

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE VILLAHERMOSA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

“ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR  
RESTAURANTERO DE ORIGEN LOCAL, DE LA CIUDAD DE VILLAHERMOSA, PARA  
LA GENERACIÓN DE UNA PROPUESTA INTEGRAL DE DESARROLLO”

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS DE Y DESARROLLO REGIONAL

PRESENTA:

LIC. JAVIER CRUZ PÉREZ

DIRECTOR DE TESIS

DR. JOSÉ LUIS MADRIGAL ELISEO

VILLAHERMOSA, TAB.

SEPTIEMBRE 2018



Carretera Villahermosa-Frontera Km 3.5 Cd. Industrial  
C.P. 86010 Apdo. 424 Tels. 01 (993) 353-02-59, Fax 137.  
Villahermosa, Tabasco, México  
[www.itvillahermosa.edu.mx](http://www.itvillahermosa.edu.mx)





Dependencia: Div. de Estudios de Posgrado e Inv.  
Oficio No.: DEPI/326 /2018  
Asunto: Autorización Impresión  
Fecha: 13 de septiembre 2018

**C. Javier Cruz Perez**  
ESTUDIANTE DE LA MAESTRIA EN PLANIFICACION  
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL

PRESENTE.

De acuerdo al fallo emitido por la comisión revisora integrada por los CC **DR. JOSE LUIS MADRIGAL ELISEO, DRA. HORTENSIA ELISEO DANTES, M.C. LETICIA LOPEZ VALDIVIEZO, M.C. JUANA MARIA MOREJON SANCHEZ** y considerando que cubre con todos los requisitos de Reglamento de Titulación en vigor, damos a usted nuestra Autorización para que proceda a imprimir su Trabajo Profesional Titulado

**“Estudio De La Competitividad De Las Medianas Empresas Del Sector Restauranero De Origen Local, De La Ciudad De Villahermosa, Para La Generación De Una Propuesta Integral De Desarrollo”.**

Hago de su conocimiento lo anterior para los efectos y fines correspondientes.

ATENTAMENTE

**MTI. MAXIMILIANO SANTIAGO PÉREZ**  
**JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN.**



Ccp. Archivo



**ESTUDIO DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS MEDIANAS  
EMPRESAS DEL SECTOR RESTAURANTERO DE ORIGEN  
LOCAL, DE LA CIUDAD DE VILLAHERMOSA, PARA LA  
GENERACIÓN DE UNA PROPUESTA INTEGRAL DE  
DESARROLLO.**

Javier Cruz Pérez

Asesores: Dra. Hortensia Eliseo Dantes

Dr. José Luis Madrigal Eliseo

Instituto Tecnológico de Villahermosa.

Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional

Villahermosa, Tabasco.

2018

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN .....	4
ABSTRAC .....	6
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
JUSTIFICACIÓN .....	10
OBJETIVOS .....	11
DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
METAS DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES .....	13
FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	13
TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	14
CAPÍTULO 1. MARCO DE REFERENCIA .....	15
1.1. Marco Contextual.....	15
1.1.1. Marco Contextual Internacional.....	15
1.1.2. Marco contextual Nacional .....	18
1.1.3. Marco Contextual Regional .....	21
1.2. Marco Legal.....	23
1.3. Marco Teórico.....	25
1.3.1. Para la estructura general del ámbito de estudio.....	25
1.1.4. Para el escenario completo e integral del grado de competitividad.....	26
3.3.4. Para las estrategias del modelo de mejora propuesto.....	48
1.4. Marco Conceptual.....	76
CAPITULO II. METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	78
CAPITULO III. DIAGNOSTICO O SITUACIÓN ACTUAL, O ESCENARIO.....	82
3.1.1. Escenario Integral de los factores competitivos del entorno.....	82
3.1.2. Fuerza Políticas, Gubernamentales y Legales (P).....	82
.....	82
3.1.3. Fuerza Económicas y Financieras (E).....	84

.....	84
4.1.3. Fuerza Sociales, Culturales y Demográficas.....	86
4.1.5. Fuerza Tecnológicas y Científicas .....	88
4.1.6. Fuerza Ecológicas y Ambientales.....	90
4.2. Escenario integral de la competitividad del sector.....	95
2.4. Conclusiones generales de autodiagnóstico .....	97
CAPITULO IV. PROPUESTA.....	100
1.1. Modelo de Mejora.....	102
1.2. Análisis del Modelo .....	104
CLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	112
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	114
BIBLIOGRAFIA .....	115
APÉNDICES O ANEXOS. ....	116

## INTRODUCCIÓN

En México la industria restaurantera es de gran importancia, donde existen 515,059 establecimientos dedicados exclusivamente a la preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas lo que representa una tasa de crecimiento promedio anual de 4.5% de establecimientos de la industria (1999-2014), esta realidad es importante considerarla especialmente para tomar impulso en este sector tan prometedor para muchas ciudades, que hacen de esta actividad económica su principal derrama económica, como le ocurre a la ciudad de Villahermosa, Tabasco.

Esta investigación nace de la inquietud de poder presentar al sector a estudiar una propuesta o alternativa integral que contemple las variables cultural, tecnológica, social, política, ambiental y económica para conocer cómo influyen en el grado de competitividad de las empresas restauranteras y de esta forma tener un panorama real de la situación que viven las empresas de este sector.

Esta tesis desarrollará la forma en que están cimentadas y ordenadas las unidades administrativas del sector restaurantero, la relación que guarda entre sí, de tal manera que se tenga una perspectiva real e integral del sector, de igual forma estudiará las variables que la impactan y el grado de competitividad que muestran las unidades del sector restaurantero para, posteriormente se proponga una propuesta integral de desarrollo.

En lo particular la inquietud de conocer más del sector y poder sentar bases para nuevas inversiones locales y no extranjeras, es lo que mueve e impulsa de manera firme la elaboración

de esta investigación, además de contribuir de manera significativa para que el sector se fortalezca y se puedan visualizar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Se espera que los resultados de esta investigación favorezcan de manera importante al sector restaurantero de la ciudad de Villahermosa y la propuesta integral aquí presentada contribuya al desarrollo competitivo de las empresas restauranteras que conforman el sector de esta ciudad.



## **ABSTRAC**

In México, the restaurant industry is of great importance, where there are 515,059 facilities dedicated exclusively to the preparation of food and alcoholic beverages and non-alcoholic which represents a rate of average annual growth of 4.5% of establishments in the industry (1999-2014), this reality is important to consider it especially to take momentum in this sector so promising for many cities, that this economic activity make their main income, as happens to the city of Villahermosa, Tabasco.

This research stems from concern to present to the sector to study a proposal or alternative comprehensive which includes variables cultural, technological, social, political, environmental and economic to learn how to influence the degree of competitiveness of enterprises restaurant and this shape have a real picture of the situation living companies in this sector.

This thesis will develop the way they are rooted and ordered the administrative units of the restaurant sector, the relationship that keeps each other, so may have a real and comprehensive perspective of the sector, in the same way will examine variables that impact it and the degree of competitiveness showing the restaurant sector units to, subsequently proposed an integral proposal of development.

In particular the concern to learn more about the sector and be able to sit bases for new local and not foreign, investments It is what moves and firmly promotes the development of this research, as well as contribute significantly so the sector is strengthened and you can view new opportunities for growth and development.

It is expected that the results of this investigation conducive significantly to the restaurant sector in the city of Villahermosa and the proposed comprehensive presented here contributes to the competitive development of the restaurant companies that comprise the sector of this city.

## **ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

El INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía) realizó un censo económico del sector restaurantero en el año 2014 que contiene información censal que permite conocer el panorama general sobre las características económicas de la industria restaurantera. El Censo contempla también distribución geográfica de las unidades económicas, personal ocupado por forma de contratación y género, tamaño de las empresas, remuneraciones pagadas al personal remunerado, relación ingreso-gasto, valor agregado censal bruto, producción bruta total, consumo intermedio y los principales servicios prestados según actividad económica, entre otros, por lo que constituye una fuente de información valiosa para esta investigación.

Los restaurantes de la Cd. De Villahermosa buscan oportunidades para desarrollarse y poder brindarles a sus clientes un servicio digno y competitivo por lo que el gobierno también se muestra participativo en promover este sector en el Estado y se ha creado por parte de la Secretaría de Turismo (SECTUR) el Modelo de Implantación y establecimiento de las Agendas de Competitividad Turística del Destino Villahermosa 2013-2018.

Otros esfuerzos destacados que se han llevado a cabo por parte de integrantes del gremio restaurantero de origen local se encuentra la iniciativa “Come Tabasco” el cual surge con el noble propósito de difundir lo que nuestra tierra nos da, a través de la conformación de una red de cocineros que desde sus restaurantes, casas y fogones promueven esta iniciativa.

Los esfuerzos por apoyar al sector restaurantero de la ciudad de Villahermosa Tabasco se vuelven relevantes y en para el año 2017 el Consejo Coordinador Empresarial de Tabasco (CCET) y La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados

(CANIRAC) se unen para realizar el censo y análisis de las necesidades del sector restaurantero de Tabasco en su edición 2017, el cual encierra mucha de la información necesaria para establecer contextos del entorno en el que se desenvuelven las empresas del sector restaurantero y así poder conocer cuáles son su necesidades principales y establecer actividades que contribuirán al mejoramiento de este sector.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El sector restaurantero de origen local de la ciudad de Villahermosa, presenta problemas para desarrollarse y poder competir en paridad con sus similares en aspectos importantes como el entorno competitivo en el que se tienen que se desenvuelven las empresas que integran el sector restaurantero así como la estructura interna que impactan su productividad y por ende su competitividad frente a otras empresas de origen extranjero.

Nos encontramos con un sector que requiere ser impulsado para poder enfrentar los cambios que en la actualidad afectan el entorno de todos los sectores en especial el ámbito económico y que en las últimas décadas es uno de los factores que más influyen en el desarrollo de las industrias, de igual manera se estudiara todos los factores que pudieran incidir en el crecimiento competitivo del sector restaurantero, poder conocer las posibles causas y problemas que enfrenta el sector en la actualidad es una de las tareas prioritarias para el sector, de tal forma que se pueda enfrentar de forma oportuna cada uno de los problemas que están presentes o se pudieran presentar.

El sector restaurantero de la ciudad de Villahermosa presenta problemas de crecimiento y productividad, y cada vez es más difícil mantener el ritmo y las exigencias de la sociedad por lo que tema bien es un problema para este sector mantener de forma sostenible la competitividad con los restaurantes con capitales extranjeros ya que estos últimos cuentan con una gran inversión para poder competir en los mercados restauranteros de la ciudad.

## **JUSTIFICACIÓN**

Existe una gran disparidad de desarrollo entre las empresas del sector restaurantero en comparación con las empresas de origen extranjero, establecidas en la ciudad de Villahermosa, por lo que es necesario estudiar la competitividad de las mismas para establecer modelos que ayuden de forma integral a su desarrollo.

La presente tesis tendrá la finalidad de poder contribuir a aportar al sector restaurantero de la ciudad de Villahermosa, Tabasco, en especial a los agremiados de la CANIRAC quienes colaboraran directamente en esta investigación, así como al sector en general ya que podrán beneficiarse de los resultados obtenidos para tener un panorama de la situación que se vive en la entidad y poder acceder a las propuestas de mejora propuestas en este documento con la finalidad de mejorar el entorno competitivo en el que se desarrollan.

De igual forma este trabajo se justifica al ser un modelo integral para que bien pudiera ser utilizado por los diferentes sectores en los diferentes niveles del entorno propiciando así una nueva forma de comprender las fuerzas competitivas que afectan al entorno y los factores elementos que las empresas deben desarrollar para lograr una mayor productividad y por ende una competitividad que sea sobresaliente en todas regiones o sectores donde se aplique.

## **OBJETIVOS**

### Objetivo general

Conocer el grado de Competitividad que existe en las medianas empresas del Sector Restaurantero de origen local de la ciudad de Villahermosa y generar alternativas integrales de desarrollo de este sector.

### Objetivos específicos

- ✓ Conocer la estructura general de los elementos que conforman el ámbito de estudio.
- ✓ Obtener un escenario completo del grado de competitividad que existe en las medianas empresas del sector restaurantero de origen local de la ciudad de Villahermosa.
- ✓ Generar alternativas integrales de desarrollo para el sector restaurantero de la ciudad de Villahermosa.

## **DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio tiene la finalidad conocer los ámbitos de las empresas del Sector restaurantera de origen local de la ciudad de Villahermosa y realizar una propuesta integral de desarrollo; el periodo establecido para esta investigación inicia en Octubre del 2016 y concluirá en julio del 2018.

## **METAS DE LA INVESTIGACIÓN**

Una estructura general del ámbito de estudio.

Un escenario integral del grado de competitividad.

Una propuesta integral de desarrollo.

## **IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES**

### **VARIABLE DEPENDIENTE**

Competitividad

### **VARIABLES INDEPENDIENTES**

- ✓ Variable Cultural
- ✓ Variable Social
- ✓ Variable Tecnológica
- ✓ Variable Económica
- ✓ Variable Ambiental
- ✓ Variable Política

## **FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

Las variables sociales, cultural, económica, tecnológica, política y ambiental Inciden de forma directa en la competitividad de las medianas empresas del sector restaurantero de origen local de la ciudad de Villahermosa.



## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Para esta Investigación se recurrirá al **«ESTUDIO DE ALCANCES EXPLORATORIO, EXPLICATIVA O CAUSAL Y CORRELACIONAL»** para asociar las variables Dependientes a la Independiente de las medianas y grandes empresas Sector Restaurantero de origen Local de la Ciudad de Villahermosa, Tabasco.

Se incluirá el estudio de alcance exploratorio para esta investigación que busca preparar el terreno para establecer las bases de investigación y poder proporcionar información para los estudios que incluiremos más adelante ya que requieren de un poco más de estructura

La presente investigación tiene también como finalidad presentar la prueba de que las hipótesis planteadas son falsas o verdaderas y se busca que las conclusiones aquí expuestas nos lleven a establecer análisis de principios que ya se han establecido con anterioridad, se podrá dar respuesta al porqué de las cosas, los hechos, los fenómenos o situaciones que están ocurriendo en el entorno que se está investigando, analizando con esto las causas y efectos de la relación entre las variables expuestas en este trabajo de investigación; de igual forma los fundamentos de la investigación correlacional se toman en consideración al momento de llevar a cabo este estudio ya que se requiere mostrar o examinar la relación que mantienen las diferentes variables o los resultados de las variables.

# CAPÍTULO 1. MARCO DE REFERENCIA

## 1.1.Marco Contextual

### 1.1.1. Marco Contextual Internacional

Hoy en día las exigencias y tendencias en comida internacional ha crecido considerablemente ya que sus clientes tiene mayores expectativas por los restaurantes de tendencia mundial, donde convergen la cocina y el desarrollo del ser humano cada restaurante busca posicionarse a través de los esfuerzos de sus colaboradores para competir, dibujando un futuro para este sector esperanzador.

Actualmente la gastronomía ha adquirido mayor importancia a nivel mundial, la gente busca comida típica del lugar que visita, rescatando lo artesanal y natural. Los turistas tienen un nivel cultural alto y hay un flujo importante de personas especializadas cuyo objetivo principal es la gastronomía, por lo que las rutas gastronómicas en varios países han adquirido un gran auge, como es el caso de Francia principalmente, seguido de España e Italia, donde también se le ha dado relevancia a las rutas del vino.

Las tendencias mundiales en este sector muestran que hay un crecimiento y demanda de hoteles que cuentan con un gran número de restaurantes y bares para satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo una gama de alternativas para el disfrute de turistas y locales. Al mismo tiempo se percibe un interés por parte de la gente sobre el consumo de alimentos sanos y energéticos que proporcionen salud y bienestar a los clientes, aunado a un ambiente relajante y que brinde confort para los sentidos, ya que actualmente la industria de la hospitalidad se base en las emociones y llegar al corazón

del consumidor. Otra tendencia es que los comensales pagan porque los dejen cocinar sus alimentos y ser atendidos por personal capacitado de acuerdo al tipo de comida que determinen o especialidad del restaurante.

Podemos encontrar que a nivel internacional existen especialistas o jueces la que expone a los mejores restaurantes que existen en todo el globo terráqueo como es el caso de la lista The World's 50 Best Restaurants quienes dan conocer a los mejores exponentes del mundo en cuestiones de restaurantes. Así como esa lista también existen muchas otros premios, galardones o reconocimientos para valorar a los restaurantes a nivel mundial como es el caso de Estrellas Michelin que califica a los mejores restaurantes del mundo, todas estas con la características de aportar los restaurantes que están dentro de sus listas con el símbolo del más alto reconocimiento dentro de la gastronomía mundial.

La industria restaurantera ha progresado en el mundo hasta convertirse en parte fundamental de la vida cotidiana y de la economía de los países. La competencia, la globalización y las necesidades actuales del mercado exigen estar a la vanguardia y en un cambio constante de los servicios que se ofrecen, así como la capacitación a los prestadores de servicios para incrementar el éxito, especialización y fortalecimiento de un negocio de la industria de alimentos. Citaremos un texto sobre la relación que guarda este tipo de galardones o reconocimientos entregada por las casas que califican el grado de competitividad que tienen los restaurantes del mundo, “Si nos paramos a cotejar datos, el Producto Interior Bruto de Madrid y el País Vasco guarda cierta relación con el número de estrellas y de restaurantes con estrella de ambas comunidades, siendo Madrid la

segunda y el País Vasco la tercera, pero al bajar en posiciones tanto en el índice del INE como en las estadísticas elaboradas por Cancela, la correspondencia se pierde. De esta comparación extraemos que pese a que Aragón está en el 5º puesto en cuanto al PIB, sólo tiene 5 restaurantes con estrella Michelin, todos ellos con sólo una estrella. Navarra por su parte, ocupa la 3ª posición del PIB y cuenta únicamente con 3 establecimientos con brillo, en gran parte debido a su pequeño tamaño. Y aunque la Comunidad Valenciana está la 4ª en el listado Michelin, el INE la relega a la 11ª posición respecto al Producto Interior Bruto. De la comparativa extraemos que una cosa son las fluctuaciones económicas, y otra las gastronómicas, puesto que si en épocas de economía boyante se sembraron frutos apreciados por los inspectores Michelin, hoy, en tiempos de vacas flacas, las casas premiadas resisten a la tempestad. (Caro, 2018)

Todo esto es un claro ejemplo de cómo los restaurantes que logran la excelencia a nivel mundial pueden mantener la competitividad y las utilidades necesarias para resistir el tiempo difícil de la economía de cualquier región del mundo, en el contexto de esta investigación destacaremos que en el mundo restaurantero existen restaurantes con una competitividad sobresaliente y es por eso que son reconocidos por los expertos, que todos los días se crean nuevos conceptos de restaurantes y más empresarios se lanzan a aprovechar esas oportunidades , esas oportunidades de poder mejorar lo que creíamos inmejorables y con todo esto competir haciendo embate a las nuevas macro tendencias.

### 1.1.2 Marco contextual Nacional

Existe la posibilidad para México de ser más productivo es por ello que de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo propuesto para nuestro país se toman extractos del mismo en lo referente al desarrollo Económico y productividad.

#### a) Estabilidad Macroeconómica

En los últimos 18 años en México se ha consolidado la estabilidad macroeconómica. “Nuestra estabilidad macroeconómica tiene como fundamento una política fiscal prudente y responsable.” “En términos de la deuda pública, México destaca frente a otras economías. Como resultado de la crisis de 2008-2009 y a raíz de las políticas contracíclicas implementadas para contrarrestar sus efectos, el promedio de la deuda de otros países avanzados creció de 45.9% del PIB en 2007 a 70.9% en 2011. En contraste, en México, el saldo histórico de los requerimientos financieros del sector público (SHRFSP) se ubicó en 36.8% del PIB al cierre del 2012. De la deuda pública del Gobierno Federal alrededor del 80% esta denominada en pesos y un 80% de la deuda interna se encuentra a largo plazo y a tasa fija, es decir actualmente la estructura de la deuda pública es un factor que forma parte de la solidez de las finanzas públicas en nuestro país Además el vencimiento promedio de la deuda interna al cierre de 2012 fue de ocho años a tasas históricamente bajas. Lo anterior es señal de la confianza que los inversionistas confieren a nuestro país en el largo plazo. Los términos y condiciones bajo los cuales se financie el Gobierno Federal constituye la base sobre la cual se determina el costo de financiamiento del resto de los agentes económicos, públicos y privados. Por tanto, una política crédito publico bien manejada y que promueva el desarrollo de los

mercados locales de deuda, abre la puerta al financiamiento de toda la economía, lo que la convierte en un elemento clave para promover el crecimiento económico, la estabilidad financiera y el bienestar social.

La conducción macroeconómica del país también cuenta con una política monetaria autónoma y responsable. A partir de 1993, cuando se estableció la autonomía constitucional del Banco de México, y gracias al mandato específico de mantener el poder adquisitivo de nuestra moneda, comenzó un proceso de convergencia de la inflación hacia el nivel de objetivo fijado por dicha institución.

En línea con una política económica sólida y estable, también se han llevado a cabo acciones que permiten mitigar posibles efectos adversos de eventuales choques externos, México cuenta con régimen de tipo de cambio flexible, elevadas reservas internacionales y cobertura para el precio del petróleo. En Diciembre de 2012, se renovó la línea de crédito flexible con el Fondo Monetario Internacional, un instrumento adicional para proteger la economía ante dichos choques. Nuestro país también cuenta con esquemas de cobertura contra desastres naturales, siendo la única nación latinoamericana con instrumentos de este tipo. (Nieto, 2013)

#### b) La Industria Restaurantera en México

La industria restaurantera en México tiene una participación de 177 mil 145 millones de pesos, representados con el 1.1% del PIB total del país. Hacia el año 2000 al 2013 la tendencia se ha mantenido a la baja, para el año 2014 el INEGI bajo los censos Económicos registro 4,230,745 Unidades económicas de las cuales el 10.7% pertenecen al subsector de preparación de alimentos y bebidas en donde se dio empleo al 6.8% del

personal total, genero el 1.8% de la producción bruta total (PBT) y participo con el 1.9 del consumo interno.

Dentro del sector servicios esta industria concentra más de la cuarta parte de unidades económicas dedicadas a la prestación de servicios privados no financieros, casi la quinta parte de empleo, más de la décima parte de la producción bruta total (PBT) y del consumo intermedio (CI) y el 7.9% del valor agregado censal bruto (VACB).

De todas la actividades que conforman el sector de servicios, la industria restaurantera ocupa el segundo lugar con 1,475,981 de personas en la generación de empleo, solo por detrás del sector de apoyo a los negocios y manejo de desechos.

Los establecimientos con instalaciones fijas concentraron el 74.5% del total de la industria restaurantera, es decir, 336 778 unidades económicas; en segundo lugar de importancia están los que ofrecieron sus servicios dentro de la vivienda con el 13.7% y, por último, pero no menos importantes, están los que contaron con instalaciones semifijas agrupando el 11.7%.

Para los efectos de este investigación haremos hincapié en el rubro restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta de comida corrida donde los tres principales servicios ofrecidos por estos establecimientos con: comida mediterránea, comida internacional y comida mexicana que en su conjunto sumaron un total e ingresos de 30 mil, 755 millones 222 mil pesos cada uno de los servicios antes mencionados representan el 33.00, 27.7 y 20.5% respectivamente.

