



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MÉRIDA

ITM

TESIS:

LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL ENTORNO COMPETITIVO COMO
FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERMANENCIA DE UNA PYME
RESTAURANTERA DE MÉRIDA, YUCATÁN

PARA OPTAR AL GRADO DE:

MAESTRA EN PLANIFICACIÓN DE EMPRESAS
Y DESARROLLO REGIONAL

PRESENTA:

L.I.A.E.T. ANA LAURA AGUILAR SOLÍS

ASESORA:

M. C. HERMILA ULIBARRI BENÍTEZ

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO

20 DE SEPTIEMBRE DE 2019



"2019, Año del Caudillo del Sur, Emiliano Zapata"

DEPENDENCIA: DIV. DE EST. DE POSG. E INV.

No. DE OFICIO: X-357/19

Mérida, Yucatán, **29/agosto/2019**

ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

**C. AGUILAR SOLÍS ANA LAURA
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN
DE EMPRESAS Y DESARROLLO REGIONAL
PRESENTE.**

De acuerdo al fallo emitido por su asesora la **M.C. Hermila Andrea Ulibarri Benítez**, y la comisión revisora integrada por la Dra. María Antonia Morales González, el M.C. Andrés Miguel Pereyra Chan y la Dra. Ana María Canto Esquivel, considerando que cubre los requisitos establecidos en el Reglamento de Titulación de los Institutos Tecnológicos le autorizamos la impresión de su trabajo profesional con la TESIS:

"LAS HABILIDADES DIRECTIVAS Y EL ENTORNO COMPETITIVO COMO FACTORES QUE INFLUYEN EN LA PERMANENCIA DE UNA PYME RESTAURANTERA DE MÉRIDA, YUCATÁN"

ATENTAMENTE

Excelencia en Educación Tecnológica

**M.C. DANIEL ARCÁNGEL LÓPEZ SAURI
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

C.p. Archivo
DALS/fja



S.E.P.
INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE MERIDA
DIVISION DE ESTUDIOS DE
POSGRADO E INVESTIGACION



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, le doy las gracias **al Instituto Tecnológico de Mérida** y al **Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología** por la oportunidad que me otorgaron como becaria para cursar el programa del posgrado que ahora concluyo y relacionarme con compañeros que se convirtieron en buenos amigos.

Agradezco también a mis maestros por su experiencia, conocimiento y orientación: a la **Dra. Ana María Canto Esquivel**, por sus valiosas enseñanzas y en lo relativo a consultoría empresarial; a los miembros de mi comité: el **Mtro. Andrés Pereyra Chan**, por su crítica constructiva, a la **Dra, Ma. Antonia Morales González** quien, con su paciencia y retroalimentación, me permitió mejorar mi trabajo de investigación de manera significativa; y especialmente a mi directora de tesis, la **M.C. Hermila Ulibarri Benítez**, quien me brindó su apoyo tanto en lo académico como en lo personal a lo largo de mi tiempo en el Instituto Tecnológico.

Asimismo, quisiera expresar lo agradecida que me siento por mis **compañeros** y otros **profesores** del Instituto porque con sus aportaciones y escucha, me motivaron a mejorar como profesionista y también como ser humano.

También me gustaría agradecer a la propietaria de la empresa en la que se realizó este estudio, la **Sra. Bertha Aurora Cervera Morales** de **CAMPAY sushi**; al **Sr. Francisco Romero Bolio**, destacado empresario de la ciudad, y a la **Lic. Alejandra Pacheco Montero**, presidente de la **Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados** en Yucatán, quienes, mediante sus puntos de vista, enriquecieron mi proyecto de tesis.

Por último, sin ser menos importante, le agradezco a mi **familia** y a mi **esposo** por su acompañamiento y sustento desde el momento que tomé la decisión de cursar la maestría y hasta el día de hoy que la finalizo.

RESUMEN

La competitividad es ampliamente discutida por su importancia para cualquier empresa, pero sobre todo, para las micro, pequeñas y medianas empresas (PYME), que no sólo representan cerca del 90% de los negocios del planeta, sino porque experimentan de manera más intensa los efectos que se presentan en su inestable entorno, y por lo cual, un empresario de este sector debe de ser especialmente hábil en el manejo de su empresa, para conseguir que esta permanezca en el mercado. Por otro lado, se sabe que la industria restaurantera está teniendo cambios relevantes derivados del acelerado ritmo de vida que caracteriza a las ciudades, y que en ella se demanda tanto variedad en la oferta en cuanto a tipos de cocina, como accesibilidad para el consumo, dando lugar a las aplicaciones de telefonía celular de servicio a domicilio, además de un despunte en los carritos de comida o *food trucks*. Dicho lo anterior, y considerando que hay literatura que plantea las habilidades del empresario-gerente como uno de los factores estratégicos que constituyen una ventaja competitiva en una PYME, es que surge el interés de analizar su influencia en la permanencia de una empresa a través de un estudio de caso cualitativo en una pequeña empresa restaurantera de Mérida, Yucatán, junto con su entorno.

La revisión bibliográfica sugirió el análisis de siete habilidades en la empresaria, dentro de las que destaca la influencia de su comunicación, seguida de su negociación, resolución de conflictos y manejo del tiempo; mientras que se sugiere que mejore en cuanto a toma de decisiones orientadas hacia objetivos definidos; y especialmente en la motivación y trabajo en equipo. Respecto al entorno restaurantero se concluye que la rentabilidad que la industria permite es buena para CAMPAY, y por lo cual el poder de los competidores existentes es fuerte y existen numerosos inversionistas interesados en la ciudad, representando un poder moderado-fuerte en los competidores potenciales. Por otro lado, el poder de negociación de los clientes se percibe moderado-fuerte por su lealtad hacia los restaurantes; y el poder de negociación de los proveedores como bajo-moderado, al igual que el de los productos sustitutos, a pesar de que no sean una amenaza real, por carecer del componente del servicio que ofrece un restaurante.

Palabras clave: habilidades directivas, entorno competitivo, PYME, competitividad.

ABSTRACT

There are many views on competitiveness due to its importance for companies in general, but its relevance is greater for micro, small and medium-sized companies (SMEs) since they represent about 90% of the businesses worldwide and experience the effects of their environment more intensely, which indicates why entrepreneurs in this sector must be skilled managers to ensure their companies' continued presence within the market. On the other hand, it is also known that the restaurant industry is experiencing major changes related to the current accelerated lifestyle which demands, not only increasing variety of menus, but also, more accessibility for consumers, resulting in various cellphone applications for delivery service, as well as in the rising popularity of food trucks. It is by taking the latter into account, as well as the fact that management skills have been considered as one of the strategic factors that result in competitive advantages for SMEs, that this qualitative study case takes place, since its main objective is to analyze how management skills and the competitive environment influence in the continued presence of a company within the restaurant industry in Merida, Yucatan.

The bibliographic review suggested to evaluate CAMPAY sushi's general manager regarding seven management skills, which resulted in a high influence of the communication skill, followed by her negotiation, resolution of conflicts and time management skills. However, the following skills should be improved: decision making towards clear objectives and goals, but more importantly, motivation and teamwork. In regards of the restaurant industry environment, the results indicate the profitability CAMPAY or another company can make is positive, and this is why existing competitors are strong, and also the reason for which many investors choose Merida for establishing a new restaurant, resulting in medium-strong potential competitors. Furthermore, the negotiation power clients exert is perceived as medium-strong due to their loyalty they develop towards restaurants; and the power both providers and substitutes have is low-medium, although providers of substitutes do not constitute an actual threat since they cannot offer the same kind of service and value as a restaurant does.

Key words: management skills, competitive environment, SME, competitiveness.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Planteamiento del problema	5
1.2.1. Preguntas de investigación	6
1.2.1.1. Pregunta general.....	6
1.2.1.2. Preguntas específicas	6
1.2.2. Hipótesis.....	6
1.2.3. Objetivos de la investigación	7
1.2.3.1. Objetivo general	7
1.2.3.2. Objetivos específicos.....	7
1.3. Justificación	7
1.4. Delimitación.....	8
1.5. Limitaciones	9
1.6. Contenido de los capítulos.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1. Competitividad, creación de ventajas competitivas y sus factores	10
2.1.1. Competitividad empresarial y ventaja competitiva	10
2.1.2. Factores externos e internos de la competitividad	12
2.1.3. Medición de la competitividad empresarial	14
2.2. Análisis de los sectores industriales y competitividad.....	16
2.3. Habilidades directivas: clasificación, definiciones y análisis	23
2.3.1. Clasificación de las habilidades directivas	24
2.3.2. Un abanico de habilidades directivas	25
2.3.3. Análisis de habilidades directivas	28
CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL	32
3.1. Sector PYME y caracterización de la pequeña empresa	32
3.1.1. Clasificaciones de la PYME y sus estratos.....	33
3.1.2. Características de la PYME	35

3.1.3. La PYME en México	36
3.1.4. La PYME en Yucatán	39
3.2. La industria restaurantera	42
3.2.1. La industria restaurantera en México	43
3.2.2. La industria restaurantera en Yucatán.....	46
3.2.3. La industria restaurantera de Mérida	48
3.3. Restaurantes CAMPAY SUSHI	49
3.3.1. Historia y situación actual	50
3.3.2. Identidad empresarial	52
3.3.3. Estructura organizacional	53
3.3.4. Tipo de productos y de clientela	56
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA	58
4.1. Tipo de Investigación	58
4.2. Enfoque de Investigación	58
4.3. Diseño	61
4.4. Criterios de elegibilidad del estudio	63
4.5. Unidades de análisis	63
4.6. Población	63
4.7. Muestra.....	64
4.8. Variables y categorías de análisis.....	64
4.9. Herramientas	66
4.10. Procedimiento de análisis	70
CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	71
5.1. Habilidades directivas de la empresaria	71
5.1.1. Comunicación.....	72
5.1.2. Motivación.....	74
5.1.3. Manejo de tiempo.....	76
5.1.4. Toma de decisiones	78
5.1.5. Resolución de conflictos	81
5.1.6. Negociación.....	83
5.1.7. Trabajo en equipo	84

5.2. Entorno competitivo de la PYME restaurantera	87
5.2.1. Análisis del poder de los competidores existentes	88
5.2.2. Análisis del poder de los competidores potenciales	90
5.2.3. Análisis del poder de los productos sustitutos.....	92
5.2.4. Análisis del poder de negociación de los proveedores	93
5.2.5. Análisis del poder de negociación de los clientes	96
5.2.6. Análisis de la rentabilidad de la industria.....	99
5.3. Las habilidades directivas y la permanencia de la empresa	100
5.4. El entorno competitivo y la permanencia de la empresa	102
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	104
6.1. Conclusiones	104
6.2. Recomendaciones	109
BIBLIOGRAFÍA CITADA	111
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	119

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Las cinco fuerzas: definiciones y sus causas.	19
Tabla 2.2 Clasificación de las habilidades directivas por Madrigal.	24
Tabla 2.3 Clasificación de las habilidades directivas por Whetten y Cameron.....	25
Tabla 2.4 Habilidades directivas destacadas en las obras listadas.....	27
Tabla 2.5 Habilidades directivas seleccionadas.....	28
Tabla 3.1. Categorías de empresas en la Unión Europea.....	33
Tabla 3.2. Estratificación de las empresas en México	34
Tabla 3.3 Unidades económicas de la Industria Restaurantera a nivel nacional.....	44
Tabla 3.4 Personal ocupado en la industria restaurantera por clase de actividad	45
Tabla 3.5 Unidades económicas de la industria restaurantera a nivel estatal ..	47
Tabla 4.1 Principales diseños genéricos cualitativos.....	61
Tabla 4.2 Diferentes tipos de variables, sus definiciones y ejemplos.....	64
Tabla 4.3 Codificación de categorías de análisis	66
Tabla 4.4 Distribución de reactivos del instrumento AHD	68
Tabla 4.5 Distribución de reactivos del instrumento AEC	69
Tabla 4.6 Sujetos de estudio: codificación e instrumentos aplicados	69
Tabla 5.1 Dominio e interrelación de las habilidades de la empresaria.	71
Tabla 5.2 Comportamientos manifestados parcialmente por habilidad directiva.....	72
Tabla 5.3 Comportamientos de la habilidad de comunicación.....	73
Tabla 5.4 Comportamientos de la habilidad de motivación	75
Tabla 5.5 Comportamientos de la habilidad de manejo de tiempo	77
Tabla 5.6 Comportamientos de la habilidad de toma de decisiones	79
Tabla 5.7 Comportamientos de la habilidad de resolución de conflictos	81
Tabla 5.8 Comportamientos de la habilidad de negociación	83
Tabla 5.9 Comportamientos de la habilidad de trabajo en equipo	85
Tabla 5.10 Las cinco fuerzas que influyen en el entorno competitivo	87
Tabla 5.11 Poder de los competidores existentes.....	88

Tabla 5.12 Poder de los competidores potenciales	90
Tabla 5.13 Poder de los productos sustitutos	92
Tabla 5.14 Poder de negociación de proveedores de productos nacionales (N) y de importación (I)	94
Tabla 5.15 Poder de negociación de los clientes	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Contexto dentro del cual se elabora la estrategia competitiva	17
Figura 2.2 El diamante competitivo.....	18
Figura 2.3 Las cinco fuerzas que moldean la competencia.....	19
Figura 3.1 Unidades económicas, personal y producción bruta por estrato en Yucatán	18
Figura 3.2 Participación de los hombres y las mujeres por estrato en Yucatán.	18
Figura 3.3 Principales características de los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas VS otros servicios excepto gobierno en Yucatán.....	46
Figura 3.4 Unidades económicas de alojamiento y de preparación de AyB en Mérida y Yucatán	46
Figura 3.5 Organigrama general CAMPAY	53
Figura 3.6 Organigrama de la matriz COL. MÉXICO	54
Figura 3.7 Organigrama de la sucursal COL. CAMPESTRE	54
Figura 3.8 Organigrama de la sucursal COL. PINOS	55

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

En este capítulo se plantean los antecedentes de la investigación en curso orientada al análisis de las habilidades directivas y del entorno competitivo de la ciudad de Mérida, Yucatán como influyentes en la permanencia de una PYME restaurantera; el planteamiento del problema relativo al estudio y posteriormente; las preguntas de investigación; los objetivos; la justificación; y la delimitación del estudio. Asimismo, se anticipa el contenido de los demás capítulos de este trabajo.

1.1. Antecedentes

Se sabe de la importancia social y económica que el sector de las pequeñas y medianas empresas (PYME) tiene gracias a datos proporcionados por instituciones como la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2017), que lo propone como la primera respuesta a las necesidades sociales por el gran número de empleos e ingresos que genera, la reducción de la pobreza que representa y el desarrollo que fomenta; características que también expone el *International Council for Small Business* (ICSB, 2019). Además de lo anterior, cabe puntualizar que la economía mexicana se caracteriza por este tipo de establecimientos, y que estos presentan gran movilidad. Lo anterior se cristaliza en el hecho de que, de 2009 a 2012, la proporción nacional de nacimientos de empresas fue del 28.3% y la de cierres se calculó en 22% (INEGI, 2013).

Por otro lado, aún cuando la gran empresa (GE) tan solo tiene problemas ocasionales relacionados con su permanencia en el mercado, para las PYME esta dificultad es constante debido a que se aperturan en un mercado determinado y con productos específicos, mismos que fracasan muy frecuentemente. Considerando que una empresa se mantiene en el mercado por su propia cuenta únicamente si es competitiva, y que en este, cada vez existen mayores retos por los constantes cambios que en él se presentan, se hace latente la necesidad que una empresa tiene de lograr ventajas competitivas (Saavedra, 2012); como es el caso de la industria restaurantera, que se ve influida por la abundante variedad de opciones y alternativas que esta ofrece, entre otros factores. A pesar de la importancia de la competitividad para las empresas, no existe un acuerdo formal de cómo definirla, sino múltiples posturas. A continuación, se explican algunas de estas perspectivas, factores que la influyen, e indicadores para medirla que destacan.

En primera instancia, Sallenave (1994) puntualiza que la competitividad de una empresa consigue que los clientes prefieran los productos que esta ofrece y que los adquiera. Para Abdel y Romo (2004), este concepto se refiere a activos tangibles e intangibles vinculados a la tecnología y habilidades del administrador que mejoran la eficiencia de los insumos al utilizarse, así como permiten el desarrollo de productos y procesos productivos novedosos. La investigación de Aragón y Rubio (2005b) concluye que la competitividad se basa en la capacidad de una empresa para conseguir un desempeño superior al de sus competidores. Finalmente, Hernández-Rodríguez y Pulido (2011), afirman que la competitividad está ligada a la creación, desarrollo y sostenimiento de capacidades que se ganen la preferencia de los clientes para conseguir rentabilidad y desarrollo integral a corto, mediano y largo plazo.

En cuanto a indicadores, Molina (2009) utiliza el tamaño de la empresa y el volumen de ventas como determinantes de éxito y crecimiento de las PYME. En tanto que, Heras, Marimon y Casadesús (2009) concuerdan en tomar el crecimiento de las ventas, entre otros factores como calidad, rentabilidad, productividad y crecimiento en otros ámbitos. Aguilera, González y Rodríguez (2011) también utilizan el crecimiento y discuten que este, ligado a la competitividad ha sido estudiado desde diferentes enfoques. Por su parte, Islam, Khan, Obaidullah y Alam (2011) ligan el éxito empresarial al financiero, evidenciado por la supervivencia, utilidades, retorno de inversión, incremento de ventas y número de empleados; mientras que Shirokova, Vega y Sokolova (2013) consideran el crecimiento de ventas como principal indicador de desempeño de una pequeña empresa.

