizar la encuesta que como instrumento de validación permita confirmar o negar las conclusiones de los entrevistados en la primera fase de la investigación:

<b>EXPERIENCIA</b>
1) Conocer el mercado y la tendencia de la plaza. “Particularmente los que fracasaron por apoyar su oferta exclusivamente en el turismo, menospreciando la capacidad de consumo del cliente local”.
2) Conocer el mercado meta. “La mayoría piensa en conceptos personales y no en lo que el consumidor busca”.
3) Visualizar la relación, zona-tipo de negocio.
4) Ser innovador en el sector, buscando diferenciarse en el mercado.
5) No mezclar lo personal con el negocio ni dejar a la familia intervenir en las decisiones.
6) Organizarlo adecuadamente.
<b>FORMACIÓN ACADÉMICA</b>
7) Cuidar la amplitud de la carta para el control de inventarios y mermas.
8) Entender las necesidades del mercado y establecer un plan de negocio.
9) Analizar los proyectos para definir las metas.
10) Presentar conceptos de negocio integralmente definidos.
11) Planear los servicios complementarios para el negocio, como es el caso de

estacionamiento.
12) Identificar el tiempo y el capital que se requiere para consolidar un negocio.
13) Establecer controles de costos.
14) Control de los gastos de operación. Por ejemplo, “Los negocios que se los come la renta”.

### **2.4.3 Descripción del instrumento**

Con esta organización de las conclusiones se construyó para la segunda fase de la investigación, un cuestionario elaborado con una escala tipo Likert, que se compone de una afirmación a la cual se responde escogiendo una de cinco categorías, las que reflejan el grado de acuerdo-desacuerdo con la afirmación planteada (Likert, 1932).

Se pretende identificar el grado de acuerdo o desacuerdo que el encuestado llega a tener con las conclusiones de los entrevistados a partir de la siguiente escala: 1 totalmente en desacuerdo; 2 en desacuerdo; 3 no es necesario; 4 de acuerdo; 5 totalmente de acuerdo. Los reactivos se estructuraron de la siguiente manera:

Con el análisis de la primera propuesta, se determinó que con objetivo de obtener información puntual, se construyeran a partir de ésta dos ítems. Por lo tanto con la conclusión de “conocer el mercado y la tendencia de la plaza. Particularmente los negocios que fracasaron por apoyar su oferta exclusivamente en el turismo, menospreciando la capacidad de consumo del cliente local” se desarrollaron los reactivos 1 y 2:

1. Se debe conocer la tendencia del mercado en la plaza, para entrar con mayores posibilidades de éxito en el sector de alimentos; y
2. No es conveniente apoyarse en el turismo exclusivamente, ni menospreciar la capacidad del cliente local.

La siguiente conclusión es relativa a conocer el mercado meta, y se refiere a la tendencia que llegan a tener los emprendedores de fundamentar sus conceptos de negocios en ideas que de manera personal encuentran atractivas en lugar de buscar entender las tendencias del mercado al que se pretende llegar para determinar las verdaderas necesidades del consumidor, el reactivo quedo presentado de la siguiente manera:

3. Se deben entender las necesidades del mercado para identificar los productos que está demandando.

En la conclusión Visualizar la relación, zona-tipo de negocio, los entrevistados coincidieron en la importancia de mantener una relación congruente entre el formato de negocio, el nicho de negocio al que va dirigido y la zona geográfica en que debe ubicarse. El reactivo se redactó como sigue:

4. Se debe tener una idea clara de la relación entre el «concepto de negocio» y la zona en que se ubica el mismo (por ejemplo un restaurante de especialidad no debe ubicarse en un barrio popular)

La conclusión de: se debe ser innovador en el sector, buscando diferenciarse en el mercado, no presenta cambio ya que se entiende claramente la idea propuesta por los entrevistados relativa a romper con paradigmas y proponer a los consumidores menús y conceptos frescos y diferentes.

5. Se debe ser innovador en el sector, buscando diferenciarse en el mercado.

La conclusión de: no mezclar lo personal con el negocio ni dejar a la familia intervenir en las decisiones, se refiere al conflicto que se presenta cuando por la relación familiar, se dan instrucciones o se instrumentan acciones polarizadas por

diferentes personas con un peso organizacional similar provocando confusión y anarquía en el negocio. El reactivo se redactó como sigue:

6. Se debe evitar mezclar asuntos personales con el negocio, evitando que la familia intervenga en las decisiones (cuando no está establecido que así sea).

Cualquier negocio requiere de “organizarlo adecuadamente”. Esta conclusión viene acompañada de la reflexión de los investigadores respecto a la definición de funciones y responsabilidades en un negocio en el que intervienen diferentes departamentos (producción, servicio, administración) y en dónde la estructura organizacional debe tener las definiciones necesarias. El reactivo se redactó como sigue:

7. Un negocio de servicios de alimentos requiere una organización formal. (Puestos, funciones y jerarquías).

Con la conclusión de que se debe cuidar la amplitud de la carta para el control de inventarios y mermas, los entrevistados hacen referencia a lo relevante de cuidar que una carta no sea tan amplia o dispersa en cuanto a los materiales que se utilizan para de esta manera evitar incurrir en inventarios muy grandes, variados y por consecuencia difíciles de controlar. El reactivo se redactó como sigue:

8. Se debe cuidar exhaustivamente la amplitud y variedad del menú para tener un adecuado control de inventarios y mermas.

El total de los entrevistados concluyen actualmente que se deben identificar y atender de manera integral las necesidades que para su conformación requiere un negocio de servicios de alimentos, tanto las financieras como las materiales, humanas como de mercado y coinciden que la estructuración de un plan de negocio es fundamental para la puesta en operación de una empresa. El reactivo se redactó como sigue:

9. Para un negocio nuevo se debe contar con un proyecto o plan de negocio que permita hacer una adecuada prospección de la actividad.

Analizar los proyectos para definir las metas es una conclusión que se refiere a la necesidad de ser prospectivo al momento de proponer un negocio de servicios de alimentos buscando adelantarse a las reacciones de los clientes o a los giros del entorno de negocio. El reactivo se redactó como sigue:

10. Para iniciar un negocio de servicios de alimentos se deben analizar todas las variantes de los proyectos alternativos para definir adecuadamente las metas.

La conclusión de presentar conceptos de negocio integralmente definidos, se refiere a lo importante de no apoyar el negocio exclusivamente en la propuesta de menú sino considerar que aun siendo el objetivo principal la comercialización de alimentos procesados, en un negocio de servicio de alimentos el consumidor requiere ver satisfechas sus expectativas relativas a la operación, ambientación y precios. El reactivo se redactó como sigue:

11. Para iniciar un negocio de servicios de alimentos se debe contar con un concepto integralmente definido (menú, tipo de servicio, decoración, ambientación, servicios, ubicación, personal, etc.).

Como en el caso anterior, esta conclusión está relacionada con las necesidades de los clientes internos y externos de un negocio para quienes contar con espacios de estacionamiento o un servicio cercano así como facilidad para circular en la zona de ubicación del negocio, seguridad personal y de sus bienes requiere del emprendedor planear los servicios complementarios. El reactivo se redactó como sigue:

12. En la planeación de un negocio de servicios de alimentos se deben considerar los servicios complementarios para el mismo (por ejemplo el estacionamiento).

Para los entrevistados considerar el tiempo que requiere un negocio para su consolidación es fundamental porque implica Identificar el tiempo y el capital que se requiere para consolidar un negocio. El reactivo se redactó como sigue:

13. Se requiere determinar el tiempo y el capital que se requiere para consolidar un negocio, identificando el periodo óptimo para el retorno de la inversión.

El total de los entrevistados identificaron la necesidad de que un negocio de servicios de alimentos cuente con procedimientos de producción (recetas), estandarizados y costeados de manera que sean la base para determinar los precios de venta a partir de considerar el costo de ventas, su control y los gastos que deben cubrirse con esta base. El reactivo se redactó como sigue:

14. Para establecer precios de venta y estandarización de recetas, se deben establecer controles eficientes de costos.

En la misma línea que la conclusión anterior, se identificó por parte de los entrevistados la necesidad de un control de los gastos de operación, por ejemplo “Los negocios que se los come la renta”, y otros gastos fijos y variables que pueden consumir el total del ingreso o más y por supuesto no dejar margen para ganancia alguna. El reactivo se redactó como sigue:

15. Para determinar la viabilidad de un negocio se deben tener identificados los gastos de operación y la utilidad esperada.

El cuestionario está integrado por 15 reactivos (ver Anexo 6).

#### **2.4.4 Procedimiento para la aplicación del instrumento**

Para la aplicación de las encuestas se solicitó el apoyo de CANIRAC, organismo que además de proporcionar el padrón actualizado y enviar un aviso a todos sus agremiados anunciando la aplicación de las encuestas y el objetivo de las mismas, proporcionó un oficio de presentación para los encuestadores (ver Anexo 7). Se gestionó el apoyo de estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales (FCAyS), de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) para la administración del cuestionario, dado el número de encuestados. Se hizo la distribución geográfica de los 139 restaurantes, los cuales quedaron agrupados por zonas y se procedió al entrenamiento de los encuestadores para la aplicación del cuestionario (ver Anexo 8). De esta manera, los encuestadores contactaron a los empresarios para concertar la cita correspondiente. El periodo para la aplicación fue amplio y la cantidad de cuestionarios administrados alcanzó el 39.82%.

La presentación ante los encuestados quedó de la siguiente manera: Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales (FCAyS) llevan a cabo una investigación con el propósito de identificar cuáles son los factores críticos de éxito considerados por actores del sector de servicios de alimentos de la Ciudad de Ensenada, B.C., en la apertura y operación de negocios en este giro. Le agradecemos responder el siguiente cuestionario de la manera más objetiva que le sea posible. La información recabada será utilizada exclusivamente con fines estadísticos y académicos, respetándose su confidencialidad.

#### **2.4.5 Análisis de los datos**

Se llevó a cabo la captura de datos a través del paquete estadístico computarizado Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). El análisis de datos a partir del cuestionario se desarrolló mediante la preparación de la base de

datos de los cuestionarios aplicados; incluye la información pertinente y las puntuaciones que corresponden al valor numérico contenido en la escala Likert. (ver Anexo 9).

### **Capítulo III. Resultados de la investigación**

En este capítulo se desarrolla el análisis y la interpretación de los resultados, planteados en los objetivos de la presente investigación y en las dos etapas en que se dividió la misma; para la primera etapa se presenta el análisis de las entrevistas aplicadas para llegar a conclusiones consensuadas, relativas a la identificación de variables que puedan ser determinantes en el fracaso de los negocios de servicios de alimentos en la Ciudad de Ensenada, Para la segunda etapa se presentan graficadas las respuestas a las encuestas aplicadas que buscan validar los resultados de la etapa cualitativa.

#### **3.1 Descripción de los resultados**

En la dimensión endógena y concretamente en lo relativo al concepto de formación académica, encontramos que el 29% de los entrevistados cuentan con una formación a nivel de licenciatura con relación a la gestión de negocios de servicios de alimentos, y el 57% tiene una preparación de nivel media sin relación con el sector.

En las respuestas a las preguntas que buscaron identificar el nivel de conocimientos relacionados con la gestión de negocios de servicios de alimentos se encontró que en el 100% de los casos, no se consideró una normatividad relativa a controles operativos o de tipo contable-administrativo que permitieran la evaluación y el control de los factores necesarios para el éxito financiero del negocio, teniendo como ejemplo que en el 85% de los casos no se desarrollaron procedimientos de producción estandarizados (recetarios) permitiendo que el negocio dependiera de la habilidad del cocinero en turno.

En cuanto a los estándares operacionales relativos a buenas prácticas de manufactura e higiene el 72% no se estableció ningún soporte formal para el manejo de la higiene y aunque el 28% de los entrevistados respondió que los estándares establecidos en los negocios tuvieron como base las normas existentes no supieron hacer referencia a ellas.

En lo relativo a la administración de los recursos humanos en el 100% de los casos se declaró no haber establecido normas formales para el manejo de personal.

Con relación la planeación del negocio y su alineamiento entre el concepto, la ubicación el consumidor y el valor de los productos y la expectativa de los clientes, el 57% escogió la ubicación por la disponibilidad del local o lo económico de la renta y el 43% lo mencionó como parte de la planeación; los entrevistados manifestaron en un 57% que los consumidores identificaron la propuesta de concepto de negocio y en el 43% de los casos el consumidor no identificó el concepto de negocio.

En cuanto a la percepción de los consumidores con respecto al precio de los productos ofertados el 72% de los entrevistados no pudieron definir la percepción del comensal y en el 28% de los casos los percibieron como caros, la identificación que dieron de los comensales con relación a la expectativa creada por los negocios los entrevistados declararon que el 57% quedó satisfecho y que en el 43% de los casos el consumidor no identificó la propuesta. Con relación al aspecto financiero en el 85% de los casos los entrevistados aceptaron que fue la insuficiencia de capital de trabajo lo que no les permitió ser rentables, el resto argumentó que la competencia fue el factor difícil.

Con relación a la planeación del negocio el 100% de los entrevistados coincidieron en que el haber elaborado un plan de negocio como parte de la planeación hubiera sido determinante para disminuir el riesgo de fracaso.

A pregunta expresa de las áreas en la que es recomendable prepararse académicamente para gestionar un negocio de servicio de alimentos el 100% coincidió en la necesidad de prepararse en las disciplinas administrativas entendiendo como necesario el total del proceso administrativo. De manera complementaria el 86% consideró importante contar con la asesoría de especialistas en la materia.

Buscando identificar la experiencia en la gestión de negocios de servicios de alimentos con que contaron los entrevistados para el inicio de sus empresas, se les hicieron preguntas a los entrevistados que ayudaran a determinar esta experiencia de manera directa o a través de la aplicación de la misma en el negocio. Los giros fueron de comida: china, mediterránea, casual, tacos de mariscos, comida casera, pescados y mariscos y cortes de carne. Tratando de establecer los antecedentes de los entrevistados como emprendedores se encontró que el 71% contaba con experiencia básica en el emprendimiento de negocios de servicios de alimentos y el 29% en giros diferentes; en cuanto a su experiencia aun sin ser emprendedores en el manejo de negocios de servicios de alimentos se encontró que el 72% de los entrevistados no contaba con experiencia y el 28% restante ocupó posiciones básicas como parte de su desarrollo profesional.

En cuanto a la habilidad para tener retroalimentación de los clientes el 100% de los entrevistados la consideraron importante, sin embargo, no consideraron mecanismos para establecerlos, siendo ilustrativa la siguiente parte de una de las respuestas que refleja la importancia de la experiencia en la comunicación con el cliente:

"Los clientes aportan información valiosa para mejorar en el negocio. En mi caso algunas personas se acercaron a mí una vez que había cerrado el negocio para hacerme comentarios como los siguientes: "Pues sí, yo percibí una serie de fallas, pero me dio pena comentarte", "Claro, es que algunos de tus empleados actuaban

de mala manera” o “Te iba a comentar algunas áreas de oportunidad, pero nunca hubo la ocasión”. Información valiosa que de haber llegado de manera oportuna hubiera significado un cambio en la estrategia y quizá el negocio estaría funcionando”.

En cuanto a la consideración de la importancia de contar con experiencia en el manejo de negocios de servicios de alimentos 31 86% estuvo de acuerdo en que se requiere de amplia experiencia y solo uno comentó que: “no es indispensable, se puede aprender el manejo operativo sobre la marcha”.