La gastronomía Mexicana no pasa desapercibida en cuestiones de calidad y excelencia en sí de reconocimientos hablamos ya que 10 de la lista de los 50 mejores restaurantes de

Latinoamérica son mexicanos Sorprendió que a la lista se integrara Dulce Patria, restaurante liderado por la chef Martha Ortiz, y que alcanzó la posición 49; mientras que, otros de los restaurantes ya consolidados como Quintonil, Pujol, Biko, Rosetta, Nicos y Maximo Bistrot avanzaran varias posiciones, por lo que cabe mencionar que, éstos se ubican precisamente en la capital del país. (Pruneda, 2016)

### 1.1.3. Marco Contextual Regional

En el caso del contexto regional encontramos que en la ciudad de Villahermosa el sector restaurantero cuenta con 629 establecimientos del giro restaurantero y se clasifican de la siguiente manera:

*Tabla 1*  
*Clasificación de actividades del Sector Restaurantero*



*Fuente: (SCIAN 2013).*

Con la presentación de estos datos podemos establecer que el contexto en el que se puntualizara será el de los restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta



o de comida corrida de origen local con un total de 213 establecimientos ubicados en la ciudad de Villahermosa.

El Consejo Coordinador Empresarial de Tabasco (CCET) y La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) en el censo y análisis de las necesidades del sector restaurantero de Tabasco en su edición 2017 establecen que para este grupo denominado Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida con 213 establecimientos el 61% son personas físicas, el 28% personas morales, y el 11% no constituidos

De los cuales solo el 52% tiene el tipo de negocio de restaurante lo que representa un número de 111 restaurantes, en las que destaca el tipo de comida Mexicana con un 55%, italiana con 17%, Cortes 13%, pescados y mariscos 7%, comida rápida 4%, la información proporcionada por esta investigación nos muestra un dato relevante el valor de Ticket promedio para esta población que es de \$250.00 en un 89% de \$250.00 a \$500.00 de un 8% y un 3% de \$501.00 a \$750.00.

Dentro de las problemáticas Externas que presenta este análisis, las que más impactan a los empresarios restauranteros de la ciudad de Villahermosa son la Inseguridad, la competencia creciente, la falta de apoyo a las PYME, la falta de crédito y los trámites burocráticos, estos factores identificados como los que más afectan el desarrollo y crecimiento de las empresas de este sector. Otro aspecto no menos relevante para las empresas restauranteras son las problemáticas internas y este análisis destaca la falta de venta, la falta de mercadotecnia, falta de capacitación, poca o nula rentabilidad, falta de planeación, falta de organización, todos estos factores internos están afectando

directamente a las empresas de este sector y representan para la industria pérdidas económicas.

## 1.2. Marco Legal

Actualmente en México se puso en marcha una nueva ley publica denominada “LEY PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD, DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA” (Union, 2002). La presente ley describe en su artículo 1 el objetivo que tiene de promover el Desarrollo Económico Nacional atreves del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Así mismo incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generan mayor valor agregado nacional.

De forma específica podemos mencionar los objetivos de esta Ley:

### 1. Establecer:

- a) Las bases para la planeación y ejecución de las actividades encaminadas al desarrollo de las MIPYMES en el marco de esta ley,
- b) Las bases para la participación de la Federación, de las Entidades Federativas, de los Municipios y las demarcaciones territoriales de la ciudad de México y de los sectores para el desarrollo de las MIPYMES.
- c) Los instrumentos para la evaluación y actualización de las políticas, programas y actividades de fomento para la productividad y competitividad de las MIPYMES, que proporcionen la información necesaria para la toma de decisiones en materia de apoyo empresarial, y

- d) Las bases para que la Secretaria elabore las políticas con visión de largo plazo, para elevar la productividad y competitividad nacional e internacional de las MIPYMES.

2. Promover:

- a) Un entorno favorable para que las MIPYMES sean competitivas en los mercados nacionales e internacionales;
- b) La creación de una cultura empresarial y de procedimientos, prácticas y normas que contribuyan al avance de la calidad en los procesos de producción, distribución, mercadeo y servicio al cliente de las MIPYMES;
- c) El acceso al Financiamiento para las MIPYMES, la capacitación de las empresas, incremento de la producción, constitución de nuevas empresa y consolidación de las existentes;
- d) Apoyos para el desarrollo de las MIPYMES en todo el territorio nacional, basado en la participación de los sectores;
- e) La compra de productos y servicios nacionales competitivos de las MIPYMES por parte del Sector Público, los consumidores mexicanos e inversionistas y compradores extranjeros, en el marco de la normativa aplicable;
- f) Las condiciones para la creación y consolidación de las cadenas productivas;
- g) Esquemas para la modernización, innovación y desarrollo tecnológico en las MIPYMES;

- h) La creación y desarrollo de las MIPYMES sean en el marco de la normativa ecológica y que estas contribuyan al desarrollo sustentable y equilibrado de largo plazo, e
- i) La incorporación y asociación de las MIPYMES, a través de sus organizaciones empresariales en el ámbito nacional, estatal, regional y municipal, así como los sectores productivos y cadenas productivas. (Union, 2002)

Por otra parte en el artículo 23 de esta Ley Señala “En cada entidad Federativa se podrá conformar un consejo Estatal para la competitividad de la Micro, pequeña y mediana empresa, que estudiara y propondrá en el ámbito regional, estatal, municipal y de las demarcaciones territoriales de la ciudad de México medidas de apoyo para el desarrollo de la competitividad de las MIPYMES a través del análisis de las propuestas sugeridas en el sector público y de los sectores” (Union, 2002) este párrafo nos muestra como esta ley contempla a cada sector territorial para que participe de forma activa en la reactivación de las industrias, comercios y servicios.

### 1.3. Marco Teórico

#### 1.3.1. Para la estructura general del ámbito de estudio.

La presente investigación tendrá como Estratificación por número de Trabajadores establecida por la Secretaria de Economía de común acuerdo con la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y Publicada en el Diario Oficial de la Federación:

*Tabla 2*  
*Estratificación por Número de Trabajadores*

<b>Estratificación por número de Trabajadores</b>			
<b>Sector /</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
<b>Micro</b>	0-10	0-10	0-10
<b>Pequeña</b>	11-50	11-30	11-50
<b>Mediana</b>	51-250	31-100	51-100

*Fuente:* (Union, 2002)

Para efectos prácticos se ha denominado empresas grandes al resto de las empresas que la secretaria de economía no considero dentro de los criterios para medir MIPYMES (este término comprende a las micro, pequeñas y medianas empresas).

#### 1.1.4. Para el escenario completo e integral del grado de competitividad.

Enseguida se presenta la teoría de que tendrá como sustento la presente investigación donde se establecerán los marcos de apoyo y lineamiento teóricos que contribuirán a que esta investigación tenga contribuya de forma asertiva al sector estudiado al que se pretende ayudar.

Como primera teoría de la investigación se contempló establecer el entorno contextual en el que se desarrollan las empresas y a continuación se plantea el entorno organizacional propuesto para esta investigación:



*Figura 1. Entorno Contextual de las Organizaciones.*  
 Fuente: (Chiavenato, 2011)

El entorno contextual se puede analizar a partir de sus diferentes aspectos, ósea el entorno demográfico, el económico, el político/legal, el sociocultural, el tecnológico y el de los recursos naturales (medio ambiente). Se deben escoger indicadores sensibles de cada aspecto del entorno contextual y que sean capaces de detectar los cambios y las tendencias que llegaran.

La elección de los indicadores del entorno contextual representa una ventaja competitiva por que le volumen de información disponible es enorme y se encuentra dispersa en varias fuentes, lo

cual resulta imposible, en términos económicos y tecnológicos, seguirla toda. Además no toda la información tiene la debida importancia y por lo mismo, no es necesario seguirla. A pesar de esta dificultad y del riesgo inherente a la elección equivocada de los indicadores en general, cabe destacar algunos indicadores que afectan a todas las organizaciones en mayor o menor medida.

#### Para Estudio o análisis Demográfico

- Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población.
- Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio.
- Tasa de crecimiento y envejecimiento de la población.
- Tasa de matrimonios, de natalidad y mortalidad
- Estructura de edad, familia y vivienda.
- Nivel de escolaridad.
- Composición étnica y religiosa.

#### Entorno o análisis Económico

- Ingreso Real de la población.
- Tasa de Distribución del Ingreso.
- Tasa de Crecimiento del Ingreso.
- Configuración geográfica (globalización).
- Patrón de consumo y Gasto.
- Nivel de empleo.
- Tasa de interés, inflación y cambio.
- Mercado de Capitales.
- Distribución del Ingreso.

- Balanza de Pagos.
- Nivel del producto Interno Bruto (PIB)
- Reserva de divisas.

Tres etapas de los ciclos de los negocios: prosperidad, recesión y recuperación, de donde se vuelve a la prosperidad. Las organizaciones deben saber en cual etapa del ciclo de los negocios se encuentra la economía, pues la naturaleza de las oportunidades y las amenazas que surgen en cada una de ellas es diferente.

1. Prosperidad: es un periodo de crecimiento económico.
2. Recesión: Es el periodo de retraimiento de los consumidores y los negocios, es época de “apretarse el cinturón”.
3. Recuperación: es el periodo en el cual la economía pasa de la recesión a la prosperidad.

#### Entorno o análisis Político y Legal

Se refiere al análisis de las tendencias de leyes, códigos, instituciones públicas y privadas, y corrientes ideológicas. Cada vez es mayor la influencia que el proceso político legal de las sociedades ejerce en la conducta de las organizaciones. Con indicadores como:

- Política monetaria, tributaria, fiscal y de previsión social.
- Legislación tributaria, comercial, laboral y penal.
- Política de relaciones internacionales.
- Legislación para la protección ambiental.
- Políticas de regulación, desregularización y privatización.



- Estatus.
- Actitudes en razón de las preocupaciones individuales frente a las colectivas.
- Distintos grados de fragmentación de los subgrupos culturales.
- Situación económica de cada segmento de la población.
- Composición de la fuerza de trabajo.
- Estructura de la Educación.
- Medios de comunicación de masa.
- Preocupación por el medio ambiente.
- Preocupación por la salud y la condición física.

#### Entorno o análisis Tecnológico

El análisis de la tendencia del conocimiento humano, que puede influir en el uso de las materias primas y los insumos o en la aplicación de los procesos operacionales o administrativos, los principales indicadores empleados en el proceso de información del entorno tecnológico son:

- Avance tecnológico.
- Proceso de destrucción creativa.
- Aplicación en nuevos campos de la ciencia.
- Programa de investigación y desarrollo.
- Identificación de los patrones aceptados.
- Manifestaciones reaccionarias frente a los avances tecnológicos.
- Adquisición, desarrollo y transferencias de tecnologías.
- Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país.
- Protección de marcas y patentes.

- Nivel de investigación y desarrollo del país.
- Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico.

Entorno o análisis de los recursos naturales

Los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno de los recursos naturales son:

- Escases de las materias primas.
- Costos de la energía.
- Calentamiento global.
- Contaminación ambiental.
- Amenazas de nuevas enfermedades.
- Catástrofes naturales.
- Sustentabilidad.

#### ANALISIS PESTE+C

Los factores externos claves se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y competitivas conocido como análisis = PESTEC = PESTE + C. (Ipinza, 2008)

- Fuerza política, gubernamental y legales

Son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. En muchos casos constituye las variables más

importantes de la evaluación externa, en función del grado de influencia que tienen sobre las actividades del negocio, de sus proveedores y sus competidores.

Estas fuerzas están asociadas a los procesos de poder alrededor de la organización, a los acuerdos relacionados a los propósitos de la organización, así como a las pugnas de interés de los agentes involucrados, bajo este escenario se produce búsquedas de adhesiones e intentos de vencer resistencia por parte de los grupos de poder, lo que determinan un conjunto de variables de la figura 2, que establecen los límites para el desempeño de las empresas. Estas variables deben ser evaluadas para descubrir si generan oportunidades y/o amenazas a la organización.



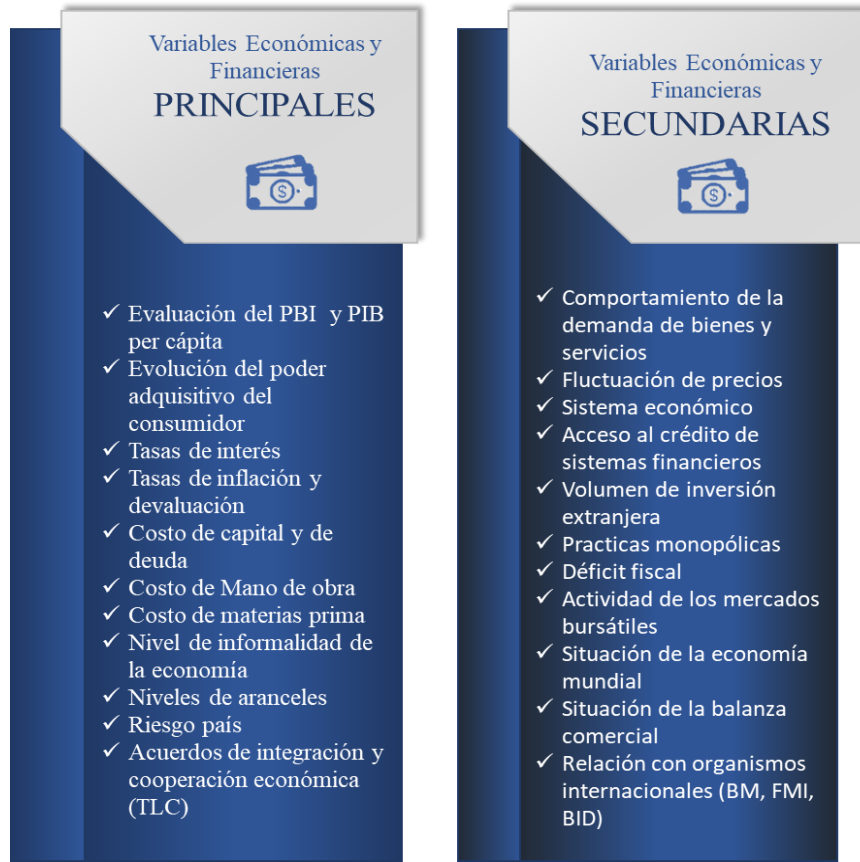
*Figuran 2 Variables Política, Gubernamental y Legales*  
*Fuente: Aportación del Investigador.*

- Fuerzas Económicas y financieras

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento, y las decisiones de inversión. Tiene una incidencia directa en el poder de adquisición de los clientes de la organización y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (exportación/importación).

En los últimos años, estas fuerzas han sido los factores de mayor relevancia para la gestión de organización, debido a las fluctuaciones que sus variables han experimentado nivel mundial, en unos casos de manera muy favorable (tigres asiáticos) en otros críticamente adversas (países de Asia y Europa Oriental), configurando un cambio en el panorama geopolítico, trasladándose de un escenario de predominio de estados y naciones hacia uno formado por bloques económicos regionales (APEC, MERCOSUR, NAFTA, UE), los cuales constituyen, en este momento, los actores principales de la economía globalizada.

Por último, las decisiones de inversión de los agentes del mercado son cada vez más volátiles e impredecibles, lo que añade un factor más de incertidumbre para las organizaciones.

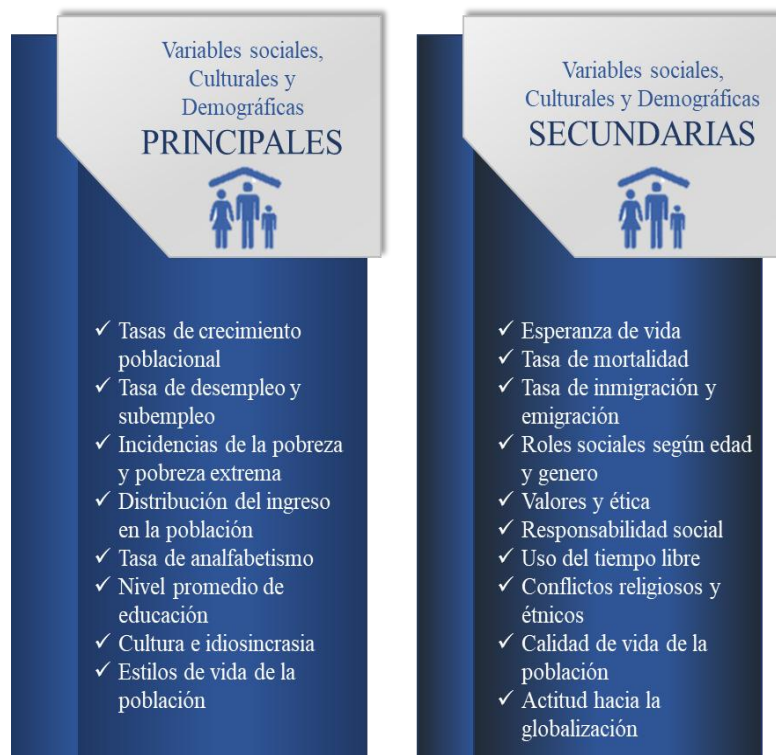


*Figuran 3 Variables Económicas y financieras*  
*Fuente: Aportación del Investigador.*

- Fuerzas Sociales, Culturales, y Demográficas

Involucra creencias, valores, actitudes, opiniones y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existen en el entorno de las organizaciones. Estas fuerzas definen el perfil del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento de las organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes.

En un mundo globalizado, donde las fronteras económicas tienden a desaparecer, la influencia de estas fuerzas sigue siendo muy variable de país a país, debiendo ser evaluadas de acuerdo a las particularidades de cada realidad, respetando las diferencias y siendo tolerantes a los contrastes, bajo la premisa de pensar globalmente, actuar localmente. Estas variables deben ser evaluadas buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.



*Figura 4 Variables Sociales, Culturales, y Demográficas*

*Fuente: Aportación del Investigador.*

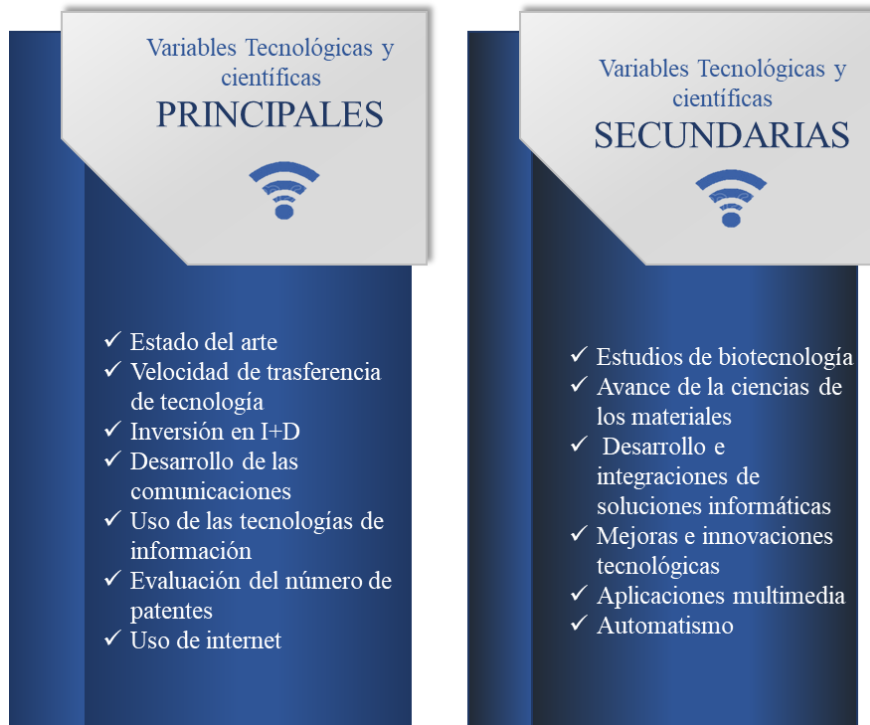
- Fuerzas tecnológicas y científicas

Están caracterizadas por la velocidad del cambio, la innovación científica permanente la aceleración del progreso tecnológico, y la amplia difusión del conocimiento, que originan una imperiosa necesidad de adaptación y evaluación.

El impacto de esta fuerza en el entorno es amplio: modifican las reglas de competencia, vuelven obsoletas las prácticas de gestión tradicionales, reducen o eliminan las barreras de entrada dentro del sector industrial, trastocan las estructuras existentes, redefinen los diseños de la organización, generan nuevas oportunidades de negocio, influyen las decisiones de tercerización de actividades, en suma ocasionan la ruptura del status quo de las organizaciones.

Dependiendo de la capacidad de la organización para adecuarse a los cambios, los factores a que considerados pueden convertirse en fuente real de ventaja competitiva sostenible, permitiendo a la organización competir globalmente dentro de contexto que Alvin Toffler (1980) ha denominado de tercera ola.

Los adelantos tecnológicos dan como resultado la proliferación de productos nuevos y mejores, cambian las posiciones de los costos competitivos relativos en una industria y hacen que productos, bienes y servicios existentes resulten obsoletos. Los cambios tecnológicos reducen o eliminan las barreras de costo entre las organizaciones, crean procesos de producción más cortos, producen escases de habilidades técnicas y modifican los valores y expectativas de los empleados y clientes; también generan nuevas ventajas competitiva, que son más eficaces que las existentes.



*Figura 5 Variables Tecnológicas y Científicas*  
*Fuente: Aportación del Investigador.*

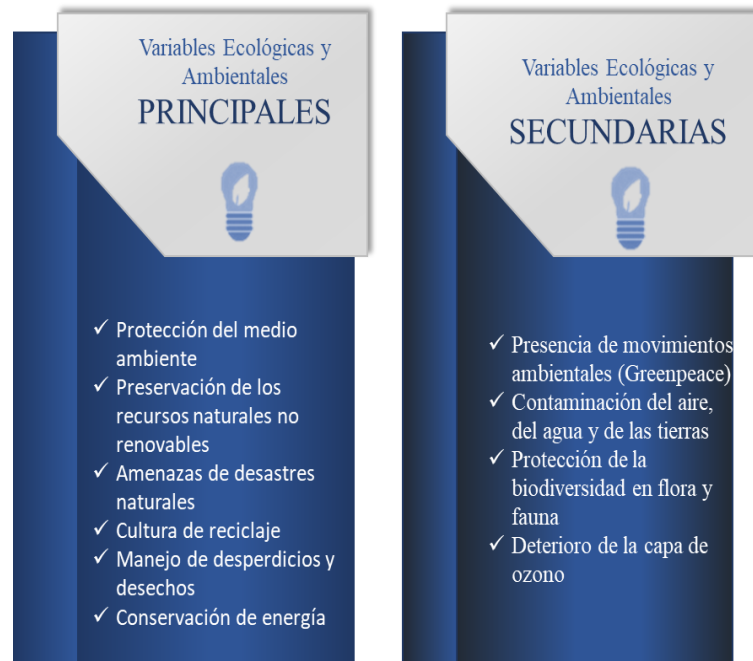
- Fuerzas Ecológicas y Ambientales.

Es innegable la importancia que ha adquirido, en los últimos tiempos, la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como una preocupación de primer orden para la humanidad, así como una responsabilidad para con las futuras generaciones.

Las fuerzas son impulsadas por instituciones que luchan por preservar el equilibrio del ecosistema del planeta, alertando de los efectos nocivos de la industrialización, como las lluvias acidas y el efecto invernadero, y combatiendo la tala de bosques tropicales, la depreciación de especies en peligro de extinción, la emisión de gases tóxicos, y el almacenaje de desperdicios radiactivos.