Por otro lado, Fong (2003) propone la teoría de recursos y capacidades como la forma más adecuada de tratar los factores de éxito de la PYME y afirma que, con frecuencia la PYME no tiene la capacidad o el interés de crecer y transformarse en una GE. Asimismo, discute que el comportamiento de la PYME y los resultados de competir se relacionan con factores muy alejados de los que aquejan a la GE. Además, añade que las características de la PYME denotan que generalmente estas no tienen acceso a algunos recursos, o que están en desventaja frente a la GE. Como consecuencia de lo anterior, señala que, admitir que la PYME es exitosa implica que sus activos estratégicos y únicos sean su ventaja competitiva, por lo que valora factores clave para el éxito como las características del gerente-empresario; las habilidades, conocimientos y actitudes de

gerentes y empleados; sus relaciones con clientes, proveedores y distribuidores; la familiarización con el mercado; y la reputación empresarial. De los factores propuestos por Fong (2003), es importante destacar al empresario y sus habilidades, elementos con los que coinciden otros estudios empíricos (Vázquez, 2016 y Reyes, 2017), al detectar la necesidad de que se desarrollen las habilidades directivas para fomentar la competitividad empresarial que se refleja en la permanencia de un negocio.

Mediante un análisis hecho en PYMEs de diversos giros que consideró los factores de tecnologías de información, innovación, esfuerzos comerciales, recursos humanos, calidad y tecnología, Aguilera et al. (2011), fueron capaces de determinar que los recursos humanos y la calidad no influyen de manera importante en las ventas; además de que la innovación no representa mayor importancia que los esfuerzos comerciales, sino que estos son un par de elementos que producen sinergia, pero la innovación y el fortalecimiento de esfuerzos comerciales sí influyen. Sin embargo, un segundo estudio que consideró una población de 413 compañías del ramo de la construcción y una muestra de 64 de ellas indicó que existe relación entre competitividad, factores internos y externos; y que las áreas de oportunidad son: valores organizacionales y capital humano (Saavedra, 2012). Además, el antes mencionado trabajo de Vázquez (2016) consistió en un estudio de caso de tres agencias de viajes de la ciudad de Mérida catalogadas como micro y pequeñas empresas en las que se midió el nivel de desempeño mediante el incremento de ventas y número de empleados; en relación con las características del perfil del empresario exitoso y sus habilidades directivas; y concluyó que no era posible medir el crecimiento en ventas por falta de información y que tanto el perfil del empresario como las habilidades directivas seleccionadas habían contribuido al éxito y permanencia en el mercado de las empresas estudiadas. Un estudio de caso más, realizado por Reyes (2017) en una pequeña empresa comercializadora de pintura automotriz analizó las habilidades directivas del líder como factores competitivos y concluyó que la utilización óptima de los recursos internos ligados a los recursos humanos y habilidades directivas, genera una ventaja competitiva que favorece la permanencia en el mercado.

De lo anterior, se destaca que la PYME no requiere constante crecimiento para considerarse competitiva y que, en ella, los valores organizacionales, el capital humano,

la planeación estratégica, la gestión, la innovación y las habilidades directivas generalmente se vinculan a su empresario. Por otro lado, Anzola (2010) afirma que la competitividad es difícil de alcanzar para las pequeñas empresas sin el refuerzo de las políticas de asistencia en proyectos y programas gubernamentales, mientras la iniciativa privada no se involucre en la lucha por el objetivo de la mayoría empresarial en los sectores menos fortalecidos. Lo anterior, porque las políticas de asistencia carecen de énfasis suficiente en programas que orienten la dirección, administración y operación de una pequeña empresa. La influencia gubernamental también se contempla en técnicas formales para el análisis de los elementos que influyen en el ambiente competitivo que rodea a una empresa, como uno de los modelos de Porter, especialista en competitividad, que introduce el diamante competitivo como método de análisis, mismo que se compone por los factores de producción; las empresas relacionadas y de apoyo; la demanda; la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, además del gobierno (Porter, 1990). Por otro lado, propone un modelo que ha sido ampliamente aceptado para el análisis de la competencia de un sector a través de cinco fuerzas: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes (entrantes), los productos suplentes (o sustitutos) y la rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 2009).

Ya que se ha abordado el concepto de competitividad y de las PYME, se procede a considerar cómo las exigencias del cambiante entorno competitivo se manifiestan en los diferentes sectores de la economía; que en el caso de la industria restaurantera en México, incluyen por un lado, la presencia de grandes cadenas multinacionales de restaurantes (Aaron Allen & Associates, 2011), que responden a las tendencias de la globalización y los múltiples puntos de venta de prominentes cadenas de comida rápida, en respuesta a la disminución del tiempo del comensal promedio; y por otro, diversidad de menús o especialidades así como abundancia de negocios informales que van desde vendedores ambulantes hasta *food trucks*, factores que representan una amenaza para la industria restaurantera mexicana, pero de manera especial para aquellas del sector PYME. Y, como prueba de la abundancia de los restaurantes en la economía mexicana, se menciona la comparación realizada por la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC, 2015) que denota que, para 2014 existían 3.1 restaurantes por cada establecimiento de servicios de salud, y 9.8 restaurantes a razón de cada unidad de servicios educativos privados.

El análisis a nivel estatal reveló estadísticas de la actividad restaurantera en Yucatán, que, para septiembre de 2014, involucraban alrededor de 12,000 empleos que se vieron en peligro a consecuencia del considerable descenso del consumo desde 2011; además de que, los primeros 8 meses del 2014 ya se habían reportado como los más negativos de su historia con el cierre de 30 negocios a causa de las bajas ventas y nuevas disposiciones fiscales (Moguel, 2014), cifras que son las últimas disponibles respecto al cese de operaciones de este tipo de negocios. Cabe mencionar que el último censo realizado reportó que los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas representaron un 9.91% del personal ocupado del estado y el 11.75% de las unidades económicas yucatecas; asimismo se observa que el 89.4% del subsector se dedica a la preparación de alimentos y bebidas (INEGI, 2016a).

1.2. Planteamiento del problema

Debido a la representatividad de la actividad restaurantera en la economía yucateca, así como a la fragilidad de la supervivencia del sector PYME vinculado a que experimentan de manera más dramática el creciente reto del dinamismo del entorno globalizado, resultando en su frecuente cese de operaciones; se infiere la importancia de crear una ventaja competitiva que favorezca la permanencia de una PYME en el mercado y de estar consciente de cómo el entorno influye en dicha permanencia. En cuanto a la creación de ventajas competitivas, se han considerado diversas propuestas, sin embargo, es notorio que el manejo de los recursos de una empresa recae en el empresario, por lo que, carecer de habilidades directivas adecuadas de gestión, puede ocasionar el fracaso de su negocio, mientras que dominarlas, le otorga una ventaja que suma a su competitividad e influye en su permanencia, como ha sido en el caso de la empresa restaurantera CAMPAY sushi de Mérida, Yucatán, misma que al llevar 19 años en el mercado, no sólo ha superado el tiempo promedio de permanencia de una PYME de 5 años, sino que ha sido capaz de establecer dos sucursales en la ciudad, que son supervisadas por gerentes que reportan directamente a la propietaria de la empresa.

Tomando en cuenta no sólo que la empresa ha crecido sino que uno de los valores presentes en la identidad empresarial es la tradición familiar que implica una futura sucesión en la administración de CAMPAY sushi, se plantea la necesidad de determinar

cómo las habilidades directivas de la empresaria influyen en la permanencia de la empresa, con el objetivo no sólo de identificarlas para potenciarlas, sino de transmitir las a los gerentes de cada sucursal, y en un futuro, al sucesor de la dirección, por la necesidad de continuar esta permanencia. Por otro lado, se considera el entorno competitivo al determinar que la empresa, al formar parte del sector PYME requiere mejor preparación ante los constantes cambios que se presentan en el mercado, lo que implica estar consciente de las diferentes fuerzas que influyen positivamente o amenazan la permanencia de CAMPAY sushi en la industria restaurantera de Mérida, Yucatán, lo que da pie a las preguntas de la investigación incluidas a continuación.

1.2.1. Preguntas de investigación

A continuación, se enlistan las preguntas de la investigación considerando el planteamiento antes propuesto.

1.2.1.1. Pregunta general

¿Cómo influyen las habilidades directivas y el entorno competitivo en la permanencia en el mercado de una PYME restaurantera de Mérida, Yucatán?

1.2.1.2. Preguntas específicas

1. ¿Cómo es el dominio del empresario de las habilidades directivas más importantes para la competitividad de la PYME?
2. ¿Cómo es el entorno competitivo de las empresas restauranteras de Mérida, Yucatán?
3. ¿Cómo influyen las habilidades directivas del empresario de la PYME estudiada en la permanencia en el mercado de Mérida, Yucatán?
4. ¿Cómo el entorno competitivo restaurantero de Mérida, Yucatán influye en la permanencia en el mercado de la PYME estudiada?

1.2.2. Hipótesis

Las habilidades directivas de un empresario y el entorno competitivo influyen en la permanencia en el mercado de una PYME restaurantera de Mérida, Yucatán.

1.2.3. Objetivos de la investigación

Partiendo de las preguntas previas, se plantean los objetivos de la investigación.

1.2.3.1. Objetivo general

Analizar cómo influyen las habilidades directivas y el entorno competitivo en la permanencia en el mercado de una PYME restaurantera de Mérida, Yucatán.

1.2.3.2. Objetivos específicos

1. Analizar cómo es el dominio del empresario de las habilidades directivas más importantes para la competitividad de la PYME.
2. Analizar cómo es el entorno competitivo de las empresas restauranteras de Mérida, Yucatán.
3. Analizar cómo influyen las habilidades directivas del empresario de la PYME estudiada en la permanencia en el mercado de Mérida, Yucatán.
4. Analizar cómo el entorno competitivo restaurantero de Mérida, Yucatán influye en la permanencia en el mercado de la PYME estudiada.

1.3. Justificación

Este estudio tiene *relevancia social* vinculada a lo reportado en los censos económicos 2014 del INEGI: el 99% de los establecimientos son PYME tanto en México como en Yucatán (INEGI, 2015a y 2016a), evidenciando la importancia de identificar factores que favorezcan su permanencia en el mercado. Esto, aunado a que el mismo instituto reporta que 1 de cada 10 empleos yucatecos corresponde a los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, dentro de los que sobresale la actividad restaurantera (INEGI, 2016a).

Otros criterios para evaluar la importancia de esta investigación son la *conveniencia* y las *implicaciones prácticas* de encontrar factores que permiten crear una ventaja competitiva y favorecer la permanencia en el mercado de una PYME puesto que, de acuerdo con el INEGI (2016b), al cierre del primer año, 32 de cada 100 empresas de servicios privados no financieros han muerto; y al finalizar el año cinco, las empresas que han cesado operaciones en Yucatán son 63, por lo que resulta elemental fortalecer

tanto la experiencia como la formación empresarial con tal de encausar a las empresas hacia el éxito, y evitar que compartan el destino de la mayoría.

Una razón más para elaborar este estudio es su *valor teórico*, porque a pesar de que no será posible emitir generalizaciones, existen trabajos que vinculan la creación de una ventaja competitiva mediante las habilidades directivas, más escasean los estudios de este tipo en PYME de servicios de preparación de alimentos y bebidas, lo que puede proporcionar una línea de estudio interesante aplicable en abundantes negocios en una industria que es fundamental para la economía yucateca y mexicana. Cabe recalcar que se pretende que los resultados de esta investigación sean de utilidad para futuros estudios relacionados con la creación de ventajas competitivas a través de las habilidades directivas del empresario, a la vez de que contribuyan al ámbito del conocimiento de las empresas del giro, abundantes en el estado de Yucatán, especialmente por la intención de analizar el ambiente competitivo de dicha industria en la ciudad de Mérida, Yucatán.

1.4. Delimitación

El presente estudio se llevará a cabo en una PYME del giro restaurantero perteneciente a la ciudad de Mérida, Yucatán que cuente con un establecimiento matriz y sucursal(es); y que su operación supere los 5 años, tiempo después del que el INEGI determina que 64 de cada 100 unidades económicas del sector no logra permanecer en el mercado yucateco. Una vez determinada la PYME, las habilidades directivas se evalúan a través de las percepciones del empresario respecto a sí mismo y de la opinión de los gerentes respecto al primero. Posteriormente, el análisis del entorno competitivo considera la apreciación del empresario evaluado, contrastada con dos otras opiniones: la de un segundo empresario establecido en la industria restaurantera y aquella de la presidente de la CANIRAC en Yucatán, con el objetivo de tener una visión más amplia. Lo anterior permite establecer que se tomarán como categorías de análisis, las habilidades directivas del empresario de la PYME estudiada y el entorno competitivo fueron evaluadas considerando las cinco fuerzas del modelo de Porter (2009). La investigación se desarrolló entre marzo de 2018 y marzo de 2019, mediante el análisis de una empresa restaurantera.

1.5. Limitaciones

Se presentan limitaciones relacionadas con la especificidad del giro y número de unidades económicas de la empresa participante en el estudio; y con el hecho de que tanto los gerentes entrevistados como los empresarios de la industria cuentan con nivel de experiencia y características sociodemográficas diferentes. Esto permite anticipar que las percepciones podrían no ser homogéneas; lo que se aúna al hecho de que, realizar un estudio de caso se encuentra directamente vinculado a la incapacidad de emitir una generalización respecto a los hallazgos encontrados a través de este (Bernal, 2010).

Finalmente, las recomendaciones que se realicen con base en los resultados obtenidos no podrán ser implementadas por el investigador, sino que quedarán en manos del empresario, quien decidirá si llevarlas a cabo o no.

1.6. Contenido de los capítulos

En la siguiente sección, se definen conceptos clave para la investigación: el sector PYME y la pequeña empresa; competitividad, indicadores utilizados para su medición y diferentes técnicas para el análisis del entorno competitivo; así como diversidad de enfoques para las habilidades directivas y su evaluación. El capítulo tres trata la importancia de la industria restaurantera en el país y en el estado; así como el contexto, la historia y situación actual de la empresa restaurantera estudiada. El cuarto capítulo presenta la metodología utilizada para la investigación.

El capítulo cinco incluye los resultados obtenidos como fruto de las entrevistas realizadas, es decir, el análisis de cómo son las habilidades directivas del empresario y cuáles favorecen la permanencia de su empresa en el mercado; y cómo es el entorno competitivo de la industria restaurantera en la ciudad de Mérida, Yucatán, al igual que la influencia de cada fuerza en la permanencia de dicha empresa. El sexto y último capítulo incorpora las conclusiones del estudio de investigación realizado, así como las recomendaciones para la PYME estudiada y futuras investigaciones.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Este apartado desarrolla secciones de los conceptos relacionados con las habilidades directivas y el entorno competitivo. También se abordan la creación de ventajas competitivas; y alternativas para análisis del entorno competitivo y de las habilidades directivas. Así mismo, se incluyen los principales datos de investigaciones recientes relacionadas con el análisis del entorno competitivo.

2.1. Competitividad, creación de ventajas competitivas y sus factores

El diccionario de la Real Academia Española (2019) define la competitividad como “capacidad de competir” (parr. 2) y “rivalidad para la consecución de un fin” (parr. 3). Esta capacidad de competir a nivel negocio se explica como competitividad empresarial, misma que se alcanza mediante la creación de ventajas competitivas que le permiten a cierta empresa ser superior a sus competidores en determinado aspecto. Existen variedad de factores que afectan dicha competitividad, que pueden ser internos o externos. Asimismo, se utilizan diversos indicadores para medir la competitividad de una empresa; tópicos que se abordan en el presente apartado.

2.1.1. Competitividad empresarial y ventaja competitiva

Para Hernández et al. (2011), la competitividad, desde el punto de vista de las PYME, puede entenderse derivada de su desempeño: de la eficiencia con la que manejan sus recursos y la capacidad para producir bienes y servicios de buena calidad con precios competitivos, de manera ética. Entonces, en su opinión, la competitividad empresarial está ligada a crear, desarrollar y sostener capacidades que se ganen la preferencia de los consumidores tanto de productos como de servicios, con el fin de obtener resultados financieros (rentabilidad) y humanos (desarrollo integral) a diversos plazos: corto, mediano y largo. Para Sallenave (1994), la competitividad de una empresa orilla al consumidor a preferir sus productos y conseguir que los compre, lo que también es aplicable a servicios. Este autor afirma que “la esencia de la competitividad es la creación de valor” (p. 236) y narra que, “la capacidad de competencia de una empresa se basa en el aprovechamiento de una ventaja competitiva” (p.121).

Por otro lado, Porter (1991) declara que la competitividad es de gran interés para el gobierno y la industria en todas las naciones que analizan el éxito económico en materia comercial, y los modelos de éxito de países como Japón y Corea; más considera que su análisis se debería enfocar en descubrir por qué un país se convierte en un centro donde convergen empresas competidoras que triunfan a nivel internacional en cierta industria, lo que denota la competitividad de las empresas. Sin embargo, afirma que como el principal objetivo económico de una nación es proporcionar un nivel de vida elevado y en ascenso para sus ciudadanos, lo que debe medirse es la productividad: cómo se aprovechan el capital y trabajo; o el valor del rendimiento de una unidad de mano de obra o de capital, que depende de la calidad y características de los productos, lo que permite la asignación de precios y se vincula a la eficiencia de su manufactura, la diferenciación de los productos y la automatización, que eleva la productividad de los trabajadores. En cuanto a la creación de ventajas competitivas, explica que se requiere absorber las nuevas formas de competir y correr los riesgos, así como realizar la inversión necesaria. Además, propone que las empresas las consiguen al acumular activos y técnicas; al contar con información de buena calidad y actualizada; por la perspicacia sobre lo que un producto y su proceso requieren; y cuando los objetivos de propietarios, administradores y empleados apoyan una dedicación intensa e inversión sostenida.