Buscando establecer si ubicaban la experiencia en el manejo operativo del negocio como factor de fracaso de un negocio, el 57% evadió la respuesta estableciendo como principal razón del fracaso el aspecto financiero, el 28% consideró la falta de compromiso del emprendedor como el factor determinante y solo el 14 % mencionó la falta de experiencia

Con relación a los factores exógenos, los entrevistados manifestaron en su totalidad, es decir, el 100% no haber recibido apoyo por parte de los organismos gremiales e insuficiente la información relativa a los apoyos gubernamentales disponibles; sin embargo, declararon como no determinantes los aspectos regulatorios, el 57% consideró positivo el ambiente de negocios en la Ciudad haciendo referencia el 43 % del exceso de oferta del mercado y difícil situación económica.

La información obtenida refleja como no determinantes los aspectos exógenos en el fracaso de los negocios de servicios de alimentos en la Ciudad de Ensenada.

En respuesta a la pregunta de investigación que busca identificar a partir de la propia reflexión de los entrevistados ¿cuáles son las posibles variables relativas a la gestión integral de los emprendedores que puedan ser determinantes en el fracaso de los negocios de servicios de alimentos independientes en la Ciudad de Ensenada, los entrevistados identificaron por consenso los aspectos que a su

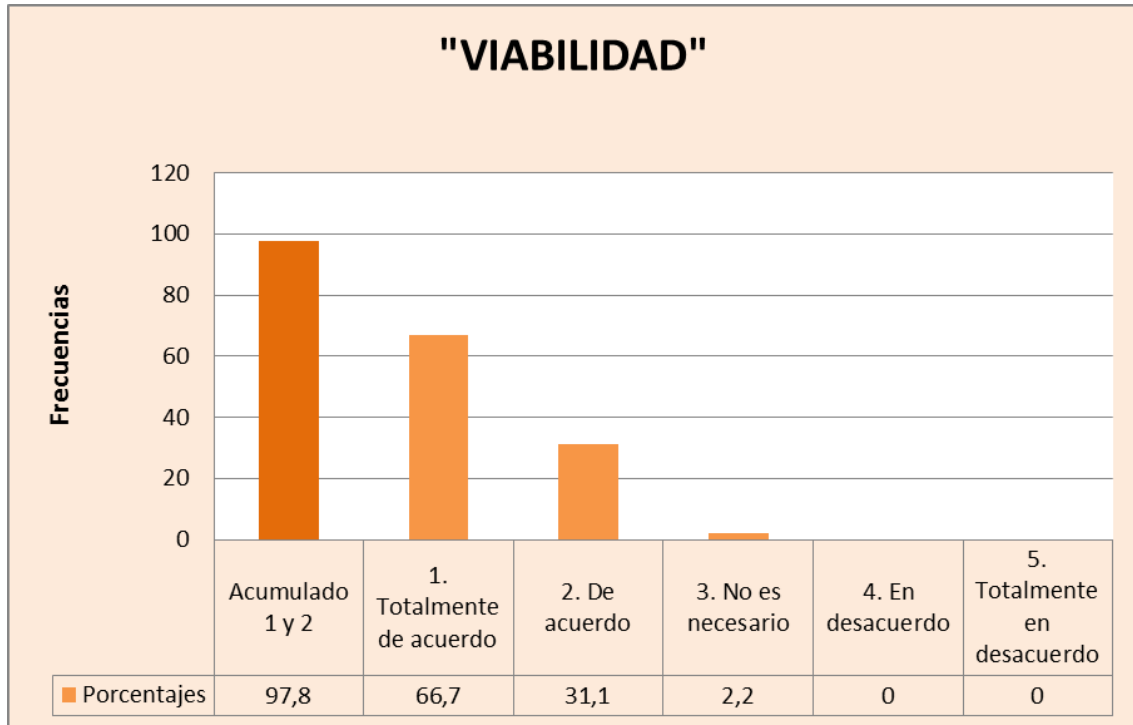
juicio son pertinentes en la gestión de los negocios servicios de alimentos y que por consiguiente la insuficiente preparación en estos puede llevar al fracaso:

- Conocer el mercado meta. *“La mayoría piensa en conceptos personales y no en lo que el consumidor busca”*.
- Costos de operación. Por ejemplo, *“Los negocios que se los come la renta”*.
- Identificar el tiempo y el capital que se requiere para consolidar un negocio.
- Conocer el mercado y la tendencia de la plaza. *“Particularmente los que fracasaron por apoyar su oferta exclusivamente en el turismo, menospreciando la capacidad del cliente de consumo local”*.
- Planear los servicios complementarios para el negocio, como es el caso de estacionamiento.
- Establecer controles de costos.
- Cuidar la amplitud de la carta para el control de inventarios y mermas
- Organizarlo adecuadamente.
- Analizar los proyectos para definir las metas
- Visualizar la relación, zona-tipo de negocio.
- Entender las necesidades de mercado.
- Ser innovador en el sector, buscando diferenciarse en el mercado.
- Presentar conceptos de negocio integralmente definidos.
- No mezclar lo personal con el negocio ni dejar a la familia intervenir en las decisiones.

### **3.2 Gráficas**

La tabla de hallazgos, en la que se expresa la frecuencia de las respuestas de los encuestados, permite organizar la información obtenida partiendo del porcentaje obtenido por los ítems en términos de “acuerdo” a las conclusiones obtenidas en la fase cualitativa, quedando como siguen:

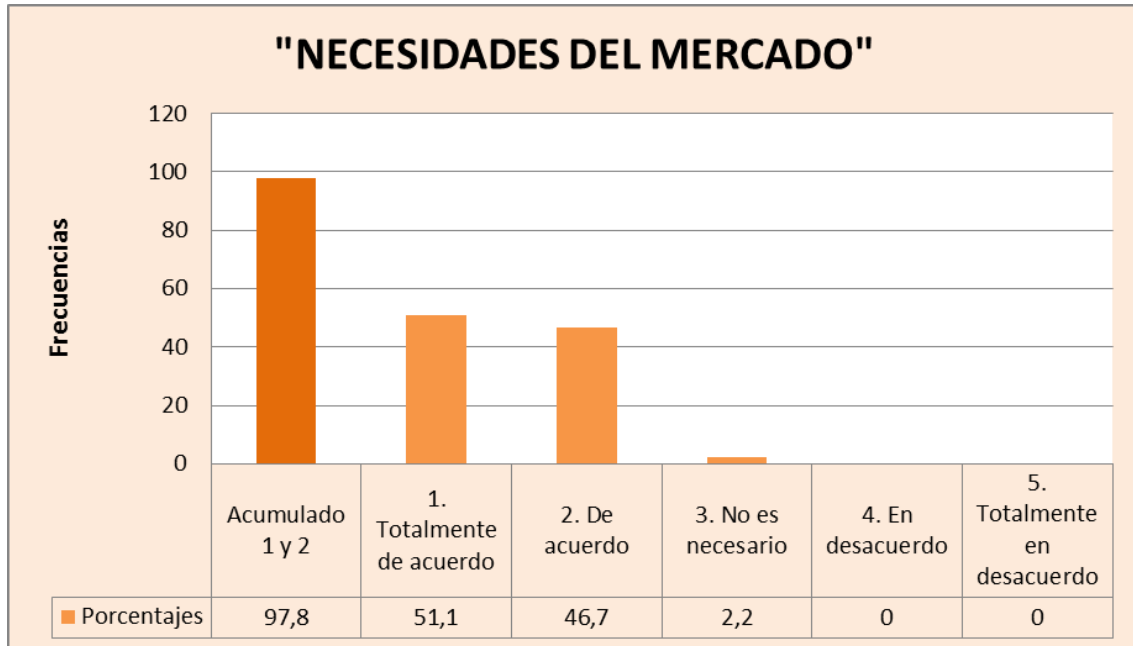
**Gráfica 3.1 Para determinar la viabilidad de un negocio se deben tener identificados los gastos de operación y la utilidad esperada**



Fuente: elaboración propia.

“Para determinar la viabilidad de un negocio se deben tener identificados los gastos de operación y la utilidad esperada”, es el ítem con el porcentaje más alto de acuerdo, con un 99,80 obtenido de la suma de las categorías “totalmente de acuerdo” 66,70 y “de acuerdo” 33,10, en donde el 66,70 también es el más alto en la categoría de los “totalmente de acuerdo”.

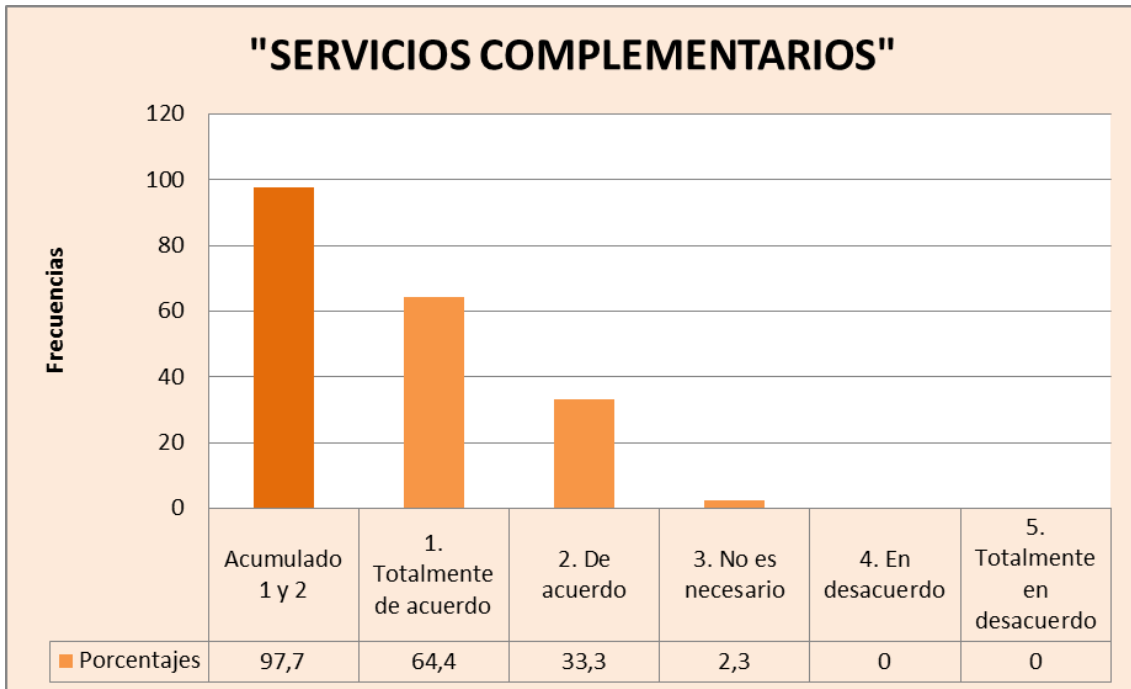
**Gráfica 3.2 “Se deben entender las necesidades del mercado para identificar los productos que está demandando**



Fuente: elaboración propia.

Le sigue de acuerdo con el porcentaje de frecuencia obtenido el ítem: “Se deben entender las necesidades del mercado para identificar los productos que está demandando”, con un 97,80, obtenido de la suma de las categorías “totalmente de acuerdo” 51,10 y “de acuerdo” 46,70, destacándose que aunque este ítem con la suma de las dos categorías ocupa el segundo lugar más alto, se ubica en el octavo lugar por su frecuencia en la categoría de los “totalmente de acuerdo”.

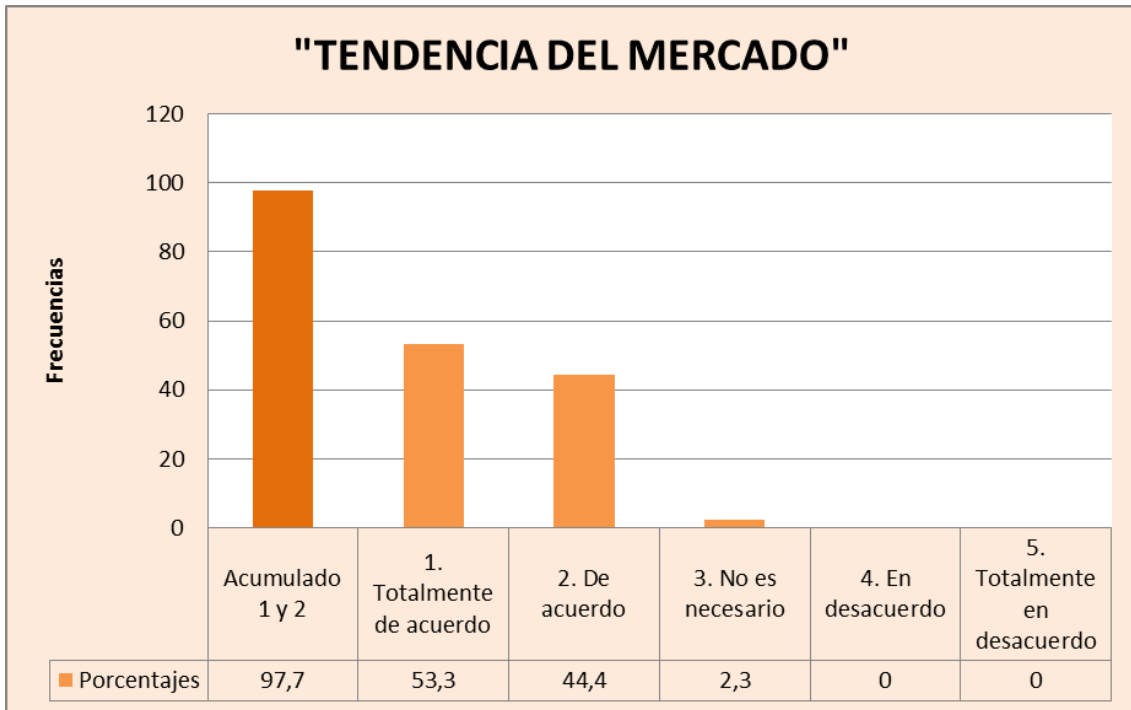
### 3.3 En la planeación de un negocio de servicios de alimentos se deben considerar los servicios complementarios para el mismo



Fuente: elaboración propia.

El tercer sitio en el orden de frecuencias, lo ocupa el ítem: “En la planeación de un negocio de servicios de alimentos se deben considerar los servicios complementarios para el mismo (P.ej. el estacionamiento)” con un 97,70, obtenido de la suma de las categorías “totalmente de acuerdo” 64,40 y “de acuerdo” 33,30. En la categoría de los “totalmente de acuerdo”, este ítem se presenta en el lugar número dos.