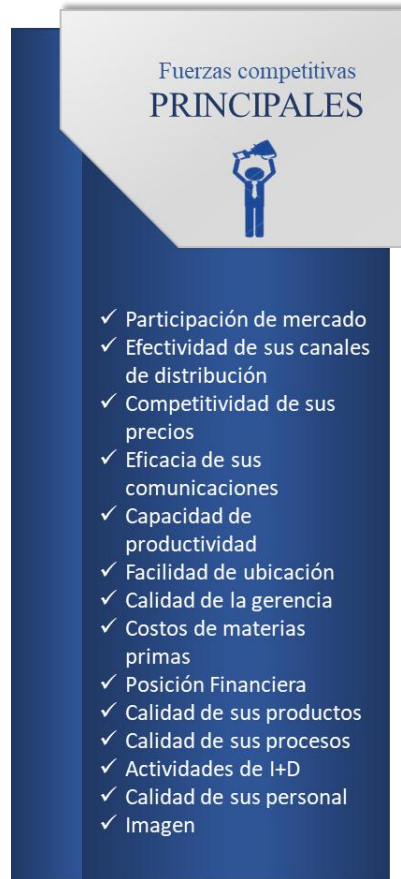
En este sentido afecta las decisiones de la organización en aspectos operacionales, legales de imagen, e incluso comerciales, dependiendo del tipo de industria a la que pertenezca y de la comunidad vinculada. Estas variables deben ser evaluadas buscando si generan oportunidades y/o amenazas en la organización.



*Figura 6 Variables Ecológicas y Ambientales.  
Fuente: Aportación del Investigador.*

- Fuerzas competitivas

La estructura del sector industrial, compuestas por las cinco fuerzas de porte, debe ser cuidadosamente analizadas en cuanto a: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, intensidad de la rivalidad de los actuales competidores, amenaza de los sustitutos, y amenazas de los entrantes, algunos de los criterios importantes para la evaluación de los competidores son los siguientes:



*Figura 7. Variables competitivas  
Fuente: Aportación del Investigador.*

### 1.3.2. Para el estudio de la productividad del sector.

El instrumento tiene como característica integral en su enfoque, su capacidad para generar y mejorar las prácticas en los rubros claves de la gestión organizacional, por lo que al atender a sus lineamientos, en forma directa se impulsa las tareas requeridas para el cumplimiento de los puntos de la agenda de un buen sistema.

El instrumento integral no es prescriptivo, es decir, promueve el empleo de prácticas o herramientas acordes a las características particulares de la dependencia o entidad y su entorno y no se basa en ninguna teoría o corriente específica.

Consiste en los elementos prioritarios, que a la vez se subdividen en subelementos que representan las características fundamentales de todo el sistema organizacional. Su contenido permite identificar los sistemas y procesos de la dependencia o entidad u organización y, su estructura facilita su administración y mejora.

El instrumento integral es una guía para definir a la organización como un Sistema. El énfasis de esta definición, radica en el entendimiento de su fundamento, para provocar el mejoramiento continuo.

Es también una herramienta para el diagnóstico y evaluación del progreso o grado de madurez, el cual permite apreciar la fortaleza y oportunidades de la organización, correlacionando tres dimensiones interdependientes:

Enfoque.- Diseño de sistemas y procesos en busca de mejores formas de trabajar.

Implantación.- Aplicación de disciplinas y condiciones de control de sistemas y procesos, para crear cultura.

Resultados.- Efecto causal de las dos dimensiones anteriores para crear valor hacia todos los grupos de interés de la organización.

El instrumento finalmente, es un sistema de gestión que permite provocar la evaluación del sistema del instrumento en todas sus aplicaciones.

El elemento clave del desarrollo de las organizaciones, se encuentra en la aplicación sistémica del instrumento en todas sus aplicaciones:

- Para entender a la organización como un sistema.
- Para diagnosticar el estado de los sistemas y procesos y encontrar aquellos que representan fuerzas atractivas para el cambio, la mejora y la innovación.

- Para planear la creación de valor para los clientes, ciudadanos, personas, comunidad, y grupos sociales de influencia, y
- Para dar seguimiento al desarrollo, evolución y aprendizaje organizacional del sistema.

EL reto de la aplicación del instrumento integral, se centra en la capacidad de los líderes para alentar la apertura hacia la mejora continua y la innovación en las organizaciones, asumiendo con ellos el compromiso de propiciar el cambio que requiere el país para hacer frente a las nuevas realidades que se presentan en el contexto mundial, a las cuales México debe responder.

A continuación se presentan los elementos incluidos en este instrumento de medición así como el objetivo que persigue cada uno de los subelementos que integrara el instrumento al momento de ser elaborado por el consultor.

1. Mediciones relacionadas con el cliente final.

Objetivo: Conocer todos los aspectos relacionados con el cliente y que impactan los procesos de la organización.

2. Mediciones y/o desempeño del proceso.

Objetivo: Analizar integralmente cada una de las acciones que se desarrollan en los procesos y su interrelación entre los mismos, para el logro del objetivo integral.

3. Alianzas con proveedores.

Objetivo: Analizar el soporte real del capital relacional en materia de proveedores para tener un soporte estratégico en el sistema.

#### 4. Documentación

Objetivo: Evaluar los elementos que inciden en el manejo de la documentación, en forma y en contenido, así como los aspectos asociados

#### 5. Entrenamiento (desarrollo de habilidades y destrezas).

Objetivo: Conocer e interpretar los factores que intervienen en el desarrollo de habilidades y destrezas a nivel sistema.

#### 6. Benchmarking.

Objetivo: Identificar las oportunidades que se encuentran en el exterior y apoyan al desarrollo integral del sistema.

#### 7. Adaptabilidad del proceso.

Objetivo: Analizar los niveles de los procedimientos incluidos en el proceso, y su capacidad de relación, bajo un fin común.

#### 8. Mejoramiento continuo.

Objetivo: Evaluar de manera general las estrategias para el desarrollo continuo de la organización.

#### 9. Evaluación del recurso humano.

Objetivo: Ubicar el nivel en que se encuentra el desarrollo del recurso humano y su participación para el mejoramiento integral.

#### 10. Evaluación del nivel directivo.

Objetivo: Medir y analizar el potencial de los estrategas, así como su participación en el sistema.

Para cada elemento corresponderán los elementos necesarios para lograr evaluar el avance que se plantea en los objetivos de los elementos con una calificación que tiene un porcentaje que va del 10% al 100% según corresponda el caso en el avance de los subelemento.

Al final de cada subelemento el consultor deberá color las observaciones necesarias o puntos claves a conocer el momento de la evaluación, así como al final del instrumento deberá contener fecha, nombre y firma del evaluador, así como el puesto, nombre y la firma del encuestado.

### 3.3.3. Para el estudio de la competitividad.

La revista CEPAL concluye que la competitividad de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto. Los parámetros de relevancia competitiva en todos los niveles del sistema y la interacción entre ellos es lo que genera ventajas competitivas. La competitividad es sistémica. (CEPAL, 1995)

De lo anterior se parte para que la presente tesis arrope el concepto de Competitividad Sistémica o Competitividad Estructural, propuesta por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Se tendrá en cuenta los diferentes niveles que se proponen en el modelo sistémico de la competitividad y los factores que determinan cada uno de los niveles que integran el sistema, a continuación se presenta la figura que integra dichos factores:



*Figuran 7 Factores determinantes de la competitividad Sistémica*  
Fuente: (CEPAL, 1995)

Los cuatro niveles de la competitividad sistémica se describen a continuación:

Nivel Meta. Para alcanzar la capacidad de gestión necesaria a nivel meta se requiere los siguientes elementos: consenso acerca del modelo de “orientación de mercado, y mercado mundial”, coincidencia en el rumbo concreto de las transformaciones y concordancia respecto a la necesidad de imponer los intereses del futuro a los bien organizados intereses del presente. Los elementos más importantes para la coordinación de los cuatro niveles sistémicos, y entre ellos, es la disposición al diálogo de los grupos más significativos de actores sociales, que ayudan a cohesionar esfuerzos y a alcanzar conjuntamente el potencial creador de la sociedad. El logro de

la competitividad exige una elevada capacidad de organización interacción y gestión por parte lo los grupos nacionales de actores, que deberán finamente una gestión sistémica que abarque a las sociedad en su conjunto.

Nivel Macro: Estabilización del contexto macroeconómico. La estabilización macroeconómica tiene que apoyarse sobre todo en una reforma de política fiscal y presupuestaria, así como también de la monetaria y la cambiaria. La estabilización del contexto macroeconómico, por lo tanto exige no solo una base conceptual congruentes en técnicos tecnocráticos, si no también es una fuerza política considerable, el éxito estará asegurado si el gobierno se muestra resuelto a poner las difíciles y conflictivas reformas, si consigue organizar una coalición nacional de fuerzas reformadoras con miras a recobrar el equilibrio de la económica tanto interior como exterior, y así al mismo tiempo lograr captar el apoyo internacional.

Nivel Micro. Las empresas se ven confrontadas hoy con requerimientos cada vez mayores que resultan de distintas tendencias, se distinguen entre ellas:

- i. La globalización de la competencia en cada vez más mercados de producto.
- ii. La proliferación de los competidores debido a los procesos exitosos de industrialización tardía y el buen resultado del ajuste estructural y la orientación exportadora.
- iii. La diferenciación de la demanda.
- iv. El comportamiento de los ciclos de producción.
- v. La implementación de la innovación radical: nuevas tecnologías, nuevos materiales y nuevos conceptos organizativos.



- vi. Avances radicales en sistemas tecnológicos que obligan a redefinir las fronteras entre las diferentes disciplinas, entre la informática y las telecomunicaciones (telemática), entre la mecánica y optoelectrónica (optomecatrónica).
- vii. En la organización de la producción: el objetivo es acortar los tiempos de la producción, para responder así con prontitud a los deseos del cliente de reducir la existencia en depósito para disminuir el costo de capital en giro.
- viii. En la organización del desarrollo del producto: la organización paralela entre las distintas fases del desarrollo, producción y comercialización.
- ix. La organización de las relaciones de suministro: la empresa reduce la profundidad de fabricación para poder especializarse en la especialidad que asegura su competitividad.

La dinámica de su desarrollo depende en gran medida de la eficiencia de cada una de las localizaciones industriales, vale decir, del contacto estrecho y permanente con universidades, instituciones educativas, centros de investigación científica, y tecnológicas, agencias de información para la exportación, entidades financieras, organizaciones sectoriales no estatales y muchas otras entidades más.

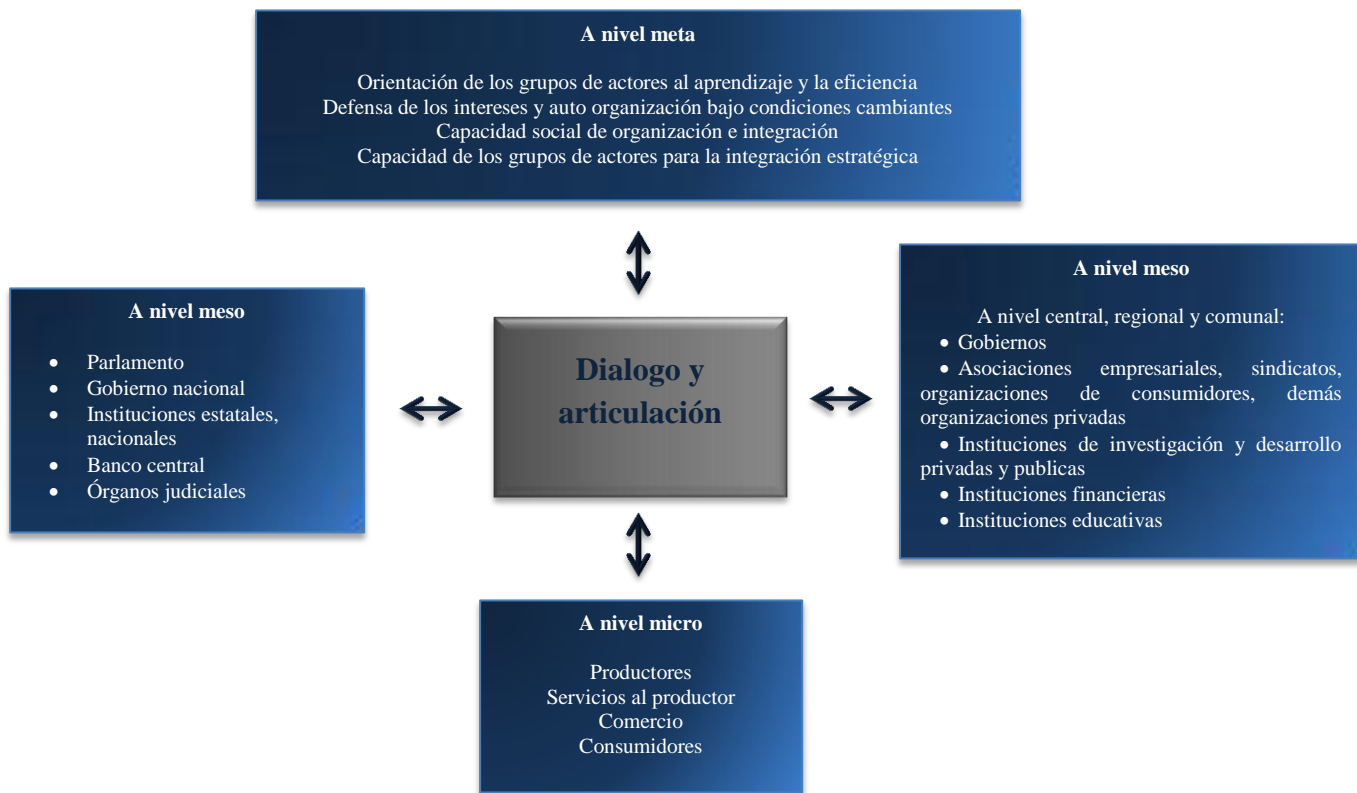
Nivel Meso: Para crear ventajas competitivas se requiere, además de un contexto general favorable a la innovación (educación básica, incentivos tributarios para la investigación científica y tecnológica), la aplicación de una política específica y selectiva, a diferencia del tan difundido “fomento horizontal”, la selección en el plano mesopolítico apunta en “fortalecer a los fuertes” para erigir con rapidez núcleos industriales dinámicos y localizaciones industriales eficientes que ejerzan su poder de irradiación sobre las áreas menos desarrolladas.

La selección apunta a tres aspectos: i) a la concentración de mesopolítico en conglomerados industriales con potencial de desarrollo, ii) el desarrollo de un entorno eficiente para esos conglomerados, esto es, de un contexto propicio a la innovación, un instrumento tal capaz de promover a los que se desempeñan mejor ( es decir a los “ganadores”) y conducirlos lo antes posible a las mejores prácticas internacionales, así como la formación de estructuras que ayuden a que las empresas con potencial de desarrollo den alcance a las mejores; y iii) el fortalecimiento de las regiones en desarrollo donde surjan grupos o conglomerados empresariales dinámicos.

Las políticas que configuran el nivel meso poseen una dimensión nacional y una regional o local. A nivel nacional, las políticas meso apuntan a desarrollar la infraestructura física (transporte, puertos, redes ferroviarias y de carreteras, telecomunicaciones, energía, agua, sistemas de abastecimiento y de eliminación de residuos etc.) adecuada a los conglomerados. Son de importancia así mismo las políticas selectivas y activas de comercio exterior (política comercial, estrategias de penetración en los mercados) así como la defensa activa de intereses a nivel internacional (por ejemplo, de los países en desarrollo frente al proteccionismo de los países industrializados).

Estructurar el nivel meso para que pueda crear capacidades es una tarea permanente del sector público y del privado; la política del meso debe ser entendida como una tarea transectorial dirigida a mejorar en forma constante la localización económica. Es más: un nivel meso bien estructurado no solo sirve para incrementar y mantener la competitividad internacional de la economía, sino que es también la base de una aplicación efectiva de las políticas sociales y ambientales de flaqueo.

Resulta pues que la estructura del nivel meso es un problema de organización y gestión. De los que se trata es de establecer una eficiente estructura institucional (hardware) y de promover especialmente la capacidad de interacción estrecha entre actores privados y públicos al interior de un conglomerado (software). (CEPAL, 1995)



*Figura 8 Factores determinantes de la competitividad Sistémica: Capacidad estratégica de los grupos de actores.*

*Fuente:* (CEPAL, 1995)

### 3.3.4. Para las estrategias del modelo de mejora propuesto.

Para este apartado el marco teórico presentara un panorama integral de diferentes estrategias que se podrán implementar en el modelo propuesto en este trabajo de Tesis con la finalidad de

proporcionar a este trabajo un soporte que de fuerza a las teorías propuestas en este apartado y en las propuestas establecidas.

### Análisis del Entorno.

También conocido como entorno contextual se entiende como la situación que esta inserta la organización. Como esta funciona como un sistema abierto, realiza transacciones e intercambios con el contexto. Por tanto, todo lo que sucede en su entorno externo influye en los que sucede en su interior. Sin embargo, el entorno contextual influye en general en todas las organizaciones, en unas más que en otras, pero siempre de forma amplia e intensa. Es un ámbito común a todas las organizaciones.

Así como se debe conocer el efecto que los cambios fundamentales del medio tienen en los negocios, también se debe prestar atención al hecho de que la naturaleza de las modificaciones que desafían a las organizaciones está cambiando. Al comprender las transformaciones que se registran en el entorno contextual, la organización puede definir los procedimientos necesarios para afrontar ese entorno y los acontecimientos futuros que generan esos cambios. El volumen de información sobre el entorno contextual es enorme pero, por desgracia, la información muchas veces es incompleta y ambigua, por lo cual es necesario crear sistemas para reunir la información disponible y, por medio del análisis, tratar de llegar a una conclusión sobre las tendencias que señala. En principio, ninguna organización puede controlar aisladamente las tendencia del entrono contextual y de ahí que las variables que las determinan se llaman factores incontrolables del ambiente.

Dada la naturaleza de la información es necesario que su procedimiento ocurra de forma continua y que considere su contante evolución a lo largo de cuatro etapas bien identificadas: rastrear (scannig), monitorear (monitoring), prever (forecasting) y evaluar (assesing):

1. Rastrear: consiste en identificar las señales de cambio en el entorno contextual y sus tendencias.

2. Monitorear: se refiere al análisis y la evaluación constante de las observaciones respecto de los indicadores monitoreados.

3. Prever: es hacer proyecciones de los acontecimientos futuros partir de los análisis y las evaluaciones que se han efectuado en la etapa anterior.

4. Evaluar: consiste en determinar los efectos y las tendencias, por el orden de importancia y de tiempo, para hacer la planeación estratégica de la organización.

El propósito de este proceso es asegurar la evaluación de la organización por medio de la identificación de las oportunidades y amenazas que surgen del entorno analizado.

### Benchmarking

El benchmarking es el proceso de medir y comparar las estrategias y las operaciones de una organización con las d otras organizaciones de punta en sus actividades, dentro o fuera del sector. El objetivo es identificar las mejores prácticas ajenas a fin de adaptarlas o mejorarlas para impulsar el desempeño.

El proceso del benchmarking implica cuatro etapas:

1. Identificar las organizaciones que serán comparadas: el primer paso para ese análisis en identificar los determinantes del éxito en el mercado. ¿Qué hacen algunas organizaciones de

forma diferente a otras? ¿Qué caracteriza la diferencia en sus operaciones? ¿Por qué tiene éxito? Por ejemplo, los competidores nuevos o más pequeños, más enfocados, podrían tener puntos fuertes particulares que se pueden aprender y utilizar. Esos puntos fuertes tal vez no estén en sus operaciones generales, si no en una forma peculiar y sutil de desarrollar algunas operaciones.

2. Identificar las actividades del mercado que se consideran: todas las actividades de negocios a lo largo de la cadena de valor completa son los blancos que se usaran para el benchmarking. El enfoque inicial estará en los procesos que impactan de manera significativa los costos, influyen en la satisfacción de los clientes y muestran un espacio ostensible para realizar posibles mejoras. Las organizaciones también pueden emplear el benchmarking en acciones específicas (como el mantenimiento), fuera de su sector inmediato. Por ejemplo, los parques temáticos de Disney sirven como puntos de referencia (benchmarks) en cuestiones de mantenimientos preventivos de las maquinas, de modo que ofrezcan seguridad y confiabilidad en sus juegos.

3. Reunir la información necesaria para capacitar procesos y operaciones que serán comparados: el sigilo comercial puede dificultar el acceso a información relevante, en la cual los competidores serían los puntos de referencia (benchmarks). Las principales fuentes de información de los competidores para el benchmarking son tres:

a) Fuentes publicadas: incluyen informes de la organización, informes técnico, estudios del sector e investigaciones encomendadas por gobiernos o asociaciones del sector, por ejemplo, en el caso de los bienes de consumo, los informes de Nielsen proporcionan datos útiles de comparaciones del desempeño de algunos productos en el punto de venta.

b) Información Compartida: en foros especializados, como congresos, y de contactos directos, formales o informales. Asimismo, los profesionales de las organizaciones competidoras

se pueden reunir de vez en cuando para intercambiar, consciente o inconscientemente, información con otros.

c) Las entrevistas directa con el clientes, distribuidores. Especialistas del sector, ex empleados de los competidores, organismos reguladores y funcionarios públicos también pueden ser útiles para reunir información. Los clientes de los competidores, en particular, muchas veces son fuente muy rica de información respecto de sus prácticas y procesos. Por ejemplo: conversar con los clientes acerca de la calidad de servicio o la atención recibida a sus reclamaciones puede ayudar a identificar los procesos empleados para brindar este servicio.

4. Comparaciones con sus propios procesos: la última etapa del proceso de benchmarking consiste en comparar y contrastar los procesos de las mejores organizaciones del sector con los suyos, identificar acciones que se deben emprender como consecuencia y ajustar el proceso de medir y monitorear la mejora.

### Liderazgo Estratégico

Es la capacidad de anticipar, vislumbrar y mantener la flexibilidad, así como de saber delegar facultades para crear el cambio estratégico cuando sea necesario. También implica administrar, por medio de las personas, la totalidad de los recursos de la organización y no tan solo una unidad funcional, y afrontar el cambio, cada vez más rápido y profundo, que caracteriza el escenario actual de la competencia. Debido a esta complejidad y cambio, los líderes estratégicos tienen que aprender a influir en el comportamiento de las personas en un entorno incierto y muchas veces imprevisibles. En otras palabras, el liderazgo estratégico significa liderar a líderes de líderes.

El liderazgo estratégico incluye los aspectos multifuncionales que se describen a continuación.

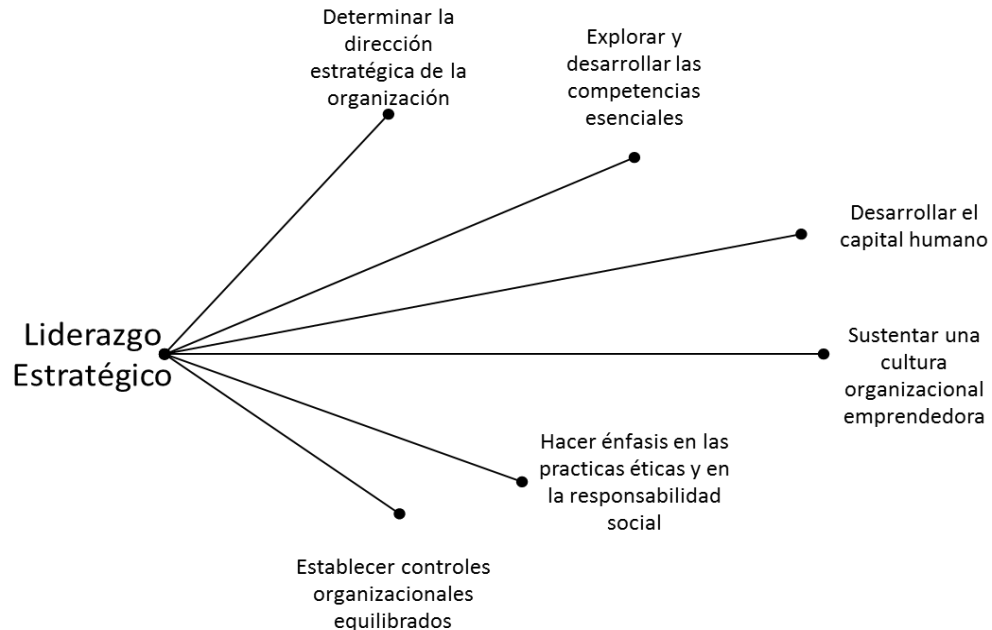


Figura 9. Aspectos multifuncionales de liderazgo estratégico  
Fuente: (Chiavenato, 2011)

1. Determinar la dirección estratégica de la organización: Significa crear una visión de largo plazo para la intención estratégica de la organización. Esta visión considera un horizonte de entre cinco y diez años a futuro y tiene dos vertientes: una filosofía central y un futuro contemplado. La filosofía central, permanente y viva, motiva a los trabajadores por medio del legado de la organización. Por qué el futuro contemplado los alienta esforzarse más allá de las expectativas temporales de su realización, además de imponer cambio y progreso que tendrá lugar a lo largo del tiempo.