Se ha establecido que las compañías exitosas no se mantienen a la espera del nacimiento de una ventaja competitiva, sino que se encuentran en una incansable búsqueda de nuevas ventajas y maneras de protegerlas, lo que puede incluir desafíos y complicaciones; y que, a pesar de que las estrategias particulares pueden ser muy diferentes, se pueden observar similitudes entre ellas (Porter, 1991). En el estudio de la Ventaja Competitiva de las Naciones, Porter (1991) encontró ciertas conductas afines entre las empresas exitosas. Dichas conductas respecto a como surge una ventaja competitiva, son que esta: (1) resulta de la mejora, innovación y cambio; (2) abarca todo el sistema de valores (actividades involucradas en la creación y uso de un producto: proveedores, canales de distribución y compradores); (3) demanda mejoramiento continuo: las ventajas más duraderas suelen vincularse a los recursos humanos de alta calidad y la competencia técnica interna; (4) requiere estrategias de enfoque internacional como vender en todo el mundo, descubrir las ventajas locales de otros

países, y coordinar e integrar actividades internacionales para contrarrestarlas; siempre y cuando la empresa posea alcance internacional. Una ventaja competitiva en términos de recursos humanos de calidad se traduce en un empresario-gerente con buenas habilidades directivas.

Por su parte, Hill, Jones y Schilling (2015) afirman que los administradores no toman decisiones estratégicas sin información respecto a la competitividad de una empresa. Ellos definen la competencia como un proceso interminable de caídas en el que las empresas eficientes y eficaces son las que resultan vencedoras. Además, explican que, con el objetivo de maximizar el valor para el accionista, se busca formular e implantar estrategias que permitan a una empresa superar a las rivales, para alcanzar una ventaja competitiva. Entonces, una ventaja competitiva es aquella que otorga mayor rentabilidad que la rentabilidad promedio de los rivales; y esta se vuelve sostenida cuando las estrategias permiten mantener la rentabilidad superior por varios años.

2.1.2. Factores externos e internos de la competitividad

Porter (1991) afirma que la competitividad se explica como un fenómeno macroeconómico influenciado por factores que varían, como el tipo de cambio; tasas de interés y déficit gubernamental; entre otros. También presenta la competitividad definida en función de la mano de obra barata y abundante; y el contraste de que países como Alemania, Suiza y Suecia han prosperado a pesar de ofrecer salarios elevados y de experimentar largos periodos de escasez de mano de obra, factor que es muy deseable. Además, este autor recuerda la visión que vincula la competitividad a la abundancia de recursos naturales, mas explica que se contradice por los casos de Alemania, Japón, Suiza, Italia y Corea, que, al contar con recursos limitados, importan la mayoría de sus materias primas. Otra opinión es la sostenida respecto a la influencia de la política gubernamental en la competitividad, asumiendo que el éxito se relaciona con la preferencia otorgada a ciertas industrias en áreas de desarrollo, protección, promoción de exportaciones y subsidios. La importancia de los factores culturales recae en el hecho de que estos modelan el ambiente donde actúan las empresas; y otra forma de explicar la competitividad nacional es por las diferencias en procedimientos administrativos,

incluyendo las relaciones entre trabajadores y la empresa; mismos que deben ser diferentes en cada industria. Estos factores combinan aspectos externos e internos.

Por su parte, Aragón y Rubio (2005a), al estudiar diversos factores asociados al éxito competitivo de las PYME industriales en España, los clasifican en dos grupos: externos e internos. Dentro de los factores externos mencionan los aspectos que caracterizan el entorno de la empresa: variables económicas, sociales, políticas y legales que afectan de igual manera a las empresas de determinada ubicación; además, incluyen las características estructurales del entorno propio del sector o industria en el que se da la competencia empresarial. Entre los factores internos se encuentran las variables de cada empresa: recursos (físicos, técnicos, financieros, etc.); habilidades y conocimientos (tecnológicos, organizativos, directivos, etc.). Los autores proponen que una vez identificados los factores que impactan en la empresa, estos deben analizarse en función de su operación y de la de sus competidores para obtener una ventaja competitiva: los recursos o habilidades con mayor potencial competitivo se considerarán estratégicos, por lo que las empresas deberán invertir lo necesario para poderlos desarrollar y mantener tanto a mediano, como a largo plazo. Además, afirman que la revisión de literatura permite visualizar la preponderancia de las variables internas en la competitividad de las organizaciones.

Continuando con el análisis del trabajo de Aragón y Rubio (2005a), se observa el énfasis en los activos intangibles. Estos factores incluyen la gestión financiera, los recursos tecnológicos, la innovación, la calidad, la dirección y gestión de recursos humanos, la flexibilidad de la estructura organizativa, los sistemas de información, las alianzas y acuerdos de cooperación, que suelen asociarse a las empresas exitosas de mayor tamaño, por lo que son evaluadas respecto a su capacidad de favorecer el éxito competitivo de empresas menores. El análisis realizado permite concluir en la importancia de una adecuada dirección de recursos humanos, sobre todo en las empresas de menor tamaño (como en el caso de las PYME); la innovación, principalmente la ligada a la gestión o en productos o servicios influye positivamente en los resultados empresariales; los recursos tecnológicos y financieros también impactan positivamente en la rentabilidad de las empresas; por otro lado, la flexibilidad de la estructura no influye directamente en la eficiencia y rentabilidad empresarial, aunque sí

tienen un efecto positivo importante en los indicadores utilizados. Por otro lado, la cooperación, certificación de calidad e implementación de nuevas tecnologías de información y comunicación, no representaron recursos claves para el éxito empresarial.

Aunado a lo previo, Fong (2003) coincide con Aragón y Rubio (2005a) en la importancia de los activos intangibles y en los resultados de un estudio que realiza, destaca entre los factores clave en el desempeño de la PYME, las características del empresario o gerente; las habilidades y conocimientos específicos; las actitudes de empleados y gerentes, así como sus relaciones con los clientes, proveedores y distribuidores; la información del mercado y de las tendencias; la reputación de los productos y de la empresa. Entre sus conclusiones, este autor reporta que los recursos intangibles efectivamente son adecuados para la construcción de la ventaja competitiva de la PYME. Sin embargo, destaca que estos no garantizan que pueda mantenerse dicha ventaja a largo plazo. Además, comenta que los principales activos intangibles se obtienen del aprendizaje organizacional emergente y de la gestión de la empresa. Lo anterior, sugiere que una PYME debe analizar cómo es su gestión y cómo se organiza.

2.1.3. Medición de la competitividad empresarial

Una metodología integral para la medición de la competitividad es planteada por Saavedra en 2012. Su obra explica que la competitividad de la PYME latinoamericana implica elementos internos y externos. Para la evaluación de los aspectos internos, propone la metodología del mapa del Banco Internacional para el Desarrollo (BID); y, para los externos, plantea el uso del enfoque de la competitividad sistémica de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). La naturaleza de este método sugiere un enfoque cuantitativo que sería ambicioso de realizar individualmente.

Por otro lado, dentro de los autores que miden el desempeño de una empresa basándose en factores internos, se encuentran aquellos que lo miden a través de indicadores como el número de empleados, el volumen de ventas, la rentabilidad y la productividad, entre otros relacionados al crecimiento empresarial. Uno de ellos es Molina (2009), quien utiliza el volumen de ventas y su incremento respecto al año anterior, considerando que la dinámica del propietario-dirigente que conduce a la empresa e impulsa el crecimiento de las PYME estudiadas se vincula a las propiedades

de capital social y a su tipología; y concluye que el crecimiento de la PYME se relaciona con las actividades del propietario-dirigente. Por su parte, Heras et al. (2009) proponen indicadores del ISO 9001 y el modelo de excelencia y calidad (EFQM en inglés) que incluyen además del crecimiento de ventas, y la rentabilidad de la empresa; la mejora de la calidad, de los márgenes comerciales, de la imagen externa y de la formación del personal; la productividad; la relación precio/costo; el crecimiento de la cuota de mercado y de la capacidad exportadora; entre otros. Un estudio realizado por Islam et al. (2011) enfatiza la influencia de las características del empresario sobre el éxito de la PYME en Bangladesh, a la vez que reporta que las PYME que llevan mayor tiempo en el mercado son más exitosas que aquellas que han estado en operaciones por un período menor y puntualiza que, contar con un gerente administrativo capaz es vital para las empresas de este tipo; lo que abarca, entre otras cualidades, las habilidades de este. Cabe mencionar que este estudio también asocia el éxito o competitividad empresarial a la permanencia en el mercado, las ganancias, rentabilidad, incremento de volumen de ventas y número de empleados, entre otros factores.

Una investigación que coincide en que la medición del desempeño empresarial suele asociarse a factores como el número de empleados, el volumen e incremento anual de ventas y los años de funcionamiento, pero que puede hacerse a través de indicadores no financieros, es la realizada por García (2016), en la que se puntualiza la creciente importancia del sistema de gestión. En relación con lo anterior, se puede afirmar que la gestión llevada a cabo por el gerente fomenta la permanencia de las empresas en el mercado para que los indicadores antes mencionados puedan presentarse. A este respecto, Cardoza y Fong (2016) aseveran que la edad ha sido utilizada para el análisis de la pequeña empresa (PE), debido a que su éxito puede vincularse a la misma, y que se evidencia por su permanencia en el mercado.

Ahondando en el trabajo de Cardoza y Fong (2016), se observan datos referentes a la permanencia en el mercado de las empresas que resultan de interés, como lo relativo a su ciclo de vida. En cuanto a este ciclo y según el tiempo de operación, catalogan a las empresas como recién nacidas al tener de 0-2 años; jóvenes, de 3-5 años; adultas, de 6-9 años; y maduras, con más de 10 años; destacando que la transición de una etapa a otra suele ser crítica. Además, puntualizan que, a través de su ventaja competitiva, las

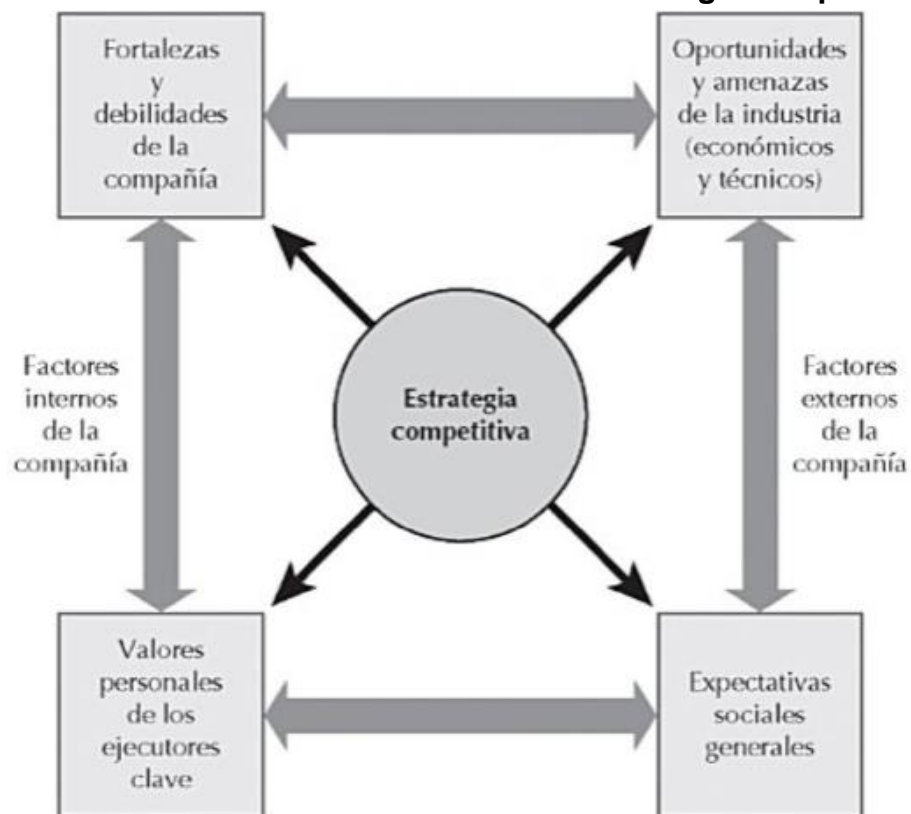
empresas en la etapa de madurez se han posicionado como superiores, ya que, de lo contrario, no podrían haber permanecido en el mercado. Por último, cabe recalcar que, a pesar de que en general las empresas denoten posibilidades más altas de continuar su permanencia en el mercado al ser de mayor tamaño (INEGI, 2015c), se debe reconocer que la PE no necesariamente requiere crecer para considerarse exitosa y que puede serlo, aun manteniendo su tamaño: ser una empresa pequeña no es sinónimo de inmadurez; sino que, por el contrario, conseguir la permanencia en el mercado hasta la madurez presenta un reto aún mayor para los gerentes de estos negocios, lo que permite inferir que el papel de los mismos y su capacidad de gestión, estrechamente relacionada con sus habilidades directivas, es fundamental.

2.2. Análisis de los sectores industriales y competitividad

De acuerdo con (Garza, 1997), el análisis del ámbito tanto interno como del entorno, así como las preferencias de un empresario son determinantes de la estrategia que selecciona. Además, propone que, al considerar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, el empresario se hace un planteamiento de lo que desea realizar para seguir no solo sus deseos, sino su ética y la de la organización, en lo que coincide con Porter (2015), como se observa en la figura 2.1. Sin embargo, afirma que, las exigencias del ambiente han originado que el considerar las limitaciones y alcances, adicionalmente del entorno, para una decisión, sea insuficiente por la alta competencia que se observa y que desencadena que el reto de la permanencia sea cada vez más difícil de alcanzar para una empresa.

Dicho esto, se percibe la lógica del interés de Porter (2015) en las peculiaridades del sector al que pertenece una empresa en cuanto a cinco fuerzas: (1) los competidores, (2) los nuevos aspirantes o competidores potenciales, (3) los productos sustitutos, (4) los proveedores y (5) los clientes; además de las barreras de entrada y de salida al sector que pueden incluir desde apego emocional por un negocio hasta costos de adquisición o liquidación de activos necesarios o laborales, así como los posibles incentivos o impedimentos de la ley o el gobierno, etc.

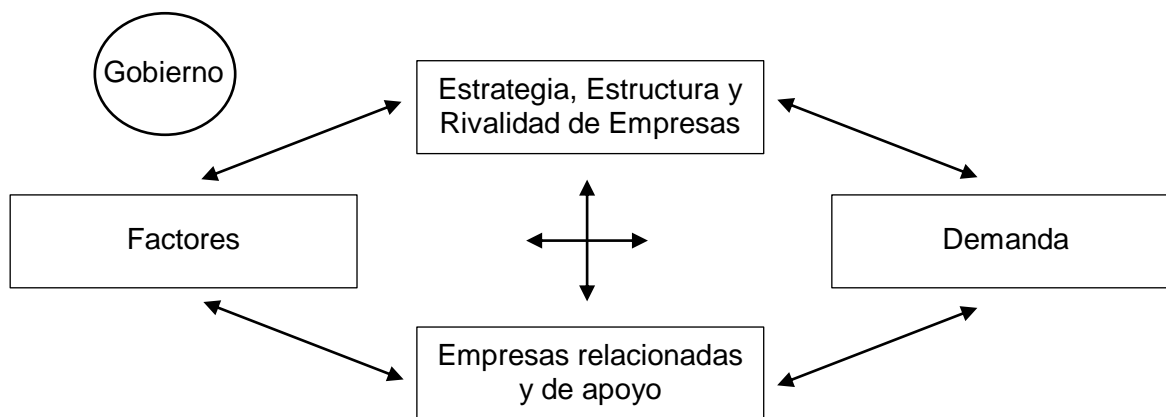
Figura 2.1
Contexto dentro del cual se elabora la estrategia competitiva



Fuente: Porter (2015), p. 29.

Por su parte, Betancourt (2014) propone para el análisis de un sector y su competitividad, una guía para identificar los elementos necesarios para el desarrollo de un plan estratégico de una organización que se reconoce como parte de dicho sector. Lo anterior, mediante el realce de las características del sector que deben atenderse en su estrategia competitiva y por los vertiginosos cambios que se presentan en el ambiente. Su metodología contempla el estudio del sector, el proceso y las actividades de investigación del mismo; y posteriormente incluye el diamante competitivo de Porter para el análisis del ambiente. Cabe recalcar que los aspectos examinados a través del diamante son: (1) factores; (2) demanda; (3) empresas relacionadas y de apoyo (o *clusters*); y (4) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; además de reconocer la influencia indirecta del gobierno en las ventajas competitivas (ver figura 2.2).

Figura 2.2
El diamante competitivo



Fuente: Elaboración propia con base en Porter (1990, p. 78).