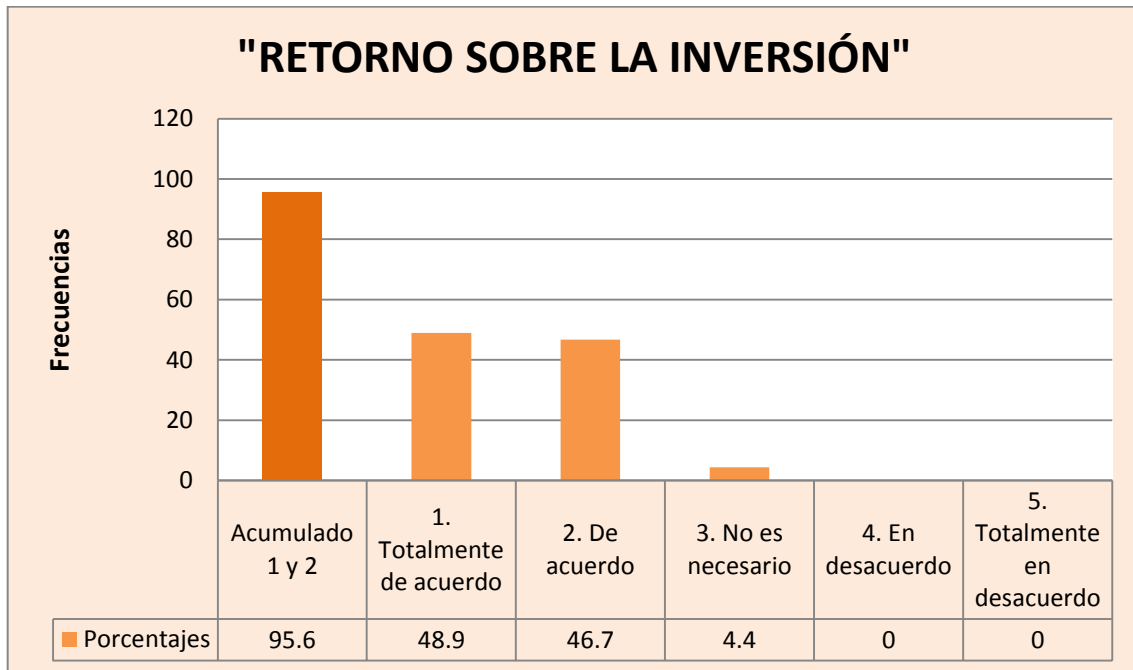
**3.4 Se debe conocer la tendencia del mercado en la plaza, para entrar con mayores posibilidades de éxito en el sector de alimentos**



Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo una ponderación descendente en el orden de frecuencias, en el cuarto sitio se presenta el ítem: “se debe conocer la tendencia del mercado en la plaza, para entrar con mayores posibilidades de éxito en el sector de alimentos”, con un total de 97,70, obtenido este resultado con la suma de las categorías “totalmente de acuerdo” 53,53 y “de acuerdo” 44,40. Este mismo ítem ocupa el sexto sitio en la categoría de los “totalmente de acuerdo”.

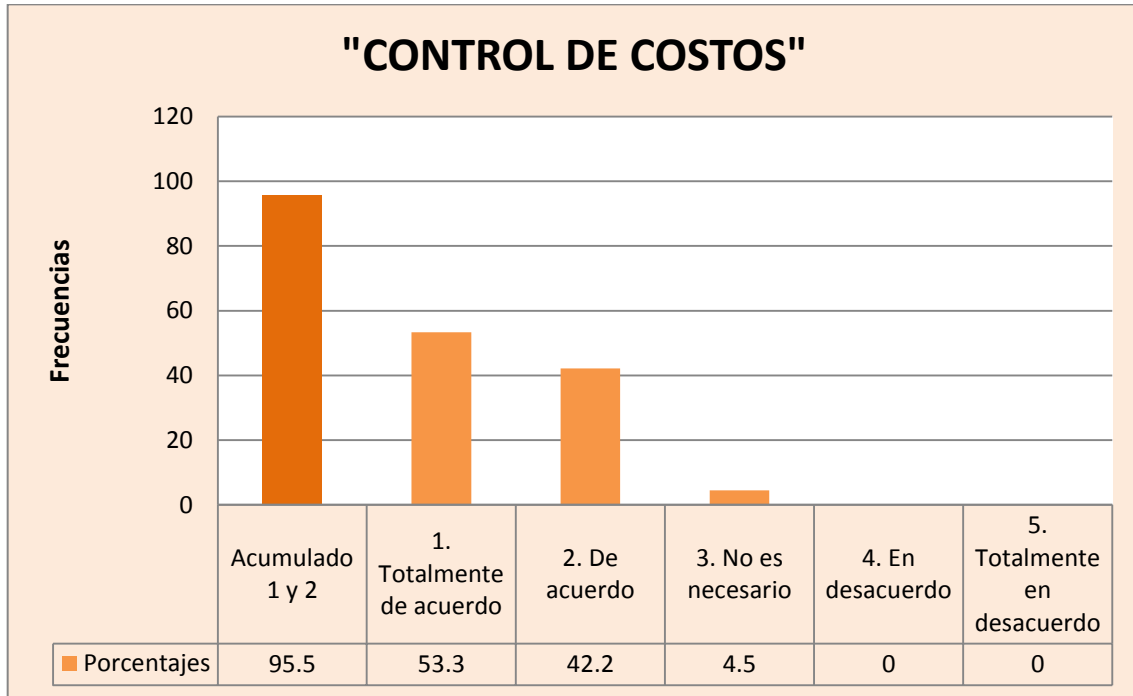
**3.5 Se requiere determinar el tiempo y el capital que necesario para consolidar un negocio, identificando el periodo óptimo para el Retorno de la Inversión**



Fuente: elaboración propia.

En el sitio número cinco, se presenta el ítem: “Se requiere determinar el tiempo y el capital que necesario para consolidar un negocio, identificando el periodo óptimo para el Retorno de la Inversión”, con un total de 95,60, obtenido de la suma de las categorías “totalmente de acuerdo” 48,90 y “de acuerdo” 46,70. En la categoría de los “totalmente de acuerdo”, este ítem se presenta en el lugar número diez.

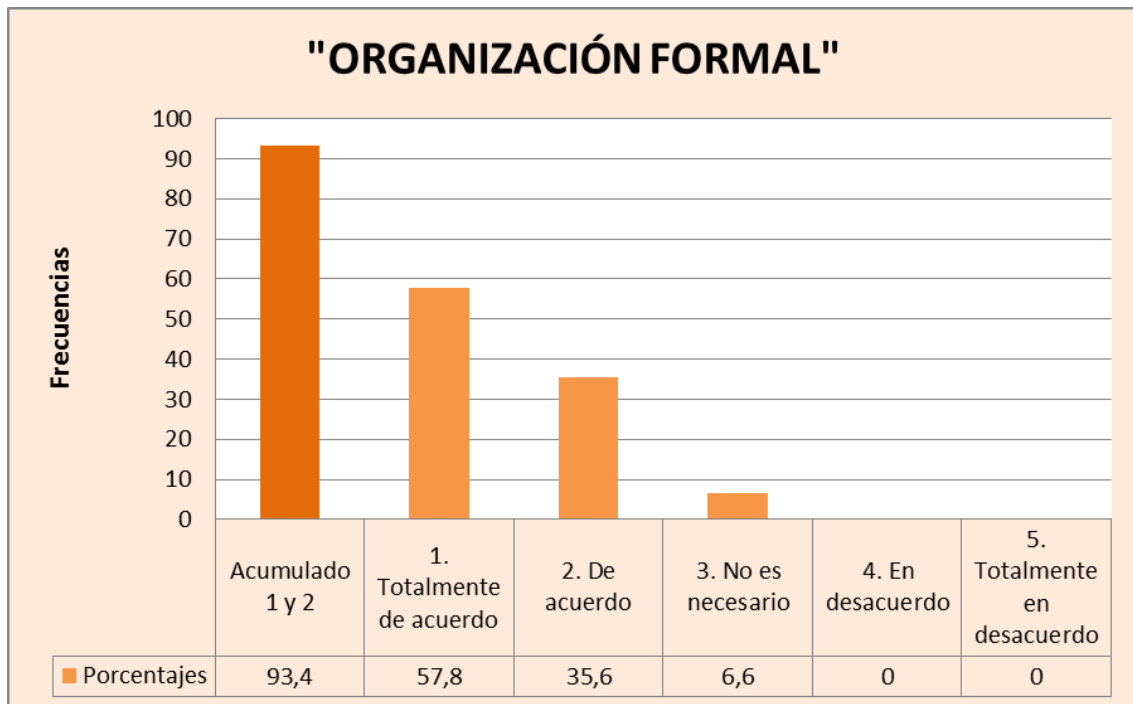
### 3.6 Para establecer precios de venta y estandarización de recetas se deben establecer controles eficientes de costos



Fuente elaboración propia.

En el sitio número seis, se presenta el ítem: “Para establecer precios de venta y estandarización de recetas se deben establecer controles eficientes de costos”, con un total de 95,50, obtenido de la suma de las categorías “totalmente de acuerdo” 53,30 y “de acuerdo” 42,20. En la categoría de los “totalmente de acuerdo”, este ítem se presenta en el lugar número siete.

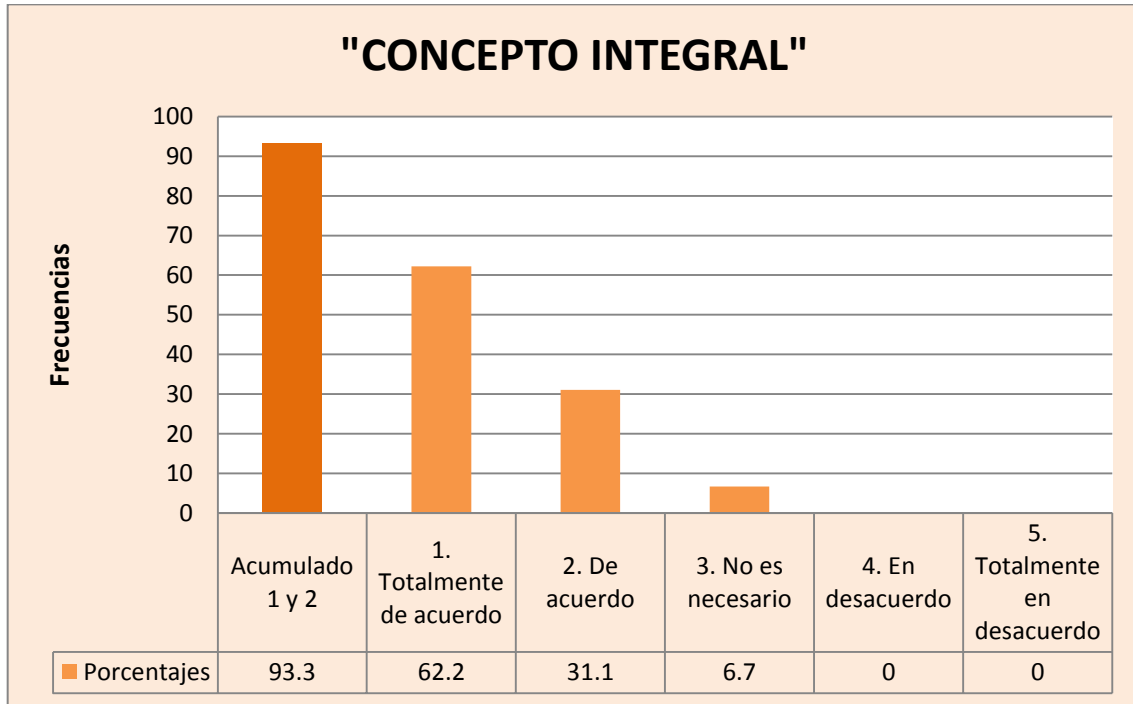
### 3.7 Un negocio de servicios de alimentos requiere una organización formal



Fuente: elaboración propia.

En el sitio número siete, se presenta el ítem: “un negocio de servicios de alimentos requiere una organización formal (puestos, funciones y jerarquías)”, con un total de 93,40, integrado con la suma de las categorías “totalmente de acuerdo” 57,80 y “de acuerdo” 35,60. En la categoría de los “totalmente de acuerdo”, este ítem se presenta en el lugar número cuatro.

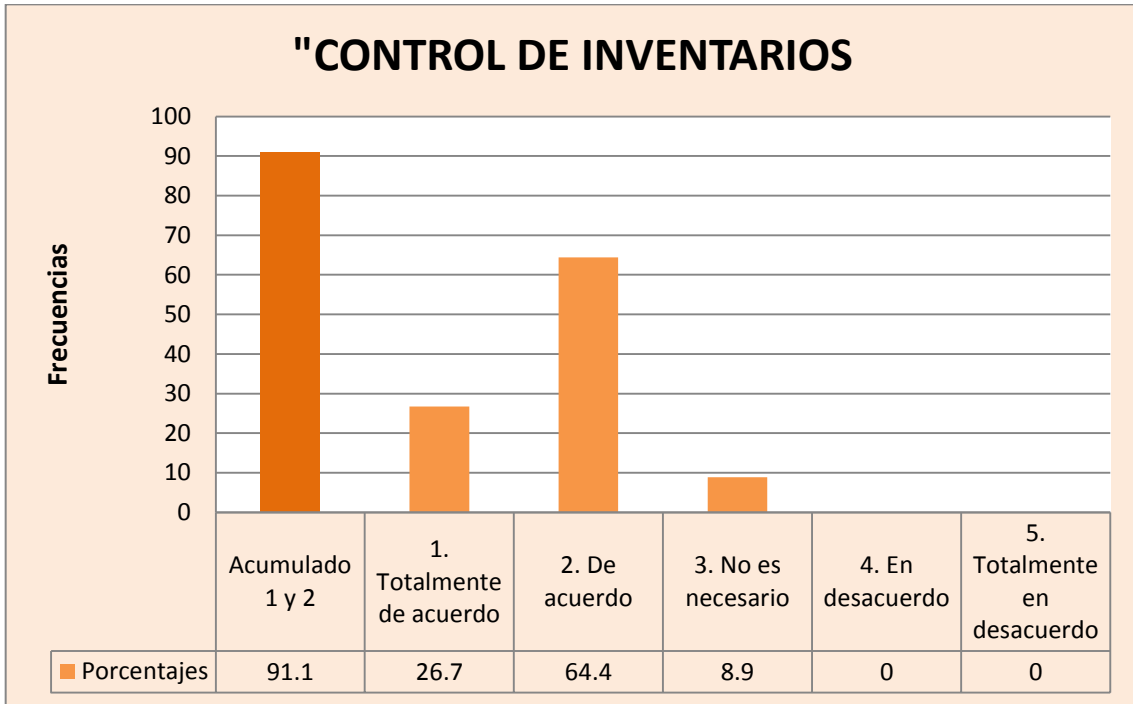
### 3.8 Para iniciar un negocio de servicios de alimentos se debe contar con un concepto integralmente definido



Fuente: elaboración propia.

En el sitio número ocho, se presenta el ítem: “para iniciar un negocio de servicios de alimentos se debe contar con un concepto integralmente definido (menú, tipo de servicio, decoración, ambientación, servicios, ubicación, personal, etc.)”, con un total de 93,30, integrado con la suma de las categorías “totalmente de acuerdo” 62,20 y “de acuerdo” 31,10. En la categoría de los “totalmente de acuerdo”, este ítem se presenta en el lugar número tres.