2. Exploración y desarrollo de las competencias esenciales: significa explorar y desarrollar competencias esenciales en las diversas áreas funcionales para poder implementar las estrategias



organizacionales. Los líderes estratégicos evalúan si las actividades para la implementación de la estrategia enfatiza las competencias esenciales.

3. Desarrollo del capital humano: este representa el acervo de conocimiento, habilidades y competencias de las fuerzas de trabajo de la organización. Así los trabajadores son un recurso capital que requiere de una inversión para su capacitación, entrenamiento y desarrollo. A medida que la competencia se vuelva más intensa, las personas se vuelven en la única fuente verdadera sustentable de ventaja competitiva. El papel de la administración del capital humano adquiere una importancia determinante en la capacidad de la organización para diseñar y ejecutar con éxito sus estrategias. El líder estratégico debe poseer un grado elevado de competencia para saber localizar, utilizar e incentivar a talentos, construir equipos eficaces y comprometidos con la realización de la visión de futuro y de los objetivos de la organización.

4. Sustentar una cultura organizacional eficaz: esta es un conjunto de ideologías, símbolos y valores centrales que comparten los miembros de toda la organización y que influye enormemente en la manera en que realiza los negocios. Una tarea básica de los líderes estratégicos es modelar la cultura organizacional, es decir, modelar el contexto en el cual la organización diseña y ejecuta sus estrategias. La cultura contribuye, de forma definitiva, al esfuerzo estratégico de la organización para buscar oportunidades, pero también la puede atrapar si no fuere la adecuada. Por eso, se requiere de una orientación impulsora y emprendedora, que convierta a las personas en protagonistas de la acción y no en simples espectadoras del cambio y del progreso de la organización.

5. Énfasis en las prácticas éticas: los líderes estratégicos realizan acciones para aumentar la probabilidad de que prevalezca una cultura ética en sus organizaciones. Esto implica:

- a) Crear y desarrollar un código de conducta para la organización.

- b) Revisar y actualizar continuamente el código de conducta.
- c) Difundir el código de conducta a todas las personas.
- d) Desarrollar e implementar métodos, procedimientos y prácticas de auditorías internas.
- e) Crear y desarrollar sistemas de recompensas que permite el desempeño excelente.
- f) Crear un ambiente de trabajo que convierta a la organización en el mejor lugar para trabajar.

6. Controles organizacionales equilibrados: los controles son necesarios para garantizar que la organización alcanzara los resultados deseados en la competitividad estratégica y obtendrá rendimientos por encima de la media.

El Líder más alto (presidente, dirigente, persona o grupo) que promueve la elaboración de un plan estratégico es el encargado de valorar. Este líder es el responsable de convocar a todos los comprometidos con el plan para que participen en programas y proyectos que cumplan con cada una de las estrategias diseñadas, inclusive las estrategias de negociación con miras a la implementación.

Los elementos básicos de la competencia estratégica son:

1) Capacidad para comprender el comportamiento como un sistema en el cual los competidores, los clientes, el dinero, las personas y los recursos interactúan continuamente.

2) Capacidad para emplear esa comprensión para predecir como un movimiento estratégico dado alterará el equilibrio competitivo.

3) Recursos que se puedan invertir permanentemente en nuevos usos, aun cuando los beneficios resultantes solo se presenten a largo plazo.

4) Capacidad para prever riesgos y ganancias con exactitud y certeza suficientes como para justificar la inversión correspondiente.

5) Disposición para actuar con presteza.

El liderazgo estratégico es fundamental para la definición de la intención estratégica, la misión organizacional y la visión de futuro de la organización. Gracias a ella, el diseño de la estrategia permite que las acciones estratégicas tengan éxito y que su ejecución garantice la competitividad estratégica de la organización.

### Control Estratégico

El control es universal: todas las actividades humanas cualesquiera que sean siempre utilizan alguna forma de control, consciente o inconsciente. El control es, básicamente, un proceso que guía la actividad desempeñada hacia un fin establecido con anterioridad. La esencia del control es probar si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. La función de control, como etapa del proceso de la planeación estratégica, consiste en asegurar que el desempeño real obtenga los resultados previamente deseados y planeados.

Cuando se habla de resultados deseados se supone que estos son conocidos y han sido precisos. Esto significa que el concepto “control” no puede existir sin el concepto “planeación”. Luego entonces, los controles requieren de planes. Así, el control es la función administrativa que vigila y evalúa las actividades y los resultados alcanzados a efecto de asegurar que la planeación, la organización y la dirección para tener éxito.

El control comprueba si la ejecución está de acuerdo con lo que fue planeado: cuando más compleja sea la planeación y cuando más largo sea su horizonte de tiempo, cuanto más complejo

será el control. Por medio de la función del control, el directivo asegura que la organización y sus planes siguen el camino correcto.

El control estratégico funciona en el nivel corporativo, los controles tácticos en los niveles intermedios y los controles operacionales en la base de la organización, cada uno dentro de su área de competencia. Los tres niveles se ligan y entrelazan estrechamente. No obstante, el proceso es exactamente el mismo en todos los niveles: vigilar y evaluar incesantemente las actividades y las operaciones que contienen los planes de la organización.

Antes de iniciar el control y la evaluación de los elementos de la planeación estratégica se debe prestar atención a determinados aspectos de la motivación, la capacidad, la información y el tiempo. Con respecto a la motivación se debe comprobar si los trabajadores están en un nivel adecuado para desarrollar el proceso. Para tal efecto se verifican, entre otros, los siguientes aspectos:

- Si los objetivos y los desafíos han sido debidamente entendidos y aceptados.
- Si el sistema de premios y castigos está basado en el desempeño.

Con respecto a la capacidad, se debe comprobar que la organización y, por tanto, sus trabajadores están preparados para desempeñar el proceso de control y evaluación. En lo que se refiere a la información, se debe comprobar si se cuenta con los datos necesarios para el control y si han sido debidamente comunicados a todos los interesados. Respecto del tiempo, es necesario comprobar si todos los empleados de la organización, en sus diferentes niveles, cuentan con el tiempo adecuado para dedicarse a la función de control y evaluación de la planeación estratégica.

Así mismo, se debe estar consciente de que existe una dificultad natural para evaluar los resultados efectivos de la planeación estratégica, es decir, lo que realmente ha cambiado y

aquello en lo que la organización mejoro efectivamente en razón de la adopción de la planeación estratégica.

#### Modelo general del proceso Estratégico

El propósito de la planeación estratégica es formular estrategias e implementarlas por medio de planes tácticos y operacionales (también llamados programas tácticos) con base en algunas premisas. Esta debe:

1) Ser sistemática: la planeación estratégica tiene mucho que ver con el comportamiento sistémico y holístico y poco con el comportamiento de cada una de sus partes. Implica a la organización como un todo y se refiere a su comportamiento medular.

2) Enfocarse al futuro: la planeación estratégica tiene mucho que ver con el futuro de la organización. Está orientada a largo plazo. La visión organizacional es importante para definir los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar con el tiempo. Es un puente que conecta con el futuro.

3) Crear valor: la planeación estratégica tiene que ver con el comportamiento orientado hacia los objetivos estratégicos. Sin embargo, la estrategia no solo debe servir a alguno de los grupos de interés (stakeholders) de la organización, sino que debe crear valor para todos ellos, sean accionistas, clientes, proveedores, ejecutivos, empleados, etc.

4) Ser participativa: todos los miembros de la organización deben formular y entender la planeación estratégica. Como existen innumerables caminos que llevan al futuro, la planeación estratégica debe ser un conjunto alineado de decisiones que moldee el camino elegido para llegar a el.

5) Tener continuidad: la planeación estratégica sirve para articular y preparar la estrategia. Sin embargo, no debe ser algo que solo se haga una vez cada año. Nos es algo discontinuo. Cuanto mayor sea el cambio del entorno, tanto mayor será la cantidad de planeación y replaneación estratégicas que deban hacerse continuamente.

6) Ser implementada: la implementación de la planeación estratégica es el principal desafío para que tenga éxito, todas las personas de la organización la deben poner en práctica todos los días y en todas sus acciones.

7) Ser monitoreada: el desempeño y resultados de la planeación estratégica deben ser evaluados. Para ello, la estrategia debe incluir indicadores y datos financieros que permitan el monitoreo constante y permanente de sus consecuencias a efecto de que sea posible aplicar medidas correctivas que garanticen su éxito. (Chiavenato, 2011)

### La planeación financiera

La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También se puede decir que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se habrán de realizar en el futuro para lograr los objetivos trazados:

Planear lo que se desea hacer, llevar a la práctica lo planeado y verificar la eficiencia de lo que se hace. Mediante un presupuesto, la planeación financiera dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento. Asimismo, reviste gran importancia para el funcionamiento y la supervivencia de la organización.

Este procedimiento tiene tres elementos clave:

1. La planeación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y, pese al nivel que presenten las utilidades, la empresa está expuesta al fracaso.

2. La planeación de utilidades se obtiene por medio de los estados financieros pro forma que muestran los niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

3. Los presupuestos de caja y los estados pro forma son útiles para la planeación financiera interna y son parte de la información que exigen los prestamistas.

La planeación financiera es útil para:

a) Analizar las influencias mutuas entre las opciones de inversión y financiación de las que dispone la empresa.

b) Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas, y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.

c) Decidir qué opciones adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final).

d) Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan Financiero.

Por supuesto, hay diferentes clases de planeación. La de corto plazo raras veces va más allá de un año. La empresa quiere asegurarse de que tiene el dinero suficiente para pagar sus facturas y de que las condiciones del endeudamiento y el préstamo de corto plazo le favorezcan.

La planeación financiera se centra en la inversión agregada por división o línea de negocio. Los planeadores financieros intentan mirar el cuadro en general y no hundirse en los detalles.

Así, el proceso de planeación a largo plazo sólo considera las inversiones de capital globales de las divisiones o unidades de negocios. Se agrega un gran número de pequeños proyectos de inversión y, de hecho, se trata como un proyecto único.

La estrategia tiene dos fases o tareas importantes:

a) Su formulación.

b) Su implantación.

Que el empresario establezca una coordinación con los siguientes factores:

a) Oportunidades de mercado.

b) Amenazas y oportunidades de la empresa.

c) Competencia.

d) La cultura de la empresa.

e) Las expectativas de la empresa a corto, mediano y largo plazos.

El propósito de la planeación es:

- Lograr los objetivos deseados en los negocios.
- Ser una herramienta de control de la alta dirección.
- Abordar los aspectos de la incertidumbre.
- Combinar los propósitos al enfrentar el futuro incierto.

Enfoque de la planeación financiera



- Cambiar la dirección que lleva la empresa.
- Acelerar el crecimiento y mejorar la productividad.
- Mejorar la administración y el personal.
- Propiciar el flujo de ideas estratégicas para que las tome en consideración la alta Dirección.
- Concentrar recursos en casos o asuntos importantes.
- Desarrollar mejor información para que la alta dirección tome mejores decisiones.
- Desarrollar un marco de referencia para los presupuestos y planes de operación a corto plazo.
  - Analizar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades para conocer mejor el Potencial de la empresa.
- Desarrollar una mejor coordinación de actividades dentro de la organización.
- Desarrollar una comunicación óptima.
- Mejorar el control de las operaciones.
  - Dar seguridad a los gerentes al proveerlos de un mejor entendimiento de los cambios del medio ambiente y de la habilidad de la empresa para adaptarse.
- Ejercicio mental.
- Entrenamiento del personal.
- Proveerse de un documento en el que se indique a dónde va la empresa y cómo llegará ahí.
- Establecer objetivos más realistas, urgentes y alcanzables.

- Diversificar.

Objetivo: Minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos financieros, decidir de manera anticipada las necesidades de dinero y su correcta aplicación, buscando su mejor rendimiento y su máxima seguridad financiera.

El sistema presupuestario es la herramienta más importante con la que cuenta la administración moderna para alcanzar sus metas.

Elementos de la planeación financiera

1. Identificar problemas y oportunidades.
2. Fijación de metas y objetivos.
3. Diseñar un procedimiento para encontrar posibles soluciones.
4. Escoger la mejor solución.
5. Tener algunos procedimientos de control para comprobar los resultados que se obtuvieron como mejor solución.

Métodos de planeación financiera: Existen diversos métodos de planeación financiera que se definen como sigue: tienen por objetivo aplicar las técnicas o herramientas para separar, conocer, proyectar, estudiar y evaluar los conceptos y las cifras financieras prevalecientes en el futuro que serán básicas para alcanzar los objetivos propuestos mediante la acertada toma de decisiones en épocas normales y de inflación.

Según Perdomo Moreno, los métodos de planeación financiera se clasifican de la siguiente manera:

1. Punto de equilibrio global. Es el punto donde se igualan los importes de ventas con los costos fijos y variables de una organización.

2. Punto de equilibrio de las unidades de producción. Es el método que tiene como propósito determinar el número de unidades que una empresa debe producir y vender para igualar el importe derivado de ellas con los costos fijos y variables.

3. Palanca y riesgo de operación. Tiene por objetivo utilizar los costos fijos de una empresa para lograr el máximo rendimiento operativo en función de los cambios de venta.

4. Palanca y riesgo financiero. Tiene como propósito utilizar los costos por intereses financieros para incrementar la utilidad neta de un negocio en función de los cambios

En la utilidad de la operación.

5. Pronósticos financieros. Pretenden hacer una proyección financiera de la empresa con el propósito de adelantarse a lo que podría pasar en un periodo o ejercicio futuro.

6. Presupuesto financiero. Son los métodos con que se realiza el cálculo anticipado de los ingresos y los egresos de una organización.

7. Árboles de decisión. Es el método gráfico de planeación que ilustra la toma de decisiones entre diversos caminos de acción, actividades y resultados.

8. Proyectos de inversión. Es el método que representa el cálculo anticipado del origen y la aplicación de recursos con el propósito de generar ingresos en el largo plazo.

9. Arrendamiento financiero. Convenio por el cual una persona física o moral, denominada arrendadora, se obliga a dar en uso —con o sin opción a compra— bienes muebles a otra

persona, denominada arrendataria, en un plazo pactado con anticipación, a cambio de un pago por rentas. O bien, el acuerdo de venderla a una tercera persona y, a partir del precio entre ambas partes, estipular quién pagará los costos de mantenimiento, reparación, impuestos, seguros, etcétera.

10. Estados financieros pro forma. Son los documentos que se elaboran con fechas que representan periodos de ejercicios futuros.

Proceso de planeación financiera: Comienza con la elaboración de planes financieros de largo plazo, los cuales dictan los parámetros generales reflejados en los planes y presupuestos de corto plazo. En términos generales, son guías operacionales para alcanzar los objetivos de largo y corto plazos.

Los planes financieros de largo plazo por lo general reflejan el efecto anticipado sobre las finanzas de la empresa a partir de la realización de acciones planeadas por la compañía. Tales planes tienden a abarcar periodos de dos a 10 años —más que nada a cinco años—, los cuales se revisan a medida que se recibe información nueva. Por lo regular, las empresas sujetas a altos grados de incertidumbre operativa o ciclos de producción cortos —o ambas cosas— tenderán a valerse de horizontes de planeación más reducidos.

Los planes financieros de corto plazo reflejan los resultados que se esperan a partir de acciones programadas a una fecha próxima. La mayoría de ellos suelen abarcar periodos de uno a dos años. Entre sus principales elementos están la predicción de ventas y las formas de información operacional y financiera. Por su parte, los resultados clave comprenden ciertos presupuestos de operación y de efectivo, además de los estados financieros pro forma.

Es una herramienta o técnica que aplica el administrador financiero para la evaluación proyectada, estimada o futura de un organismo, con el fin de prever las necesidades de dinero y su correcta aplicación, en busca de su mejor rendimiento y máxima seguridad.

La planeación estratégica financiera implica la toma de decisiones de carácter financiero de efectos duraderos y difícilmente reversibles. Es una planeación de largo plazo que consiste en la identificación sistemática de amenazas y oportunidades, así como de las fortalezas y debilidades. Realiza un análisis del entorno y de los recursos que le permitan a una organización establecer misiones, objetivos y metas financieras por alcanzar.

Según el enfoque tradicional, al hablar de los presupuestos como elementos fundamentales de la planeación financiera, las entidades los preparan con la visión táctica de la planeación, es decir, a corto plazo, que por lo general es de un año.

Desde la perspectiva estratégica, la función de los presupuestos abarcaría periodos más largos de planeación y permitiría establecer bases sólidas de crecimiento y desarrollo para las organizaciones que lo apliquen año con año, pero con una proyección de largo plazo, o sea, de cinco años. Sin embargo, con el nuevo enfoque que surge de la planeación estratégica, los presupuestos no tendrían que referirse al largo plazo para ser vistos desde una perspectiva de estrategia, sino que podría ser a menos de un año con una relevancia e importancia de tal magnitud que represente un proceso de toma de decisiones cruciales e inmediatas de parte de los más altos niveles de la empresa.

La mayor parte de las organizaciones realiza cierta planeación de largo plazo, también llamada estratégica. El propósito de la empresa es crear un valor para el propietario o grupo de personas que intervienen en ella. Para lograrlo, las finanzas corporativas estudian el comportamiento de

los agentes económicos para distribuir los recursos en un entorno caracterizado por la incertidumbre, la interacción de los elementos fundamentales del riesgo y el tiempo. En un mundo incierto es necesario tomar las decisiones con anticipación y es aquí donde la planeación se utiliza como un “proceso para establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para su logro antes de emprender la acción”. Aunada al concepto de planeación está la estrategia, que “consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores”. Ahora surge el concepto de planeación estratégica como “proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlo”.

De tal modo, “al crear un curso estratégico, la administración establece que de entre todas las trayectorias y acciones que se habrían podido elegir, se ha decidido seguir y confiar en estas formas particulares de hacer negocios”.

Al delimitar el concepto de planeación estratégica a las finanzas en la empresa surge el concepto de planeación financiera, el cual “establece la manera en que se lograrán las metas financieras”. También “ayuda a establecer objetivos concretos que motiven a los directivos y proporcionen estándares para medir los resultados”.

Métodos de planeación financiera Estratégica: Es el orden que se sigue para separar, conocer y proyectar los elementos descriptivos y numéricos necesarios para la evaluación futura de la empresa.

- Punto de equilibrio.
- Planeación de utilidades.

- Apalancamiento y riesgo de operación.
- Apalancamiento y riesgo financiero.
- Pronóstico financiero.
- Estado de origen y aplicación de fondos pro forma.

#### Partes del proceso de planeación financiera estratégica

- Fines. Especificar las metas y objetivos.
- Medios. Elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas con las que habrán de alcanzarse los objetivos.
- Recursos. Determinar los tipos y la cantidad de recursos que se necesitan, así como

Definir cómo se van a adquirir, generar y asignar.

- Realización. Delinear los procedimientos para tomar decisiones.
- Control. Prever o detectar errores o fallas, prevenirlos y corregirlos. Cambio en las tasas impositivas Cuando se incrementan los impuestos, se reducen los ingresos disponibles de las personas y las utilidades de las corporaciones después de deducir los impuestos. La reducción del ingreso disponible disminuye el poder adquisitivo de los individuos y, por lo tanto, la demanda de bienes y servicios. La caída de las utilidades de las corporaciones después de impuestos minimiza las ganancias potenciales de las nuevas inversiones y, al mismo tiempo, los fondos de las corporaciones disponibles para la inversión. Depreciación acelerada los cargos por depreciación son deducibles al calcular los impuestos federales sobre la renta. Por tanto, cuanto mayor sea el cargo por depreciación, menor será el pasivo real por impuestos. Las leyes

especifican los métodos permitidos para calcular la depreciación a fin de calcular los impuestos federales sobre la renta. Crédito fiscal para la inversión

Por el programa de créditos fiscales para la inversión, las empresas comerciales podían deducir un porcentaje especificado de la cantidad de inversión nueva en cada una de ciertas categorías, como un crédito para el pago del impuesto sobre la renta. (Castro, 2008)

### Propuesta de valor

Todos los grupos de interés procuran maximizar el valor que reciben de su relación con una organización. Los grupos vivencian una expectativa de valor y actúan con base en ella. Por ejemplo, los clientes le comprarán a la organización que le proporciona más valor, definido este como la diferencia entre el valor total y el costo total por obtener el producto o servicio. El valor total para el cliente se entiende como la suma de beneficios que espera recibir del uso de un producto o servicio, o de la aceptación de un concepto. El costo total para el cliente se entiende como todos los costos generados por evaluar, obtener, utilizar y descartar el producto, servicio o concepto. Por otro lado, la organización debe tener una idea de la evaluación y el valor que merece su oferta en comparación con la de los competidores.

Procesos de creación, desarrollo y difusión de valores: los procesos de creación de valor para los diferentes grupos de interés de una organización pasan por tres etapas:

- 1) Creación o identificación del valor. Mediante la producción de innovaciones estratégicas en los productos, los procesos y los modelos de negocios (a partir del desarrollo de un profundo conocimiento del perfil y las demandas de segmentos y mercados muy diferentes).

- 2) Desarrollo y entrega de valor: mediante la captación de los resultados estratégicos que se esperan (en razón de la ejecución del proceso de la planeación estratégica). Las organizaciones



fuertes desarrolla competencias superiores para administrar los procesos esenciales de sus negocios.

3) Alineación de las personas a los valores creados. Mediante un liderazgo que motive a los colaboradores asociados al cambio y propicie un alto desempeño.

En general, el valor no se desarrolla dentro de las fronteras sectoriales existente, pues las reglas de la competencia, la percepción del precio justo, la acción de los canales de distribución, la diferencia posible de productos y servicios, entre otras situaciones que fueron establecidas, dejan muy poco por hacer para la creación de valor.

#### Iniciativas emprendedoras e innovación

Según Peter Drucker las iniciativas emprendedoras por lo general se vinculan con la innovación sea en un negocio ya existente, en una institución pública de servicios o en una nueva empresa iniciada por un solo individuo en la cocina de su casa. En otras palabras, las iniciativas emprendedoras, junto con la innovación que genera, son aspectos muy importantes para las organizaciones grandes y las pequeñas, tanto por las inversiones iniciales como para mantener la posición competitiva en el mundo de los negocios. Además, la innovación es el medio que permite al emprendedor crear nuevos recursos productivos de riqueza o dotar a los recursos existentes con un mayor potencial para crear riquezas. Con frecuencia se afirma que las iniciativas emprendedoras y la innovación son aspectos esenciales para el proceso creativo, el cual tiene como objetivo promover el crecimiento, aumentar la productividad y generar empleo. La innovación está en el centro de las ventajas competitivas en sectores como la salud, las telecomunicaciones, la computación, los transportes, los servicios financieros, etc. Internet ahora ofrece condiciones inusuales para impulsar la innovación. Según Michel Dell, el fundador y

presidente de Dell Computer, internet es como un arma que reposa sobre una mesa, lista para ser disparada por quien la tome primero: usted o sus competidores.