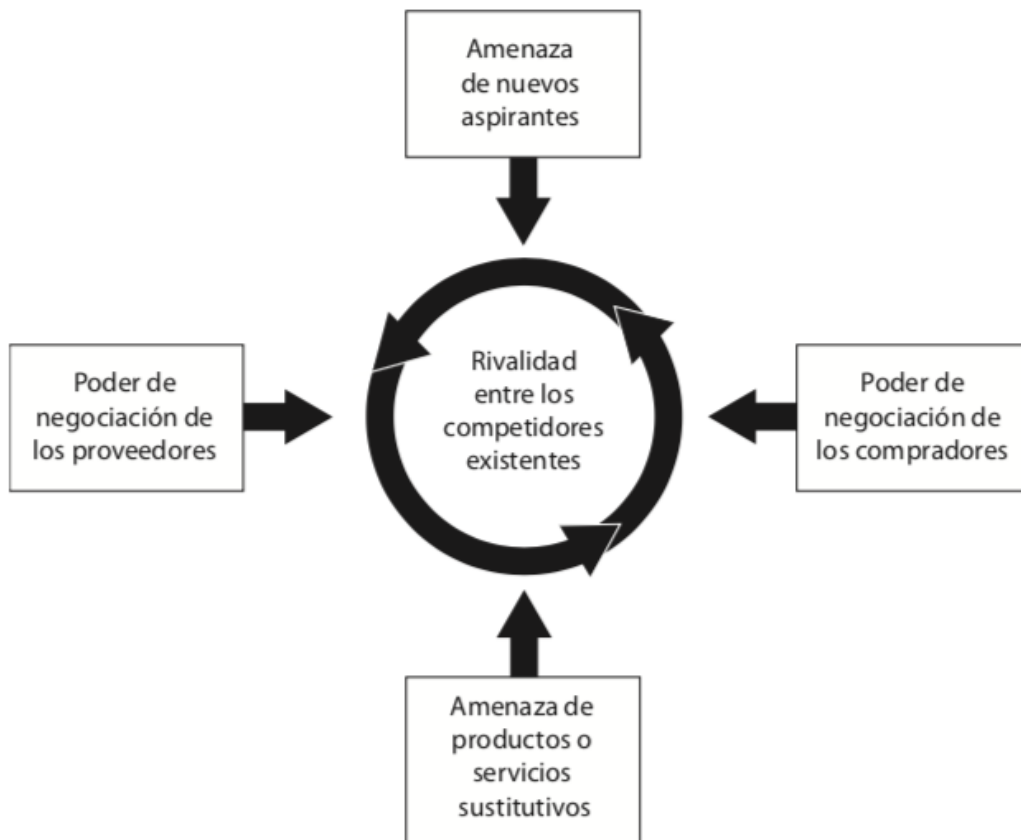
Porter (2009, 2015) plantea que la intensidad de la competencia en un sector industrial está en relación con la estructura fundamental del mismo y otros factores, además de los miembros que actualmente compitan en él, ante lo que propone las cinco fuerzas competitivas básicas que se observan en la de la siguiente página.

La interacción de las cinco fuerzas de manera conjunta permite determinar cómo es la rentabilidad de un sector industrial específico, considerando que esta resulta del rendimiento a largo plazo por la inversión de capital. Entonces, las fuerzas que se identifican son: (1) el poder de los competidores existentes, (2) el poder de los competidores potenciales, (3) el poder de los productos sustitutos, (4) el poder de negociación de los proveedores, y (5) el poder de negociación de los clientes; y cada fuerza puede cobrar menor o mayor intensidad según el sector. Las definiciones de las cinco fuerzas se incluyen en la tabla 2.1, junto con los principales factores que influyen en cada una de ellas. Otra manera más comprensiva del autor para referirse a la competencia es el concepto denominado rivalidad ampliada (Porter, 2015).

Figura

2.3

Las cinco fuerzas que moldean la competencia



Fuente: Porter (2009), p. 32.

Tabla 2.1 Las cinco fuerzas: definiciones y sus causas.

Fuerza	Definición	Principales causas
Competidores existentes	Rivalidad entre competidores existentes mediante guerra de precios o publicitaria, por su servicio al cliente y mediante garantías.	Competidores numerosos o equilibrados, crecimiento lento del sector, costos fijos elevados, poca diferenciación o costos cambiantes, diversidad de estrategias/estilo, altos intereses estratégicos y altas barreras de salida (activos, laborales, relacionales, emocionales, sociales y/o gubernamentales).

Competidores potenciales	Empresas con el objetivo de posicionarse en el mercado de la industria ya sea mediante la formulación de nuevas entidades o sin ella.	Barreras para el ingreso (economías de escala, diferenciación de productos, necesidad de capital, costos cambiantes de insumos, acceso desigual a canales de distribución, factores independientes de economías de escala y políticas del gobierno) y expectativas de la reacción de competidores.
Productos sustitutos	Producto/servicio con la misma función que la del propio.	El producto/servicio tiende a mejorar la relación precio–desempeño que ofrece el propio producto/servicio; la industria que genera obtiene utilidades altas.
Negociación de proveedores	Amenazas de elevación de precios o reducción de calidad.	Pocas empresas dominan la proveeduría, no hay sustitutos, la industria no da ganancias importantes al proveedor, el producto es fundamental para el comprador, hay alta diferenciación o costo por cambio de proveedor, el proveedor presenta una amenaza de integración hacia delante.
Negociación de clientes	Los compradores obligan a bajar precios o negocian por mejorar la calidad o los servicios.	Existen clientes de volumen o muy determinantes, hay poca diferenciación del mercado, bajos costos por cambio de proveedor, sensibilidad al precio, posibilidad de integración hacia atrás, el cliente sabe toda la información del proveedor.

Fuente: elaborado con base en Porter (2009, 2015).

Gracias a la amplia aceptación que ha tenido el modelo de las cinco fuerzas de Porter, existen diversos autores que trabajan con base en él, como lo son Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), quienes discuten de manera puntual la propuesta de Porter. En su obra, los autores la describen como una herramienta analítica clave, a pesar de haber sido planteada años atrás y proponen tres etapas para la determinación de la naturaleza e intensidad de cada una de las fuerzas mediante un cuadro de competencia. La primera etapa, consistente en identificar las partes que intervienen junto con los factores específicos de las fuerzas; la segunda etapa consiste en evaluar la intensidad de las fuerzas como vigorosa, de moderada a normal o débil; y la tercera etapa permite

determinar si la intensidad colectiva de las cinco fuerzas permite generar rentabilidad interesante. Cabe recalcar que los autores detallan el comportamiento de cada factor en sectores donde cada una de las cinco fuerzas se percibe como intensa o baja.

Adicionalmente a las propuestas presentadas, se hallaron trabajos empíricos que implican el análisis del entorno competitivo, como lo son los realizados por los siguientes autores: Mozas (2000) en Madrid, España; Ramírez y Taborda (2017) en Tuluá, Colombia; y Reyes (2018) en Santiago, Chile. Cada uno de los estudios siguió una metodología diferente y en diferentes ámbitos, sin embargo, comparten elementos dentro de los que destacan las herramientas de análisis que se presentaron con anterioridad en este mismo capítulo. Cabe mencionar que el primer trabajo fue realizado para presentarse como un artículo científico por parte de una profesora investigadora universitaria; y que los trabajos más recientes fueron dos tesis de titulación para los grados de licenciatura y de máster, respectivamente.

El artículo de Mozas titulado “Las cooperativas agrarias y su entorno competitivo: una aproximación”, se desarrolló para la Revista de Estudios Cooperativos de la Universidad Complutense de Madrid en el año 2000 respecto al sector oléicola de la provincia de Jaén. El trabajo tuvo como objetivo analizar cómo se percibe el entorno competitivo específico por el conjunto de almazaras cooperativas mediante la valoración de si los directivos identifican los componentes de las cinco fuerzas competitivas y reconocen su importancia; y posteriormente se analiza si el grupo de empresas se siente amenazado por su posición en el sector oléicola. La metodología se basó en un estudio previo realizado en la misma provincia e implicó la aplicación de una encuesta a aproximadamente el 88% de las almazaras cooperativas de Jaén, herramienta que utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter y preguntas de opción múltiple del tipo multirespuesta para facilitar el análisis de la información, con excepción de la fuerza de los proveedores, pues se considera a las mismas almazaras como tales. Dentro de los resultados se destaca que la mayoría de los responsables de la gestión de las almazaras no tienen suficientes conocimientos respecto a los factores y actores que conforman su entorno competitivo, lo que se vincula al conservadurismo y relajada capacidad de respuesta a la agresividad del entorno.

La tesis de Ramírez (2017) es denominada “Descripción de los factores determinantes que inciden en el comportamiento del sector de la industria manufacturera y comercializadora de productos químicos del municipio de Tuluá, Valle del Cauca, para el año 2017” dentro de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Valle de Tuluá en Colombia. La investigación contó con el objetivo de describir los factores determinantes que inciden en el comportamiento del sector de la industria antes mencionada mediante un análisis del entorno para dicho sector; el estudio del sector en cuanto al ambiente competitivo; una referenciación del perfil competitivo de las principales empresas del sector; y la identificación de lineamientos estratégicos que incentiven la competitividad del sector mediante la metodología propuesta por Betancourt (2014) explicada previamente. Las herramientas utilizadas son entrevista a expertos y observación documentada de pseudocompras; lo que denota el carácter cualitativo del estudio que implicó una muestra de 7 de las 18 empresas legalmente constituidas y registradas en el municipio. Los resultados fueron muy detallados e incluyeron una matriz del perfil competitivo con los diversos factores clave de éxito y radares de valor que evalúan los factores de competitividad; posteriormente, se identifican los lineamientos estratégicos que facilitan la toma de decisiones a las empresas del sector al implementar el análisis DOFA (FODA); y para terminar, se destacan algunos factores clave que hacen que una de las empresas se distinga: calidad de en sus productos, pertinencia y presentación de envases/etiquetas, volúmen y variedad de inventario, señalización interna, publicidad y reconocimiento en el mercado, el talento humano, servicio a clientes e infraestructura.

El “Plan de negocios para implementar una cadena de complejos de fútbol 7 en la Región Metropolitana” presentado como la tesis de grado de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas elaborada por Reyes (2018) en la Facultad de Ciencias físicas y Matemáticas de Ingeniería Industrial en la Universidad de Chile en Santiago, fue presentado en 2018. El objetivo de dicho trabajo consistió en diseñar el plan de negocios para llevar a cabo la implementación de una cadena de complejos de fútbol 7 en la Región Metropolitana que determine una propuesta de valor diferenciadora para los clientes potenciales y establezca los criterios de implementación para asegurar rentabilidad, sostenibilidad y consistencia con la propuesta de valor; lo que implicó un

análisis multinivel. La metodología utilizó un análisis de fuerzas políticas, económicas, medioambientales, sociales y tecnológicas (PEEST en inglés); un análisis del sector inmobiliario, de la densidad poblacional; la cuantificación del tamaño de mercado potencial; caracterización de los clientes potenciales mediante encuestas y descripción empírica de los principales *dolores* de los clientes (quejas); Identificación y caracterización de competidores; evaluación del mercado mediante las cinco fuerzas de Porter; y un análisis FODA (SWOT en inglés). Adicionalmente, se presenta la formulación de estrategias y tácticas, así como una evaluación financiera y las conclusiones finales que incluyen que el mejor escenario de inversión es el de terrenos concesionados o entregados en comodato por la mejor proyección a cinco años.

A manera de comentario final de este apartado se concluye que el método que se utilizó con más frecuencia es el del modelo de las cinco fuerzas de Porter; a pesar de que un análisis complementario a este, es aquél propuesto por Betancourt (2014) implicando un FODA, análisis de la cadena de valor y Benchmarking; que puede ser aún más detallado al incluir el análisis PEEST y financiero; como se llevó a cabo en el Plan de Negocios elaborado por Reyes (2018); si el único objetivo del presente trabajo fuera realizar el análisis del entorno. Sin embargo, esta investigación incluye el análisis del entorno como complemento del análisis de las habilidades directivas, por lo que se seleccionó el modelo de las cinco fuerzas de Porter, por su gran aceptación.

2.3. Habilidades directivas: clasificación, definiciones y análisis

Una habilidad, de acuerdo con el diccionario de la lengua española de la RAE (2018), es la “capacidad y disposición para algo” (parr. 3) o “cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza” (parr. 5). Por tanto, al hablar de las habilidades de un directivo o empresario, se sobreentiende que estas se refieren a aquellas capacidades para gestionar una empresa con destreza. A este respecto y a su relación con el comportamiento organizacional, se asocian numerosos ejemplos de literatura, por lo que en este apartado, se presenta una revisión de algunos de estos trabajos. Por la cantidad de habilidades existentes, algunos autores han optado por clasificarlas, pero lo que es de mayor interés para la presente investigación, es el análisis de las mismas.

2.3.1. Clasificación de las habilidades directivas

Las habilidades directivas, desde la perspectiva de Madrigal (2009), se plantean como capacidades adquiridas y aprendidas para tener mayor seguridad de alcanzar los resultados deseados. En su obra, la autora explica que existen diversas clasificaciones de las habilidades y que, con el objetivo de que cualquier directivo mejore su desempeño, este requiere de las habilidades de tipo interpersonal, social y de liderazgo; además de que, mediante las habilidades complementarias, conformará el perfil ideal. Dentro de estas últimas, Madrigal incluye las siguientes clasificaciones: técnicas, académicas, de innovación, prácticas, físicas, de pensamiento, directivas y empresariales. La tabla 2.2 incluye todas las clasificaciones propuestas por esta autora.

Tabla 2.2 Clasificación de las habilidades directivas por Madrigal.

Tipos de habilidades	Alcance
Interpersonales	Se refiere a la habilidad para trabajar en grupo, con espíritu de colaboración, cortesía y cooperación para resolver las necesidades de otras personas e, incluso, para obtener objetivos comunes.
Sociales	Son las acciones de uno con los demás y de los demás con uno. Es donde se da el intercambio y la convivencia humana.
De liderazgo	Guiar, impulsar, motivar al equipo hacia un bien común.
Técnicas	Desarrollar tareas específicas.
Académicas	Capacidad y habilidad para hacer análisis, comparación, contratación, evaluación, juicio o crítica
De innovación	Invencción, descubrimiento, suposición, formulación de hipótesis y teorización.
Prácticas	Aplicación, empleo e implementación (hábito).
Físicas	Autoeficiencia, flexibilidad, salud.
De pensamiento	Aprender a pensar y generar conocimiento.
Directivas	Saber dirigir, coordinar equipos de trabajo.
Empresariales	Emprender una nueva idea, proyecto, empresa o negocio.

Fuente: adaptado de Madrigal (2009).

Por su parte, Whetten y Cameron (2011) establecen las habilidades como conductuales, lejos de atribuirles a la personalidad o tendencias de estilo; y las definen como “conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados” (Whetten y Cameron, 2011, p.9). Por lo tanto, a diferencia

de los atributos mentales o de personalidad, que influyen en el estilo de su aplicación, pero que no limitan la existencia de atributos ligados al desempeño eficaz de las habilidades comunes a través de diversas características individuales, las habilidades directivas son observables. Adicionalmente, consideran que son controlables y expresan que “los propios individuos pueden demostrar, practicar, mejorar o limitar las habilidades” (Whetten y Cameron, 2011, p.11); que se pueden desarrollar para mejorar, a diferencia del coeficiente intelectual o la personalidad; que se encuentran interrelacionadas y en traslape, por lo que una habilidad no se presenta de forma aislada; y son contradictorias y paradójicas, no todas son humanistas ni impulsoras de dirección; pudiendo parecer incompatibles. Estos autores categorizan las habilidades como personales, interpersonales, grupales y específicas de comunicación, como se detalla en la tabla 2.3.

Tabla 2.3 Clasificación de las habilidades directivas por Whetten y Cameron.

Tipos de habilidades	Definición/función
Personales	Son aquellas vinculadas al autoconocimiento, la inteligencia emocional y la tolerancia a la ambigüedad; también incluyen las relativas al manejo del estrés; y la solución analítica y creativa de problemas que se relaciona con la innovación.
Interpersonales	Se refieren a aquellas vinculadas a situaciones con otras personas: incluyen la influencia en otros, la motivación y el manejo de conflictos.
Grupales	El facultamiento y la delegación de tareas, la formación de equipos de trabajo y trabajar en equipo, y el liderazgo.
Específicas de comunicación	Se pueden subdividir en las requeridas para presentaciones orales y escritas, para entrevistas y reuniones de trabajo de manera efectiva.

Fuente: Elaboración propia a partir de Whetten y Cameron (2011).

2.3.2. Un abanico de habilidades directivas

Al ahondar en la revisión literaria, se observan diversas habilidades que se desprenden de las clasificaciones hechas por los autores ya mencionados. A su vez, otras obras las presentan de manera independiente y puntual. Dentro de los trabajos que abordan las habilidades directivas se encuentran algunos dedicados exclusivamente a su estudio, mientras que otros las incluyen como elementos relacionados con el comportamiento organizacional. A continuación, se mencionan las habilidades que sobresalen en la revisión bibliográfica conducida para la presente investigación.