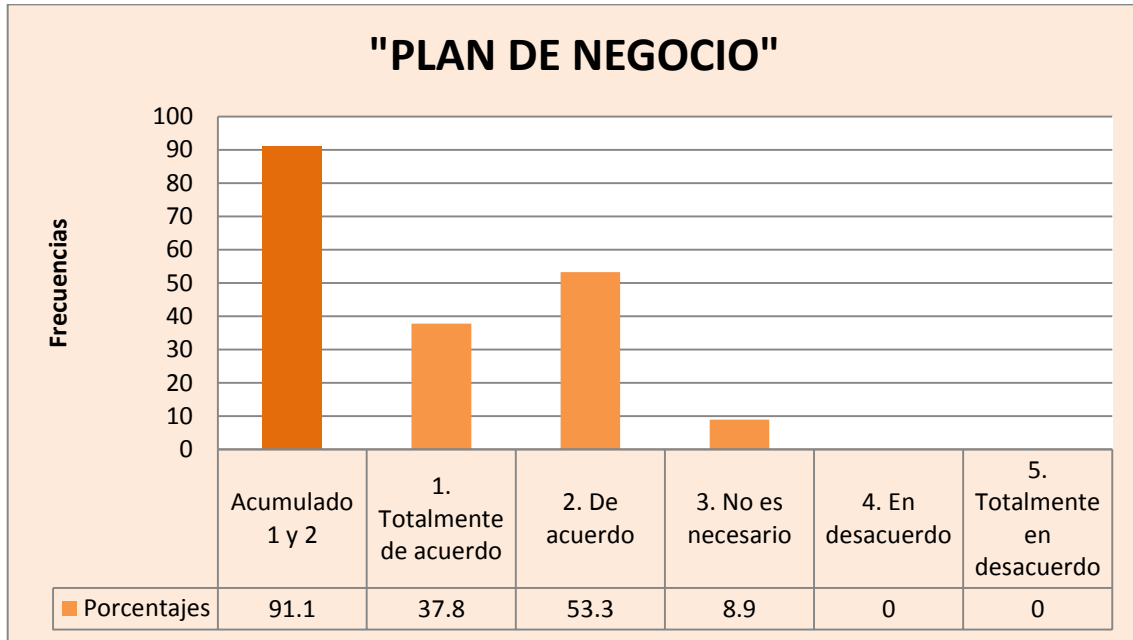
**3.9 Se debe cuidar exhaustivamente la amplitud y variedad del menú para tener un adecuado control de inventarios y mermas**



Fuente: elaboración propia

En el sitio número nueve, se presenta el ítem: “se debe cuidar exhaustivamente la amplitud y variedad del menú para tener un adecuado control de inventarios y mermas”, con un total de 91,10, integrado con la suma de las categorías “totalmente de acuerdo” 26,70 y “de acuerdo” 64,40. En la categoría de los “totalmente de acuerdo”, este ítem se presenta en el lugar número quince.

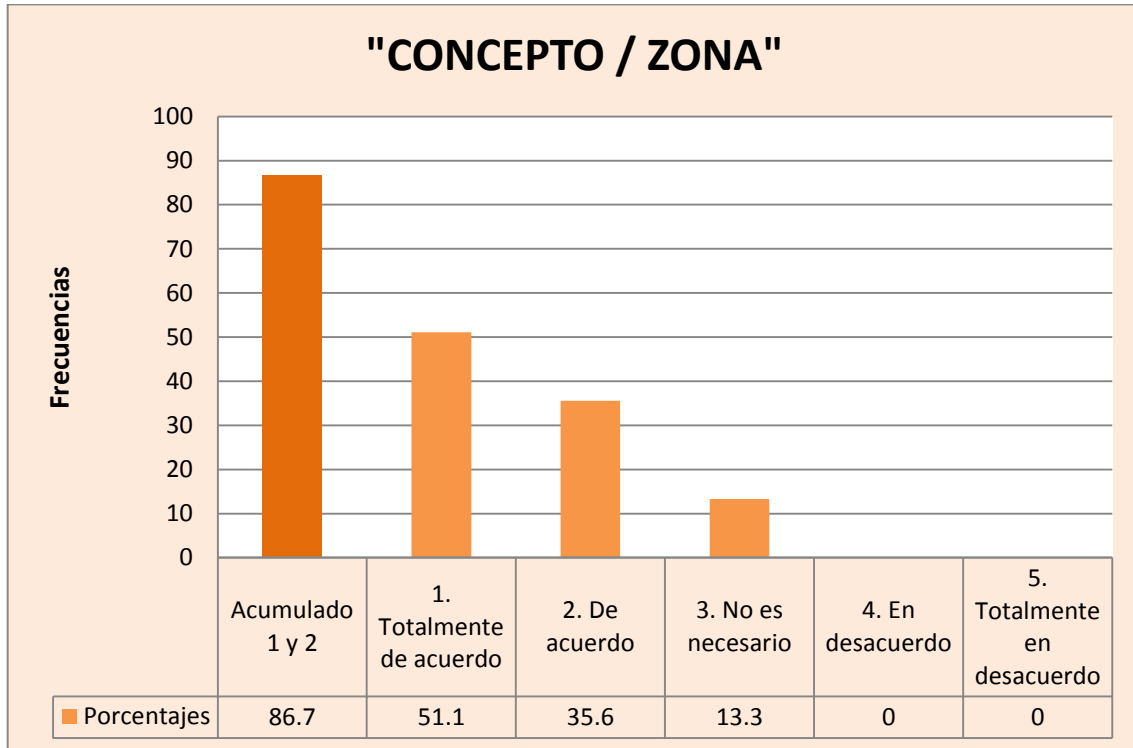
**3.10 Para un negocio nuevo se debe contar con un proyecto o plan de negocio que permita hacer una adecuada prospección de la actividad**



Fuente: elaboración propia

En el sitio número diez, se presenta el ítem: “para un negocio nuevo se debe contar con un proyecto o plan de negocio que permita hacer una adecuada prospección de la actividad”, con un total de 91,10, integrado con la suma de las categorías “totalmente de acuerdo” 37,80 y “de acuerdo” 53,30. En la categoría de los “totalmente de acuerdo”, este ítem se presenta en el lugar número catorce.

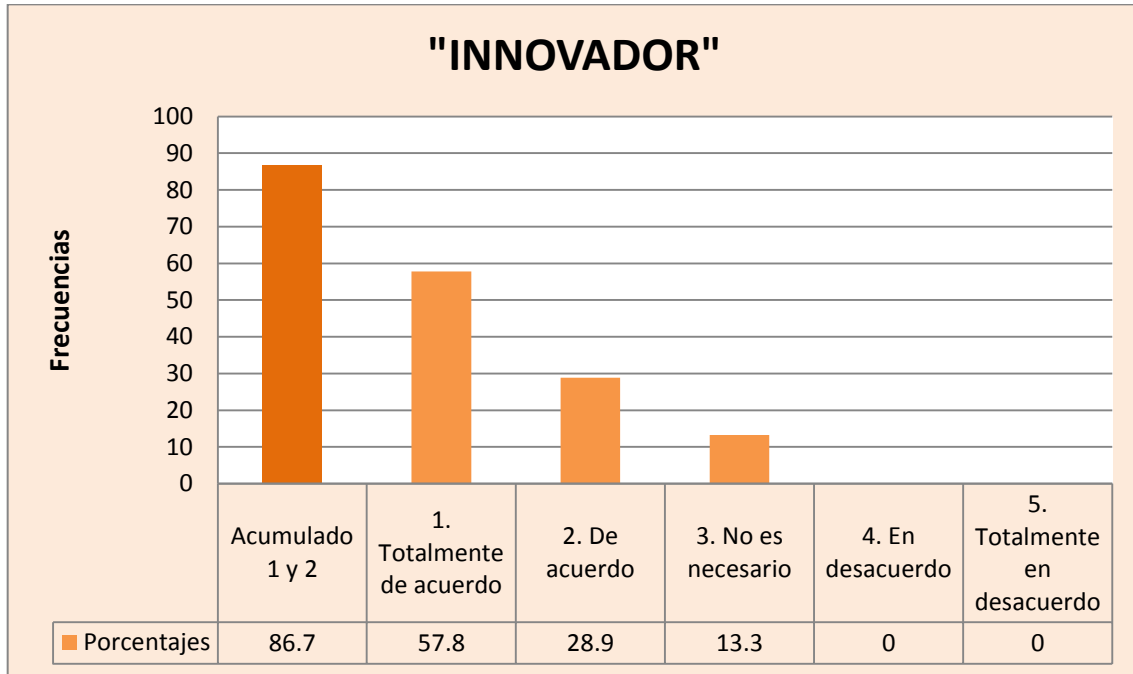
**3.11 Se debe tener una idea clara de la relación entre el «concepto de negocio» y la zona en que se ubica el mismo**



Fuente: elaboración propia

En el sitio número once, se presenta el ítem: “se debe tener una idea clara de la relación entre el «concepto de negocio» y la zona en que se ubica el mismo (p.ej. un restaurante de especialidad no debe ubicarse en un barrio popular)”, con un total de 86.70, integrado con la suma de las categorías “totalmente de acuerdo” 51,10 y “de acuerdo” 35,60. En la categoría de los “totalmente de acuerdo”, este ítem se presenta en el lugar número nueve.

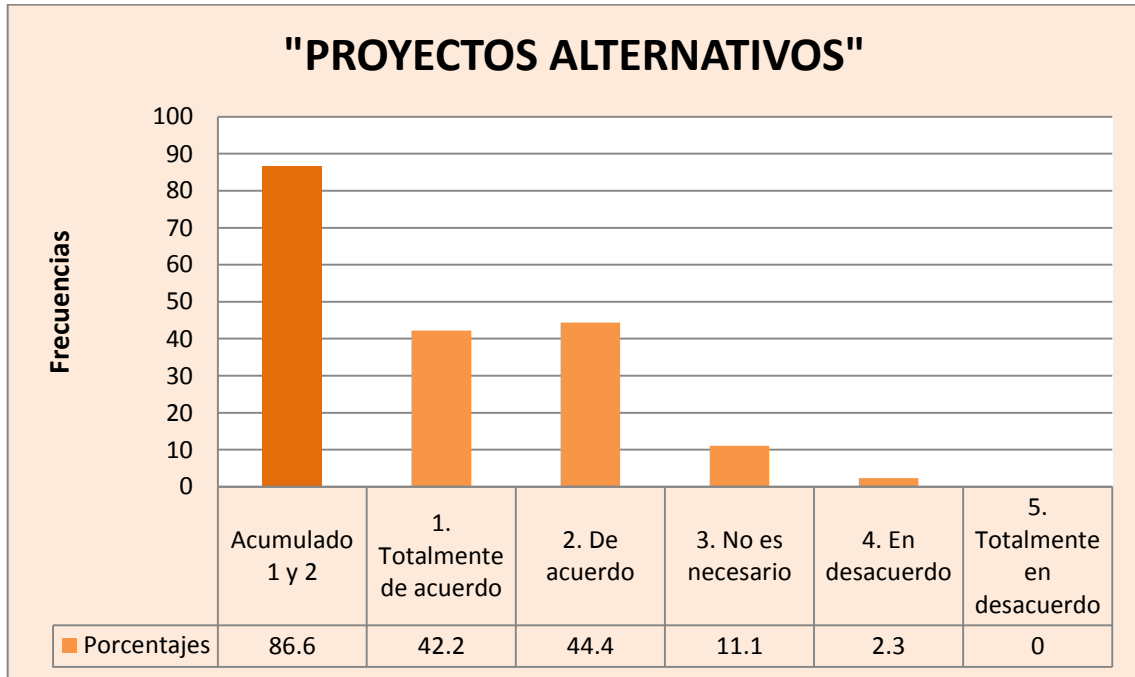
### 3.12 Se debe ser innovador en el sector, buscando diferenciarse en el mercado



Fuente: elaboración propia.

En el sitio número doce, se presenta el ítem: “se debe ser innovador en el sector, buscando diferenciarse en el mercado”, con un total de 86.70, integrado con la suma de las categorías “totalmente de acuerdo” 57,80 y “de acuerdo” 28,90. En la categoría de los “totalmente de acuerdo”, este ítem se presenta en el lugar número cinco.

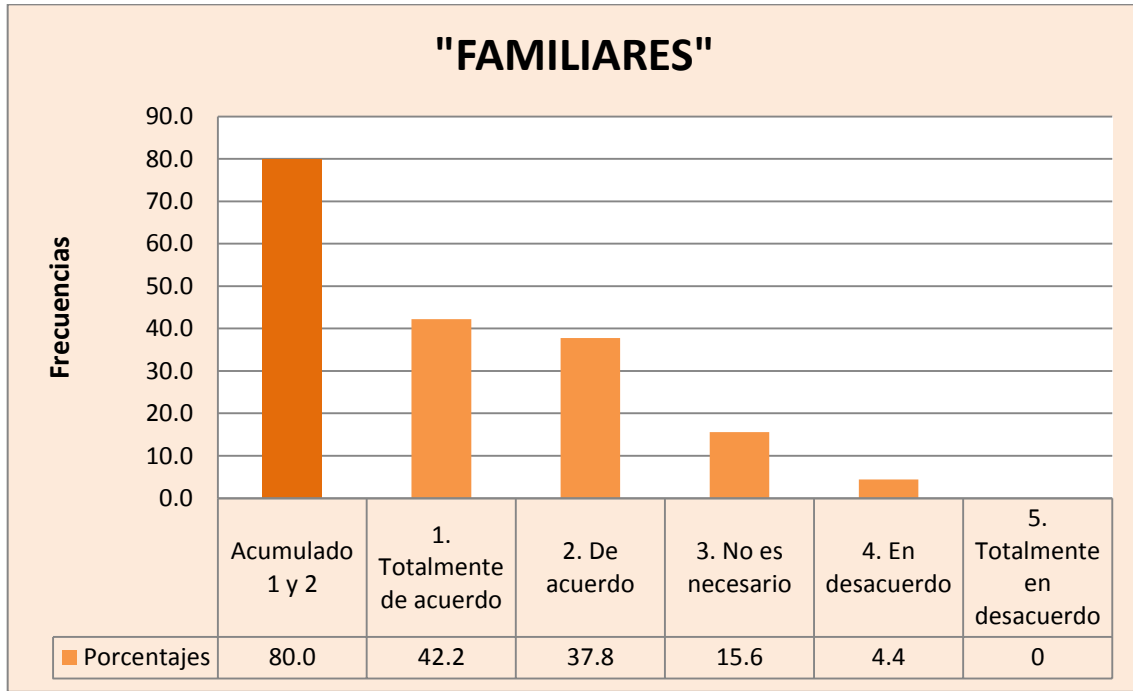
**3.13 Para iniciar un negocio de servicios de alimentos se deben analizar todas las variantes de los proyectos alternativos para definir adecuadamente las metas**



Fuente: elaboración propia

En el sitio número trece, se presenta el ítem: “para iniciar un negocio de servicios de alimentos se deben analizar todas las variantes de los proyectos alternativos para definir adecuadamente las metas”, con un total de 86.80, integrado con la suma de las categorías “totalmente de acuerdo” 42,20 y “de acuerdo” 44,40. En la categoría de los “totalmente de acuerdo”, este ítem se presenta en el lugar número once.