Paradójicamente, la innovación implica oportunidades y riesgos. Puede llevar una organización al éxito o al fracaso, dependiendo de los resultados que pueda proporcionar o de la manera en que sea utilizada. Sin embargo, si innovar es arriesgado, dejar de innovar es mucho más peligroso. Como afirmaba el viejo Henry Ford, fundador de la compañía automotriz que lleva su nombre: “la competencia, que tiene por único motivo competir, eliminar a otra organización, nunca llega muy lejos. El competidor que debe producir temor es aquel que no se preocupa por uno en absoluto si no que continua haciendo que su propio negocio sea mejor todo el tiempo. Los negocios que crecen por medio del desarrollo y la mejoría no mueren. Pero, cuando un negocio deja de ser creativo cuando piensa que ha llegado a su perfección y que no debe hacer nada si no producir, sin perfeccionamiento y sin desarrollo, entonces está acabado.” Actualmente, para vencer en los negocios es necesario innovar. Las organizaciones que innovan obtienen todas las ventajas de quien llega primero. Lo importante es salir disparado en la carrera antes de que otros lo hagan. Las investigaciones académicas realzan la enorme importancia de la innovación para aumentar la competitividad estratégica y el desempeño financiero de las organizaciones.

Desarrollo corporativo sustentable.

Desde la perspectiva de la organización, el desarrollo sustentable implica ejecutar estrategias e iniciativas que cumplan sus demandas y las de sus grupos de interés, al mismo tiempo que protege y perfecciona de forma sustentable los recursos sustentables y humanos necesarios en el futuro. Esta definición destaca la dependencia de las organizaciones de tales recursos, humanos y naturales, así como por capitales financieros. Se vuelve muy importante evitar a cualquier costa

la degradación irreparable de esos recursos. La naturaleza debe ser preservada, pues el planeta está en peligro.

El concepto de “desarrollo sustentable corporativo” ha sido cada vez más reconocido y entendido, si bien para muchos directivos y empresarios se trata de una idea abstracta. Por lo general para las organizaciones, el desarrollo sustentable tiene que ver con el uso eficiente del capital natural, calculado por el valor agregado de la actividad, de una organización en relación con el efecto ecológico agregado que esa actividad provoca.

Sin embargo, también existe el concepto de “uso eficiente del capital social”, que se refiere a la relación entre el valor agregado por la actividad de la organización en relación con el impacto social ecológico que provoca esa actividad. Las dos concepciones de uso eficiente del capital se conectan directamente al aumento del capital económico.

Principios para la elaboración de estrategias sustentables; las etapas para elaborar un plan estratégico sustentable son siete:

- 1) Analizar las demandas de los grupos de interés: afectados por las actividades y las operaciones de la organización.

- 2) Establecer políticas y objetivos de sustentabilidad: por medio de la articulación de los valores corporativos y las expectativas respecto de las actitudes de los colaboradores acerca de las cuestiones de sustentabilidad y los objetivos operacionales por área, equipo y colaborador. Formalizar estas políticas inspira e influye en el comportamiento de la fuerza de trabajo y, aunque es todo un desafío, sus beneficios justifican el esfuerzo.

- 3) Elaborar y ejecutar un plan de acciones: traducir la política de desarrollo sustentable en términos operacionales es una iniciativa básica para ser efectiva esa política. También es

necesario cambiar la cultura corporativa y las actitudes de los empleados, para lo cual se debe definir las responsabilidades y la estructura organizacional, además de establecer sistemas de informes y practicas operacionales.

4) Patrocinar la cultura corporativa para la sustentabilidad: asegurar que la organización y sus colaboradores se esfuercen en la ejecución de las estrategias de sustentabilidad.

5) Desarrollar indicadores y normas de desempeño: procedimientos necesarios para que los directivos comparen el desempeño de la organización en relación con indicadores externos y promuevan mejorías.

6) Preparar informes: la próxima etapa consiste en publicar los resultados obtenidos internamente y entre los grupos de interés, para destacar los triunfos obtenidos y los próximos desafíos que serán conquistados.

7) Mejorar el monitoreo: siempre es muy importante desarrollar mecanismos para dar seguimiento a las políticas de sustentabilidad y asegurar así a sus responsables que se obtendrán los resultados esperados. El monitoreo puede adoptar varias formas:

- Informes de desempeño.
- Observación directa de las actividades de los colaboradores.
- Reuniones regulares con los colaboradores a fin de mejorar los instrumentos para el seguimiento.
- Implementar una auditoria para evaluar los resultados de la sustentabilidad.

Aseguramiento del entrenamiento del capital de trabajo.

Organizaciones de aprendizaje (learning organization) en una organización donde las decisiones se toman de forma colectiva, o donde estas afectan a varias personas es necesario que los administradores compartan los conocimientos con todos los demás. Sin embargo, se requiere del esfuerzo deliberado de equipos de trabajo para producir opciones de conocimientos colectivos y para compartir tales decisiones de manera intensiva. De lo contrario, las observaciones y la información reunida individualmente por los miembros de la organización quedarán aisladas y no serán efectivas para la calidad del proceso de la toma de decisiones organizacional. Las buenas decisiones dependen sobre todo de la plataforma básica de acuerdos, sistemas de información, de sensibilidad para percibir lo que está sucediendo alrededor, de experiencias para percibir y comprender lo que significan los hechos y de competencia para compartir los conocimientos adquiridos.

El proceso de la toma de decisiones es un proceso de aprendizaje que exige interacción, reflexión intuitiva y desarrollo cooperativo de nuevos modelos mentales (mindset), que presentan el conjunto de premisas, concepciones y sabiduría aceptada que establecen los límites del entendimiento y la comprensión del individuo o el equipo. La forma de aumentar la velocidad y lo atinado de la toma de decisiones pasa necesariamente por la capacidad de aprender. Sin embargo, desde una perspectiva organizacional, ¿Cuál es el verdadero significado de aprendizaje? Queda claro que el aprendizaje organizacional es más que la suma de los aprendizajes individuales de los individuos. El aprendizaje organizacional puede ser definido como el proceso de crear o capturar, transferir y organizar el conocimiento disponible de modo que la organización consiga adaptarse a los cambios que registra su entorno.

El aprendizaje es un ciclo en el que se asimila un nuevo dato, se reflexiona sobre las experiencias anteriores y se llega a una conclusión que incorpora y almacena la nueva experiencia en forma de

modelos mentales. El proceso de aprendizaje organizacional implica una continuación del aprendizaje individual y depende de él; además, es la capacitación para crear nuevas ideas o simular nuevas posibilidades, multiplicadas por la capacidad de generar a toda la organización, para crear un verdadero capital intelectual. Las organizaciones, en función de su modo de pensar, construyen, organizan, integran, entienden y mejoran el conocimiento y la rutina de sus actividades, mediante la aplicación de las competencias de su fuerza de trabajo, de forma cada vez más eficiente.

La organización de aprendizaje debe promover, facilitar y recompensar activamente el aprendizaje en una organización funciona así:

- 1) Primero actuar, hacer algo (no es posible aprender sin actuar).
- 2) A continuación, descubrir y seleccionar lo que funciona; comprender esas acciones en retrospectiva.
- 3) Por último, mantener solo los comportamientos deseables de esta manera, toda comprensión tiene su origen en la reflexión y el análisis del pasado y surge de la interpretación y la actualización constante de la experiencia pasada, mientras que la decisión surge de la interpretación de lo que podría ser la experiencia futura. Tomar una decisión implica cortar lapsos de tiempo, visitar un futuro plausible y decidir hoy lo que se hará mañana. (Chiavenato, 2011)

#### 1.4. Marco Conceptual

**COMPETITIVIDAD:** La calidad del ambiente económico e institucional para el desarrollo sostenible y sustentable de las actividades privadas y el aumento de la productividad, y a nivel empresa, la capacidad para mantener y fortalecer su rentabilidad y participación de las MIPYMES en los mercados, con base en ventajas asociadas a sus productos o servicios, así como a las condiciones en que los ofrecen. (Union, 2002).

**UNIDADES ECONÓMICAS:** Establecimiento fijo. Aquel que se encuentra asentado en un lugar de manera permanente y Delimitado por construcciones o instalaciones fijas. Establecimiento semifijo. Se caracteriza por contar con instalaciones frágiles o rústicas de

Lámina o madera enclavadas al suelo de manera permanente. Actividad económica en vivienda. Se refiere a la actividad económica que se realizaba en un espacio de la vivienda. En donde además de desarrollar la actividad económica el espacio se usa para fines de vivienda. (INEGI, 2014)

**VALOR AGREGADO CENSAL BRUTO.** Es el valor de la producción que se añade durante el proceso de trabajo, por la actividad creadora y de transformación del personal ocupado, el capital y la organización (factores de la producción), ejercida sobre los materiales que se consumen en la realización de la actividad económica. Aritméticamente, el VACB resulta de restar a la producción bruta total el consumo intermedio; se le llama bruto, porque no se le ha deducido el consumo de capital fijo. (INEGI, 2014)

**SECTOR.** Es el nivel más agregado para la clasificación de las actividades dentro del clasificador industrial de América del Norte (SCIAN) conformado por cinco niveles de agregación. El sector está identificado con dos dígitos, el SCIAN está compuesto por 20 sectores,

cinco son esencialmente productores de bienes y 15 son por complemento distribuidores y productores de bienes y servicios. (INEGI, 2014)

**ENTORNO.** Se refiere al ambiente (cercano o lejano) que se encuentra fuera de control de la organización. La influencia se puede dar en la organización se puede dar en la organización a nivel global, regional, país y de sector. El entorno presenta oportunidades y amenazas externas que puedan beneficiar o afectar a la organización o a sus competidores en el sector. Se requiere desarrollar el análisis de las fuerzas políticas, gubernamentales, y legales; económicas y financieras, sociales, culturales y demográficas; tecnológicas, y ecológicas (ambientales). Se conoce como análisis PESTEC. En general, las organizaciones deben preocuparse por capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas que les presenta el entorno. (Ipinza, 2008)

**ESTRATEGIAS.** Son acciones potenciales que resulta de las decisiones de la gerencia y requiere la oportuna asignación de los recursos de la organización para su cumplimiento. Las estrategias constituyen el camino que conducen a la organización a la visión esperada, son también definidas como cursos de acción para convertir a la organización en lo que quiere ser, es decir, caminos que le permitan alcanzar los objetivos a largo plazo. Pueden ser genéricas, alternativas o específicas. (Ipinza, 2008)



## CAPITULO II. METODOLÓGIA DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación tendrá como metodología las siguientes fases para su elaboración, para poder darle un enfoque que nos permita sacar conclusiones y encausar esta investigación a la obtención de información más concreta y con propuestas que sean de utilidad para el sector o grupo de personas interesadas en conocer la situación planteada en la presente tesis.



*Figura 10 Metodología de Investigación para Sector  
Fuente: Aportación del Investigador*

Esta metodología presenta las siguientes características:

1. La idea surge por la inquietud del investigar de conocer cuáles son los factores que afectan el despunte de los negocios bajo el giro de restaurantes de empresarios originarios de la zona que invierten este tipo de negocios y aportan capitales importantes pero no obtiene los resultados esperados y se ven amenazados por muchos factores que no permiten el crecimiento y la competitividad con los similares de su giro.
2. El investigador plantea el protocolo de investigación para tener los fundamentos de la investigación en el incluye: Antecedentes de la investigación, Planteamiento del problema, Justificación, Objetivos Generales, Objetivos Específicos, Delimitación de la investigación, metas de la investigación, Identificación de las variables, Formulación de la hipótesis y tipo de investigación; todos estos elementos integran el Protocolo de investigación que le da forma a esta investigación.
3. Selección de experto fase en la cual se aplica la metodología DELPHI para la selección de especialistas para poder integrar la investigación del análisis del entorno del método PESTE.
4. En este apartado se investigaran los contextos que enmarca la presente investigación dentro de este podemos encontrar: El contexto Internacional, Nacional y Regional, con la finalidad de mirar hacia el exterior y tener un panorama más amplio de lo que sucede con la industria dentro y fuera del país.
5. La estructura del Marco teórico y conceptual utilizadas en esta investigación está diseñada para soportar todo el estudio y que la investigación sea confiable, aportando a ella los lineamientos e indicadores presentes durante el proceso de investigación, de

igual forma se establece y definen los conceptos con más relevancia y que pudieran darle un sentido diferente si no se plantean en este apartado.

6. Metodología para la investigación.
7. Recolección de datos Es el momento de aplicar los instrumentos de medición y recolectar los datos representa la oportunidad para el investigador de confrontar el trabajo conceptual y de planeación con los hechos. (Hernandez-Sampieri, 2014) En este apartado se determinara la población objetivo de estudio y se determinara la muestra que representara a todo el conglomerado con la finalidad de obtener resultados fiables para la investigación. Se formularan las herramientas de medición es un instrumento útil ya que dentro del contexto el investigador deberá establecer buenas herramientas para medir los asuntos importante de esta investigación y así dar validez de contenido y confiabilidad científica.
8. Al analizar los datos cuantitativos se tendrá una panorama representativo de la muestra en relación a la realidad de toda la población, en esta apartado se podrá analizar toda la información recabada mediante las herramientas de medición y los procesos de recolección de datos para ir dando forma a la investigación atreves la preparando los datos para presentarlos.
9. Diagnostico o situación presenta el escenario integral actual en él se plasman los resultados obtenidos incluyendo la determinación de la situación actual que vive el sector estudiado, en este apartado se integraran todos los resultados y se establecerán las posibles situaciones o tendencias.
10. En el diseño de una propuesta se establecerán propuestas de mejora apoyados de la información que se trabajó durante la investigación, este apartado tiene como

finalidad de la investigación apoyar al sector estudiado y presentar posibles alternativas de solución a los problemas y situaciones desfavorables que influyen en la competitividad de este grupo de empresas.

### **CAPITULO III. DIAGNOSTICO O SITUACIÓN ACTUAL, O ESCENARIO.**

El capítulo III presenta los resultados aplicativos de los procesos metodológicos empleados en la presente investigación y pretende poder establecer escenarios de trabajo para las empresas restauranteras de capital local de la ciudad de Villahermosa, Tabasco con el fin de poder presentar cada uno de los factores internos como externos que impactan a las empresas de dicho sector y poder ofrecer a las personas a los que llega esta información las herramientas para conocer las mejores formas de enfrentar y aprovechar los cambios del entorno y poder lograr la productividad dentro de sus empresas y así poder contribuir a que el sector se fortalezca y se logre una competitividad en conjunto para impulsar el desarrollo de la economía de la ciudad y el bienestar las empresas que integran este sector.

Como primer punto hablaremos del escenario externo ya así conocer en el ambiente en que se desenvuelven las empresas del sector restaurante en segundo plano mostraremos los resultados del escenario del interno de las empresas del sector para determinar cuáles son los elementos que inciden en la empresa y cuales son susceptibles de mejoras y avance para lograr la productividad y por consiguiente la competitividad de las empresas; por último se analizaran las causas y explicaciones al momento de correlacionar las variables del contexto para generar un escenario que nos ayude a entender cuál es la situación actual del entorno para generar una propuesta de mejora.

3.1.1. Escenario Integral de los factores competitivos del entorno.

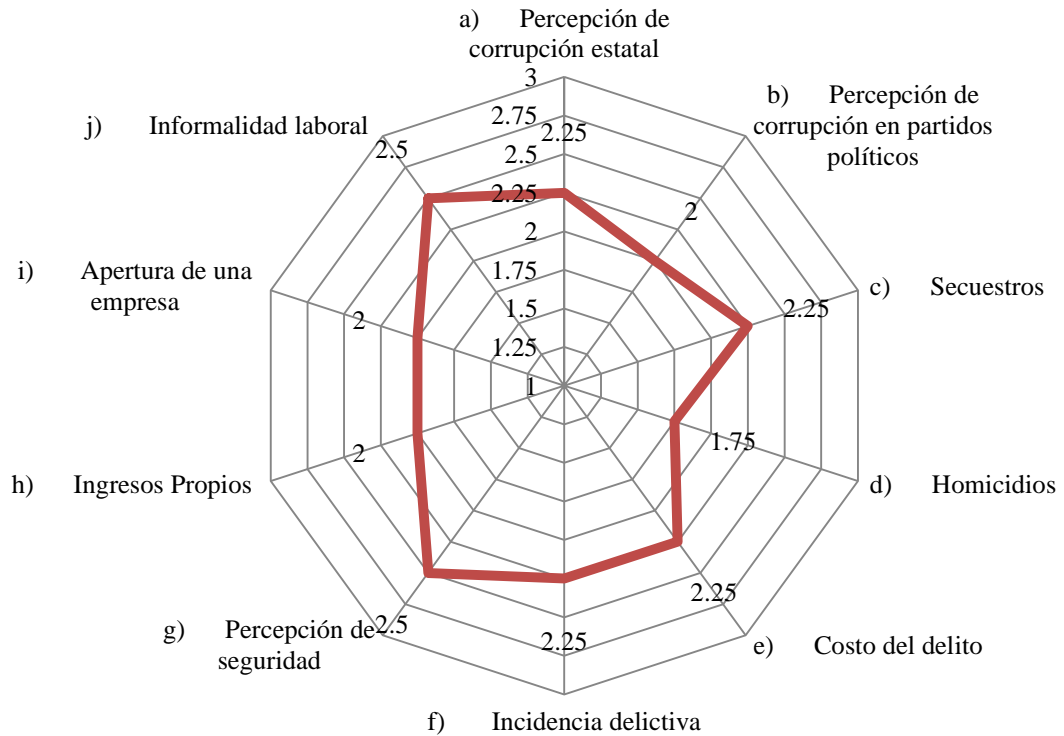
3.1.2. Fuerza Políticas, Gubernamentales y Legales (P)

Tabla 3 Fuerza Políticas, Gubernamentales y Legales

Notas	Mas es Mejor ?	Impacto potencial	Implicancia e importancia Marco temporal	Tipo	Indice de Competitividad Estatal Impacto	Importancia relativa	Oportunidad	Amenaza	Probabilidad ocurrencia	Impacto en la empresa	Impacto en la Empresa	Fuente
¿Cómo podrán impactar los factores listados en la izquierda en el Sector?		3: Alto 2: Medio 1: Bajo 0: Desconocido	Tiempo en el que el factor tendra vigencia	+ Positivo - Negativo Desconocido	3: > Aumentando 2: = Sin cambios 1: < Disminuyendo	3: Critico 2: Importante 1: Sin importancia 0: Desconocido				3: alta 2: media 1: baja	3: alta 2: media 1: baja	
<b>Políticas, Gubernamentales y Legales (P)</b>												
a) Percepción de corrupción estatal	No	1	6-12 meses	Negativo	2	3		Amenaza	3	2.25	Medio	INEGI
b) Percepción de corrupción en partidos políticos	No	1	8 meses	Negativo	2	3		Amenaza	2	2	Medio	INEGI
c) Secuestros	No	2	6-12 meses	Negativo	3	3		Amenaza	1	2.25	Medio	INEGI
d) Homicidios	No	1	6-12 meses	Negativo	2	3		Amenaza	1	1.75	Medio	PGR
e) Costo del delito	No	3	6-12 meses	Negativo	2	3		Amenaza	1	2.25	Medio	PGR
f) Incidencia delictiva	No	3	6-12 meses	Negativo	2	3		Amenaza	1	2.25	Medio	INEGI
g) Percepción de seguridad	Si	3	6-12 meses	Positivo	2	3	Oportunidad		2	2.5	Alto	INEGI
h) Ingresos Propios	Si	1	6-12 meses	Positivo	3	2	Oportunidad		2	2	Medio	Doing Business
i) Apertura de una empresa	Si	2	6-12 meses	Positivo	1	3	Oportunidad		2	2	Medio	Doing Business
j) Informalidad laboral	No	3	6-12 meses	Negativo	3	2		Amenaza	2	2.5	Alto	INEGI

Fuente: Aportación del Investigador

## Fuerza Políticas, Gubernamentales y Legales (P)



*Grafica 1 Variables Políticas, Gubernamentales y Legales*  
*Fuente: Aportación del Investigador*

Entre los factores que influyen de forma directamente en el entorno competitivo de las empresas restauranteras de la ciudad de Villahermosa, tabasco; destacan la percepción de seguridad y la informalidad laboral teniendo un impacto Alto sobre el desarrollo de este sector ya que representan una amenaza latente para las empresas por lo que debe tener especial cuidado y darle seguimiento a estos factores.

Como factores que impactan medianamente al sector restaurantero encontramos la percepción de corrupción estatal, los secuestros, el costo de delito, y la incidencia delictiva, que como es de esperarse en una sociedad que busca siempre la segura de su persona se ve afectada por la falta de seguridad en el entorno lo que afecta directamente la afluencia de comensales en el sector además de que el costo del delito genera gastos tanto para la población en general como para el sector. Si no existe seguridad la economía de la ciudad se ve mermada por diferentes factores que analizaremos en este análisis del entorno.

Para terminar con el análisis de esta fuerza podemos mencionar que aun que los demás factores no representan un impacto importante para las empresas del sector se deberá tomar en cuenta cualquier cambio en cada uno de ellos ya que no dejan de ser importantes para lograr la estabilidad de las fuerzas políticas gubernamentales y legales. De igual forma afectan los bajos incentivos para la población y la poca aperturas de nuevas empresas del sector para reactivar la económica de la ciudad.