Las habilidades directivas destacadas por Puchol (2003) son la comunicación, contemplando la asertividad y negociación; la toma de decisiones y creatividad; gestión, incluyendo liderazgo, motivación, gestión de proyectos y del tiempo, delegación, gestión de conflictos (o resolución de conflictos), del conocimiento (planeación), y de la diversidad; y dirección de equipos de trabajo. Rabouin (2008), hace énfasis en las habilidades de liderazgo gerencial, que abarcan la capacidad de análisis, planeación, administración de recursos, comunicación, empoderamiento, motivación, administración de conflictos (o resolución de conflictos); además de otras habilidades directivas como lo son: la delegación, trabajo en equipo, negociación, toma de decisiones y manejo del tiempo. Otro autor tiene un listado más amplio que incluye las siguientes habilidades: aprendizaje autónomo, capacidad de análisis, comunicación, confianza en uno mismo, creatividad, delegación, empoderamiento, flexibilidad, conocimiento del negocio, inteligencia emocional, integridad, liderazgo, manejo de estrés, motivación, negociación, resolución de conflictos, toma de decisiones y trabajo en equipo, manejo del tiempo como deseables en un líder (Chiavenato, 2009).

Retomando la obra de Madrigal (2009), se observan las siguientes habilidades: inteligencia emocional, comunicación, administración del tiempo, creatividad, toma de decisiones, trabajo en equipo, manejo de conflictos, liderazgo, negociación y motivación. Los autores Hernández y Rodríguez, y Pulido (2011), por su parte, valoran el liderazgo, la planeación, la integridad, la negociación, la inteligencia emocional, la motivación, la comunicación, y la toma de decisiones para la dirección. Además, Whetten y Cameron (2011), proponen los siguientes atributos: inteligencia emocional, manejo del tiempo y del estrés, capacidad de análisis y solución de problemas, creatividad, toma de decisiones, comunicación, motivación, manejo de conflictos y negociación, empoderamiento y delegación, planeación, trabajo en equipo y liderazgo. En tanto que Robbins y Judge (2013) se enfocan en los siguientes: inteligencia emocional, toma de decisiones, creatividad, motivación, liderazgo, negociación, trabajo en equipo, comunicación y manejo de conflictos. Debido a la extensa variedad de habilidades directivas propuestas por los autores mencionados, en la tabla 2.4, se presentan aquellas habilidades en las que la mayoría de los autores coinciden.

Tabla 2.4 Habilidades directivas destacadas en las obras listadas.

Habilidad	Puchol (2006)	Rabouin (2008)	Chiavenato (2009)	Madrigal (2009)	Hdz. y Rodríguez, y Pulido (2011)	Whetten y Cameron (2011)	Robbins y Judge (2013)	Total
Comunicación	x	x	x	x	x	x	x	7
Creatividad	x		x	x		x	x	4
Inteligencia emocional			x	x	x	x	x	5
Liderazgo	x		x	x	x	x		5
Manejo de tiempo	x	x		x		x		4
Motivación	x	x	x	x	x	x	x	7
Negociación	x	x	x	x	x	x	x	7
Planeación	x	x			x	x		4
Resolución de conflictos	x	x	x	x		x	x	6
Toma de decisiones	x	x	x	x	x	x	x	7
Trabajo en equipo	x	x	x	x		x	x	6

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores de la tabla.

Gracias a la tabla anterior, se puede visualizar que las habilidades de comunicación, manejo de conflictos, motivación, negociación, toma de decisiones y trabajo en equipo, son las que más veces se proponen como deseables en un líder; y considerando que los autores consultados son reconocidos expertos en el tema de habilidades y comportamiento organizacional, se ha decidido considerarlas para análisis en el presente trabajo. Las siguientes habilidades con mayor número de incidencias en la revisión bibliográfica son inteligencia emocional y liderazgo, con 5 menciones; y creatividad, manejo de tiempo y planeación, con 4 menciones. Por otro lado, ya que la investigación en curso se desarrolla en una empresa que corresponde al sector PYME en el que los empresarios se caracterizan por actuar como hombre orquesta, al tener que desempeñar múltiples funciones, se propone incluir el manejo del tiempo como habilidad adicional para el análisis. Las habilidades directivas seleccionadas para estudio se definen a continuación, en la tabla 2.5.

Tabla 2.5 Habilidades directivas seleccionadas.

Habilidad	Definición
Comunicación	Las diferentes formas de intercambiar ideas, sentimientos, emociones y comportamientos para compartir significados.
Manejo de tiempo	Administración eficaz y eficiente del tiempo. Delegar, priorizar y sistematizar tareas; y realizar actividades simultáneamente.
Motivación	Manejo de los factores que mueven a alguien para actuar de cierta forma.
Negociación	Fomento del establecimiento de un compromiso mediante un argumento, para alcanzar el mayor beneficio de los involucrados.
Toma de decisiones	Elección de una o varias alternativas que favorezcan el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.
Trabajo en equipo	Dirección y administración de equipos; trabajo en colaboración con otros para la consecución de metas y objetivos comunes.
Resolución de conflictos	Intervención exitosa en situaciones con el fin de mejorar la satisfacción, efectividad y productividad de los empleados.

Fuente: Elaboración propia a partir de Madrigal (2009) y Whetten y Cameron (2011).

2.3.3. Análisis de habilidades directivas

Para la valoración de cómo las habilidades directivas de un gerente-empresario influyen en la permanencia en el mercado de su empresa, se requiere analizarlas. Para esto, existen diversos métodos que analizan varias habilidades en una sola herramienta. Sin embargo, también se han encontrado múltiples pruebas e instrumentos de análisis específico de una única habilidad, en obras como las de Madrigal (2009) y de Whetten y Cameron (2011), entre otras. Además, a través de internet, se puede acceder a materiales en línea que permiten realizar la autoevaluación de las habilidades importantes en un directivo.

Un método de análisis de las habilidades gerenciales o directivas muy completo, es aquél propuesto por la *American Management Association* (AMA, 2018). Esta autoevaluación puede ser tomada de forma gratuita a través de su página de internet, al completar el formulario de registro. A través de una encuesta de 36 reactivos que utiliza una escala de Likert del 1-5, se evalúan diversos aspectos que se consideran importantes en un líder o gerente. Dentro de las habilidades gerenciales, se toman en cuenta aquellas de gestión y liderazgo, incluyendo la priorización, delegación, motivación y desarrollo del personal, y la comunicación de metas y objetivos; las habilidades de

comunicación, incluyendo la necesaria para presentaciones contundentes y la que demuestra inteligencia emocional; las habilidades de colaboración, que incluyen la tolerancia, desarrollo de confianza, negociación y trabajo en equipo; las de pensamiento crítico, resolución de conflictos, y creatividad; las habilidades financieras, que permiten la toma de decisiones informadas; y las habilidades de proyectos de gestión, que implican el reconocimiento de roles y responsabilidades, así como el manejo de tiempo.

En la obra de Madrigal (2009) se incluyen instrumentos que admiten diversos tipos de respuesta: las variables dicotómicas Sí y No; la escala Excelente – Suficiente – Deficiente; preguntas con opción múltiple (a, b, c y d); y en algunos casos, ejercicios prácticos que demuestran la presencia/ausencia de una habilidad en particular. Por su parte, Whetten y Cameron (2011) proponen instrumentos con escalas de Likert del 1-7; del 1-6; y otras del 1-5. Asimismo, los autores incluyen herramientas de opción múltiple con posibilidad de ahondar en habilidades que se perciban particularmente fuertes. Otra herramienta para una sola habilidad (toma de decisiones) fue diseñada para un taller de la Universidad de Cádiz (2017) y utiliza un cuestionario con escala de Likert de 0 (no) a 3 (siempre).

Por otro lado, dentro de los trabajos empíricos que incluyen el análisis de habilidades directivas, se encuentran algunos realizados en el Instituto Tecnológico de Mérida en México. El primero de estos trabajos, fue elaborado por Vázquez (2016); una segunda obra es la llevada a cabo por Reyes (2017) y la tercera investigación que se revisó es la de López (2018). La temática desarrollada por los tres autores es similar a la de la investigación en curso, sin embargo, las habilidades analizadas difieren ligeramente. Por otro lado, tanto los abordajes metodológicos como las unidades de análisis presentan mayores discrepancias, por lo que se describen a continuación.

La tesis de Vázquez (2016) intitulada “El Perfil del Empresario y sus Habilidades Directivas, como Factores de Éxito y Continuidad de tres microempresas del Sector Servicios en Mérida, Yucatán: Estudio de casos” tuvo como objetivo identificar y describir cómo el perfil de los empresarios y sus habilidades directivas influyen en el nivel de desempeño y contribuyen al éxito y continuidad de las tres agencias de viajes estudiadas. El enfoque cualitativo de este estudio de caso contempló la percepción tanto de los

empresarios, como de sus empleados para los tres factores establecidos, mediante cuestionarios del perfil del empresario con escala de Likert; entrevistas semiestructuradas para el desempeño de las agencias de viajes y las habilidades directivas; y una guía de observación directa que permitiera recabar datos para su triangulación. Cabe mencionar que las características del perfil del empresario analizadas fueron las de capacidad de asumir riesgos, autoconfianza, iniciativa, autonomía y necesidad de logro; mientras que las habilidades directivas estudiadas fueron las de: comunicación, trabajo en equipo, delegación y administración del tiempo; y que, para el nivel de desempeño de cada empresa, se consideró el incremento de ventas y del número de empleados. Dentro de los resultados, se destaca que dos de las agencias no llevaban un registro del incremento de sus ventas, aunque utilizaban otros indicadores como el número de eventos; y conforme a esto, el nivel de desempeño de cada empresa resultó igual a su posicionamiento en tanto al nivel del perfil del empresario y de sus habilidades directivas. Como recomendaciones a futuras investigaciones se presentan incluir las habilidades de liderazgo, resolución de conflictos y toma de decisiones. Las habilidades analizadas en el trabajo de Vázquez (2016) coinciden en gran parte con la selección hecha para la investigación, con excepción de la habilidad de liderazgo ya que este autor considera que un líder requiere habilidades específicas.

El siguiente estudio, denominado “Habilidades Directivas como Factores Competitivos en una Pequeña Empresa Comercializadora de Pintura Automotriz en Mérida, Yucatán” se llevó a cabo por Reyes con el objetivo de identificar y analizar las habilidades directivas que le permiten a la empresa estudiada crear ventajas competitivas que favorezcan su permanencia en el mercado, para lo que se seleccionaron las habilidades de comunicación, motivación, administración del tiempo, toma de decisiones, resolución de conflictos, negociación y liderazgo. Además, con el propósito de determinar si la empresa escogida era sujeto de estudio, se llevó a cabo un cuestionario diagnóstico aplicado al propietario. Como informantes clave del análisis de las habilidades directivas, se seleccionaron al propietario, los dos gerentes y los 21 colaboradores operativos de los tres puntos de venta de la empresa; sujetos que fueron encuestados con un cuestionario de escala de Likert de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo), con el fin de obtener un puntaje numérico por cada habilidad

evaluada desde diversos puntos de vista por caso: propietario, gerentes y operativos de la matriz para el análisis de las habilidades del empresario; y gerentes y operativos para la evaluación de las habilidades de ambos gerentes de sucursal. La conclusión de este trabajo menciona que las habilidades directivas de los sujetos estudiados son altas, por lo que han permitido crear ventajas competitivas que han resultado en una permanencia en el mercado de más de 40 años de la empresa. Se destaca que la elección de habilidades se conforma por las habilidades estudiadas y recomendadas por Vázquez (2016) para futuras investigaciones.

La tercera investigación mencionada es la de López (2018), "Importancia del Liderazgo para la permanencia en el mercado de dos empresas constructoras de Mérida, Yucatán. Estudio de caso", cuyo objetivo es analizar las habilidades directivas que tiene el líder para la permanencia en el mercado de dos empresas constructoras de Mérida, Yucatán. Las habilidades seleccionadas para análisis son las de comunicación, motivación, administración del tiempo, toma de decisiones, resolución de conflictos, negociación y liderazgo, en coincidencia con lo realizado por Reyes (2017); por lo que también utilizó la misma herramienta para su evaluación, con algunos ajustes de formato para facilitar el cálculo de los puntajes. Cabe mencionar que el número de empleados evaluados en las empresas A y B fueron 16 y 17 en total: además de que se realizaron las autoevaluaciones de dichos empresarios y las evaluaciones por parte de sus 4 mandos medios, los 4 mandos medios también realizaron una autoevaluación y fueron evaluados por su personal. Dentro de los resultados obtenidos se observan puntajes favorables para la mayoría de las habilidades, con excepción de la de motivación, que se menciona se logra a través del estímulo salarial; además, la empresaria A es mejor evaluada que el empresario B al considerarse más meticulosa, motivadora y empática, de acuerdo con los subordinados directos.

CAPÍTULO III. MARCO CONTEXTUAL

A continuación, se presenta información del contexto de la PYME en el país, específicamente de la pequeña empresa en el estado y en la ciudad, así como de la permanencia de estas en el mercado. Posteriormente se aborda la problemática de la industria restaurantera en México y en el país. Finalmente, se presenta la situación específica de la empresa restaurantera de la investigación en curso.

3.1. Sector PYME y caracterización de la pequeña empresa

Existen diferentes maneras de clasificar a las empresas, pero una forma muy común de hacerlo es por su tamaño. Debido a las características similares entre microempresas y las pequeñas y medianas empresas, suelen referirse a ellas de manera genérica como MiPyMe o PYME, y para evitar confusiones, se puntualiza que el término PYME en este trabajo incluye también a la empresa micro. Se sabe que la PYME con frecuencia se presenta como la única opción de empleo para personal no calificado, por lo que también destaca su relevancia para quienes aspiran a la mejora de sus condiciones de vida. A este respecto, la ONU (2017) explica que la PYME contribuye al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) al fomentar la innovación, creatividad y ofrecer una posibilidad de trabajo decente, además de favorecer el crecimiento financiero.

Además, la ONU (2017) enfatiza que la formalización de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas promueve el desarrollo del sector financiero de un país. Sin embargo, lograr esta formalización, puede ser algo complicado. Cabe mencionar que este sector es también reconocido como de gran importancia para la economía mexicana y yucateca; ya que da lugar a un importante número de unidades económicas y personal ocupado (INEGI, 2015). En esta sección se abordan los diferentes estratos de la PYME mexicana que incluyen a la pequeña empresa, tamaño del negocio en el que se realiza el estudio en curso, por lo que también se incluye su caracterización y algunas estadísticas respecto a ella para vislumbrar la necesidad de los esfuerzos realizados por mejorar sus condiciones y con esto, del desarrollo económico nacional.

3.1.1. Clasificaciones de la PYME y sus estratos

Los criterios para clasificar a la micro, pequeña y mediana empresa varían según el país. Con frecuencia se ha usado el número de trabajadores como indicador de la clasificación de los establecimientos por su tamaño. Algunos factores adicionales son el monto de ventas al año, ingresos o sus activos fijos (INEGI, 2015). Como ejemplos de clasificaciones de empresas, pueden tomarse en cuenta la realizada por el Diario Oficial de la Unión Europea y el mexicano.

De acuerdo con el Diario Oficial de la Unión Europea en su anexo respecto a la definición de PYME, una empresa es cualquier entidad que realice una actividad económica, incluyendo las actividades artesanales o realizadas de manera individual o familiar, sociedades y asociaciones. Lo anterior sin tomar en cuenta su forma jurídica. El documento especifica que se considera la categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas como PYME. Asimismo, explica que dicha categoría está constituida por las empresas que cuentan con menos de 250 empleados y un volumen de negocios anual menor a los 50 millones EUR o un balance general anual inferior a los 43 millones EUR, que se categorizan en los estratos de la tabla 3.1 (Comisión Europea, 2014).

Tabla 3.1. Categorías de empresas en la Unión Europea

Categoría	Personal	Volumen de negocios anual	Balance general anual
Mediana	<250	≤ €50 millones	≤ €43 millones
Pequeña	<50	≤ €10 millones	≤ €10 millones
Micro	<10	≤ €2 millones	≤ €2 millones

Fuente: Elaboración propia a partir de Comisión Europea (2014).

En México, la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas se establece en un acuerdo emitido por el Diario Oficial de la Federación (DOF, 2009). El documento antes mencionado contempla los criterios siguientes: sector, número de trabajadores, volumen de ventas o un tope máximo combinado (TMC) que se calcula con la siguiente fórmula $TMC = (\text{Trabajadores}) \times 10\% + (\text{Ventas Anuales}) \times 90\%$.

Con base en lo anterior, la microindustria se compone por las empresas que emplean hasta 10 trabajadores, independientemente del sector al que pertenezcan. Además, el

monto de ventas anuales de una empresa de este tipo debe ser de hasta 4 millones de pesos. Por último, el TMC del estrato es de 4.6. Para la clasificación de la pequeña y la mediana empresa, el número de trabajadores cambia según el sector: debe tener de 11 a 30 para las dedicadas al comercio y de 11 a 50 para las de la industria y los servicios. Por su parte, la mediana empresa analiza cada sector de actividad de manera independiente. A continuación, se presenta la tabla 3.2 con la clasificación ya descrita.

Tabla 3.2. Estratificación de las empresas en México

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Fuente: D.O.F. (2009).

Una aclaración realizada por el INEGI (2015b) con relación al tamaño es respecto a la diferencia entre los términos establecimiento y empresa para los Censos Económicos. Un establecimiento corresponde a una unidad económica localizada en una sola ubicación física, de forma permanente y con instalaciones fijas, que es dirigida por una entidad de control única, que puede o no ser con fines de lucro. Una empresa es una razón social del sector privado o paraestatal con establecimientos en una o más ubicaciones físicas asociadas a una matriz denominada unidad económica tipo empresa. Por tanto, un establecimiento puede ser de tamaño micro, aunque podría pertenecer a una entidad de mayor tamaño: pequeña, mediana o gran empresa.