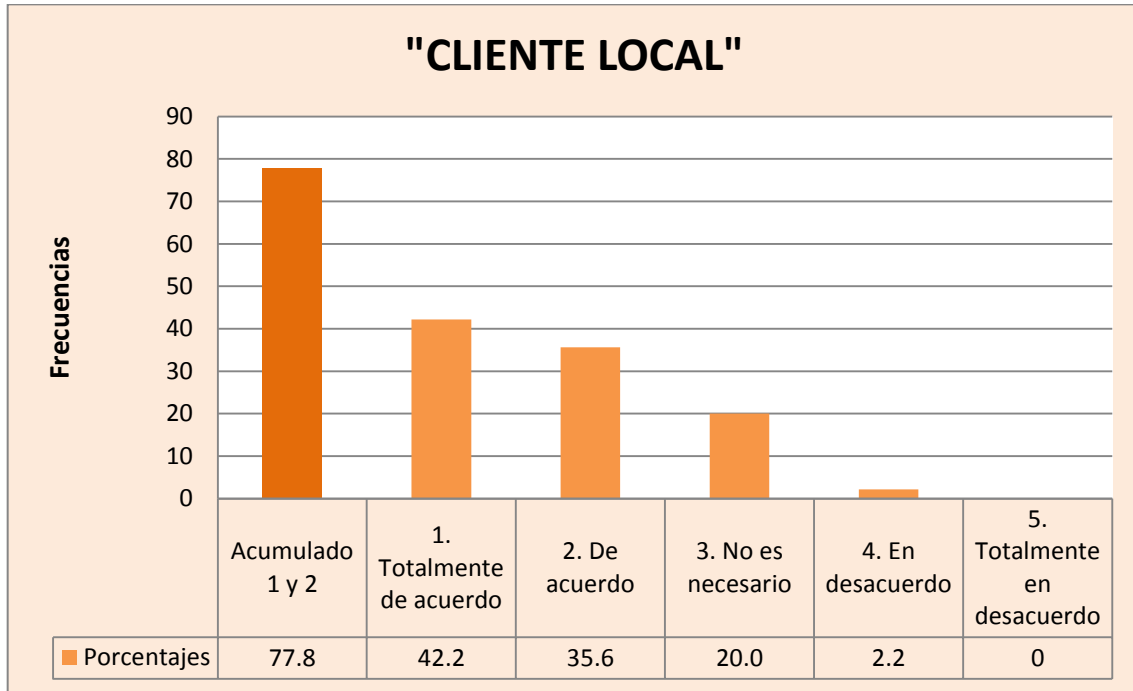
**3.14 Se debe evitar mezclar asuntos personales con el negocio, evitando que la familia intervenga en las decisiones**



Fuente: elaboración propia

En el sitio número catorce, se presenta el ítem: “se debe evitar mezclar asuntos personales con el negocio, evitando que la familia intervenga en las decisiones (cuando no está establecido que así sea)”, con un total de 80,00, integrado con la suma de las categorías “totalmente de acuerdo” 42,20 y “de acuerdo” 37,80. En la categoría de los “totalmente de acuerdo”, este ítem se presenta en el lugar número doce.

### 3.15 No es conveniente apoyarse en el turismo exclusivamente, ni menospreciar la capacidad del cliente local



Fuente: elaboración propia

En el sitio número catorce, se presenta el ítem: “no es conveniente apoyarse en el turismo exclusivamente, ni menospreciar la capacidad del cliente local”, con un total de 77,80, integrado con la suma de las categorías “totalmente de acuerdo” 42,20 y “de acuerdo” 35,60. En la categoría de los “totalmente de acuerdo”, este ítem se presenta en el lugar número trece.

## **Capítulo IV Conclusiones y recomendaciones**

En este último capítulo, tras el análisis de los resultados, se presentan las conclusiones de la presente investigación; la reflexión al respecto permite fundamentar las recomendaciones que a juicio del investigador son las pertinentes para el objetivo del presente trabajo.

### **4.1 Conclusiones**

La mortandad en los negocios es un fenómeno que tiene un alto impacto en la sociedad toda vez que cuando un negocio fracasa contribuye a un deficiente comportamiento económico que acumulado es significativo; su repercusión se aprecia en el empleo y en todas aquellas actividades adyacentes. Los negocios de servicios de alimentos, son de los que mayores índices alcanzan. Su importancia en nuestro país, la podemos dimensionar en función del número de empleos que genera y su aportación al PIB del turismo. En la Ciudad de Ensenada la alta mortandad de los negocios de servicios de alimentos es un fenómeno muy visible, por supuesto porque un negocio de este giro siempre tiene mucha exposición y también porque la concentración de los mismos se da en zonas identificadas como “de tráfico”. En este sector el fenómeno de la alta mortandad también es un indicador del importante número de emprendedores que están dispuestos a correr el riesgo de iniciar un negocio, presentándose como un área de oportunidad el que consideren que contar con la formación y la experiencia pertinente disminuirá la posibilidad del fracaso. Formación y experiencia sumadas, aportan al emprendedor la habilidad de realizar una exitosa Gestión integral.

La presente investigación tiene como objetivo identificar las variables que pueden ser determinantes en el fracaso de los emprendedores de negocios de servicios de alimentos no pertenecientes a cadenas en la Ciudad de Ensenada, toda vez que el autor de esta investigación no encontró documentadas variables causantes del fracaso en este sector. La investigación se realizó a través de un diseño exploratorio secuencial DEXPLOS: en la primera parte se realizó una investigación cualitativa para la que se diseñó una entrevista que se aplicó a un grupo de

emprendedores que bajo diferentes circunstancias y con diferentes formatos de negocio, fracasaron en sus emprendimientos, con el objetivo específico de obtener la mayor información acerca de cómo perciben en el contexto de su experiencia, los factores que de manera insuficiente o definitiva no estuvieron presentes y que pueden ser determinantes en el fracaso de los negocios. Con base en las conclusiones obtenidas en la fase cualitativa, se buscó contrastarlas con las opiniones de empresarios del ramo en activo a través de una encuesta aplicada al total del padrón vigente de CANIRAC, obteniéndose una respuesta del 40 % de los afiliados, suficiente para confirmar o debatir las conclusiones.

Las causas del fracaso se ubicaron en los factores endógenos relativos a la experiencia y formación de los emprendedores: una insuficiente formación académica, les impide comprender entre otros la importancia de establecer controles de gastos para evitar que estos consuman el total del ingreso sin dejar márgenes de utilidad; por consenso los entrevistados concluyeron como obligatoria esta práctica y los empresarios en activo la intuyen como necesidad al confirmarla con un 99.80%, aunque de manera incongruente no necesariamente la aplican como práctica en sus negocios en contrasentido a la propuesta de Vega (s/f) que menciona que determinar la viabilidad de un negocio a través de la identificación de ingresos, gastos y utilidades, puede evitar las principales causas del fracaso que incluyen “falta de destrezas y conocimientos sobre cómo administrar un negocio”. Fields (2007), lo confirma al referirse a “empresarios inexpertos que contratan rentas demasiado altas para su presupuesto” o “inversión excesiva en construcción y acondicionamiento”; otra grave omisión es no contar desde que se define el menú de productos a ofertar, con procedimientos de producción (recetas), costeados y estandarizados, para con estos identificar el costo de lo vendido para cada producto que se ofrece en el menú, garantizando que el diseño del producto y la cuantificación de los ingredientes utilizados se cumplan atendiendo a las especificaciones y cantidades de los ingredientes que deben utilizarse en su elaboración y al tamaño de la porción definida.

En el negocio de servicio de alimentos el costo de ventas representa el aspecto más sensible de su operación financiera toda vez que en la conversión de la materia prima en un producto terminado se finca la base para poder determinar el precio de venta, mismo que habrá de cubrir el costo de lo vendido y los gastos de operación y financieros, por lo anterior, es de llamar la atención que un aspecto fundamental del negocio llegue a considerarse innecesario por el 4,5% de los encuestados. En la construcción del fracaso se suma la ausencia de un sistema que garantice el control de inventarios con el riesgo de exceder las existencias lo que puede provocar mermas por descomposición, caducidad o pérdida de las propiedades organolépticas de los productos y en muchas ocasiones abuso por parte de los colaboradores, o quedarse corto con la disponibilidad de producto con el consiguiente impacto de no contar con la oferta de producto al cliente, lo que afecta la credibilidad del negocio además de impactar en el costo. A esto se refiere Fields (2007), cuando menciona “la falta de normatividad y controles a las porciones, a los costos de los alimentos y bebidas, al manejo de inventarios y mermas ocasionadas por robos o desperdicio entre otros”, como una de las causas por las que un negocio de servicios de alimentos independiente fracasa.

La estimación cuidadosa de los gastos y la determinación de los costos en que se incurrirá, al igual que de los ingresos y utilidades son elementos indispensables para determinar el tiempo y el capital necesario para consolidar un negocio, identificando el periodo óptimo para el Retorno de la Inversión. Cualquier negocio que se emprenda tiene como fin común la rentabilidad, ya sea medida está en términos financieros o en función de la consecución y permanencia del objetivo para el que fue creado. No atender el fundamental análisis del tiempo necesario para recuperar la inversión, que involucra las proyecciones de ingresos y gastos y el tiempo de recuperación de la inversión es una omisión de los emprendedores que fracasan y que los evidencia como imprudentes al comprometer su patrimonio familiar y/o el de los que lo acompañan en el emprendimiento, e ineficaces para identificar las proporciones que relacionan sus inversiones y flujos de capital *versus* los compromisos que adquieren en términos de rentas, deudas y salarios entre otros. Estas omisiones que abonan al fracaso no son exclusivas de los

emprendedores de negocios de servicios de alimentos en la Ciudad de Ensenada como lo exponen, Parsa et al (2005) y Fields (2007), que se refieren a “los empresarios inexpertos que contratan rentas demasiado altas para su presupuesto”, que se “descapitalizan por falta de capital de trabajo”, y a los que “la insuficiencia de fondos no les permite alcanzar el punto de rentabilidad”, sobre todo por una “inversión excesiva en construcción y acondicionamiento”.

A la relevante predeterminación de la rentabilidad del negocio, se le adiciona en la etapa de planeación, la identificación de las necesidades del mercado de servicios de alimentos, que permita garantizar al consumidor la oferta de productos que espera o demanda; aquellos emprendedores que fracasan, con frecuencia han hecho prevalecer sus propios gustos o preferencias sobre las del cliente o mercado objetivo; la consecuencia es un alejamiento de estos confirmando lo encontrado por Parsa et al. (2005), quienes mencionan como “una razón en el fracaso de los negocios de servicios de alimentos la deficiente comunicación con los clientes y la percepción negativa por parte de los consumidores del valor de los productos”. En el mismo sentido, se considera equivocada la propensión de los emprendedores del ramo en Ensenada que al no interpretar las tendencias del mercado en la plaza, se inclinan a atender de manera generalizada y preferente un nicho de mercado específico; en su momento fue el del turismo de los Estados Unidos, y ahora el segmento llamado “gourmet”, sin considerar el potencial del mercado local o los antecedentes que ha mostrado un mercado flotante considerablemente frágil, ante fenómenos como el de la inseguridad, crisis económicas o las ocasionadas por eventos naturales. Pasan por alto que el alto índice de migración es un indicador de la diversidad de preferencias alimenticias que se introducen en el mercado, también omiten información disponible que refleja que la desigual distribución de la riqueza en la región implica que no hay la suficiente demanda para cubrir la creciente oferta de estos formatos de negocio lo que habla de una brutal competencia como lo menciona en su informe la CONEVAL (2012). En contraste la formidable oferta de negocios informales que se aprecian “abarrotaos” de consumidores, reflejan la demanda de un mercado que no está apropiadamente atendido.

Si el descuido de no evaluar adecuadamente el mercado y sus tendencias es un error que se paga con el fracaso, también lo es el arriesgar un emprendimiento al definir su ubicaciones en función de la renta, de la disponibilidad o de las características del local teniendo que reconocer al momento del cese de las operaciones que la ubicación no era la adecuada porque no había el suficiente tráfico de clientes, porque carecía de la más elemental accesibilidad o porque “la zona era antrera lo que desactivó mi negocio”. La falta de estudios de mercado y de factibilidad limitan la visión del emprendedor que en su entusiasmo por iniciar un negocio no corrobora que la ubicación sea adecuada para el concepto de negocio, esta equivocación que asumen muchos de los emprendedores, contrasta con la propuesta de Fields (2007) quien menciona que ante el dilema de si lo primero es contar con la ubicación o la definición del negocio, la respuesta es que la ubicación es perfecta solo cuando el concepto es el adecuado para la misma; también Parsa et al (2005) se pronuncian en ese sentido mencionando que una “ubicación inadecuada o falta de coincidencia entre el concepto del restaurant y la ubicación se constituyen en razones para el fracaso de los negocios de servicios de alimentos.

La mayoría de los negocios nuevos son emprendimientos que inician de manera individual o familiar, en estos casos es común involucrar a los miembros en las actividades ya sea para contar con colaboradores de confianza o para ahorrar en los costos de nómina; el error es no establecer una clara diferenciación entre la relación familiar y la función que desempeñan, especialmente en lo relativo a jerarquías y funciones de mando. Este desacierto demuestra la necesidad de formación en los procesos administrativos y se aprecia agudizado en la encuesta en la que un 15,6 % de los emprendedores en activo lo mencionan como no necesario e incluso un 4,4 % se pronuncia en desacuerdo con regular una práctica que origina conflictos cuando se dan instrucciones o se instrumentan acciones polarizadas por individuos con un peso organizacional similar provocando confusión y anarquía en el negocio, contraponiéndose a lo identificado por Montaña (2010), relativo a que involucrar a la familia “repercute en el negocio

principalmente porque es deficiente la dinámica de intercomunicación, la cultura de trabajo en equipo y el valor y la calidad en el trabajo que desarrollan”.

La exigua organización es un menoscabo que encontramos no solo en el grupo de ex–empresarios sino que es una ausencia generalizada en los negocios de servicios de alimentos en donde la autoridad y la toma de decisiones se centraliza en el propietario y las delegaciones suelen ser vulnerables como ocurre en los casos en que la persona que maneja el almacén también está a cargo de las compras y realiza los pagos o la ausencia de responsables del negocio o de área que deviene en anarquía con la ausencia del propietario e incluso en muchos casos aún con su presencia. La falta de una organización formal evidencia la falta de habilidades gerenciales del emprendedor de negocios de servicios de alimentos en Ensenada lo que de acuerdo con Hellriegel et al. (2009), conduce al fracaso debido a la insuficiente “alineación e interrelación con las funciones de planeación, dirección y control, y los complejos intercambios que deben considerarse para lograr una correspondencia entre estas funciones y otros aspectos de la organización”.

Es una grave omisión el no considerar los aspectos hasta aquí señalados en el momento de la planeación y puesta en marcha de un emprendimiento, y aún más grave es que los emprendedores de negocios de servicios de alimentos en Ensenada no consideren el utilizar un plan de negocio, herramienta fundamental en la planeación y que incluye lo mencionado en las conclusiones arriba presentadas. Es de resaltar que la mayoría de los entrevistados no conocían al momento del emprendimiento el concepto o la estructura de un plan de negocios, en el caso de los encuestados solo un 37.8 % estuvo “totalmente de acuerdo” en su necesidad y un 8,9 lo consideró como “no necesario”. En ninguno de los casos se desarrolló uno; esta es una grave omisión que en general por una insuficiente preparación se encuentra entre los emprendedores de negocios de servicios de alimentos, quienes se centran principalmente en conseguir los recursos económicos, humanos y una ubicación para arrancar un negocio sin contar con la formación necesaria que les permita prospectar con la herramienta idónea y de

esta manera considerar los aspectos fundamentales en la planeación de un negocio. Fields (2007) expresa de la siguiente manera esta imprevisión: “aquel que falla en la planeación, está planeando para fallar”. En el mismo sentido Parsa et al (2005), consideran la ausencia de un plan de negocio, como una de las razones del fracaso en el negocio de servicios de alimentos.