### 3.1.3. Fuerza Económicas y Financieras (E)

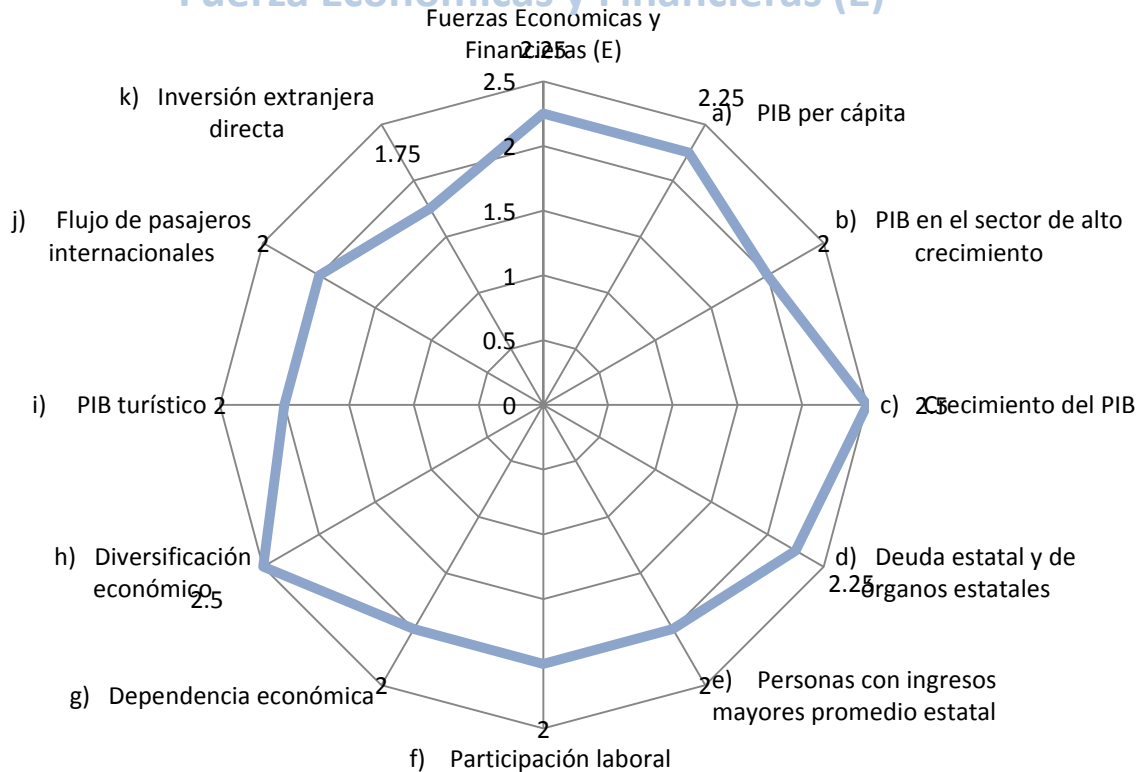
Tabla 4 Fuerza Económicas y Financieras

Notas	Mas es Mejor?	Impacto potencial	Implicancia e importancia Marco temporal	Tipo	Indice de Competitividad Estatal Impacto	Importancia relativa	Oportunidad	Amenaza	Probabilidad ocurrencia	Impacto en la empresa	Impacto en la Empresa	Fuente
¿Cómo podrán impactar los factores listados en la izquierda en el Sector?		3: Alto 2: Medio 1: Bajo 0: Desconocido	Tiempo en el que el factor tendra vigencia	+ Positivo - Negativo Desconocido	3: > Aumentando 2: = Sin cambios 1: < Disminuyendo	3: Crítico 2: Importante 1: Sin importancia 0: Desconocido	Oportunidad	Amenaza	3: alta 2: media 1: baja	3: alta 2: media 1: baja		
<b>Fuerzas Económicas y Financieras (E)</b>												
a) PIB per cápita	El aumento del producto interno bruto es un reflejo del bienestar económico de la zona por lo que el aumento de este garantiza la posibilidad de retabilidad del sector.	Si	2	0-12 mese	Positivo	3	3	Oportunidad	1	2.25	Medio	INEGI
b) PIB en el sector de alto crecimiento	El aumento del producto interno bruto es un reflejo del bienestar económico de la zona por lo que el aumento de este garantiza la posibilidad de retabilidad del sector.	Si	3	0-12 mese	Positivo	3	2	Oportunidad	1	2.25	Medio	IMCO con información de INEGI
c) Crecimiento del PIB	El aumento del producto interno bruto es un reflejo del bienestar económico de la zona por lo que el aumento de este garantiza la posibilidad de retabilidad del sector.	Si	2	0-12 mese	Positivo	1	3	Oportunidad	2	2	Medio	INEGI
d) Deuda estatal y de órganos estatales	Los niveles de la deuda publica deben ser sanas para obtener beneficios en incentivos economicos y fiscales.	No	1	0-12 mese	Negativo	3	3	Amenaza	3	2.5	Alto	SHCP
e) Personas con ingresos mayores promedio estatal	Se pontencia el numero de personas que reactivan la actividad economica.	Si	3	6 mese	Positivo	1	3	Oportunidad	2	2.25	Medio	INEGI
f) Participación laboral	Se pontencia el numero de personas que reactivan la actividad economica.	Si	1	6 mese	Positivo	2	3	Oportunidad	2	2	Medio	INEGI
g) Dependencia económica	Disminuye la participación de las personas que economica emnte pueden ser solvente con sus ingresos, debido a la carga economica que conlleva el mantener a personas en edad laboral.	No	1	6 mese	Negativo	2	2	Amenaza	3	2	Medio	INEGI
h) Diversificación económica	el aumento en el aumento de los sectores presentes en el estado favorecen positivamente el crecimiento economico.	Si	1	0-12 mese	Positivo	2	3	Oportunidad	2	2	Medio	INEGI
i) PIB turístico	Mayor afluencia de turistas en estado favorece el crecimiento del producto interno bruto.	Si	3	0-12 mese	Positivo	2	3	Oportunidad	2	2.5	Alto	INEGI
j) Flujo de pasajeros internacionales	Mayor afluencia de turistas en estado favorece el crecimiento del producto interno bruto.	Si	2	6 mese	Positivo	2	3	Oportunidad	1	2	Medio	INEGI
k) Inversión extranjera directa	El aumento de las inversiones extranjera reactiva la economia.	Si	2	0-12 mese	Positivo	2	3	Oportunidad	1	2	Medio	INEGI
l) Exportaciones	las exportacion son de importancia para el crecimiento de la economia del estado.	Si	1	0-12 mese	Positivo	2	3	Oportunidad	1	1.75	Medio	INEGI

Fuente: Aportación del Investigador



## Fuerza Económicas y Financieras (E)



*Grafica 2 Variables Económicas y Financieras*

*Fuente: Aportación del Investigador*

Como factores de alto impacto dentro de las fuerzas económicas y financieras para el sector restaurantero de la Ciudad de Villahermosa encontramos la deuda estatal y de órganos estatales ya que no es sana para obtener beneficios e incentivos económicos y fiscales lo que representa una amenaza para el sector, en mediano impacto encontramos la dependencia económica que existe al aumentar el número de personas que económicamente puede ser solventes pero se enfrentan a la carga de mantener a personas en Eda laboral que no tiene un empleo.

Dentro de las oportunidades que podemos encontrar de este análisis del entorno encontramos los siguientes factores el producto interno bruto se mantiene estable, de igual forma el sector restaurantero por esta estabilidad podría tener garantizado la rentabilidad, se muestra un amento el número de personas que presentan ingresos mayores al promedio estatal, el PIB turístico se mantiene estable con ligeros cambios. Para las oportunidades de mediano impacto podemos mencionar el número de sectores que podrían favorecer el crecimiento económico, el flujo de pasajeros internacionales se mantiene estables y el número de inversiones extranjeras que podrían ser benéficas para la economía de la ciudad.

La población económica mente activa y los nuevos inversionistas locales buscan reactivar la economía con lo que la economía económica y financiera del estado logra no estancarse por completo si no que busca alternativas de superarse y salir adelante ante los factores que pueden estar afectando de forma directa al estado en especial al sector restaurantero.

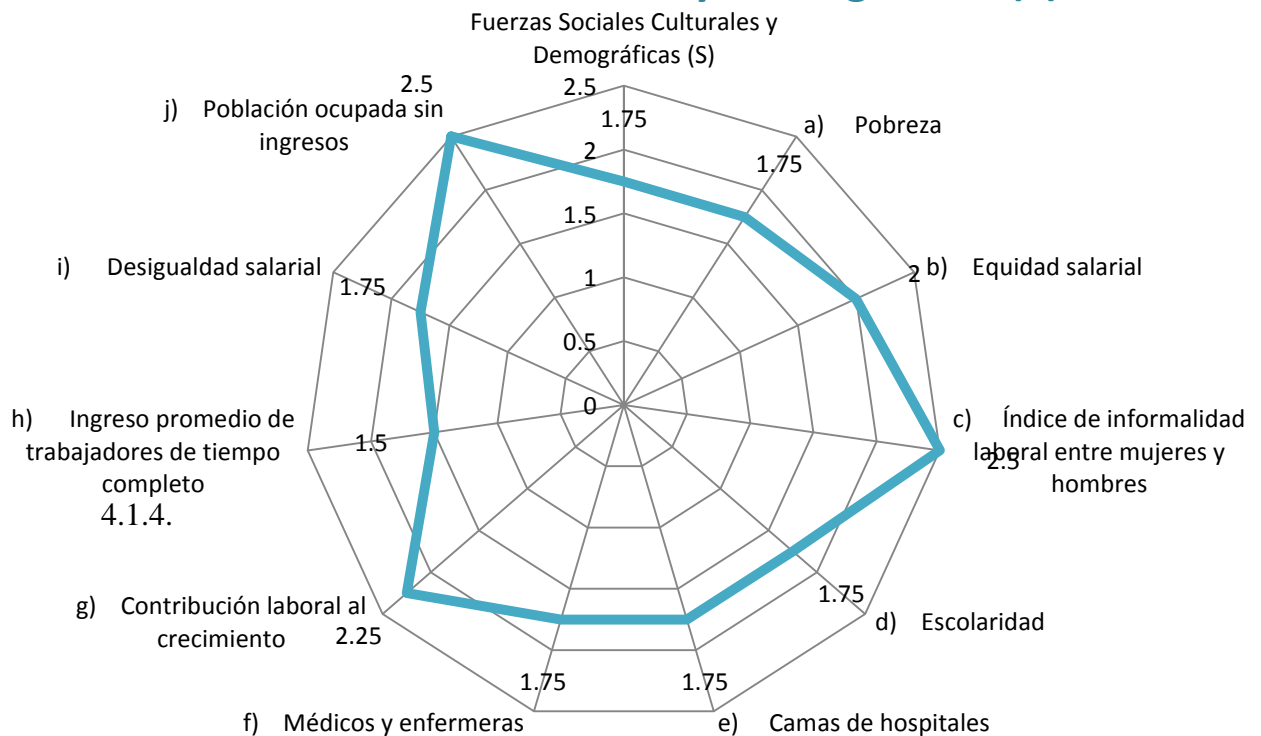
### 4.1.3. Fuerza Sociales, Culturales y Demográficas.

Tabla 5 Fuerza Sociales, Culturales y Demográficas

Notas		Mas es Mejor ?	Impacto potencial	Implicancia e importancia Marco temporal	Tipo	Indice de Competitividad Estatal Impacto	Importancia relativa	Oportunidad	Amenaza	Probabilidad ocurrencia	Impacto en la empresa	Impacto en la Empresa	Fuente
¿Cómo podrán impactar los factores listados en la izquierda en el Sector?			3: Alto 2: Medio 1: Bajo 0: Desconocido	Tiempo en el que el factor tendra vigencia	+ Positivo - Negativo Desconocido	3: > Aumentando 2: = Sin cambios 1: < Disminuyendo	3: Crítico 2: Importante 1: Sin importancia 0: Desconocido				3: alta 2: media 1: baja		
<b>Fuerzas Sociales Culturales y Demográficas (S)</b>													
a)	Pobreza	No	2	Indefinido	Negativo	1	3		Amenaza	1	1.75	Medio	CONEVAL
b)	Equidad salarial	Si	0	6 meses	Positivo	1	3	Oportunidad		3	1.75	Medio	IMCO con información de INEGI, ENOE
c)	Índice de informalidad laboral entre mujeres y hombres	No	2	6 meses	Negativo	1	2		Amenaza	3	2	Medio	IMCO con información de INEGI, ENOE
d)	Escolaridad	Si	2	0 a 12 Meses	Positivo	3	3	Oportunidad		2	2.5	Alto	SNIE, SEP, Reporte de Indicadores Educativos
e)	Camas de hospitales	Si	1	6 meses	Positivo	2	3	Oportunidad		1	1.75	Medio	Secretaria de Salud
f)	Médicos y enfermeras	Si	1	6 meses	Positivo	2	3	Oportunidad		1	1.75	Medio	Secretaria de Salud
g)	Contribución laboral al crecimiento	Si	2	0 - 12 meses	Positivo	1	3	Oportunidad		1	1.75	Medio	IMCO con información de INEGI
h)	Ingreso promedio de trabajadores de tiempo completo	Si	2	0- 12 meses	Positivo	3	3	Oportunidad		1	2.25	Medio	INEGI, ENOE
i)	Desigualdad salarial	No	1	0- 12 meses	Negativo	2	2		Amenaza	1	1.5	Bajo	IMCO con información de INEGI, ENOE
j)	Población ocupada sin ingresos	No	2	0 - 12 meses	Negativo	1	2		Amenaza	2	1.75	Medio	INEGI, ENOE
k)	Capacitación laboral	Si	3	6 meses	Positivo	3	2	Oportunidad		2	2.5	Alto	SEP, Sistema Nacional de Información Educativa.

Fuente: Aportación del Investigador

## Fuerza Sociales Culturales y Demográficas (S)



Grafica 3 Variables Sociales, Culturales y Demográficas  
*Fuente: Aportación del Investigador*

De las fuerzas Sociales Culturales y Demográficas podemos ver el aumento en el impacto positivo de los factores como la escolaridad con un índice representativo y en aumento de personas que en un futuro tendrán capacidad económica, el aumento de la productividad laboral debido al aumento en el ingreso promedio de la población activa, así como el aumento de la capacitación laboral desencadenando en los sectores mano de obra que se podría considerar especializada.

Existe una amenaza que pudiera afectar de forma indirecta la productividad y competitividad del sector nos encontramos con un mayor índice de informalidad laboral ya que el estado no tiene control sobre las actividades que realiza este sector de la población.

Después de analizar los factores que más influyen nos encontramos con otros factores que por el momento no representan un impacto considerable para el sector pero que se recomienda tener en cuenta en futuras escenas como es el pobreza que va a la baja, la desigualdad salarial que se mantiene sin cambios y la población ocupada sin ingresos que aun que va disminuyendo golpea el crecimiento económico y la paraliza.

Por ultimo tenemos los factores que no impactan directamente al sector pero pueden en un futuro ser puntos de atención para tener en cuenta como son la equidad salarial, el Núm. De camas de hospitales, Núm. De Médicos y Enfermeras, ya que estos factores impactan en el bienestar de la población y por ende en la economía de la ciudad.

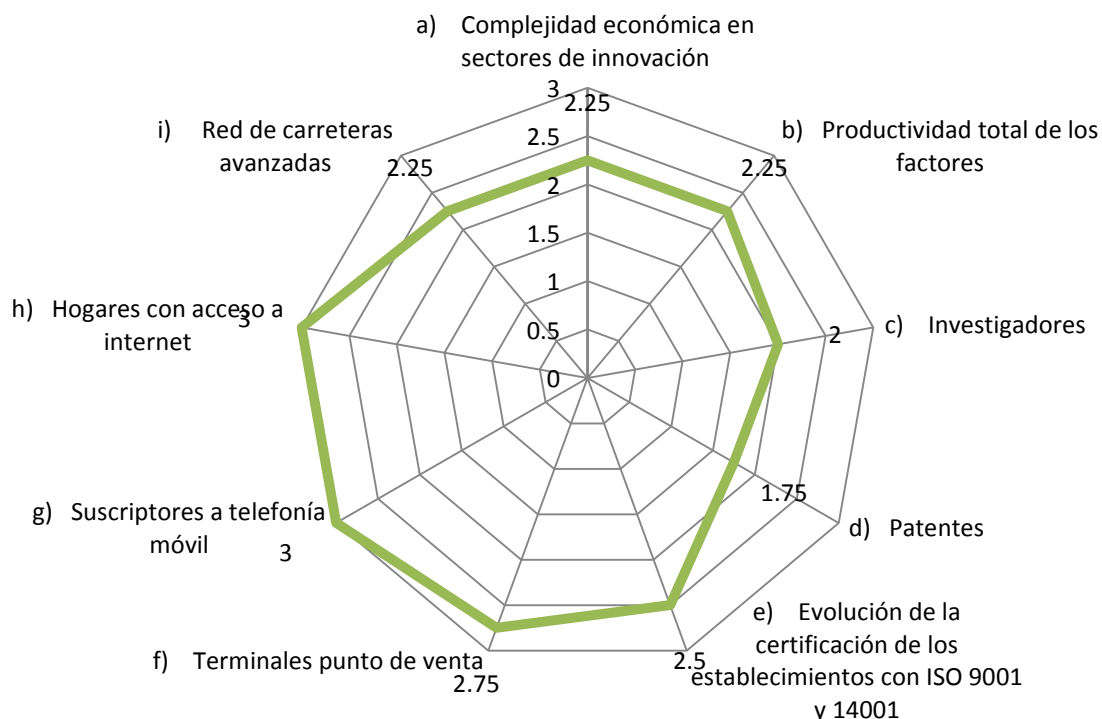
#### 4.1.5. Fuerza Tecnológicas y Científicas

Tabla 6 Fuerza Tecnológicas y Científicas

Notas	Más es Mejor?	Impacto potencial	Implicancia e importancia Marco temporal	Tipo	Índice de Competitividad Estatal Impacto	Importancia relativa	Oportunidad	Amenaza	Probabilidad	Impacto en la empresa	Impacto en la Empresa	Fuente
¿Cómo podrán impactar los factores listados en la izquierda en el Sector?		3: Alto 2: Medio 1: Bajo 0: Desconocido	Tiempo en el que el factor tendrá vigencia	+ Positivo - Negativo Desconocido	3: > Aumentando 2: = Sin cambios 1: < Disminuyendo	3: Crítico 2: Importante 1: Sin importancia 0: Desconocido			ocurrencia	3: alta 2: media 1: baja	3: alta 2: media 1: baja	
<b>Fuerzas Tecnológicas y Científicas (T)</b>												
a) Complejidad económica en sectores de innovación	El aumento en las habilidades para generar y aplicar conocimiento nuevo para competir con éxito en la economía. Favorece el aumento de en la productividad por los factores como el alto valor agregado, intensivos en conocimiento y tecnología de punta.	Si	2	0 - 12 meses	Positivo	2	3	Oportunidad	2	2.25	Medio	IMCO, Con información de Brookings Institution, INEGI Censos Económicos y altas de complejidad económica.
b) Productividad total de los factores	Se cuenta en el estado con mayores especialistas en la investigación que se registran en el SNI Sistema Nacional de Investigadores.	Si	3	0 - 12 meses	Positivo	1	3	Oportunidad	2	2.25	Medio	IMCO Conacyt/Sicyt, Anexos del informe general en el Sistema Nacional de Investigadores (SIN)
c) Investigadores	Mayores patentes genera un perspectiva del estado de mayor crecimiento y aumento de la tecnologías aplicadas en la investigación.	Si	1	0 - 12 meses	Positivo	3	3	Oportunidad	1	2	Medio	CONACYT/Sicyt, Anexos del informe general en el Sistema Nacional de Investigadores (SIN)/IMP
d) Patentes	mayores empresas certificadas en calidad contribuye a disminuir la incertidumbre de inversiones extranjeras y contribuye a la estabilidad económica al contar con empresas con un estándar de calidad.	Si	1	0 - 12 meses	Positivo	2	3	Oportunidad	1	1.75	Medio	CONACYT, anexos estadísticos del informe general de la ciencia y tecnología.
e) Evolución de la certificación de los establecimientos con ISO 9001 y 14001	favorece al flujo de efectivo y reactiva la economía. Facilita la comunicación y reactiva la economía al ser favorecido el uso de nuevas aplicaciones y tecnologías de comunicación inmediata.	Si	2	6 meses	Positivo	3	3	Oportunidad	2	2.5	Alto	VNBV, portafolios de información
f) Terminales punto de venta	Mayor acceso a información que favorece al sector restaurero ya que puede llegar de forma fácil e inmediata hasta sus clientes potenciales.	Si	3	6 meses	Positivo	3	3	Oportunidad	3	3	Alto	Sistemas de Información de los Obejtivos del Milenio
g) Suscriptores a telefonía móvil	Mayor accesibilidad para los sectores y estar comunicados con todos los agentes que intervienen en la producción de estos medios.	Si	3	6 meses	Positivo	3	3	Oportunidad	3	3	Alto	INEGI, ENDUTH 2015 Y Anuario Estadístico Geográfico
h) Hogares con acceso a internet		Si	3	0 - 12 meses	Positivo	2	2	Oportunidad	2	2.25	Medio	INEGI, banco de información INEGI
i) Red de carreteras avanzadas												

Fuente: Aportación del Investigador

## Fuerza Tecnológicas y Científicas (T)



*Grafica 4 Variables Tecnológicas y Científicas*  
*Fuente: Aportación del Investigador*

Una de las fuerzas que más influyen en la competitividad de los sectores productivos es la Tecnológica y Científica por lo que para este apartado tomaremos en cuenta las más sobresalientes tanto favorable como desfavorables para la industria en cuestión, empezando con indicar que existen más empresas que buscan la certificación de sus procesos, con lo que contribuyen a generar menor incertidumbre de inversiones extranjeras y locales, y contribuye a la estabilidad económica, el aumento de las terminales de punto de venta en las diferentes empresas lo que favorece el flujo de efectivo, la suscripción a la telefonía móvil que facilita la comunicación lo que favorece el uso de aplicaciones y tecnologías de comunicación inmediata, así como los hogares con acceso a internet con lo que favorece el poder llegar hasta sus clientes de manera inmediata todos estos factores favorecen el crecimiento económico y son una gran oportunidad para el sector.

Otros factores que tiene menos relevancia pero que contribuyen indirectamente al sector son los las redes carreteras que se mantiene estables, el número de investigadores y patentes estos dos últimos se mantienen estables y algo en lo que se debe trabajar con un puntualizado enfoque de prioritario es la productividad total de los factores con un alto nivel agregado y tecnología de punta, así como la complejidad económica en sectores de inversión para poder competir con éxito en la economía.

Para concluir podemos decir que de esta fuerza todos los factores analizados son oportunidades que deberían de influir dentro del sector de manera preponderante para lograr la verdadera competitividad de las organizaciones que integran el sector. .

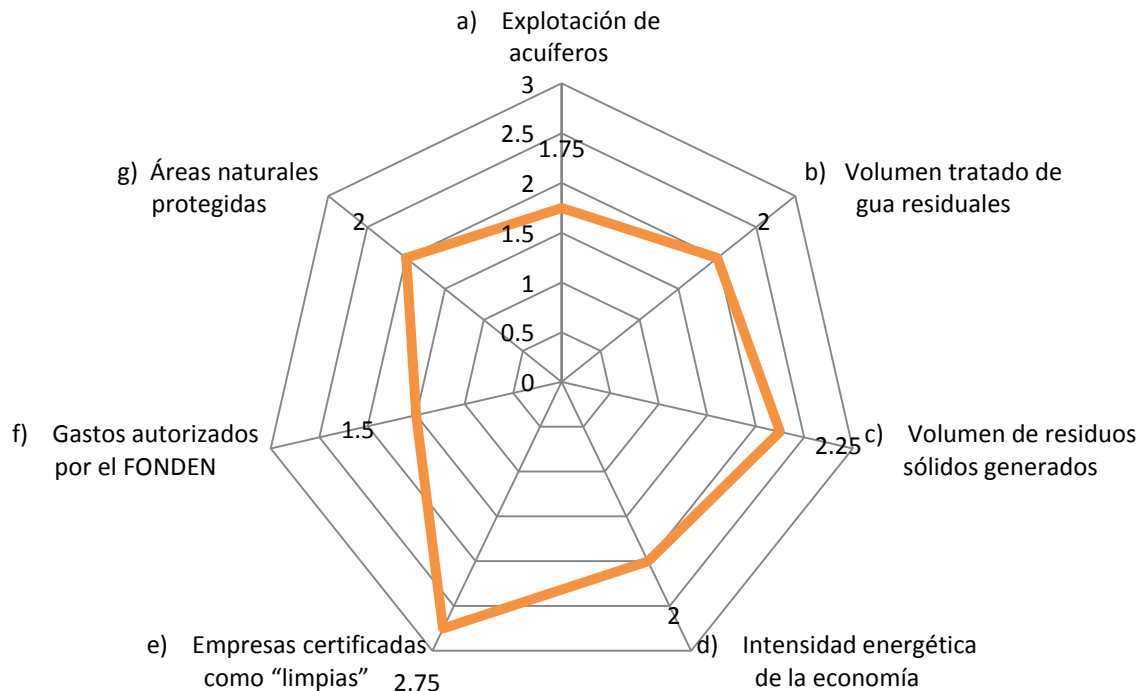
#### 4.1.6. Fuerza Ecológicas y Ambientales.