3.1.2. Características de la PYME

La Organización de las Naciones Unidas (ONU), a través de la página web dedicada a la celebración del Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas explica que estas cuentan con un número reducido de trabajadores, un volumen de ventas moderado, que son fundamentales para la mayoría de las economías del mundo y especialmente para las de los países en desarrollo (ONU, 2017). A este respecto, el *International Council for Small Business (ICSB)*, declara que las pequeñas y medianas empresas conforman más del 90% de las compañías establecidas. Además, reporta que generan dos tercios del empleo mundial y que, en conjunto representan cerca del 50% del PIB a nivel mundial. Asimismo, dicha organización reportó que algunos de los obstáculos a los que se enfrentan estas empresas incluyen la falta de financiamiento adecuado, dificultad de acceso a recursos estratégicos (materia prima, capital, talento, servicios, energía, etc.), deficientes habilidades gerenciales y competencia informal. Otro dato es que, muchas de estas compañías son empresas familiares (65%-80%), y se prevé que la mayoría de estas necesitarán institucionalizarse y reestructurarse con el fin de competir y permanecer en el mercado (ICSB, 2019).

Retomando los datos proporcionados por la ONU, se observa que, las microempresas, pequeñas y medianas empresas son la primera respuesta a las necesidades sociales. Lo anterior, se explica ya que estas aseguran un importante número de empleos e ingresos a nivel mundial y porque las reconoce como elementales para la reducción de la pobreza y el fomento del desarrollo, en coincidencia con lo propuesto por el ICSB. Las PYME son de los principales generadores de ingresos en la base de la pirámide, responden a las necesidades sociales de múltiples personas y son elementales para la inclusión. Sin embargo, estas experimentan diversos problemas de crecimiento y operación diaria (ONU, 2017).

En concordancia con el ICSB, las Naciones Unidas reportan que el acceso a financiamiento es de los principales obstáculos que afectan de manera importante a estos negocios. A este respecto, el Banco Mundial (BM) a través de la *International Finance Corporation (IFC)*, explica que, entre 200 - 245 millones de PYME formales e informales no tienen acceso a préstamos bancarios, o que, a pesar de que disponen de ellos, estos son restringidos. Además, la falta de acceso a crédito es más latente en los

países en desarrollo (Alper y Hommes, 2013). Como es de esperarse, la ONU (2017) explica que las complicaciones financieras aumentan para las empresas informales, que suelen ser de menor tamaño y, a pesar de que su producción es inferior a la de las formales, contribuyen de manera importante para la actividad económica y el empleo. Otro punto de interés es que las empresas informales recurren a la financiación informal para el acceso a fondos, lo que retrasa el crecimiento y empeora la ilegalidad de estas.

Por otro lado, Anzola (2010) explica que la PYME frecuentemente se ve amenazada por vendedores y compradores ambulantes dispersos en las áreas urbanas. Además, menciona lo ya establecido por el Diario Oficial de la Unión Europea y el mexicano, referente al número de trabajadores reducido, pero a manera de una limitante. Otras características de la PYME son que tienen capital fijo y circulante de pequeña escala; y mano de obra no calificada, misma que es explotada al estar ligada a un salario mínimo sin incentivos, lo que también coincide con lo presentado por el ICSB. Además, menciona que las ganancias de la PYME son insuficientes para la formación de capital; que sus mercados son altamente competitivos; y que los complicados y burocráticos trámites y procesos legales previos a la operación y necesarios para trabajar, tampoco favorecen la situación de este sector. Otros rasgos de la PYME destacados por este autor, también se reportan por la ONU y el ICBS, y son la falta de capacidad empresarial; tecnología inapropiada o inexistente; difícil acceso al financiamiento y crédito limitado.

3.1.3. La PYME en México

Retomando la estratificación reconocida en México publicada a través del DOF (2009), se hace mención de que las características para la determinación de cada categoría se establecieron considerando que el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007 - 2012 (en ese entonces vigente) incluía dentro de sus objetivos, el alcance de una economía competitiva a través del aumento de la productividad, inversión en infraestructura, mejoramiento del mercado interno, así como de las condiciones deseables para las empresas, destacando las PYME, al ser consideradas elementales para el desarrollo económico del país y a su vez, con grandes carencias (Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, 2007). Tanto el PND 2013-2018 (DOF, 2013), como el PND 2019-2024 (Sitio Oficial de Andrés Manuel López Obrador, 2019) reconocen a la PYME como elemental

para el crecimiento económico, por constituir un sector estratégico del país; además de que, dentro de las líneas de acción de esta estrategia en el PND anterior, se incluyó el fomento de la inserción de estas empresas a las cadenas de valor, el diseño e implementación de un sistema de información y evaluación de su impacto, el impulso de programas para tecnologías de la información y comunicación, mejorar su acceso a financiamiento, y fomentar su participación en encadenamientos productivos y en la exportación; lo que explica las carencias y dificultades de la PYME en México. Además, el PND 2019-2024 también enfatiza el papel de la PYME como importante generador de empleos por lo que contempla facilitar el acceso al crédito y la creación de empresas. Lo anterior es constatado en los censos económicos: 9 de cada 10 trabajos provienen de establecimientos de estos estratos (INEGI, 2015a).

Por otro lado, a través de los resultados de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2015, el INEGI (2016c) reporta que las principales características de la PYME mexicana son las siguientes: (1) el grueso del personal cuenta únicamente con educación básica, lo que representa un 51.8%, 46.5% y 51.4% respectivamente; (2) la tendencia de capacitación de su personal aumenta con el tamaño de la empresa al observarse un 11.5% de empresas micro, 55.8% de empresas pequeñas y 73.7% de empresas medianas que imparten capacitación, sin embargo, dentro de las causas por las que empresas no la imparten destaca que los empresarios consideran que el conocimiento y habilidades del personal son adecuados, independientemente de su tamaño; (3) El porcentaje femenino de la población ocupada es menor tanto para la mediana (33.4%) como para la pequeña empresa (35.1%), más no para la micro, que registra 53.3% de mujeres en su personal; (4) 47.6% de las empresas que no instrumentaron acciones ante problemas de producción son tamaño micro, mientras que tanto las empresas pequeñas (30.9%) como medianas (43.6%) ya cuentan con soluciones que implican instrumentación de mejora continua; en cuanto al monitoreo de indicadores de desempeño, la mayoría tanto de las empresas micro, como pequeñas, no lo realizan, mientras que el estrato de empresas medianas monitorea en un 30.2% de tres a cinco de sus indicadores; (5) La mayoría de las PYME a inicios de operaciones registraba su contabilidad en un cuaderno (38.4%) y en 2015 el porcentaje mayoritario contaba con un contador (48.2%) además de que el

porcentaje de empresas que no llevaba a cabo registros contables a sus inicios (23.6%) disminuyó ligeramente (21.4%).

Continuando con la síntesis de los resultados de la ENAPROCE, se observa que, (6) Únicamente el 33.2% de las PYME aceptaría un crédito bancario promedio y aunque la mayoría de las empresas no lo haría por considerarlo caro, el porcentaje de empresas que considera que no lo necesita aumenta con su tamaño, siendo el 16.3% de las empresas micro, 32.5% de las pequeñas y 42.3 de las medianas; (7) Por otro lado, el principal motivo por el que no se otorgó financiamiento solicitado es por no contar con una garantía en el caso de las micro (25.2%) y pequeñas empresas (22.7%), pero por el motivo de una deuda elevada, en el caso de las empresas medianas (23.6%); (8) Y en relación con lo anterior, el acceso a financiamiento por tamaño de empresa es el 10.6% de las micro, 27.8% de las pequeñas y 39.8% de las medianas empresas, dentro de las que en su mayoría recurrieron al sistema financiero, aunque algunas recibieron otro tipo de financiamiento; (9) Otro punto de interés es que únicamente el 14.3% de las PYME conoce de los apoyos gubernamentales, destacando el sector de comercio con el 54.7%; (10) Además, el porcentaje de PYME que recibió algún apoyo gubernamental va en aumento de acuerdo con el tamaño de las empresas, y lo mismo sucedió con la proporción de solicitudes: 0.8% de las micro empresas recibieron el apoyo, mientras que 1.4% lo solicitaron, para las empresas pequeñas las proporciones fueron 1.6% y 2.4%, y para medianas empresas, 2.2% y 2.9%; (11) En cuanto a la participación en cadenas de valor, no se contempló a las microempresas, el 2.2% de las empresas pequeñas y el 5.6% de las medianas participó y en ambos estratos, la mayoría de las que no participaron, no lo hicieron por falta de información (73.5% y 72.4%); (12) Para terminar, se hace mención de que el uso de equipo de cómputo e internet en microempresas es reducido 25.5% y 26.1% de usuarios, respectivamente; mientras que en las empresas pequeñas y medianas el uso es del 93.4% y 99.1% para equipo de cómputo y 92.4% y 98.4% para internet, respectivamente.

Como parte de una obra para el diagnóstico de la situación actual de la microempresa en México, que forma parte de la PYME, Pinzón (2017) reporta que son escasos los estudios científicos relativos a su importancia para la economía y sociedad, dentro de la literatura de las ciencias empresariales y de la gestión, a pesar de su reconocida

importancia por parte de investigadores, académicos y expertos del área empresarial. La autora asevera que la microempresa es fundamental para el crecimiento y desarrollo de la economía, lo que se vincula a lo puntualizado en los últimos tres PND del país; y destaca que esto aplica tanto a economías desarrolladas como emergentes y en vías de desarrollo. Asimismo, considera que estas empresas proporcionan la mayoría de los recursos e ingresos económicos a numerosas familias, a la vez que, en el frecuente caso de los negocios familiares, estos proporcionan trabajo a casi todos los miembros de dichas familias encargadas de producir y comercializar los productos y/o servicios que nacen en los negocios que ellos mismos gestionan. Además, reporta que, en estos casos, su administración es ejercida por el dueño y los miembros de su familia son parte de la estructura organizacional, a pesar de no contar con un horario laboral fijo o una remuneración establecida.

La falta de formalización de la PYME en México, en coincidencia con la de otras economías latinoamericanas, se explica por el fenómeno anterior. Y, derivado de esto, se presenta su limitado acceso a financiamiento bancario, lo que las expone a la necesidad de realizar prestamos informales, que ofrecen tasas elevadas de intereses. Otras características de las PYME es que usualmente proveen de un único producto o servicio, que suelen presentar producción y comercialización restringida y, por tanto, también beneficios limitados. Las actividades cotidianas de la PYME mexicana se asocian a recursos escasos de tipo humano, técnico y financiero; que suele vincularse a la experiencia, los conocimientos, las capacidades y habilidades de sus empresarios-gerentes (INEGI, 2016c y Pinzón, 2017). Dicho lo anterior, es fácil de reconocer que el éxito de la PYME en general se encuentra íntimamente relacionado con las actividades de estos empresarios-gerentes, quiénes deben estar alerta ante oportunidades y amenazas del entorno. Por esto, el presente estudio propone el análisis de las habilidades directivas de un empresario del sector PYME y del entorno competitivo.

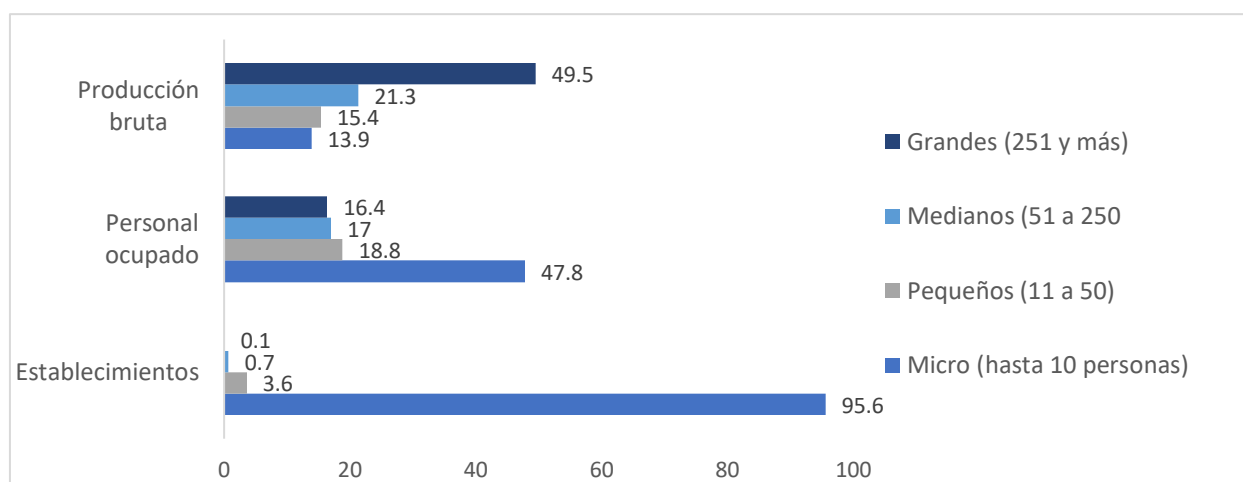
3.1.4. La PYME en Yucatán

De manera similar a lo presentado en los resultados del censo nacional del INEGI (2015a), el censo de Yucatán demuestra que la PYME juega un papel fundamental para la economía del estado. Lo anterior, debido a que el 99.9% de las unidades económicas

registradas correspondía a dicho sector; mismas que representaban el 81.6% de la población ocupada; y que generaban el 50.5% de la producción bruta del estado, a través de los diferentes estratos de empresas, como se observa en la figura 3.1. Por otro lado, se destaca que la participación de la mujer es mayoritaria en la microindustria, al representar el 51.7% de los empleos. Sin embargo, se encuentran menores cifras de trabajadoras femeninas a medida que los establecimientos crecen en tamaño, con un 33.5% de empleadas en empresas pequeñas y 31.3% en empresas medianas; lo que se aprecia en la figura 3.2 de la próxima página (INEGI, 2016a).

Figura 3.1

Unidades económicas, personal y producción bruta por estrato en Yucatán.

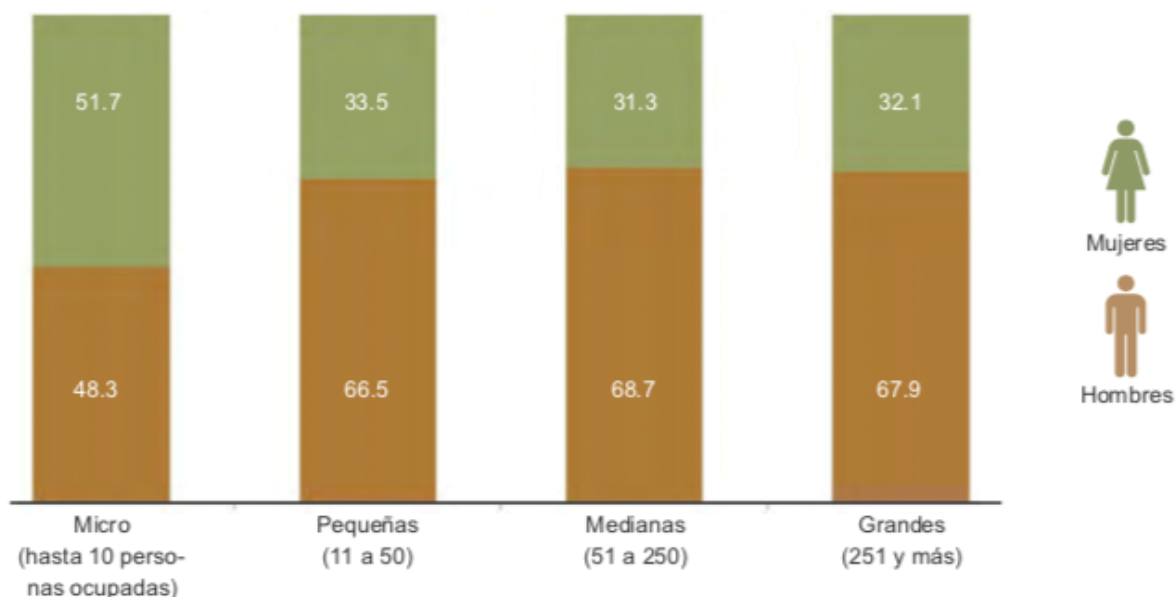


Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2016a).

Otros datos de interés respecto a la PYME yucateca se encuentran en la publicación de la micro, pequeña, mediana y gran empresa del INEGI (2015b), comenzando por el hecho de que, la participación de Yucatán en la industria manufacturera ocupa el tercer lugar en importancia de la región en cuanto a empleo, con un 11.5% de las empresas micro, 13.6% de las empresas pequeñas y 14.7% de empresas medianas del sureste. Cabe mencionar que esta participación en empleo es mayoritaria para las mujeres con el 57.9% de casos. Sin embargo, la importancia de la actividad manufacturera es de menor importancia tanto en unidades económicas como en la producción bruta.

Figura 3.2

Participación de los hombres y las mujeres por estrato en Yucatán



Fuente: INEGI (2016a), p.46.