El emprendedor de negocios de servicios de alimentos independientes en Ensenada, resta importancia a involucrar en sus emprendimientos la aplicación del proceso y prácticas administrativas, inician con una pobre planeación, una muy ineficiente organización y una falta de control; el hallazgo de estas deficiencias en la investigación con la información arrojada en las entrevistas nos habla de casos de empresarios cuyos negocios dejaron de operar, algunos en tiempos muy cortos y otros que fuerzan su permanencia omitiendo considerar gastos importantes como la renta cuando son propietarios del local o el costo de nómina cuando la familia está involucrada en el negocio.

La insuficiente formación del emprendedor de negocios le resta las habilidades necesarias para realizar una eficaz gestión administrativa; en el mismo sentido, contar con poco conocimiento del negocio de servicio de alimentos, limita la comprensión del mismo, y le resta las necesarias destrezas que sumadas a las adquiridas con la formación, le permitan realizar una exitosa gestión integral. Ejemplo de lo anterior es la práctica peligrosa por parte del emprendedor al diseñar el menú, cuando por tener poco conocimiento del comportamiento de las materias primas involucradas en la producción de alimentos las cuales por su naturaleza son altamente perecederas, realiza una deficiente planeación del menú. Es frecuente encontrar menús en los que el emprendedor se equivoca en la mezcla de productos o trata de abarcar un mercado amplio por lo que las propuestas de platillos son muy variadas y así lo son la cantidad de ingredientes que involucran, generando la necesidad de una mayor inversión y control en los inventarios con el riesgo que esto representa; se agrava lo anterior, al presentar propuestas poco flexibles que lo limitan para ajustar las planteadas, y de esta manera responder oportunamente a la demanda del mercado debido a que no

consideran incluir equipos y responsables de cocina versátiles. Los anteriores son patrones que se repiten por la poca comprensión y análisis de las probables reacciones del mercado lo que provoca que la mayoría de las operaciones inicien con mucha rigidez en su planteamiento por falta de una apropiada prospección resultado de la nula o escasa experiencia.

La inexperiencia reflejada en el elemento fundamental del negocio de servicio de alimentos el diseño del menú, da pie a que el diseño operativo del negocio que tiene como punto de partida el menú, presente deficiencias que se reflejan en los servicios complementarios. Ejemplo claro de lo anterior es el caso de los restaurantes que se ubican en la llamada “zona turística de la Ciudad de Ensenada”, los emprendedores le apuestan al tráfico peatonal, probablemente porque entienden la zona como turística, sin embargo la principal clientela es regional y la falta de espacios para estacionamiento o accesibilidad a los locales comerciales es una fuerte demanda, lo mismo que la falta de accesos para personas con capacidades diferentes, espacios para niños y servicios sanitarios deficientes e insuficientes; destaca el error de aquellos negocios que por obtener una “ventaja” fiscal, no ofrecen la posibilidad de facturar los consumos a sus clientes, paradoja que se presenta cuando sus organizaciones gremiales exigen a las autoridades fiscales la deducibilidad de los consumos en los establecimientos de servicios de alimentos. Estas omisiones que para la mayoría de los clientes son necesidades fundamentales, reflejan, como lo exponen Parsa et al. (2005), “Desconocimiento o inexperiencia de las operaciones de negocios de servicios de alimentos”.

Imprevisiones a las necesidades de los clientes por desconocimiento o inexperiencia del negocio se reflejan en la falta de innovación, debilidad de los emprendedores quienes se apoyan de manera exagerada en la característica regionalista del consumidor en Ensenada, que se manifiesta en el poco impacto que tienen las cadenas y franquicias de negocios en el puerto, excepción hecha por las cafeterías Starbucks que aprovechando una tendencia mundial con respecto al café, han logrado un buen posicionamiento en la plaza, sin embargo

no han desplazado a las cafeterías locales que mantienen su presencia fuerte debido a que los consumidores de estos formatos se han incrementado exponencialmente. Esta fidelidad de los consumidores por los negocios regionales, es mal entendida por el emprendedor que muestra una insuficiente habilidad para identificar las oportunidades del mercado en dos sentidos: por una parte no ofrece innovaciones en sus negocios desgastándolos hasta volverlos vulnerables ante un negocio nuevo sin importar que este último sea del mismo formato, y por otra parte, cuando aparece un nuevo concepto que se identifica como exitoso los emprendedores se vuelcan a replicarlo, con poco cálculo de si el mercado es suficiente para la oferta que provocan o si esa expresión de novedad es realmente un indicador de que el consumidor espera diferentes propuestas. Un ejemplo actual es la zona de valle de Guadalupe que en los últimos tres años se volvió destino gastronómico, multiplicándose los negocios dentro de un mismo formato llamado “gourmet” o de “cocina de autor”, con la participación cada vez mayor de emprendedores inexpertos o que tienen enfoques distintos en sus empresas: el caso de familias que aprovechando sus propiedades en la zona abren restaurantes sin ninguna experiencia ni formación para esto o las empresas vitivinícolas que emprenden estos negocios con el riesgo de descuidar los naturales por la complejidad de estos nuevos.

La escasa experiencia restringe la capacidad del emprendedor de presentar propuestas asertivas relativas a menú, tipo de servicio, decoración, ambientación, servicios, ubicación del negocio y personal capacitado, es decir lo limita para presentar conceptos de negocio integrales provocando en muchos casos la confusión del consumidor con conceptos pobres o erróneamente definidos. La primer definición y por ende la más importante, es el concepto del negocio, esta se tiene que hacer con base en la comprensión del mercado objetivo, son muchos los negocios que fracasan por presentar una propuesta de negocio confusa y que infunde desconfianza en el consumidor, tal es el caso de negocios dirigidos a nichos de mercado que no coinciden con la ubicación propuesta, fachadas que asemejan palapas tropicales y que ofrecen en su menú comida italiana, negocios que ofertan una propuesta “mediterránea” y su publicidad anuncia un “bufet

mexicano”, restaurantes formales con dependientes de comedor vestidos demasiado casual y viceversa. Ya lo menciona Fields (2007), ni la mejor preparación ni la mayor experiencia acumulada, pueden evitar el fracaso de un negocio con el concepto equivocado.

De manera tradicional el emprendedor de negocios de servicios de alimentos que cierra sus negocios, trata de entender el fracaso a partir de los efectos de tipo financiero, de competencia o incluso por cuestiones regulatorias o de políticas fiscales, faltándole un ejercicio de introspección que lo auxilie a ubicar las posibles causas en su propio desempeño. La falta de preparación y experiencia en la mayoría de los emprendedores del sector, refleja su incidencia en la alta mortandad cayendo en un círculo vicioso en donde el gremio que los representa, la CANIRAC, por supuesto dirigido por el mismo perfil de empresarios, termina por abonar al fracaso de los negocios al promover en un contrasentido, eventos callejeros con venta de alimentos en lugar de generar programas de capacitación, asesoría y vinculación con las instituciones que los pueden auxiliar, complementando estas acciones con estrategias dirigidas a inducir las visitas de los consumidores a los negocios establecidos. Las conclusiones obtenidas en este trabajo evidencian a partir de las propias reflexiones y confirmaciones de los sujetos investigados, que los factores que inciden en el fracaso están directamente relacionados con el insuficiente conocimiento y experiencia que el emprendedor de negocios de servicios de alimentos tiene para enfrentar la complejidad de la empresa en la que se involucra. Estas conclusiones coinciden con los hallazgos de Vidal & Rolo (2010) “el fracaso puede acechar a los emprendedores que no cuentan con la formación o la experiencia requeridas para asumir la ambiciosa labor de ser dueños de empresas”.

En el manejo de la compleja operación de los negocios de servicios de alimentos, no se puede carecer de las habilidades que se requieren para su gestión: la experiencia que permita la comprensión de conceptos que pueden ser subjetivos, como la calidad, las actitudes de colaboradores, clientes y proveedores, conceptos que aplican para la definición integral del concepto de negocio; la experiencia se

contextualiza con el conocimiento de los procesos administrativos que son indispensables para la planeación, organización y control de la empresa, garantizando con su aplicación un desempeño eficiente y disminuyéndose de esta manera el riesgo del fracaso. Al identificar en este estudio quince variables que de manera transversal pueden ser determinantes en el fracaso de un negocio entendemos que el emprendedor debe contar con las habilidades que le permitan dar efectiva atención a todas, por tanto el insuficiente Conocimiento y experiencia le impide ejercer una efectiva gestión integral.

## **4.2 Recomendaciones**

Los hallazgos y conclusiones producto de este trabajo permiten identificar variables que pueden ser determinantes en el fracaso de los emprendedores de negocios de servicios de alimentos independientes en la Ciudad de Ensenada, en consecuencia su aportación está enfocada a su prevención y se dirige principalmente a:

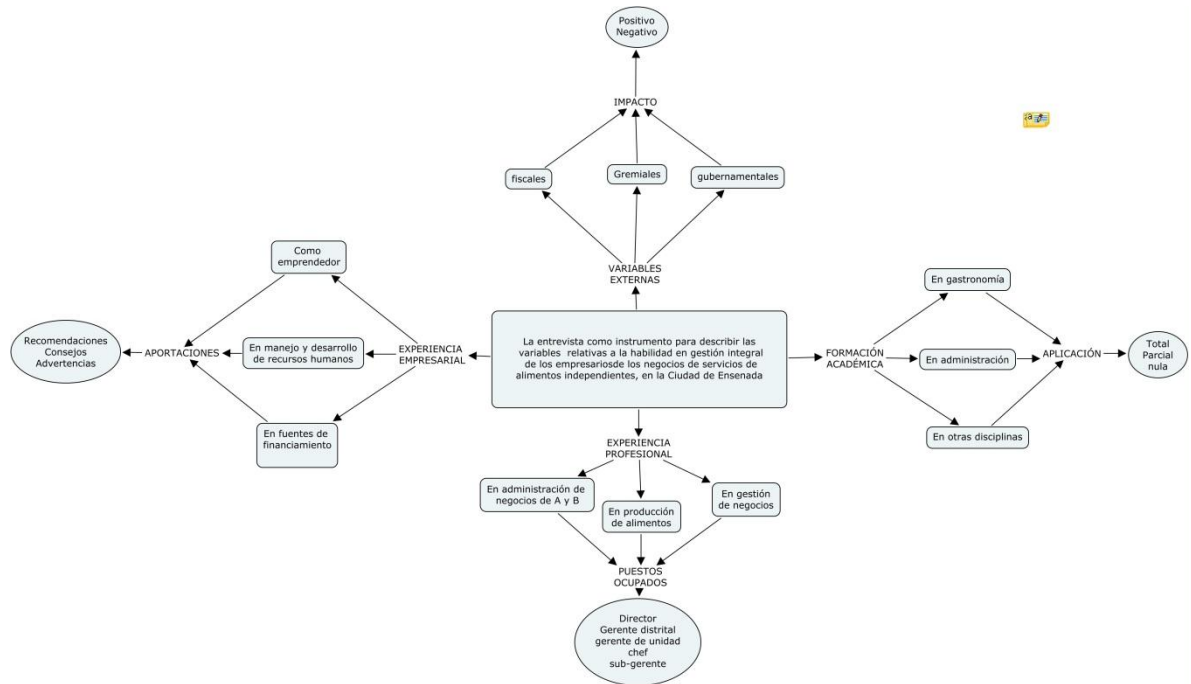
1. Emprendedores y empresarios del sector y sus organismos gremiales:
  - a. La profesionalización de los emprendedores y empresarios de negocios de servicios de alimentos para el logro de una gestión integral.
  - b. La Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados Delegación Ensenada y otros organismos gremiales relacionados:
    - i. En la identificación de estrategias efectivas de capacitación, gestión y promoción.
    - ii. En la elaboración de una base de datos pertinente que permita disponer de información puntual que sirva de orientación y toma de decisiones en el sector.

2. Al programa de Licenciatura en Gastronomía de la Escuela de Enología y Gastronomía de la Universidad Autónoma de Baja California.
  - a. En la modificación del plan de estudios, considerando la conveniencia de integrar los hallazgos producto de esta investigación, en la propuesta curricular atendiendo a que la información obtenida se alinea con el perfil del egresado en las tres áreas de conocimiento que integran el programa: Producción de alimentos, Servicio de Alimentos y Administración de Negocios de Servicios de Alimentos.
  - b. En el desarrollo de los programas de posgrado relativos.
3. Al desarrollo, a partir de esta investigación exploratoria, de nuevas líneas de investigación, entre otras:
  - a. Profundizar en las causas y efectos de las variables identificadas.
  - b. La construcción de un índice de fracaso en los negocios de servicios de alimentos.
  - c. La correlación entre las variables propuestas y un índice de fracaso en los negocios de servicios de alimentos
  - d. La correlación entre sí de las variables propuestas en este trabajo.
  - e. El impacto en la formación del emprendedor de las Instituciones de Educación Media y Superior.
  - f. La pertinencia en la actuación de los organismos gremiales en el negocio de servicio de alimentos.

g. La innovación en los negocios de servicios de alimentos.