Tabla 7 Fuerza Ecológicas y Ambientales

Notas	Mas es Mejor ?	Impacto potencial	Implicancia e importancia Marco temporal	Tipo	Indice de Competitividad Estatal Impacto	Importancia relativa	Oportunidad	Amenaza	Probabilidad ocurrencia	Impacto en la empresa	Impacto en la Empresa	Fuente
¿Cómo podrán impactar los factores listados en la izquierda en el Sector?		3: Alto 2: Medio 1: Bajo 0: Desconocido	Tiempo en el que el factor tendra vigencia	+ Positivo - Negativo Desconocido	3: > Aumentando 2: = Sin cambios 1: < Disminuyendo	3: Crítico 2: Importante 1: Sin importancia 0: Desconocido				3: alta 2: media 1: baja	3: alta 2: media 1: baja	
<b>Fuerzas Ecológicas y Ambientales (E)</b>												
a) Explotación de acuíferos	No	0	0 - 12 meses	Negativo	2	3		Amenaza	2	1.75	Medio	Diario Oficial de la Federación CONAGUA, Tablas situación del subsector agua potable, drenaje y saneamiento.
b) Volumen tratado de agua residuales	Si	1	0 - 12 meses	Positivo	2	3	Oportunidad		2	2	Medio	INEGI, Anuario estadístico y geografico de los Estados Unidos Mexicanos
c) Volumen de residuos sólidos generados	No	2	0 - 12 meses	Negativo	2	3		Amenaza	2	2.25	Medio	Secretaría de Energía, sistema de información energética.
d) Intensidad energética de la economía	No	2	0 - 12 meses	Negativo	2	2		Amenaza	2	2	Medio	PROFEPA, certificados emitidos.
e) Empresas certificadas como "limpias"	Si	3	0 - 12 meses	Positivo	3	2	Oportunidad		3	2.75	Alto	Gob.mx, Informa de Gobierno
f) Gastos autorizados por el FONDEN	No	1	0 - 12 meses	Negativo	1	2		Amenaza	2	1.5	Bajo	INEGI, Anuario Estadístico Geográfico
g) Áreas naturales protegidas	si	2	0 - 12 meses	Positivo	2	2	Oportunidad		2	2	Medio	

Fuente: Aportación del Investigador

## Fuerza Ecológicas y Ambientale (E)



*Grafica 5 Variables Ecológicas y Ambientales*

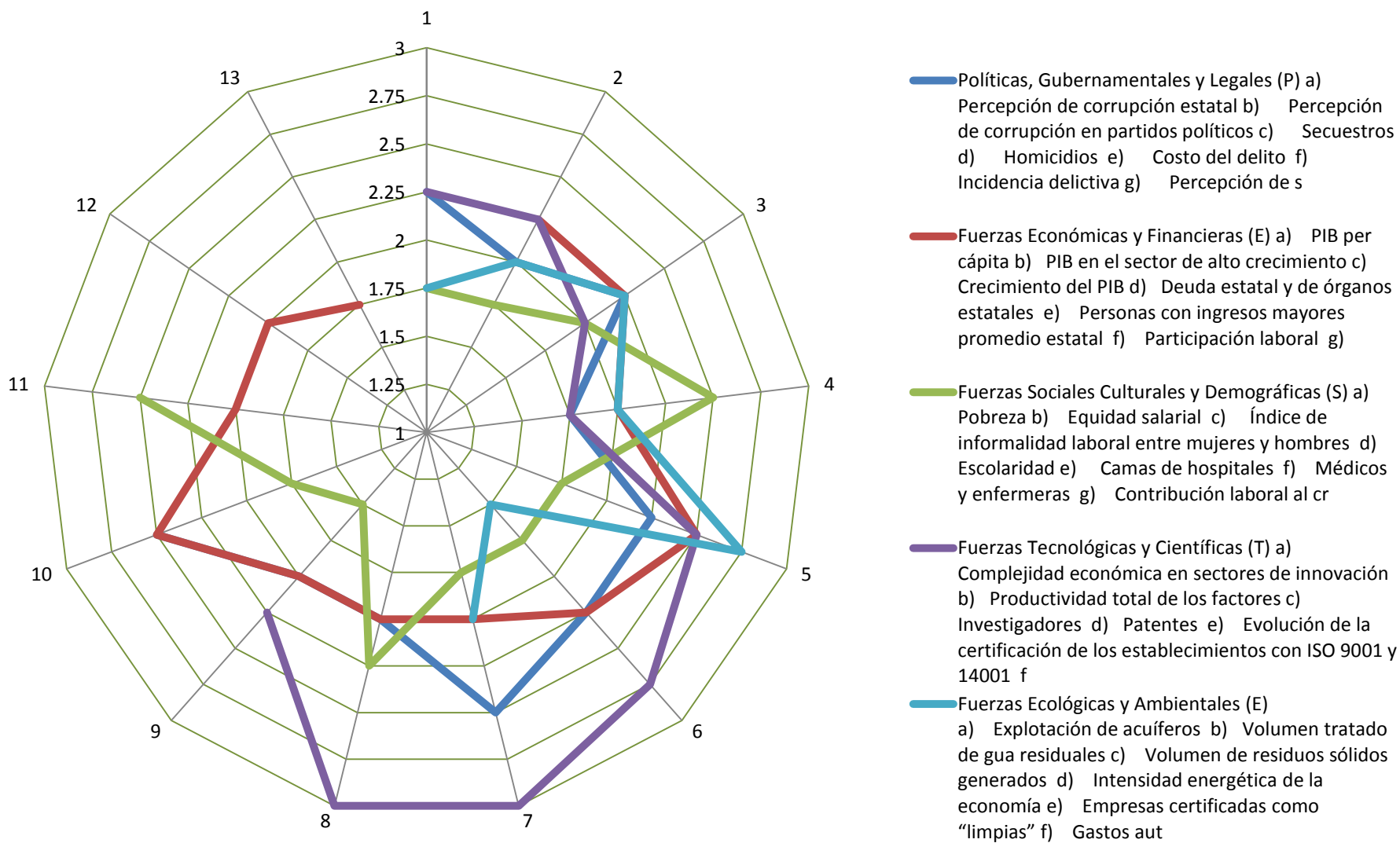
*Fuente: Aportación del Investigador*

La ultima fuerza analizada es la fuerza Ecológica y Ambiental algo que en la actualidad nos involucra a todos debido a los cambios que se han presentado en todo el mundo por la mala sobre explotación de los recursos naturales para este caso analizaremos los factores de mayor impacto como son de forma negativa el aumento volumen de residuos sólidos generados al no existir una cultura ecológica adecuada y contrastando el esfuerzo que realizan las empresas que buscan contribuir contra este mal y se comprometen con el medio ambiente realizando buenas prácticas ambientales aun que sean pocas aquellas que realizan prácticas de empresas "limpias".

Con un impacto medio considerado como una amenaza esta la intensidad energética de la economía la cual ha aumentado al consumir más kilowatts y no se ve justificado el gato de forma económica, otra amenaza importante es el volumen de aguas residuales tratadas el cual es insuficiente y en ocasiones nulo lo que puede desencadenar en problemas de desabasto de este recurso. Se cuenta con una oportunidad importante, las áreas naturales protegidas que aunque no ha crecido en los últimos años.

Se tiene que luchar por la conservación de las actuales en beneficio de la población y de las empresas que pudieran beneficiarse de este recurso.

Para concluir con el análisis de esta fuerza hablaremos de la explotación de los mantos acuíferos la cual no presenta cambios en el estado, Los gastos autorizados por el FONDEN disminuyeron en los últimos años y esto no contribuye a la reactivación de la economía de la zona. Es de gran importancia que esta fuerza competitiva sea un elemento indispensables en todo el sector ya que con esta fuerza se puede crear nuevas oportunidades para que personas externas al entrono muestren interés por conocer la ciudad.



*Grafica 6 Entorno Integral de las variables que influyen en la Competitividad del Sector Restauranero de la ciudad de Villahermosa, Tabasco*

*Fuente: Aportación del Investigador*



En un escenario integral podemos decir que las fuerzas más amenazantes para el sector restaurantero es la fuerza Política Gubernamental y Legal al mostrar mayores factores que inciden como una amenaza de alto nivel para las empresas debido a la inseguridad que se registra en la ciudad y el aumento de la informalidad laboral factores que golpean fuertemente al sector que le están provocando daños para poder competir con éxito, de igual forma la segunda fuerza que más impacta al sector es la Social, Cultural y Demográfica al presentar un aumento en población ocupada sin ingresos y repetidamente los índices de informalidad laboral desde el punto de vista Demográfico que contribuyen a que el estado no tenga control sobre esas personas que establecen una fuente de trabajo al margen de la ley y por consiguiente sin ningún control ni regulación, en tercera posición dentro de las fuerzas que más impactan al sector de manera desfavorables es la fuerza Economía y Financiera con factores que impactan de forma negativa como la deuda estatal y de órganos estatales y Mayor dependencia económica, la fuerza ambiental en esta última también encontramos factores que pudieran afectar indirectamente al sector como son el volumen de tratado de aguas residuales, volumen de residuos sólidos generados, intensidad energética de la economía y empresas certificadas como limpias, podemos encontrar otras que amenaza indirectas, por lo que se debe poner mayor énfasis en las tres primeras fuerzas del entrono ya que son las que más impactan el sector restaurantero de origen local de la ciudad de Villahermosa, Tabasco.

Dentro de las fuerzas con mayor oportunidad para el sector se encuentra las fuerzas Tecnológicas y Científicas ya que en ellas se puede encontrar herramientas para la I+D que contribuyen a que las empresas alcancen un nivel competitivo alto dentro de los principales factores encontrados es esta fuerza competitivo esta hogares con acceso a internet, subscriptores a telefonía móvil, terminales puntos de venta, complejidad de económica en sectores de innovación y

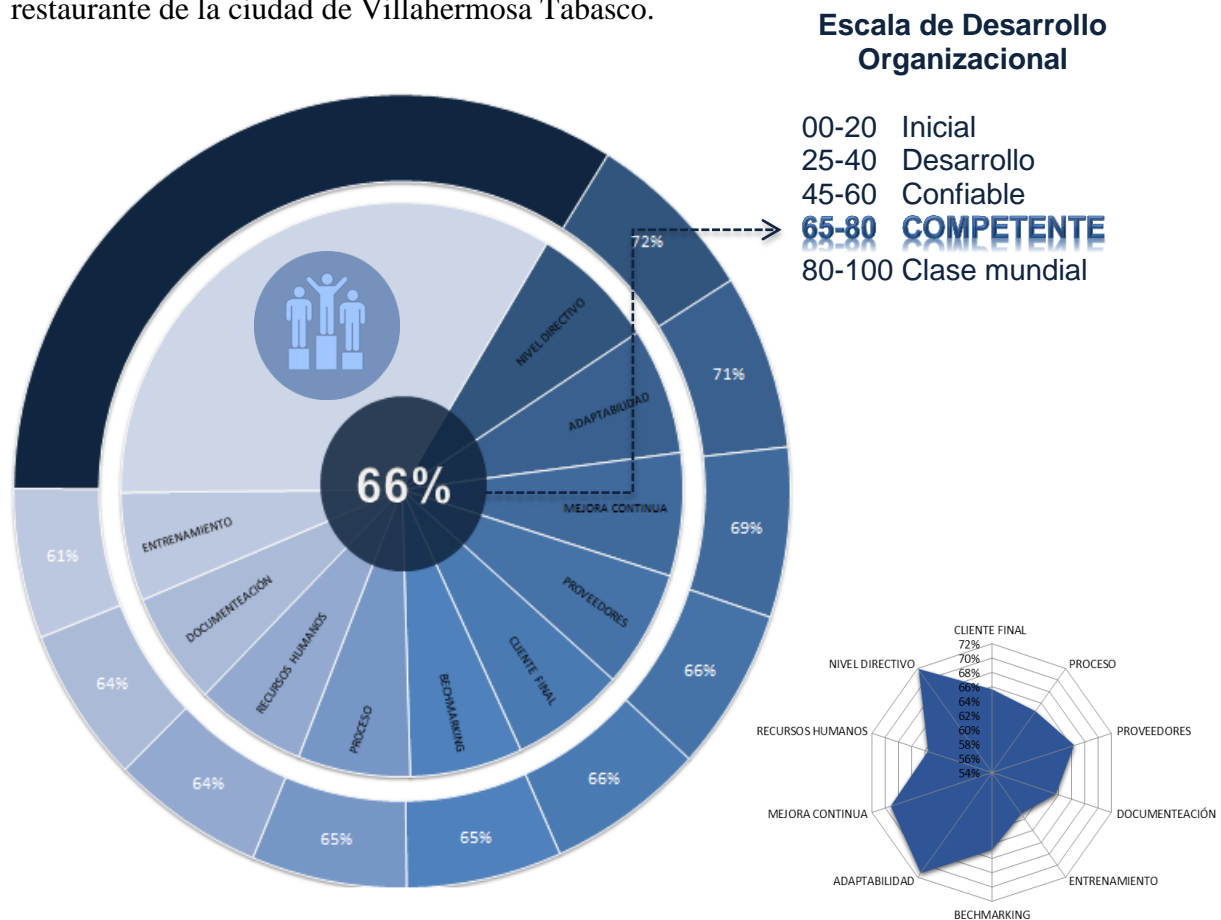
productividad total de los factores, todos estos factores son grandes oportunidades para el sector lo que demuestra que los medios indispensables para hacer de este sector uno de los más sobresaliente de la ciudad. Es importante para el sector monitorear constante mente todos los factores propuestos y en agregar o quitar factores dependiendo de cómo se comporta el entorno ya que todos los factores representan oportunidades y amenazas latentes de la cual debemos estar atentos como es el caso de los factores ambientales que atraen el turismo externo como es el caso de las áreas naturales protegidas, en el caso de la fuerza tecnológica y científica las redes carreteras, los investigadores y patentes, para la fuerza Social, Cultura y Demográfica La pobreza, la equidad salarial, la escolaridad, cama de hospitales, médicos y enfermeras, la desigualdad salarial y la población ocupada sin ingresos, para el caso de la fuerza Política, gubernamentales y Legales los secuestros, homicidios, el costo del delito y para las fuerza Económica y Financiera las exportaciones, el crecimiento del PIB, Participación laboral, Diversificación Económica, flujo de pasajeros internacionales, inversiones extranjeras, todos estos factores aunque no impactan directamente en este periodo de investigación en algún momento futuro pudieras incidir favorable o desfavorablemente.

Podemos aterrizar este análisis en que aun que el país y el estado incluso la ciudad están pasando por momentos difíciles en materia de seguridad en todos sus aspectos y sufre los estragos de los problemas económicos mundiales, ha podido sobre llevar estas situaciones y hacerle frente a grande estos grande problemas aunado esto se tiene el desafío de poder mejorar en varios aspectos y poder contrarrestar los efectos de las fuerzas competitivas del entorno, siempre con la visión de aprovechas todas las oportunidades que se presenten y poder aminorar y hacer frente a las amenazas del entorno para lo cual el sector debe tomar todas las medidas que este a su alcance para mitigar estas situación, por lo tanto la segunda parte de este estudio pretende

analizar la competitividad del sector y poder establecer un escenario integral para que las organizaciones y entidades que integran este grupo o sector tengan las herramientas necesarias para determinar las medias a seguir para alcanzar el éxito de sus organizaciones.

#### 4.2. Escenario integral de la competitividad del sector.

En este segundo apartado se incluirá el estudio de la productividad y la competitividad del sector restaurante de la ciudad de Villahermosa Tabasco.



*Grafica 7 Escenario integral de la competitividad del sector Restaurantero de la Ciudad de Villahermosa, Tabasco.*

*Fuente: Aportación del Investigador*

La grafica denominada Empresa Escenario integral de la competitividad del sector Restaurantero de la Ciudad de Villahermosa, Tabasco, nos aportan un panorama integral representativo de las

empresas del sector restaurantero de la ciudad de Villahermosa con un avance general del %66, lo que posiciona al sector dentro de las empresas con competencia, podemos determinar que las empresas del sector restaurantero de la ciudad de Villahermosa cuenta con los elementos necesarios para poder ser productivas dentro de su entorno, todas manejan de forma directa o indirecta los elementos mínimos indispensables para garantizar la subsistencia del sector lo que pone de manifiesto que existen otros factores posiblemente externos que estén afectando el desempeño general de las empresas para sobresalir a nivel productivo y competitivo. Como punta de flecha los elementos que destacan en el sector son el nivel directivo con un 72%, la adaptabilidad con un 72% y la mejora continua con un 69%, en segundo nivel tenemos a los elementos que alcanzaron un nivel de avance entre el 65% y 66% alianza con proveedores, cliente final, benchmarking y desempeño del proceso estas podrían considerarse por el sector como los elementos que dan vida al cuerpo de la flecha y por ultimo entre el 61% y 64% recursos humanos, documentación y entrenamiento y estos tres últimos las podemos considerar como las estabilidad del vuelo en el trayecto de la flecha para lograr el logro de los objetivos del sector, si comparamos estos elementos dentro de un sistema integral donde todos participan y son indispensables para alcanza el objetivo deseado podemos notar que para el sector restaurantero de la ciudad de Villahermosa existe una gran posibilidad de poder destacar siempre que se busque unificar esfuerzos por parte de todos los entes que conforman este sector, ya que se cuenta con las capacidades necesarias para destacar cada uno de los elementos evaluados en esta investigación.

#### 2.4. Conclusiones generales de autodiagnóstico

Se trata de establecer la situación actual que viven las empresas del sector restaurantero de la ciudad de Villahermosa Tabasco identificando cuales son los elementos del entorno interno que más impacta la productividad y por ende la competitividad de dichos entes económicos.

Si la organización cuenta con la estructura mínima requerida tendrá oportunidades para sobresalir en el sector y sobre todo podrá mantenerse estable dentro del sector productivo del estado aun a pesar de los fuertes cambios externos, de manera general se destaca la participación activa de los restaurantes en la atención al cliente uno de los elementos que más se trabajan es la del enfoque con un avance que representa un importante progreso para las empresas que se evaluaron en este informe técnico especialmente buscando la calidad del producto que se ofrece, con objetivos muy bien definidos de satisfacer al cliente y lograr la fidelidad del cliente, el avance del 90% sobre los demás elementos es un indicador de que las cosas se están pensando y desarrollando de forma acertada para el sector; de igual forma para el Elemento de la mejora continua con un mismo avance que el elemento anterior nos muestra que las empresas en la actualidad están echando mano de las estrategias para el desarrollo continuo de la organización, que en su gran mayoría estas estrategias les generan ventajas competitivas frente a otros competidores.

Para el nivel directivo y la adaptabilidad de las empresas tenemos un avance de igual forma significativo con un 90% de avance lo que representa que las empresas cuentan con un nivel directivo con capacidades y habilidades requeridas para establecer una estructura y ambiente organizacional adecuado para impulsar el desarrollo de toda la empresa y poder alcanzar el éxito que se desea, este elemento viene de la mano con la adaptabilidad de la empresa la cual debe de

propiciar en gran manera la alta gerencia ya que ella es la que le da los factores que requiere la empresa para adaptarse a los nuevos cambios y generar estrategias que encaminen a la empresa estar preparadas para los cambios que sean necesarios, la adaptabilidad de los procesos juega un papel importante dentro de la empresas de la ciudad de Villahermosa ya que sin esta adaptabilidad de procesos no se tendrá oportunidad de competir en el entorno cambiante.

En segunda posición del avance logrado con un 89% tenemos a los elementos Documentación y Entrenamiento, estos dos elementos deberán ser tratados por las empresas con gran importancia y no descuidarlos ya que representan una parte primordial para mantener a la empresa a la vanguardia en relación la información que maneja y a las capacidades adquiridas por el personal por medio del entrenamiento sin el desarrollo de estos elementos se corre el riesgo de no contar con la fuerza necesaria para lograr que la empresa alcance los niveles de desarrollo deseado y sobre todo que al mantener estos el elementos en constante avance el tiempo para lograr la productividad de empresa se ven disminuidos ya que todo la información necesaria y capacidades requeridas están inmersas en estos el elementos de gran importancia para el sector restaurantero.

Para el tema de los proveedores vemos que el sector restaurantero de la ciudad de Villahermosa tabasco cuenta con una importante cartera de proveedores para la obtención de la materia prima e insumos requeridos para ofrecerle a sus clientes un producto de calidad, evaluado el avance con un 88% podemos destacar que hace falta trabajar más con la parte de alianzas estratégicas para aprovechar al máximo los beneficios que se pueden obtener de la relación que se tiene con los proveedores, hacer uso de la información, y los beneficios que apartan a los productos y el valor agregado que se le da al cliente atreves de la utilización de determinados insumos o materia prima dará mayor ventaja competitiva al sector.

Se tienen dos elementos de gran impacto dentro de las empresa y es el desempeño del proceso y el benchmarking con un 87% de avance estos dos elementos también tiene una relación importante ya que ellos son los que le dan continuidad a la vida de las empresas, para este sector se cuenta con buenos procesos bien estudiados con lo que sabemos que las empresas saben lo que hacen y como lo hacen de manera eficiente aun que deberán trabajar más arduamente en mejorar la parte de los posesos para establecer procedimientos que contribuyan al mejoramiento progresivo y eficaz de cada uno de sus procesos y de la mano el elemento del benchmarking dentro de las empresa contribuye a consolidad la parte de los procesos al ser este elemento el que busca ampliar el abanico de posibilidades en cuestión de estrategias y operaciones para establecer las mejores prácticas, para aplicarlas, adaptarlas o mejorarlas para impulsar su desempeño.

Por el último elemento que presenta menor avance con un 85% la evaluación del Recurso Humano es uno de los elementos de mayor importancia para las organizaciones, su desarrollo conlleva al mejoramiento integral de las empresas, no se puede hablar de empresa productiva sin que el personal este dentro de los estándares requeridos para el mejoramiento integral.

Podemos ver que existe un avance significativo en el las empresas de la ciudad, pero se deben trabajar más estos factores para provocar una productividad aun mayor ya que no solo impactan los él elementos internos si no también los elementos externos que deberán considerarse siempre al momento de hablar de competitividad de las empresa.

## **CAPITULO IV. PROPUESTA**

El modelo de mejoramiento propuesto para impulsar la competitividad del sector Restaurantero de la Ciudad de Villahermosa, Tabasco, y después de analizar las diferentes fuerzas internas y externas del entorno se presenta como un modelo que observa como factores de relevancia las variables de las diferentes Fuerzas Competitivas.

Se propone para este sector factores que deberán mejorar e implementarse para poder potenciar su productividad y por consiguiente su competitividad estos dos conceptos son de relevancia para poder llevar al sector al éxito y provocar un crecimiento sólido y constante, se deberá de igual forma establecer estrategias de lo general a lo particular que contribuya al crecimiento sectorial y repercuta el crecimiento de cada uno de los entes que integran al sector.