Un punto más que merece la pena analizar es aquél que se obtiene mediante el simulador del estudio de la esperanza de vida de los negocios en México del INEGI (2015c), ya que presenta el comportamiento de esta variable en la entidad de Yucatán, lo que resulta similar a lo que sucede a nivel nacional: las empresas de 0-2 empleados del estado, tienen las menores posibilidades de supervivencia, y de esperanza de vida, con valores del 62% y 6.8 años en su primer año de operaciones; los valores anteriores aumentan para las empresas que cuentan con 3-5 trabajadores y presentan el 77% de posibilidades de supervivencia en su primer año, y 9.1 años de esperanza de vida. Para el estrato de 6-10 empleados, la probabilidad de supervivencia es de cerca del 80% y se reporta una esperanza de vida de 11.5 al año uno. Sin embargo, la probabilidad de supervivencia decrece mientras la permanencia en el mercado de las microempresas se prolonga; y para el cuarto año, el mismo estrato de 6-10 trabajadores tiene cerca del 50% posibilidad de mortalidad. La esperanza de vida en el año uno no es muy diferente para los estratos de 6-10 y de 11-15 empleados, con el 81% y el 82% respectivamente; pero disminuye para aquellas empresas que emplean a más de 21 trabajadores, al presentar menos del 68% de probabilidad de supervivencia en el primer año (INEGI, 2015c).

En relación con lo anterior, el diario El Financiero (Moguel, 2017) reportó cómo un importante número de microempresas yucatecas (94,177) se encontraba en peligro de cierre por los requisitos de facturación que las disposiciones de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) habían instituido para ese año. Esto, derivado de las carencias administrativas y de equipo electrónico de numerosos negocios de este tamaño. La nota explica que los empresarios además se oponían a las disposiciones de la SHCP por motivos de tiempo. Esto permite inferir que las siguientes características de la PYME se hacen presentes en Yucatán: (1) contar con un empresario-gerente que se desempeña como el hombre orquesta al tener múltiples actividades y poco tiempo para ellas; (2) presentar escasez de recursos, que en este caso además del tiempo, se asocian a servicios (internet), equipo (cómputo), habilidades y capacitación al respecto.

Otro dato de interés a comentar respecto a la PYME yucateca es la informalidad presente también a nivel nacional. Debido a que las estadísticas referentes al empleo informal en México son del 60%, y con el fin de hacerle frente a esta situación en el estado de Yucatán, surge la iniciativa del programa de fomento al autoempleo, lo que resultaría en la apertura de PYME. Además del combate a la informalidad, este programa se propuso como una opción de aumentar la generación de fuentes de empleo; mejorar las condiciones laborales; y el bienestar de los empleados y sus familias. Lo anterior se orienta a la búsqueda de empleos con seguridad laboral que además ofrezcan prestaciones de ley (Zapata, 2013). Esto, con el fin de contrarrestar las consecuencias ligadas a la informalidad que aqueja a las empresas yucatecas: condiciones laborales deficientes, salarios bajos y puestos sin prestaciones.

3.2. La industria restaurantera

La industria restaurantera es aquella que se conforma por los establecimientos en los que se preparan y sirven alimentos y bebidas. Esta actividad se encuentra estrechamente relacionada con la industria hotelera, lo que se hace evidente por la existencia de asociaciones internacionales como la *International Hotel and Restaurant Association* (IHRA, 2016), que agrupa estas actividades. Esta asociación abarca 10,000,000 restaurantes, y 100,000,000 empleados a nivel mundial; lo que permite vislumbrar la importancia de este sector. De igual manera, a nivel nacional, la cantidad

de restaurantes es representativa, y sus negocios conforman organizaciones como la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC) y la Asociación Mexicana de Restaurantes (AMR). En esta sección, se incluye información relativa a la industria tanto en México como en Yucatán.

3.2.1. La industria restaurantera en México

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) 2013 utilizado por el INEGI (2013b), y como parte de los servicios privados no financieros, se encuentran aquellos de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas. Estos servicios incluyen a los restaurantes, término que se utiliza para referirse al establecimiento en el que se preparan dichos productos para que un cliente los consuma in situ, o pueda llevárselos listos para su consumo. Las ramas incluidas en dicho subsector son: (1) servicios de preparación de alimentos por encargo, (2) centros nocturnos, bares, cantinas y similares, y (3) servicios de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Dichas ramas se subdividen a su vez en actividades, que denotan la diversidad de la industria restaurantera presente en México.

Como parte de la primera rama, se encuentran las siguientes clasificaciones: (1) servicios de comedor para empresas e instituciones; (2) servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales; y (3) servicios de preparación de alimentos en unidades móviles. La segunda rama incluye: (1) centros nocturnos, discotecas y similares; y (2) bares, cantinas y similares. Por último, la última rama abarca: (1) restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida; (2) restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos; (3) restaurantes con servicio de preparación de antojitos; (4) restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas; (5) cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares; (6) restaurantes de autoservicio; (7) restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, *hot dogs* y pollos rostizados para llevar; (8) restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar; y (9) servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato (INEGI, 2013b). La abundancia de categorías de unidades económicas que conforman esta clasificación constituye un indicio de la cantidad de negocios que se relacionan con la industria y de su relevancia para la economía nacional.

Por su parte, la CANIRAC (2015), a través de un convenio realizado con el INEGI, presenta el informe: *Todo sobre la mesa*, respecto a las dimensiones de la industria restaurantera en México, con el objetivo de maximizar su potencial económico. La publicación mencionada, define la industria restaurantera como los servicios de preparación de alimentos y bebidas para consumo inmediato; y explica que no efectúan procedimientos de conservación o envasado, acortando la brecha temporal entre la preparación y el consumo, evitando la presencia de inventarios. Además, presenta que, de acuerdo con el Censo Económico 2014, los establecimientos de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas representaba el 9.1% de los negocios a nivel nacional, sin incluir a aquellos que preparan alimentos por encargos, ni a los centros nocturnos, bares, cantinas y similares. A través de una consulta del DENUE (INEGI, 2019) se observa que esta cifra ahora asciende al 10.92% del total nacional, lo que indica un crecimiento en la actividad.

Dentro de estas 555,274 unidades económicas de la industria restaurantera a nivel nacional, correspondientes al 10.92% de los establecimientos del país, 536,001 se reportan como negocios que emplean de 1 a 10 trabajadores; lo que resulta en el 96.52% de los restaurantes (INEGI, 2019). Lo anterior, considerando que en 2015 esta actividad generaba más de 1.5 millones de empleos provenientes de los 515,059 establecimientos del giro; permite deducir que la población que ahora trabaja en esta actividad también ha aumentado. Los establecimientos incluidos en esta rama de servicio de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas se presentan en la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Unidades económicas de la Industria Restaurantera a nivel nacional

58,663	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida
19,256	Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos
117,490	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos
114,823	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas
59,571	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares
5,243	Restaurantes de autoservicio

56,258	Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, <i>hot dogs</i> y pollos rostizados para llevar
47,307	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar
45,444	Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato

Fuente: Elaboración propia a partir del DENUE (INEGI, 2017).

Por otro lado, el reporte de la CANIRAC (2015) explica que, hasta ese entonces, los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas destacaban como generadores de empleo y autoempleo en el sector de los servicios privados no financieros, con el 24.8% de la población ocupada dedicada a esta industria. Lo anterior, se traducía a 1,433,448 trabajadores en establecimientos de alimentos y bebidas, específicamente distribuidos como se presenta en la tabla 3.4 de la página siguiente.

Respecto a la importancia de la cocina mexicana, cabe mencionar el reconocimiento de esta, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2010). Fernández (2016), a través del portal de Forbes, México, explica que el hecho de que la cocina tradicional de México fuera declarada Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad por la UNESCO en 2010 le ha dado renombre a la cocina del país. Asimismo, se propone como un factor elemental de la identidad nacional que implica historia, creatividad y trascendencia. También propone que, a lo largo del país, diversas personas honran las tradiciones culinarias a través de la mejora de cultivos y la cocina tradicional, lo que además fortalece la identidad a nivel nacional, regional y local.

Tabla 3.4 Personal ocupado en la industria restaurantera por clase de actividad

Clase de actividad	Personal ocupado total
Total nacional	1,433,448
Rest. con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida	378,550
Rest. con servicio de preparación de pescados y mariscos	69,869
Rest. con servicio de preparación de antojitos	228,338
Rest. con servicio de preparación de tacos y tortas	257,173
Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares	144,259
Rest. de autoservicio	63,964

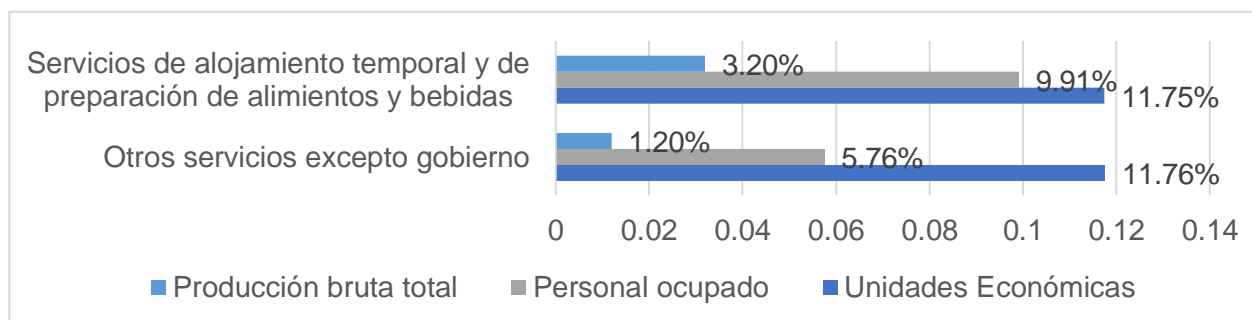
Rest. con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, <i>hot dogs</i> y pollos rostizados para llevar	136,008
Rest. que preparan otro tipo de alimentos para llevar	94,507
Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato	60,780

Fuente: CANIRAC (2015).

3.2.2. La industria restaurantera en Yucatán

De manera análoga a lo reportado a nivel nacional, se observa una importante participación en la población ocupada por la industria restaurantera a nivel estatal; y a través del censo económico 2014 del INEGI (2016a), se identifica a los servicios privados no financieros como los más influyentes en la productividad de Yucatán. Al contemplar los empleos generados en este sector en el estado de Yucatán, despuntan los *servicios de alojamiento temporal y preparación de alimentos y bebidas* con un 9.9% de los empleos del estado, equivalente a 41,822 trabajadores, y a 11,567 entidades de este tipo; de un universo de 421,960 empleados y 98,478 establecimientos. Además, al presentarse como el segundo subsector de servicios más representativo en unidades económicas, solo después de *otros servicios excepto gobierno*, que agrupa diversos giros; sería de esperarse que su aportación al PIB estatal fuera representativa, sin embargo, esta solo equivale al 3.2% como se ilustra en la figura 3.3.

Figura 3.3
Principales características de los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas VS otros servicios excepto gobierno en Yucatán.

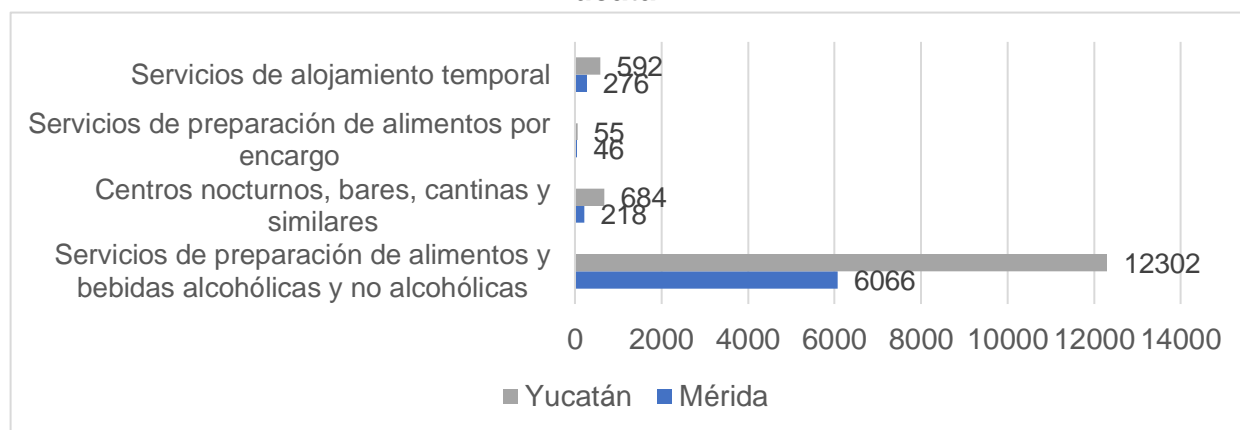


Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI (2016a).

Al reconocer la importancia de los *servicios de alojamiento y de preparación de alimentos y bebidas* por los empleos que sustentan en el estado de Yucatán, se realiza un acercamiento a dicha rama a través del DENUE (INEGI, 2019); lo que arrojó que esta

actividad, abarca un total de 13,619 unidades económicas en el estado de Yucatán y 6,592 en la ciudad de Mérida. Los detalles obtenidos se presentan en la figura 3.4 y la tabla 3.3. La figura 3.4 demuestra que los establecimientos que más abundan en la rama son los de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas, tanto a nivel estatal, como en la ciudad de Mérida, donde se concentran casi en un 50%. Lo anterior, permite identificar la importancia de la industria restaurantera en Yucatán y en su capital.

Figura 3.4
Unidades económicas de alojamiento y de preparación de A y B en Mérida y Yucatán



Fuente: Elaboración propia a partir del DENUE (INEGI, 2019).

Tabla 3.3 Unidades económicas de la industria restaurantera a nivel estatal

1,186	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida
402	Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos
3,269	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos
2,046	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas
790	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares
140	Restaurantes de autoservicio
1,558	Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, <i>hot dogs</i> y pollos rostizados para llevar
1,969	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar
942	Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato

Fuente: Elaboración propia a partir del DENUE (INEGI, 2019).

3.2.3. La industria restaurantera de Mérida

Como se observa en las tablas y figuras presentadas con anterioridad, la gastronomía y el sector restaurantera son de gran importancia tanto a nivel nacional, como a nivel estatal; y este también es el caso de la ciudad de Mérida. Un ejemplo del impacto de esta actividad se cristaliza en la *Mérida Restaurant Week*, que se autodenomina como el evento gastronómico más importante de la ciudad. En dicho evento, que dura una semana, cientos de restaurantes de la ciudad presentan un menú de precio especial y menor al habitual que represente la cocina de cada negocio. Lo anterior resulta de una iniciativa promovida tanto por la CANIRAC como por el Ayuntamiento de la Ciudad de Mérida; y que se celebró por primera ocasión del 29 de febrero al 6 de marzo de 2016 para emular la práctica que se observa en diversas ciudades del mundo e incluyó más de 150 locales (Sección Amarilla, 2016). Las estadísticas de la segunda edición de dicho evento incluyeron más de 660,000 clientes en aproximadamente 300 establecimientos pertenecientes a las 150 empresas participantes. La segunda edición de este evento se realizó del 13 al 20 de marzo del 2017, alcanzando ganancias de 90 millones de pesos y 60,000 visitantes; Por otro lado, la edición 2018 fue del 24 al 30 de septiembre ofreció cursos de capacitación y esperaba superar el número de negocios participantes del año anterior (Sección Amarilla, 2018).

El sitio de *Mérida Restaurant Week* (2016) enlista establecimientos de diversas especialidades que incluyen la cocina yucateca, la alemana, la americana, la argentina, de carnes, cafés, de comida rápida, china, española, fusión, internacional, italiana, libanesa, japonesa, mediterránea, mexicana, oriental, de tacos y de mariscos. Todos los establecimientos que participan en este evento son de tipo formal, sin embargo, existe abundante informalidad en los servicios de alimentos y bebidas de la ciudad de Mérida como en el caso de los *Food Trucks*. A este respecto, Moguel (2016) reportó que la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Mérida (CANACOME SERVYTUR) solicitó apoyo estatal y municipal para regular su actividad por presentar una opción de competencia desleal para establecimientos formales que incurren en pago de impuestos y se someten a inspecciones sanitarias. Lo anterior es consistente con la nota de Ricárdez (2015) que asevera que en ese año se habían detectado 30 camiones de este tipo en Mérida en una situación jurídica incierta.

Otros aspectos de interés que caracterizan la problemática de la industria restaurantera en Mérida son las regulaciones fiscales de la SHCP, el bajo nivel de restaurantes certificados por la Secretaría Federal de Turismo (SFT), el incremento de demanda de servicio a domicilio de tipo restaurantero y el alza de los precios de sus insumos. La situación fiscal es consistente con lo reportado a nivel estatal no solo para restaurantes, sino para microempresas en general: hay afectación a las empresas formales puesto que, de acuerdo con Mena, (2017), el Servicio de Administración Tributaria ha causado la clausura de cafeterías y restaurantes que presentaban irregularidades derivadas de los cambios recientes. En cuanto a las certificaciones de empresas restauranteras, Robles (2017) menciona que el presidente de la CANIRAC vigente para ese entonces, Carlos Campos Achach, precisó la necesidad de establecer certificaciones por categorías para aumentar la calidad de los productos de la industria restaurantera al considerar que son escasos los establecimientos locales que cuentan con el Distintivo H, otorgado por la SFT y relacionado al manejo de alimentos, mesas de preparación y control de calidad.

En referencia a la tendencia de aumento de solicitudes de servicio a domicilio por parte de los restaurantes, se encuentra que las flotillas de motocicletas de los restaurantes de la ciudad han crecido, por la necesidad de entregar pedidos tanto a casas-habitación como a oficinas (Chan, 2017). Por último, se destaca lo reportado por Robles (2018) referente al incremento de precios de los insumos que desembocaría en un aumento programado para la segunda quincena de marzo de entre el 3 y 5% de los precios de venta de alimentos y bebidas incluyendo productos de importación: carnes, quesos, lácteos, vino, etc.