## **Anexos**

# Anexo 1. Diagrama de la Entrevista



## Anexo 2. Validez del instrumento

### Identificación de variables incidentes en el fracaso de negocios de A y B

Item	Esencial	Util/No esencial	No importante		RVC	RVCi
1	2	4	0		<b>-0.20</b>	0.40
2	4	1	0		0.60	0.80
3	4	1	0		0.60	0.80
4	2	3	0		<b>-0.20</b>	0.40
5	5	0	0		1.00	1.00
6	4	1	0		0.60	0.80
7	5	0	0		1.00	1.00
8	5	0	0		1.00	1.00
9	4	1	0		0.60	0.80
10	4	1	0		0.60	0.80
11	5	0	0		1.00	1.00
12	5	0	0		1.00	1.00
13	5	0	0		1.00	1.00
14	4	1	0		0.60	0.80
15	4	0	1		0.60	0.80
16	4	1	0		0.60	0.80
17	3	2	0		<b>0.20</b>	0.60
18	4	1	0		0.60	0.80
19	3	2	0		<b>0.20</b>	0.60
20	5	0	0		1.00	1.00
21	5	0	0		1.00	1.00
22	5	0	0		1.00	1.00
23	5	0	0		1.00	1.00
24	5	0	0		1.00	1.00
25	5	0	0		1.00	1.00
26	4	1	0		0.60	0.80
27	4	1	0		0.60	0.80
28	4	1	0		0.60	0.80
29	5	0	0		1.00	1.00
30	4	1	0		0.60	0.80
31	4	1	0		0.60	0.80
32	4	1	0		0.60	0.80
33	4	1	0		0.60	0.80
Todos:				IVC=	0.68	0.84
Solo items aceptables:				IVC=	0.68	0.86



## Anexo 4. Padrón de negocios CANIRAC

BANQUETES ORGANIZADOS	AVE. JUAREZ NO. 555 ZONA CENTRO	1760572	LAURA CARDENAS
BELO RESTAURANTE	KM. CARRETERA TIJUANA ENSENADA 104	175-88-10	ALBERT ZAKARYAN / claudia
BIRRIERIA CUADALAJARA	MACHEROS ZONA CENTRO	1740392 174 03 88	BERTA ALICIA SALCEDO /SORAYA
BIRRIERIA LA VAQUITA	AV. PRIMER AYLUNTAMIENTO 1780 COL. HIDALGO	176-9324	PATRICIA PATRON
BOCADILLOS	AVE. RUIZ NO. 860-1 entre 8 y 9	175-36-30/1833033	Melanie Bolivee
BRONCOS	MACHEROS NO.154 ENTRE 1 Y 2	176-49-00	ISAAC CHARLUCK / rita
BURGERS & RIBS	av. Lopez mateos no. 1090 int. 10 zona centro	2049379 cel. 1172193	Ivan nolasco
CAFÉ ITALIA	BLVD. COSTERO 646	176-85-81	BERTHA IRMA LUNA O ADRIAN
CAMELIA CASA DE TE	AV. LOPEZ MATEOS NO. 1090 INT 2 ZONA CENTRO	646-1514774	ROMY HUMPHREY Y MARIA ELENA REYES
CARNITAS HERMANOS RAMIREZ	CALLE SEGUNDA Y RIVEROLL ZONA CENTRO	132-86-62	JOSE ALFONSO RAMIREZ
CAVA BISTRO	KM.103 CARRET ENS.-TIJ. ZONA PLAYITAS	175-00-00	ANITA BUSANE, LIZETTE SANCHEZ, CAPITAN FRANCISCO
CHOCOLART	CALLE NOVENA NO. 343-10 COLONIA ULBRICH	153-30-46	YANETH QUILINS VILLAVENCICIO
CENADURIA EL TEJABAN	CALLE 10 NO. 47	175-95-10	LUIS NALIN GONZALEZ/socorro
CENADURIA TLAQUEPAQUE	CORTEZ No. 588 FRACC. BAHIA	177-14-66	JOSE DE JESUS ESCOTO BARRAJAS/
CHONG'S EXPRESS	TRANSPENINSULAR NO. 100 LOCAL 16 COL. CARLOS PACHECO	172 52 64 CEL. 1170665	SOFIA CHING'S
COCO VANILLA	CALLE RUIZ NO. 962-9 ZONA CENTRO	205-77-35 Y 6469476480	LAURA ESCOBEDO
COVELLI PIZZAS	MIRAMAR ENTRE 6 Y 7 NO.637-7	175-73-45	GIANCARLO COVELLI
DELIZAS PIZZA	CALLE AMBARESQ. OBREGON 1797 ZONA CENTRO	155-61-46	GLORIA ACUÑA
DOLPHY ENSEÑADA	ADOLFO LOPEZ MATEOS NO. 2030-1 FRACC. GRANADOS	2053665cel. 646157031	JUAN / SERGIO
DULCES Y GOSIASMAS BATILONGO	AV. CASTILLA NO. 292 FRACC. CHAPULTEPEC	1205804macroplaza 1733701	KARINA GARZA CERNA
EL ASADERO DEL BURRO	C. RIVEROLL ESQ. CON 4TA ZONA CENTRO	183 92 74/	LUIS ALONSO TRARDO
EL CARIBLIZ	MICHEL HIDALGO Y TRANSPENINSULAR 100-1 EX EJIDO CHAPULTEPEC	177-46-68	ABRAHAM FLORES
EL CHARRO	LOPEZ MATEOS NO. 454	176-2144/ 177 25 17 / 171 56 9152 15*8215 celular 216 06 28	NORMA BERNAL con elisa bernal
EL CUCHARON	CALLE ALISOS NUMERO 553 COLONIA VALLE VERDE	1560100	STEFANIE
EL HORNO DEL ALCAZAR	Ruiz #230-A (entre 2da y 3ra)	205-11-58	LEONARDO GONZALEZ
EL MERENDERO DEL LOBO	Parcela 97, Ex Ejido el Nacionalista	154-05-26	FABIOLA GARCIA VARGAS
EL MISON DE DON FERNANDO	Av. Adolfo López Mateos 914, entre Alvarado y Blancarte,	1740155	JUAN CARLOS POMPA/ PERLA
EL PLATON RESTAURANTE	AV. ESMERALDA S/N LOCAL 36 VALLE DORADO C.P. 22890	2050363 CEL. 1527397	ANA MA. DAVIS ROMERO/ RUBEN GONZALEZ
EL REY SOL	AVE. LÓPEZ MATEOS NO.1000	176-17-33 y 176-16-01	DANIEL ANGELES / JEAN-LOUP BITTERLIN
FLOR DE CAÑELA	AVE. ESPINOZA 673 SECCION PRIMERA COL. OBRERA	152-11-32 CEL. 646132312	CLAUDIO RENE HERNANDEZ ROBLEDO
FUNKY GRILL PIZZA	FLORESTA NO.320 INT 4 FRACC. ACAPULCO	646187665/ 174-5373 TELEFONO DE SU CASA	JULEN ANDONI ULACIA BANDALA
FRADELIS RESTAURAN	BOULEVARD ZERTUCHE 320 VALLE DORADO	216-10-18	JESUS JUAN HUMBERTO VELASCO MANZO
GODIBLE	FRANCISCO I. MADERO 748 COL REFORMA	176-22-02	DANIEL GALAVIZ
GONDOLIERI	AVE. LOPEZ MATEOS	174-09-76	CRISTELA MANCILLAS
HACIENDA GUADALUPE	CARRETERA TECATE ENSENADA KM81.5 . 64 A Y B	1552859 y 60 1513273	DANIEL SANCHEZ / GABRIELA
HALIOTIS	AVE. DELANTE No.179	176-37-20	RAFAEL
HUOS DEL SUSHI	ALVARADO NO. 143 ZONA CENTRO	176-88-47 152-15-38 CEL. 1378008 new cel 116 84 38	MARICRUZ LOPEZ RODRIGUEZ, JOSE ALBERTO RODRIGUEZ
HOGAZA HOGAZA	AVE. DIAMANTE 2104, COL HIDALGO	177-92-10 / 175-22-08	Mª TERESA SANTIAGO
K' tana sushi y bento	ave. Moctezuma 479 zona centro	156 51 50 646 184 72 81	adriana echegaray sosa
LA ANTIOFERIA SI SEÑOR	PEDRO LOYOLA NO. 322 FRACC. PLAYA HERMOSA	1208885	GERCEANA TORRES/yessica
LA BARBA DEL GAMBELLO SEDIENTO	FLORESTA NO. 320 FRACC. ACAPULCO	6461010812	ALEXANDRO NICHOLAS LUCIO OREDAIN FAUDO A
LA CASITA DEL QUESO	CALLE AMBAR ESQ. HIGUERAS NO.171 FRACC. VALLE VERDE C.P.	646-136-3316	ANA LILIA DIAZ ROMERO
LA COCINA DE LUPITA	CALLE 14 Y RIVEROLL NO. 1224-4 ZONA CENTRO	175-3477	LUPITA MANZO
LA COCHINITA	AVE. DELANTE No. 1100	176-54-45	ARTURO NOMURA /ANALI
LA CONTRA RESTAURANTE	AVE. LA MARINA NUM. 10	152-30-97 156-5312	GLORIA RAMOS
LA DOBLE PIZZA	ALISOS 553-1 FRACC. VALLE VERDE	175-53-20 CEL. 102-0123cel. 118-57-21	MARIA ELENA MEZA /ANTONIO PEREZ
LA FORGHETTA	BLANCARTE NO.7	176-34-08 216 42 17	FABRICO LANIA/ LETICIA TREVIÑO
LA HOGUERA	CALLE 11 Y ALVARADO 946 ZONA CENTRO	2043801/ CEL.1163382/ 171-57-23 Raul pineda	SR. FAISAL Y RAUL PINEDA
LA HOLANDESA COBACH	AVE. ADOLFO LOPEZ MATEOS 1797	1771965 CEL. 6461120731	
LA PLAOTTA CAFÉ	AVE. JUÁREZ Y MIRAMAR	176-18-58 cel. 171 72 36(roem) cel. 1490459 (ignacio)	IGNACIO CHAVEZ
LA PRADERA DE LA 8	CALLE 8 NO.995	176-20-62/ 10230390	ADRIANA IBÁÑEZ/ FERNANDO GONZALEZ
LA STELLA PIZZA	CALLE IRA JUAREZ 7982 EL SAUZAL	1772016 Y 6461362571	LIZ BETZABEL /SERGIO NISHIKAWA
LA TABERNA MADRID	AV. RUIZ NO. 37-B ZONA CENTRO	176-33-19	ANTONIO CAÑIZARES
LE PICHE	AV. FLORESTA No.320-99 TODOS SANTOS ENSENADA	646-1029625	ANTONIN ALEXIS SYLVAIN CHABANINES
LIMON LIMON	AVE. 4TA 339-2	1740808	AKEMI SHINOHARA
LAS CAZUELTAS DEL KIKI	SANGINEZ NO. 203-1 COL. PLAYA ENSENADA C.P. 22800	177-02-03	ENRIQUE QUITIERRES
LAS FUENTES RESTAURANTES (rest. Bamboo)	AV ADOLFO LOPEZ MATEOS Y GUADALUPE	176-19-01	LORENA ORNELAS/ JOSE LUIS CARDENAS
LAS PALMAS REST.	AVE. SANGINES No. 206 col carlos pacheco	177-17-01/ 216-52-19 o radio 152*1014729*4Chf alejandro pagos tere	HECTOR ANDRADE O CHEF ALEJANDRO TRIGUEROZ
LAS ROSAS	KM. 105.5 CARRETERA TIJUANA ENSENADA	174-43-10	ROSA MARIA
LAS TERRAZAS	EX. EJIDO CHAPULTEPEC PLAYAS DEL ESTERO	1766245/176-62-48	GERARDO NOVELO / Irma
los narajanos	KM. 82.5 CARRET TECATE-ENSENADA VALLE DE GUADALUPE	155-24-50 / OFICINA 1552002	JOAQUIN SANTANA OROZCO/ CRISTIAN
LOS VELLEROS	BLVD. COSTERO NO.1442 FRACC. BAHIA ENSENADA	176-69-01	EDUARDO GORONA Carlos Jimenez
MAGC CUPCAKES	CALLE MOCTEZUMA #788 Z.CENTRO	176-18-88	MA. LISBA ACEVEDO
MAKURO'S REST.	BLVD. LAZARO CARDENAS NO. 1171 ENTRE BRISAS Y DIAMANTE COL. PLAYA EDA.	152-14-94	DANIEL VELEZ ROLON
MARISCOS BAHIA DE ENSENADA	AVE. RIVEROLL NO.109 ZONA CENTRO	176-10-15	ALBERTO MANCILLAS
MARISCOS EL NORTEÑO	DE LA MARINA INT. 5 S/N ZONA CENTRO	1716954/ 156 50 12	MARIO SANTOS HERNANDEZ o MARIA ROQUELINA OCEVEDA
MARISCOS MI PALAPA	CARRETERA OJOS NEGROS	6461244907	MARIA EDUMIGES RIOS RAMIREZ
MAS TACO	BLVD. COSTERO Y CALLE LAS ROCAS	177-76-34	LUIS GERARDO MARTINEZ BUCK
MAS DE MUELLE WEJO	CALLE ALISOS 1154 COL. 3ER AYUNTAMIENTO C.P. 22830	1560809	MA. ISIDRA MANCILLA PONCE
MI PICANTERIA	CALLE SAN MARCOS Y AGUSTIN MELGAR NO. 1675	646140011	MAYRA DIAZ /OZANO Y CHEF PEDRO GONZALEZ
MONIQUE	AVE. PRIMERO DE MAYO NO. 1251-13	176-40-41 cel. 1715690	ARMANDO OSUNA
NECTAR WINE SMOOTHIES	CARRETERA TIJ-EDA km.103	646-196-09-58	MARTHA DANIELA DUARTE
OCHENTOS PIZZERIA	RANCHO CIMARRON S/N SAN ANTONIO DE LAS MINAS	1553305CEL. 1616283	JACQUELYN DE GRACIA CHETTA
OENGUS DEJI BAR	blvd. Gran jualan zertuche no. 994 int 4 valle dorado	204-88-16	giovanni o laura zepeda
OSCAR RESTAURANTE	CALLE TERCERA 925 ZONA CENTRO	175-73-19	MARTHA ELBA VILLAFANA
PAELLA SAN SEBASTIAN	centro comercial transpeninsular	177-10-35 / 125*132197*28 / 203-49-94	RAUL ZAZUETA ARMENTA.
PAMPAS DO BRASIL	BLVD. LAZARO CARDENAS 1790 FRAC.PLAYA ENS.	176-51-54	CLAUDIA IVETH/ esther
PASTELES LOURDES	AV. ADOLFO LOPEZ MATEOS	175-2493/ 210-10-11	alejandro rios
PASTELES MARTHA	CALLE 10 NO.40-4 ZONA CENTRO	120-58-78 178-17-04cel. 179-47-71	MARTHA ROSIÑOL JUAN MANUEL O RENE
PIZZA STELLA	CALLE SEGUNDA -No. 377 ZONA CENTRO	204 84 89	KYOKO NISHIKAWA O LUIS
PIZZA STUFF	macroplaza del mar	1775555	alberto aranj yesica
POLLOS DE LA CEMENTERA	ESMERALDA 75 COSTA BELLA	176-87-37	GUSTAVO GUERRA
POLLO FELIZ	CALLE 2DA ESQUINA CON MECHEOS 686	176-31-11/178-29-58	HILARIO DE LA ROCHA/AIDE
PUNTA MORRO	KM 106 CARRETERA TIJ ENS	176-35-07	HUGO ANGLUJO/ SAUL FLORES
Q BURGER	RUIZ NO. 1373 ZONA CENTRO	1556138 110-82-07	MICHEL ANGEL POPOFF
QUEZESOS PIZZA	CALZADA DE LAS AGUILAS NO. 1792-B	172 77- 17 / 127 / 154 84 84 cel. 1180024	MANUEL MTZ.
RUGELACH	AV. RUIZ Y CALLE 11 NO. 1134-7	155-61-20/947-80-91	BLANCA PERLA MUÑOZ BENITES
RINCONITO OAXAQUEÑO	REFORMA NO.15 NUEVA ENSENADA	152 19 85	ARASEL/ LOPEZ CASPAR
SANDWICH AND SALADS	CALLE SEGUNDA -1545-12 COL. OBRERA	204-20-67/ NEXTEL 152*14*19361	VERIDIANA GOMEZ
SANOS	KM. 108 ZONA PLAYITAS CARRET. TIJ EDA	1744061	JUAN HUSSSSONGS
SNOT CAFÉ	AV.RUIZ Y 14 #1373-2 ZONA CENTRO	205-02-69	ERICKA GABRIELA TORRES RUIZ
SANTO MITOTE BISTRO BAR	REFORMA NO.673-58 Y 59 B FRACC. LOMAS DEL MAR	1720107 Y 173 20 81	PATRICIA FERNANDEZ Y VICTORIA ISIS
SARMIENTOS RESTAURANTE	CALLE PRINCIPAL 290	155-22-05 646-171-7070	MICHEL FUENTES
SO SWEET CUPCAKES	BLVD. ZERTUCHE ESQ. CALLE COLORIN 152 VALLE DORADO	646 116 50 16y 152*200366*5 y 2032573	RAUL ALVAREZ AGUILERA
SUBFACTORY	BLVD. COSTERO NO- 1790 LOCAL 2	2047667	LINDA ELIZABETH ZEPEDA ESCALANTE
TACOS EL PATIO	AVE. PEDRO LOYOLA #210 AMPLIACION PUNTA BANDA	176-60-97 CEL.947 58-37	GENARO SILVERA ESTRADA
TACOS EL SECCO	CALLE SEGUNDA ESQ. REFORMA S/N	120-51-23	JESUS ARVALLO
TACOS DON ZEFE	RIVEROLL Y CUARTA 810 ZONA CENTRO	174-08-43	MONICA MARIA SIERO

Anexo 5. Cronograma para la aplicación del cuestionario

ACTIVIDAD	21 AL 27 DE ABRIL							28 DE ABRIL AL 04 DE MAYO							06 DE AL 08 DE MAYO						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
Presentación y entrega de materiales																					
Presentación personal en los negocios																					
Aplicación de las encuestas											F										
Captura de resultados															F						

## Anexo 6. Cuestionario

Alumnos de la Maestría en Administración de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales (FCAyS) de la Universidad Autónoma de Baja California, llevan a cabo una investigación con el propósito de identificar cuáles son los factores críticos de éxito considerados por actores del sector de servicios de alimentos de la Ciudad de Ensenada, B.C., en la apertura y operación de negocios en este giro. Le agradecemos responder el siguiente cuestionario de la manera más objetiva que le sea posible. La información recabada será utilizada exclusivamente con fines estadísticos y académicos, respetándose su confidencialidad.