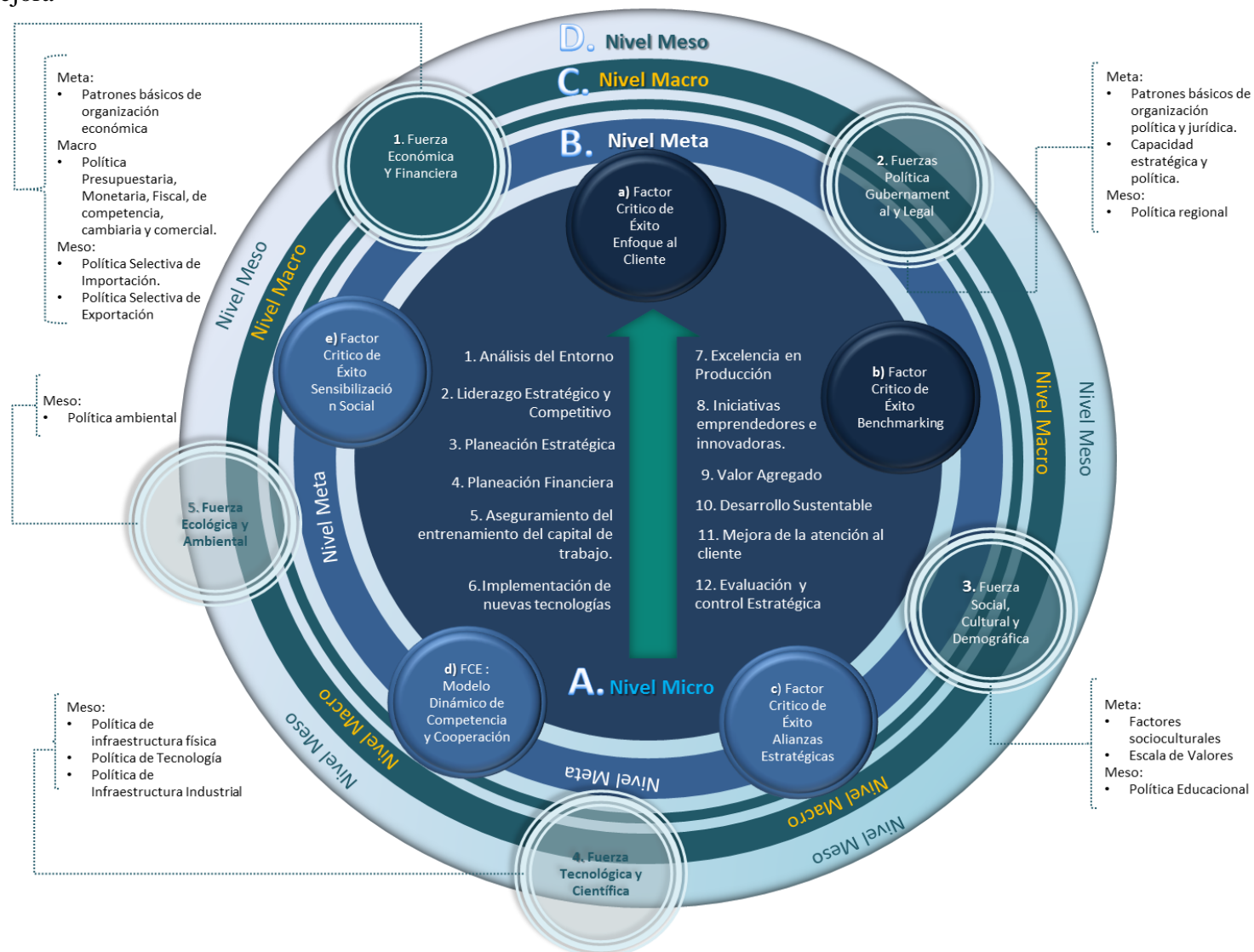
Para dar inicio a esta propuesta de mejora es importante mencionar que este modelo de mejora que se presenta a continuación no solo busca establecer una solución parcial del problema y establecer mecanismos de autodefensa para el sector estudiado, si no que busca que se comprenda la forma en que los diferentes elementos que interactúan en los diferentes niveles del entorno competitivo.

El análisis de la productividad y la competencia de un sector son de gran importancia para lograr el éxito que toda industria busca, destacando cuales son los factores, componentes, y elementos mínimos requeridos para enfrentar todos los cambios que se dan en el entorno, por eso en este modelo se distinguirán los objetivos primordiales del sector, los elementos internos de productividad, los factores críticos de éxito, y las fuerzas del entorno competitivo para establecer un escenario que contribuya a mejorar el entorno en el que se desarrollan las empresas que integran el sector restaurantero de la ciudad de Villahermosa Tabasco.



Se presenta el siguiente modelo de mejora como fundamento primario, para establecer bases de un continuo análisis del entorno y obtención de datos del sector, que contribuyan al mejoramiento progresivo de todo el sistema.

## 1.1. Modelo de Mejora



*Ilustración 2. Modelo de Mejora para el Sector Restaurantero de la Ciudad de Villahermosa, Tabasco 2018.*

*Fuente: Aportación del Investigador*

## 1.2. Análisis del Modelo

Para poner en contexto el presente análisis se propondrá un modelo basado en el enfoque establecido por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) el cual busca sistematizar los diferentes enfoques del fenómeno de la competitividad y resumirlos en un solo enfoque integral conocido como “Competitividad Estructural” (OCDE, 1992)

En este modelo analizaremos desde el punto de vista integral los cuatro niveles sugerido para los modelos de Competitividad Integral o Estructural dentro de ellos podemos encontrar:

### A. Nivel Micro.

Las empresas del sector restaurantero de la ciudad de Villahermosa se enfrentan continuamente con diferentes factores que la impactan favorable y desfavorablemente por esta razón y de acuerdo a la investigación realizada para este sector económico se enumera una cantidad de Estrategias que bien podrían conformar la columna vertebral del sector; así como la fuerza y empuje que conduzca al sector hacia el mejoramiento inmediato y reactive la sinergia de cada ente que conforma el sector.

Las empresas del sector deben procurar establecer una estructura interna que permita a cada empresa desarrollarse y fortalecerse para poder competir dentro de su propio sector y hacer frente a los fuerzas que impactan constantemente el entorno en el que se desenvuelven, a continuación colocaremos en orden de importancia las estrategias a seguir para cada ente que integra el sector:

1. Análisis del Entorno.
2. Planeación Estratégica para todas las empresas del sector.

3. Planeación Financiera.
4. Aseguramiento del entrenamiento del capital de trabajo.
5. Implementación de Nuevas Tecnologías.
6. Excelencia en producción.
7. Iniciativas emprendedoras e innovadoras.
8. Valor Agregado.
9. Desarrollo Sustentable.
10. Mejorar la atención del cliente
11. Evaluación y control estratégica
12. Liderazgo Estratégico y Competitivo

Se sugieren estas doce acciones como estructura interna para cada uno de las empresas del sector restaurantero de la ciudad de Villahermosa, con la finalidad de fortalecer cada ente económico que interactúa en el entorno.

Para hacer cambios significativos no basta con que cada empresa desarrolle sus propias ideas de manera aislada, sino que se tiene que trabajar en conjunto y readecuarse no solo en el nivel interno si no en su entorno. La consecuencia simultanea de aplicar estas propuestas no solo se nota de manera parcial si no en conjunto al aportar al sector mayor eficiencia, flexibilidad, calidad y por supuesto la velocidad de acción con la que contarán todos y cada uno de los elementos que conforman el sector.

De igual forma se contemplan dos factores Críticos de Éxito a nivel micro y tres factores Críticos de Éxito que participan del nivel meta, para este apartado describiremos los siguientes:

a) Factores Críticos de Éxito Enfoque al Cliente: este factor busca desencadenar una mejora continua en la atención de los clientes para que todos los entes del sector busquen ofrecer siempre a los clientes el mejor producto y mejor servicio. Buscando con esto establecer parámetros mundiales en lo que a la atención del cliente se refiere.

b) Factores Críticos de Éxito de Benchmarking: este factor crítico de éxito busca la apertura de las empresas tanto interna como externamente al poder compartir procesos y procedimientos que garanticen el mejoramiento de los resultados obtenidos al momento de ejecutarlos. Con este factor se busca impulsar a las empresas a una verdadera apertura para lograr una mayor Competitividad encaminada hacia las sanas prácticas económicas y desencadenar mayor ambiente de desarrollo para todo el sector.

## B. Nivel Meta.

El nivel meta busca reforzar las estructuras en los niveles Micro, Macro y Meso y establecer patrones de organización que permitan movilizar la capacidad creativa de la sociedad, este modelo de mejora se buscar establecer tres factores críticos de éxito que interactúan desde adentro y tres fuerzas del entorno que interactúan desde a fuera.

Para los tres factores críticos de éxitos tenemos:

a) Factores Críticos de Éxito Modelo Dinámico de Competencias y Cooperación: con este factor buscaremos crear procesos creativos de ventajas competitivas, evaluando la competitividad de los competidores, creando inteligencia competitiva, seleccionando a los competidores y haciendo redes de negocios favorables para el sector. La enorme dinámica que implica el activar esta fuerza tiene que estar soportada desde el nivel micro y contempla todas

aquellas acciones que buscan las empresas de crear un modelo dinámica de competencias y de cooperación de todas la partes del sector, como también todas las partes del entorno, esta dinámica se logra con la organización de todo el sector para entrar y superar las barreras para entrar en el grupo estratégico, así como crear inteligencia competitiva buscando información atreves de mecanismos integrados para realizar el análisis de competencias.

b) Factor Crítico de Éxito Alianza Estratégica: Este factor crítico de éxito tiene mucha similitud con el anterior ya que del anterior se desprende información necesaria para establecer las alianzas estratégicas favorables para el sector, con este factor crítico de éxito se busca establecer redes de negocios más estables y de cooperación estratégica para minimizar los riesgos por medio de cooperación y proteger al sector durante las eventualidades negativas del entorno, de igual forma se deben contemplar el establecimiento de redes de negocios según sus características o dimensión, para este modelo se sugieren tres, la primera es la referente a los participantes de la red, que pueden ser una o varias organizaciones, la segunda hace referencia a las que actúan en uno o varios sectores y por último la dimensión de estabilidad o eventualidad.

c) Facto Critico de Éxito de Sensibilización social: este factor hace referencia a la sensibilización social en el que debe trabajar todo el sector, junto con los organizamos de gobierno y demás sectores para concientizar a la sociedad; que la transformación va más allá de mejorar los contextos macroeconómicos si no que requiere la intervención de los actores sociales con miras a establecer reformas creativas en materia de gestión política, la disposición al dialogo de los grupos más significativos, el logro de la competitividad exige una elevada capacidad de la sociedad para organizase, interactuar entre ellos y el entorno y gestionar un entorno sistémico que abarque a toda la sociedad en su conjunto.

Al igual que los factores críticos de éxito tenemos para el nivel Meta tres fuerzas que interactúan positivamente o negativamente en el entorno en que se desenvuelve el sector restaurantero de la ciudad de Villahermosa tabasco, estas fuerzas son las tres más importantes y las que más impactan al sector por lo que se sugiera sean estudiadas y analizadas por separado para establecer un panorama lo más real posible al momento de planear y desarrollar estrategias, de tal forma que sean asertivas para las empresas y el sector.

A continuación de describen estas fuerzas y su participación en este nivel del entorno competitivo integral:

1) Fuerza Económica y Financiera: esta fuerza interactúa en tres de los cuatro niveles de la competitividad Estructural, por ellos es de vital importancia conocer y analizar el comportamiento de esta fuerza para este nivel. Esta fuerza establecerá patrones básicos de organización para una modernización económica donde todas los actores buscaran mejorar de manera sistémica e integral los elementos que integran esta fuerza para lograr así la estabilidad de la fuerza, interacción estratégica, aprendizaje, eficiencia y el autocontrol ante el entorno cambiante.

2) Fuerza Política Gubernamental y legal. Se busca que se propicie patrones básicos de organización política y jurídica que dé certidumbre y estabilidad al entorno donde se desenvuelven los actores, también se busca que exista una mayor capacidad política y estratégica para propiciar así un entorno confiable para formar estructuras políticas, gubernamentales y legales que contribuyan a la formación de una sociedad con mayor organización.

3) Fuerza Social Cultural y Demográfica. Se deberá buscar la estabilidad de los factores socioculturales para que toda la sociedad se transforme en un impulsor para lograr una estabilidad del entorno, ya que no es tarea de unos cuentos lograr la competitividad integral si no

actúan principalmente la estructura social de la cual surgen actores privados y públicos que están dispuestos a cooperar y articularse entre sí.

### C. Nivel Macro.

Dentro del nivel macro de la competitividad sistémica todas las fuerzas interactúan, pero está integrada primordialmente por la fuerza macroeconómica que es la que establece mercados eficientes de factores, bienes y capitales que son los elementos claves para una asignación eficaz de los recursos de una nación.

La fuerza Económica y Financiera. Deberá apoyarse en la reforma de políticas fiscales, monetarias, de competencia, cambiarias, comerciales y presupuestarias, estas son las políticas que deberían mejorarse para lograr el paso de una macroeconomía inestable a una estable, aunque para eso se tenga que luchar contra la inflación mediante políticas restrictivas, establecer estructuras solidadas para contar con un sector financiero eficaz, lograr mejorar las políticas económicas del comercio exterior, los grupos sociales en cuestiones macroeconómicas son afectados de manera variada especialmente a los grupos vulnerables ya que se favorecen a los grupos de mayor influencia.

La estabilidad macroeconómica no solo requiere de tener establecido los mecanismos a cambiar y los medios de cómo lograrlos, si no que requiere que los actores políticos realicen un gran esfuerzo al poder llevar a la realidad los ajustes necesarios para lograr la estabilidad macroeconómica.



#### D. Nivel Meso.

El nivel meso es uno de los más destacados para esta perspectiva de competitividad integral o estructural ya que es aquí donde se consolidan todos los esfuerzos que realizan los actores de todos y cada uno de los niveles que integran el entorno competitivo, en este nivel es donde se da la formación activa de estructuras, analizaremos las fuerzas que interactúan de manera directa con este nivel y sus actores más sobresalientes:

1) Fuerza Económica y Financiera. Se deberá buscar una política selectiva de importación dándoles oportunidad los sectores a que se preparen para poder competir con las importaciones que llegaran debido a la apertura comercial que suscita la globalización y deberá contemplarse la política selectiva de Exportación al seleccionar los sectores que cumplen con los más altos estándares para poder competir con los productos y servicios ofrecidos en otros países de tal forma que se proteja las exportaciones y se aseguren los mercados en los que se incursiona. Se deberán buscar incentivos para los sistemas de exportación y apertura frente a las tecnologías extranjeras. Los actores sobresalientes son las instituciones financieras y instituciones de investigación privadas y públicas.

2) Fuerza Política Gubernamental y Legal. La fuerza gubernamental y legal para el nivel meso busca establecer políticas regionales favorables para los sectores que se desenvuelven en los entornos por región de tal forma que por región se desarrollen los elementos necesarios para propiciar escenarios favorables que den certeza y certidumbre a los actores del todo el sistema. Aquí intervienen a nivel central, regional y sectorial: los gobiernos, asociaciones empresariales,

sindicatos y organizaciones de consumidores, organizaciones privadas, instituciones de investigación y de desarrollo tanto privadas como públicas.

3) Fuerza Social, Cultural y Demográfica: se deberán mejorar las políticas educacional buscando establecer estructuras de educación competitivas y desarrollar las capacidades y habilidad de toda la población que se prepara para alcanzar el nivel de población económicamente activa, los actores más sobresalientes de esta fuerza son las Instituciones educativas tanto públicas como privadas, esta estructura es de gran envergadura para consolidar el nivel intelectual y generar no solo capital humano si no todo el capital intelectual requerido para ejercer la fuerza necesaria en el ámbito nacional e internacional.

4) Fuerza Ecología y Ambiental: esta fuerza buscara establecer mejores políticas ambientales y garantizar el buen uso de los recursos naturales con los que se cuentan así como hace conciencia de la importancia de establecer empresas verdes para crear un compromiso no solo con la industria si no con la sociedad y sobre todo con el entorno, con esto se busca la sustentabilidad de la empresas y el compromiso asociado a los beneficios que se pueden obtener del entorno.

5) Fuerza Tecnológica y científica: en este nivel se plantean políticas de infraestructura física y política tecnológica, como las vías de comunicación los medios de comunicación la aplicación de nuevas tecnologías todo lo referente a la estructura tecnológica que contribuirá a detonar el desarrollo progresivo, así como la política de infraestructura industrial que buscara desarrollar las capacidades industriales ofreciendo todos los medios y herramientas necesarias para alcanzar el desarrollo industrial de todos los sectores en todas las regiones del entorno competitivo.

## **CLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Para concluir debemos destacar la importancia de trabajar de manera conjunta con todos los actores y elevar su capacidad estratégica, buscando siempre establecer una sinergia integral donde todos los actores aporten sustancialmente todos sus capacidades para lograr la construcción de estructuras solidas que den firmeza a todo el entorno.

Para el sector restauranero del estado de tabasco, se deberán buscar actores que tengan el empuje y la fuerza necesaria para buscar estructuras por donde avanzar, promover nuevos grupos de actores que busquen el mismo fin de tal forma que ya no sea un solo grupo trabajando si varios grupos buscando el logro de los objetivos, en relación a los actores de del sector a nivel micro se deberá trabajar de forma conjunta no importando las características o crecimiento de los participantes del sector si no promoviendo el trabajo en conjunto para lograr mayor competitividad, lograr crean un entorno económico favorable para la región, contribuir a que la sociedad participe en el desarrollo de la competitividad y trabajar de la mano con las instituciones y actores del gobierno orientado todo siempre a la acción y no solo al protocolo , se requiere de un cambio radical y una consolidación que sea palpable y sostenible por el sector restauranero y todos los actores que convergen en el entorno macroeconómico de la ciudad de Villahermosa.

Se recomienda establecer indicadores que contribuyan a monitorear las fuerzas del entorno competitivo, los factores críticos de éxito y que empresa trabaje arduamente en desarrollar los elementos que impulsaran la verdadera competitividad estructural a la que se pretende llegar.

En este trabajo se plasmaron ideas y aportaciones de la experiencia del investigador al momento de conocer el campo en que se desenvuelven las empresas del sector restaurantero, por lo que esta aportación es de carácter temporal y busca dejar un antecedente de futuros análisis que contribuyan al mejoramiento de la productividad y competitividad del sector.

Es importante también recomendar poder contar con especialistas en la materia que pudieran realizar análisis del entorno de forma continua para poder echar mano de los recursos que contribuyan a que el mercado o sector puedan combatir las amenazas y aprovechar las oportunidades que existen en el entorno así como especialistas dentro de los entornos internos de las empresas que sepan cómo contribuir a la competitividad tanto de las empresas que conforma el sector como en todo su conjunto.

En la actualidad la ciudad de Villahermosa tiene una importante oportunidad de volver a sobresalir en el medio nacional por lo que se deben aprovechar todos los cambios que pudieran existir en el sector y aprovechar de manera positiva todos estos cambios que se suscitaran en los próximos años, pero antes se tiene que preparar y establecer modelos de trabajo no solo para el sector regional, sino que también deberán participar si es posible todos los sectores nacionales.

## **GLOSARIO DE TÉRMINOS**

CCET - Consejo Coordinador Empresarial de Tabasco

CANIRAC - Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados

INE - Instituto Nacional de Estadística

PIB - Producto Interno Bruto

SHRFSP - Saldo histórico de los requerimientos financieros del sector público

INEGI - Instituto Nacional de Estadística y Geografía

PBT - Producto Interno Bruto Total

VACB - Valor Agregado Censal Bruto

PYME – Pequeñas y Medianas Empresas

MIPYMES – Micro Pequeñas y Medianas Empresas

PESTEC – Fuerza Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Competitivas.

APEC – Foro de Cooperación Asia -Pacífico

MERCOSUR – Mercado Común del Sur

NAFTA- Tratado de Libre Comercio de América del Norte

UE – Unión Europea

CEPAL - Comisión Económica para América Latina

OCDE - Organización de Cooperación y Desarrollo Económico

VACB – Valor Agregado Censal Bruto

SCIAN – Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte

DELPHI - Método Delfos

FONDEN – Fondo de Desastres Naturales

## BIBLIOGRAFIA

- Caro, L. (30 de enero de 2018). *bon viveur*. Recuperado el 12 de abril de 2018, de bon viveur: <http://www.bonviveur.es/noticias/guia-michelin-espana-2018-cifras-comunidades-autonomas-y-estrellas>
- Castro, A. O. (2008). *Planeación Financiera Estratégica*. México, D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- CEPAL. (Agosto de 1995). Competitividad Sistemica: Nuevo desafío para las empresas y la política. *Revista de la CEPAL*, 52.
- Chiavenato, A. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México, D. F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Hernandez-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (sexta edición ed.). México D.F., Mexico : McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- INEGI. (2014). *Censo Economico 2014*. México: Catalogación en la fuente INEGI:.
- Ipinza, F. A. (2008). *El proceso estratégico un enfoque gerencial*. Estado de México: Pearson Educación de México S.A. de C.V. .
- Nieto, L. E. (2013). Plan Nacional de Desarrollo. *Plan Nacional de Desarrollo*. Mexico .
- OCDE, (. d. (1992). *Technology and the Economy. The key Relationships, Paris, Technology/Economy Programme (TEP)*, OCDE. OCDE .
- Pruneda, A. (06 de enero de 2016). *FORBES MEXICO*. Recuperado el 12 de Abril de 2018, de FORBES MEXICO: <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/mexico-tiene-10-de-los-50-mejores-restaurantes-de-latinoamerica/>
- Union, C. d. (31 de Diciembre de 2002). Diario Oficial de la Federación. *Ley para el Desarrollo de la Competitividad en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. Ciudad de México, México: Diario Oficial de la Federación.

## APÉNDICES O ANEXOS.

### Figuras

<i>Figura 1. Entorno Contextual de las Organizaciones.</i>	27
<i>Figura 2 Variables Política, Gubernamental y Legales</i>	32
<i>Figura 3 Variables Económicas y financieras</i>	34
<i>Figura 4 Variables Sociales, Culturales, y Demográficas</i>	35
<i>Figura 5 Variables Tecnológicas y Científicas</i>	37
<i>Figura 6 Variables Ecológicas y Ambientales.</i>	38
<i>Figura 7 Factores determinantes de la competitividad Sistémica</i>	44
<i>Figura 8 Factores determinantes de la competitividad Sistémica: Capacidad estratégica de los grupos de actores.</i>	48
<i>Figura 9. Aspectos multifuncionales de liderazgo estratégico</i>	53
<i>Figura 10 Metodología de Investigación para Sector</i>	78

### Tablas

<i>Tabla 1</i>	21
<i>Tabla 2</i>	25
<i>Tabla 3 Fuerza Políticas, Gubernamentales y Legales</i>	82
<i>Tabla 4 Fuerza Económicas y Financieras</i>	84
<i>Tabla 5 Fuerza Sociales, Culturales y Demográficas</i>	86
<i>Tabla 6 Fuerza Tecnológicas y Científicas</i>	88
<i>Tabla 7 Fuerza Ecológicas y Ambientales</i>	90

### Graficas

<i>Grafica 1 Variables Políticas, Gubernamentales y Legales</i>	83
<i>Grafica 2 Variables Económicas y Financieras</i>	85
<i>Grafica 3 Variables Sociales, Culturales y Demográficas</i>	87
<i>Grafica 4 Variables Tecnológicas y Científicas</i>	89
<i>Grafica 5 Variables Ecológicas y Ambientales</i>	91
<i>Grafica 6 Entorno Integral de las variables que influyen en la Competitividad del Sector Restaurantero de la ciudad de Villahermosa, Tabasco</i>	92
<i>Grafica 7 Escenario integral de la competitividad del sector Restaurantero de la Ciudad de Villahermosa, Tabasco.</i>	95

*Ilustraciones*

*Ilustración 2. Modelo de Mejora para el Sector* \_\_\_\_\_ 102



# ANEXOS