**Instrucciones:** Favor de responder eligiendo, **marcando con una "X"**, solo una opción de respuesta para cada reactivo.

	1	2	3	4	5
1. <b>Se debe conocer la tendencia del mercado en la plaza, para entrar con mayores posibilidades de éxito en el sector de alimentos.</b>					
2. <b>No es conveniente apoyarse en el turismo exclusivamente, ni menospreciar la capacidad del cliente local.</b>					
3. <b>Se deben entender las necesidades del mercado para identificar los productos que está demandando.</b>					
4. <b>Se debe tener una idea clara de la relación entre el «concepto de negocio» y la zona en que se ubica el mismo (p.ej. un restaurante de especialidad no debe ubicarse en un barrio popular).</b>					
5. <b>Se debe ser innovador en el sector, buscando diferenciarse en el mercado.</b>					
6. <b>Se debe evitar mezclar asuntos personales con el negocio, evitando que la familia intervenga en las decisiones (cuando no está establecido que así sea).</b>					
7. <b>Un negocio de servicios de alimentos requiere una organización formal. (puestos, funciones y jerarquías)</b>					
8. <b>Se debe cuidar exhaustivamente la amplitud y variedad del menú para tener un adecuado control de inventarios y mermas.</b>					

<p>9. <b>Para un negocio nuevo se debe contar con un proyecto o plan de negocio que permita hacer una adecuada prospección de la actividad.</b></p>					
<p>10. <b>Para iniciar un negocio de servicios de alimentos se deben analizar todas las variantes de los proyectos alternativos para definir adecuadamente las metas</b></p>					
<p>11. <b>Para iniciar un negocio de servicios de alimentos se debe contar con un concepto integralmente definido (menú, tipo de servicio, decoración, ambientación, servicios, ubicación, personal, etc.).</b></p>					
<p>12. <b>En la planeación de un negocio de servicios de alimentos se deben considerar los servicios complementarios para el mismo (P.ej. el estacionamiento).</b></p>					
<p>13. <b>Se requiere determinar el tiempo y el capital que se requiere para consolidar un negocio, identificando el periodo óptimo para el retorno de la inversión.</b></p>					
<p>14. <b>Para establecer precios de venta y estandarización de recetas, se deben Establecer controles eficientes de costos.</b></p>					
<p>15. <b>Para determinar la viabilidad de un negocio se deben tener identificados los gastos de operación y la utilidad esperada.</b></p>					

Anexo 7. Oficio CANIRAC



Fecha: 18 de Marzo de 2014

**A QUIEN CORRESPONDA  
PRESENTE.-**

A través de este medio deseo comentarles que el C.P. Alfredo Saldaña Rosas se encuentra realizando un estudio con el propósito de identificar cuáles son los factores críticos de éxito considerados por actores del sector de servicios de alimentos de la Ciudad de Ensenada, B.C., en la apertura y operación de negocios en este giro.

Siendo esta investigación muy importante para nuestro gremio, les pido el apoyo brindándoles las facilidades para la elaboración de un cuestionario que aplicaran para poder conocer estos datos.

La información recabada será utilizada exclusivamente con fines estadísticos y académicos, respetándose su confidencialidad.

Agradezco su atención,

LIC. LUIS ALONSO TIRADO

**P R E S I D E N T E DEL CONSEJO DIRECTIVO DE CANIRAC ENSENADA**

AV. ÁLVARO OBREGÓN NO.527-8 COL. ZONA CENTRO C.P. 22800 [TEL:174-04-48](tel:174-04-48) [GERENCIA@CANIRACENSENADA.ORG](mailto:GERENCIA@CANIRACENSENADA.ORG)



## Anexo 9. Concentrado SPSS

	Tendenciamercado	Apreciarallocal	Nemerca	Relacionconc	Innovador	PERSONALES	ORGANIZACIÓN	Controlinverm	Plandenegocio	Proyectosalt	Concintegral	Complementarios	ROI	Costos	Viabilidad
TOTAL DESACUERDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DESACUERDO	0	<b>2,2</b>	0	0	0	<b>4,4</b>	0	0	0	<b>2,2</b>	0	0	0	0	0
N/N	2,2	20	2,2	13,3	13,3	15,6	6,7	8,9	8,9	11,1	6,7	2,2	4,4	4,4	2,2
ACUERDO	44,4	35,6	46,7	35,6	28,9	37,8	35,6	64,4	53,3	44,4	31,1	33,3	46,7	42,2	31,1
TOTAL ACUERDO	53,3	42,2	51,1	51,1	57,8	42,2	57,8	26,7	37,8	42,2	62,2	64,4	48,9	53,3	66,7

## Referencias

Agencia de noticias EFE. (2010). *El Bulli cierra sus puertas. Madrid España. Isabel Conde*. Consultado el 20 de marzo del 2012:

<http://www.google.com/hostednews/epa/article/ALegM5gw53NcpWpyKh1uZW86hJx08mdpng>

Ang, J. S. (1991) "Small business uniqueness and the theory of financial management", *The Journal of Small Business Finance*, (1), 1-13. Consultado el 12 de junio de 2012:

<http://digitalcommons.pepperdine.edu/jef/vol1/iss1/2>

Álvarez – Gayou, J. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa*. Fundamentos y metodología. Capítulo I p. 7 - 8. Consultado el 5 de octubre de 2013.

<http://www.tecnoeduka.110mb.com/documentos/investiga/articulos/hacer%20investigacion%20-%20alvarez-gayou.pdf>

Amendola, L. (2011) *Gestión Integral de Activos Físicos*. Editorial: PMM Institute for Learning. Valencia, España.

Anzola, S. (2003). *La actitud emprendedora*. McGraw-Hill. México.

Brandstaedter, A. (2007). La gestión. Cartografía semántica para orientarse en un territorio enmarañado. En *Revista Novedades Educativas*. 18. 194. Pp.12-14.

Creswell, J. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE publications Inc. USA P.14

Coffey, A. y Atkinson, P. (2003). *Encontrar el sentido a los datos cualitativos*. Universidad Nacional de Antioquía, Colombia.

Davidson, M. C. (2003). Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 206-213.

Departamento Administrativo de la Función Pública de Colombia (2010). Guía para establecer o ajustar el manual específico de funciones y de competencias laborales. Escuela Superior De Administración Pública. Bogotá Colombia

Douglas, B. (2007). *The restaurant manager's handbook: How to Set Up, Operate and Manage a Financially Successful Food Service Operation*. Atlantic Publishing. Florida. USA.

Florida Department of Business Professional Regulation. (2012). *Division of hotels and restaurants public food service establishment definition*. Florida USA. Consultado el 24 de junio de 2012:

<http://www.myfloridalicense.com/dbpr/hr/inspections/foodservicedefinition.html>.

El Bulli Foundation. (2011). *El Bulli Foundation*. Madrid España. Ferran adria. Consultado el 20 de marzo del 2012:

<http://www.bullifoundation.org/2011/02/el-30-de-julio-de-2011-el-bulli-cierra.html>.

Fields, R. (2007). *Restaurant Success by the Numbers: A money guy's guide to opening the next new hot spot*. Ten Speed Press. New York USA.

Guzmán, J. (2006). El Rol del Entrepreneurship en el Proceso del Crecimiento Económico. *Estudios de Economía Aplicada*. 361-387.

Grawitz, M. (1984). *Métodos y técnicas de las ciencias sociales*. México: Editorial Hispano Europea y Editia mexicana.

Hellriegel, D., Jackson, y S., Slocum, J. (2009). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Ohio, USA: Thomson.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Geografía y Estadística (2009). *La industria restaurantera en México. Censos Económicos 2009*. México: Instituto Nacional de Geografía y Estadística. Consultado el 26 de mayo de 2012:

[http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mon\\_o\\_Restaurantera.pdf](http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/pdf/Mon_o_Restaurantera.pdf)

ISO 9000: 2000. (2001). *Norma Internacional, sistemas de gestión de la calidad*. Ginebra Suiza: Secretaria Central de ISO.

Koutroumanis, D. A., & Alexakis, G. (2009). Organizational culture in the restaurant industry: implications for change. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*. 13(2), 45-55.

Lawshe, C.H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*. 28, 563-575.

López, R. y Deslauriers, J. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en Trabajo Social. *Revista Margen*. 61

Kalnins, A., & Mayer, K. (2004). Franchising, ownership, and experience: A study of pizza restaurant survival. *Management Science*, 50 (12), 1716–1728.

Kay M. (2011). "Necessary Guidance:" The Fred Harvey Company Presents the Southwest. United States. Tesis doctoral. Minnesota USA. Consultado el 12 de junio de 2012:

[http://www.c100.org/resources/dissertations/brandt\\_necessary\\_guidance\\_2011.pdf](http://www.c100.org/resources/dissertations/brandt_necessary_guidance_2011.pdf)

Khan, M. A. (2005). Internationalization of services: the global impact of us franchise restaurants. *Journal Of Services Research*, 187-215.

Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*. *Archives of Psychology*, Vol 22 140, 55.

Mayer, R. y Ouellet, F. (1991). *Méthodologie de recherche pour les intervenants sociaux*. France: Boucherville, Gaëtan Morin Éditeur.

Mc Donald´s Inc. (2012). *Mc. Donald´s our history*. ILL. USA: Consultado el 12 de junio de 2012:

[http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our\\_company/mcdonalds\\_history\\_timeline.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/our_company/mcdonalds_history_timeline.html)

Ministerio de Cultura, República de Colombia. (2012). *Manual para la gestión de la cultura*. Colombia. p. 6. Consultado el 7 de agosto de 2012:

<http://culturayeconomia.org/wp-content/uploads/Manual-para-la-Gesti%C3%B3n-Cultural-2012.pdf>

Morrison, M. y Rosenthal, (1997). A. Exploring Learning Organizations: enacting mental models. *Journal of workplace learning*. 9 (4), 124–129. Consultado el 11 de Julio de 2012:

[http://empower-daphne.psy.unipd.it/userfiles/file/pdf/Morrison%20M\\_%20-%201997.pdf](http://empower-daphne.psy.unipd.it/userfiles/file/pdf/Morrison%20M_%20-%201997.pdf)

Nacional Financiera (2004). *Fundamentos de negocio Administración (Filosofía empresarial) La Pyme y los empresarios*. Editado por Nacional Financiera, S.A. México. Consultado el 10 de enero de 2014:

[http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.nafin.gob.mx%2FportalInf%2Fget%3Ffile%3D%2Fpdf%2Fherramientas-negocio%2Fadministracion1\\_1.pdf&ei=vdLQUuoTj-KgBP-ugaAN&usg=AFQjCNEMME3cwIVjrNAGcJb2qJ2GvX6aog](http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.nafin.gob.mx%2FportalInf%2Fget%3Ffile%3D%2Fpdf%2Fherramientas-negocio%2Fadministracion1_1.pdf&ei=vdLQUuoTj-KgBP-ugaAN&usg=AFQjCNEMME3cwIVjrNAGcJb2qJ2GvX6aog)

Navarrete, E. y Sansores, E. (2011). El fracaso de las micro, pequeñas Y medianas empresas en Quintana Roo, México: un análisis multivariante. *Revista internacional administración & finanzas volumen 4 numero 3*. México.

Orlando, J., Justo, R. y Maydeu, A (2008). La naturaleza del proceso emprendedor en España en el contexto internacional. Editorial Fundación BBVA. España

Parsa, H., Self, J., Njite, D. y King, T. (2005). Why Restaurants Fail. *Cornell Hotel Restaurant Administration*. N.Y. USA: 46(3), 304-322. Consultado el 20 de mayo de 2012:

<http://0search.proquest.com.millennium.itesm.mx/abiglobal/docview/209705978/fulltextPDF/137A13B700D35AEF8D7/1?accountid=11643>

Pereira, Z. (2011) Los diseños del método mixto en la investigación en la educación. Una experiencia concreta. *Revista Electrónica Educare*, (XV No. 1), pp.15-29. Consultado el 12 de octubre de 2014:

<http://www.redalyc.org/pdf1941/194118804003.pdf>

Portal virtual del Gobierno de Baja California (2013). Consultado el 21 de noviembre de 2013:

[http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro\\_estado/municipios/ensenada/extension.jsp](http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/nuestro_estado/municipios/ensenada/extension.jsp)

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Lengua Española, 22ª edición*. España: Real Academia Española. Consultado el 24 de junio de 2012: <http://lema.rae.es/drae/?val=Gesti%C3%B3n>

Rebolledo, G. (S/F). Gestión, Calidad y agregación de Valores en información. *Diplomado Gestión Estratégica*. México. Consultado el 17 de diciembre de 2012: <http://b3.bibliotecologia.cl/ar-gestion.htm>

Risso, V. (2012). Aproximación teórica a la relación entre los términos gestión documental, gestión de información y gestión del conocimiento. Consejo Superior de Investigaciones Científicas, *Revista Española de Documentación Científica*. (4), 533-534

Romero, F. (2013). Variables financieras determinantes del fracaso empresarial para la pequeña y mediana empresa en Colombia: análisis bajo modelo Logit. (Spanish). *Pensamiento & Gestión*, (34), 235-277.

Schneider, B. & Bowen. D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics, Sprin.* 39-52.

Srinivasan, R. (2006). Dual Distribution and Intangible Firm Value: Franchising in Restaurant Chains. *Journal Of Marketing*. 70(3), 120-135.

Sweeney, K. (2004). *The new restaurant entrepreneur*. IL. USA: Dearborn Trade Publishing.

Varela, R. (1991). *Innovación Empresarial: Arte y Ciencia en la Creación de Empresas*. Bogotá, D C. Colombia: Pearson Educación de Colombia.

Vidal, R. & Rolo, S. (2010). *Batallas perdidas, guerras ganadas: el fracaso como fuente de aprendizaje*. (Spanish). *Debates IESA*, 15(2), 54-58.

Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. Fundación Universidad del Norte, *Psicología desde el Caribe número 12*. Colombia.