3.3. Restaurantes CAMPAY SUSHI

Tanto el establecimiento COL. CAMPESTRE como el de COL. PINOS son sucursales de un primer restaurante que ya lleva 19 años establecido en el mercado, la matriz, en COL. MÉXICO. Las tres unidades económicas prestan servicio completo de comida oriental, que, de acuerdo con el INEGI (2016d), se clasifican como establecimientos con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida (722511 en el SCIAN). Debido a que estos pertenecen a una única dueña que es apoyada por su

esposo, en ciertas ocasiones comparten personal, como en el caso del auxiliar de limpieza. Sin embargo, cada restaurante cuenta con un encargado, o gerente, que tiene a su cargo al personal de su establecimiento. A continuación, se describe cómo surge esta pequeña empresa; cómo ha evolucionado hasta el día de hoy para emplear a 36 trabajadores; además de su oferta de productos y clientela.

3.3.1. Historia y situación actual

En el año 2000, la propietaria de la empresa decide abrir el primer restaurante en la colonia México de la ciudad de Mérida para ofrecer platillos japoneses a la carta para consumo en el local y con entrega a domicilio. Debido al éxito durante más de 5 años de operación, se apertura la primera sucursal del negocio, bajo el nombre WASABI, en un local de la plaza que se encuentra en la Av. Campestre entre las calles 3 y 3ª, donde permanecería hasta el 21 de febrero del 2018, que es cuando se reubica debido a la oportunidad de tener un local más amplio a tan solo unas cuerdas, en Plaza Platino, sobre la Av. Campestre entre las calles 1H y 1G, que es donde permanece hasta ahora la sucursal (R. Ken, comunicación personal, 26 de abril, 2018 y W. García, comunicación personal, 8 de mayo, 2018).

A inicios de operaciones de la sucursal COL. CAMPESTRE, el horario de funcionamiento se estableció de martes a domingo de 1:00 a 11:00 pm, la plantilla de personal era menor a la actual y la elección del nombre WASABI, no permitió identificarlo como sucursal de la matriz COL. MÉXICO, lo que impactó de manera negativa en su nivel de ventas, llevando a la decisión de cambiar el nombre a CAMPAY, con el complemento de la palabra *express*. Aunque en sus inicios, en CAMPAY EXPRESS se recibían visitas familiares, la mayoría de los comensales eran jóvenes, principalmente aquellos de grupos apostólicos de una Iglesia ubicada a tan solo una cuadra del local. Dichos clientes no consumían platillos muy elaborados, por lo que se ofrecía una versión reducida del menú del restaurante matriz. Sin embargo, con el transcurso de los años, la clientela fue diversificándose; y quienes ya conocían la matriz, comenzaron a demandar platillos que no se ofrecían en la sucursal COL. CAMPESTRE. Además, se tomaba la palabra *express* del nombre, como indicador de que se ofrecería un servicio más rápido que el de la matriz, situación que no se presentaba, puesto que los platillos siempre se

han preparado hasta que se ordenan y no antes. Debido a lo anterior, se eliminó la palabra *express* del nombre del restaurante, se realizó una ampliación de menú; y más adelante, también se extendió el horario de funcionamiento, prestando servicio de domingo a jueves en horario de 1:00 a 11:00 pm, y de viernes a sábado de 1:00 pm a 12:00 am. Una vez consolidado el negocio y observando la necesidad de ofrecer espacios más cómodos, se traslada el restaurante a un local más amplio y cómodo ubicado en Plaza Platino; momento en el que se adquirió un repartidor más para responder al aumento de la demanda, porque a pesar de que en el área abrieron dos restaurantes de comida oriental posteriormente al inicio de operaciones de la sucursal, la tendencia de las ventas de la sucursal COL. CAMPESTRE ha sido al alza, es decir, no han representado competencia directa para la misma. En cuanto al personal, se sabe que la plantilla había mantenido alrededor de 10 empleados, entre los que se incluye al encargado, que ha cambiado a lo largo de los 12 años de operaciones del restaurante, siendo el último cambio en 2018, cuando la empresaria decidió intercambiar al gerente de la sucursal COL. PINOS por el gerente de la sucursal COL. CAMPESTRE (R. Ken, comunicación personal, 26 de abril, W. García, comunicación personal, 8 de mayo, 2018 y B. Cervera, comunicación personal, 15 de mayo de 2018 y 7 de febrero de 2019).

El siguiente paso de crecimiento de la empresa se remonta al año 2011, cuando la dueña decidió la apertura de una segunda sucursal sobre prolongación Montejo y la avenida Circuito Colonias. Sin embargo, cerca de un año después, comenzaron las obras de la glorieta de la paz, lo que desencadenó bajas en las ventas. Al coincidir esta situación con la temporada veraniega en la que muchos restaurantes ofrecen servicio complementario en el puerto de Chicxulub, temporalmente, se trasladó la sucursal de prol. Montejo a un local de la zona de los centros nocturnos de esta localidad, atrayendo a clientes jóvenes principalmente. Terminado el verano y sin un local que cubriera las características buscadas por la empresaria, los esfuerzos de esta se concentraron en las actividades de la matriz COL. MÉXICO y la sucursal COL. CAMPESTRE.

A medida que tanto la matriz COL. MÉXICO como la sucursal COL. CAMPESTRE fueron recibiendo clientes y numerosos pedidos a domicilio de zonas alejadas a su ubicación, la propietaria idea abrir la sucursal COL. PINOS. Dicho establecimiento inició operaciones el 21 de febrero de 2015 con 9 empleados en un local de la calle 40 entre

19 y 21 de Col. Pinos, a una cuadra de la Av. Yucatán bajo la gerencia del encargado proveniente de la sucursal COL. CAMPESTRE. La clientela de esta sucursal está principalmente constituida por familias y vecinos del área, misma que desde su apertura ya estaba acostumbrada al giro ofrecido por la existencia previa de un restaurante de comida japonesa en la zona. El gerente que estuvo en la apertura mencionó que, a pesar de que posterior a esta sucursal se han abierto dos negocios similares en el área, estos no habían afectado la demanda de manera considerable. Por otro lado, desde hace 2 años, los meseros de la sucursal renunciaron y debido a que el fuerte de esta son los pedidos a domicilio, el gerente, ocasionalmente auxiliado de su cajera, da la atención al comedor, por lo que la plantilla actual consta de 7 empleados. A pesar de que no se ha ocupado el puesto de manera fija, la propietaria comenta que reciben apoyo eventual de un mesero los fines de semana y que se encuentran en búsqueda de ocupar la vacante de forma permanente. Es importante recordarle al lector que, por decisión de la empresaria y una vez que la sucursal se encontraba totalmente establecida, el gerente de COL. PINOS sería intercambiado por el gerente de COL. CAMPESTRE al finalizar el verano de 2018 (W. García, comunicación personal, 8 de mayo, 2018 y B. Cervera, comunicación personal, 15 de mayo de 2018 y 7 de febrero de 2019).

A continuación, se incluyen las ubicaciones y teléfonos de los restaurantes CAMPAY:

MATRIZ COL. MÉXICO – Teléfono: (999) 948 0385 y 948 0375

Calle 19, #106 x 22, Col. México. C.P. 97125.

SUCURSAL COL. CAMPESTRE – Teléfono: (999) 948 483

Av. Campestre, entre 1H y 1G, Col. Campestre. Local 3, Plaza Platino. C.P. 97120.

SUCURSAL COL. PINOS – Teléfono: (999) 9449333 y 6886625

Calle 40 entre 19 y 21, Col. Pinos. Local 7, Plaza 40. C.P. 97138.

3.3.2. Identidad empresarial

Al inicio de la investigación la empresa CAMPAY no contaba con un manual organizacional, por lo que, como proyecto de estancia profesional en dicha empresa, se elaboró dicho documento para incluir parte de lo que se discute en el presente apartado. Respecto a la razón de ser de CAMPAY, García expresa que, en su opinión, la empresa

se orienta a la oferta de productos japoneses de calidad que otorguen reconocimiento a la marca, con lo que la propietaria concuerda, y por lo que se propone la siguiente misión:

“Ser una empresa comprometida con nuestros clientes y trabajadores, basada en la oferta de platillos japoneses de alta calidad, con excelencia en el servicio y precios accesibles.”

Además, García visualiza a CAMPAY con el deseo de crecer de ordenadamente para posicionar la marca en otros puntos de la ciudad. La propietaria coincide con los elementos expresados por su gerente y añade su aspiración referente a que sus hijas se involucren en el negocio en el futuro, por lo que plantea la siguiente visión:

“Ser una cadena familiar reconocida como la mejor opción de comida japonesa de la ciudad que destaque por la alta calidad de sus productos y la excelencia en el servicio.”

En cuanto a los principios, García percibe que se proyecta responsabilidad, lealtad e iniciativa; y en entrevista con la propietaria, se concluye que los valores elementales para la organización son:

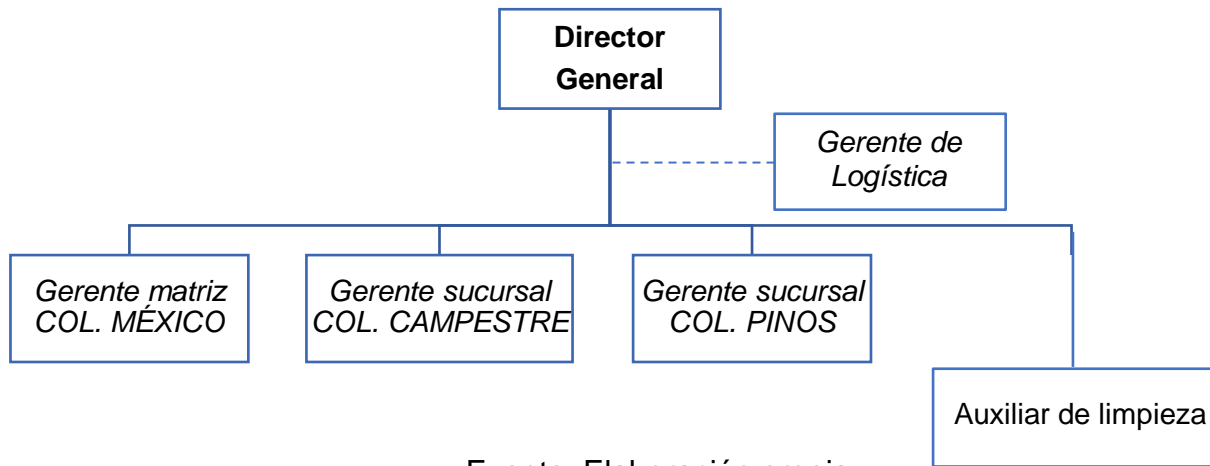
(1) Compromiso, (2) Responsabilidad, (3) Lealtad, (4) Iniciativa, (5) Calidad, (6) Actitud de Servicio y (7) Tradición Familiar.

3.3.3. Estructura organizacional

Como resultado de las entrevistas realizadas, se identificaron las áreas que conforman la empresa: dirección, logística, gerencia, caja, cocina caliente, barra de sushi, limpieza, servicio en comedor y servicio a domicilio. Y para una visualización más sencilla de cómo es cada área, se elaboraron 4 organigramas: (1) el organigrama general (figura 3.5); (2) el organigrama del restaurante matriz COL. MÉXICO (figura 3.6); (3) el organigrama de la sucursal COL. CAMPESTRE (figura 3.7); y (4) el organigrama de la sucursal COL. PINOS (figura 3.8).

Figura 3.5

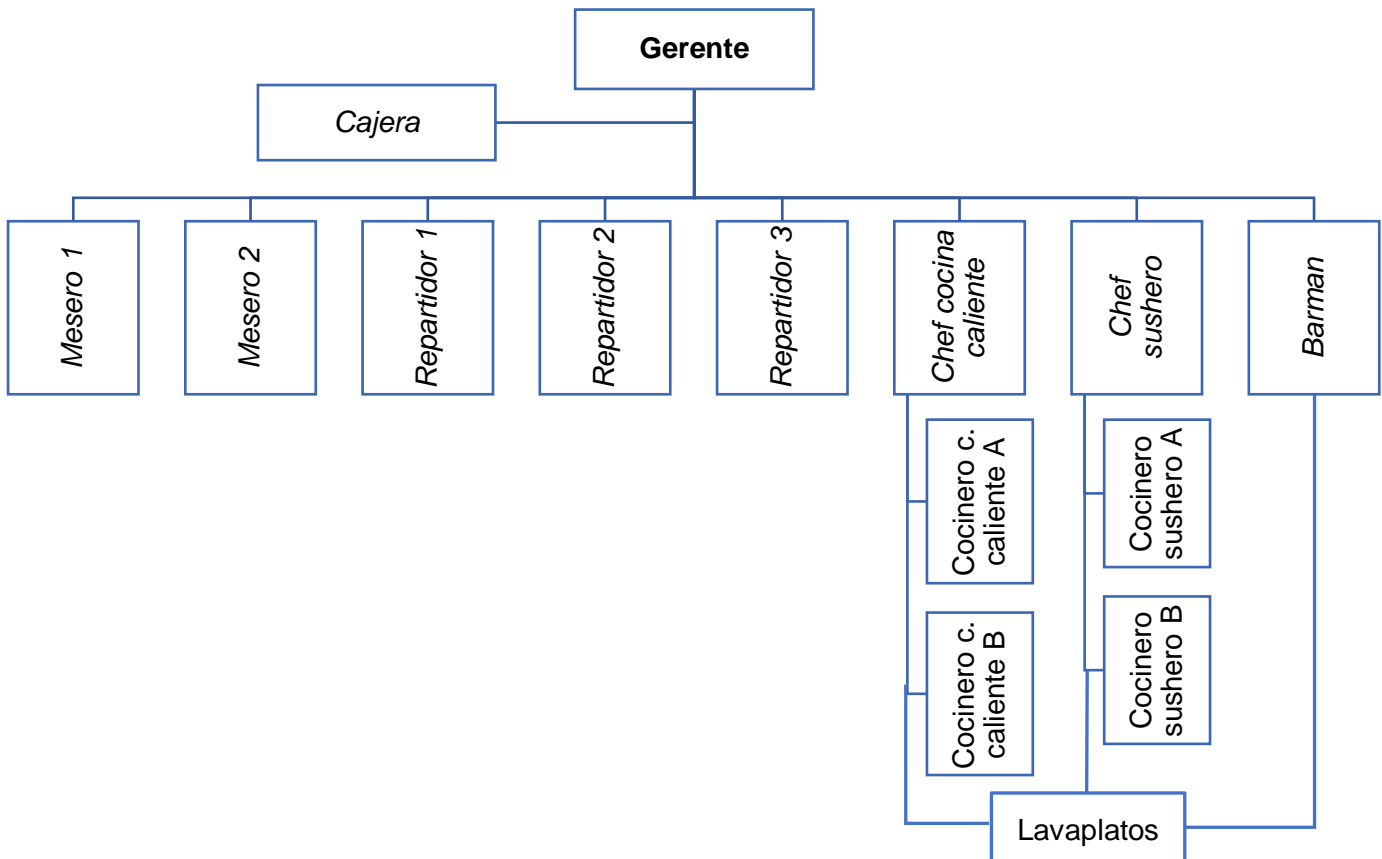
Organigrama general



Fuente: Elaboración propia

Figura 3.6

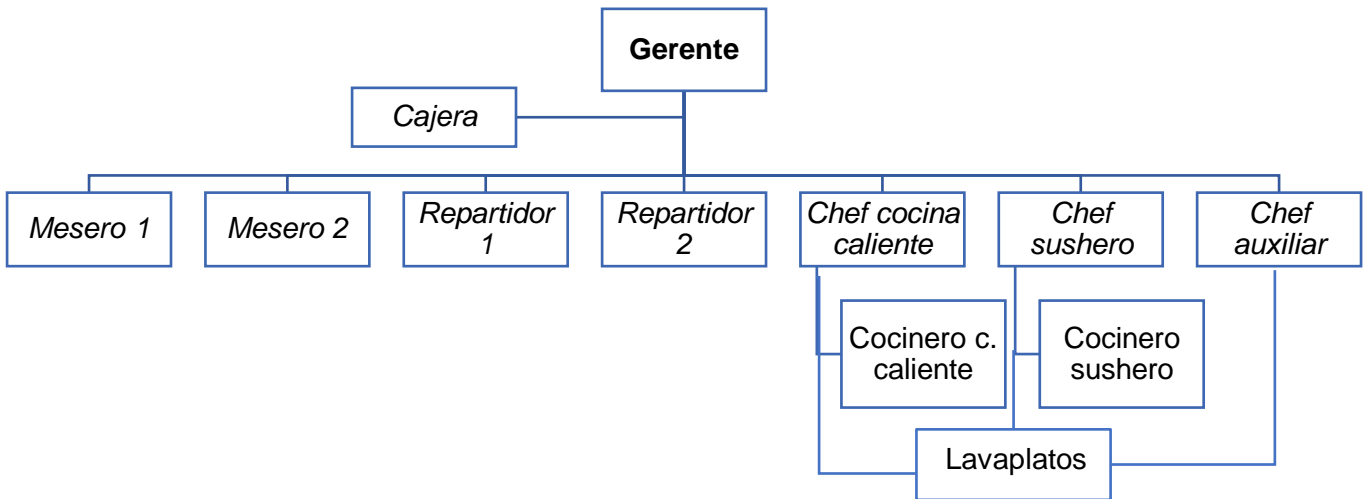
Organigrama de la matriz COL. MÉXICO



Fuente: Elaboración propia

Figura 3.7

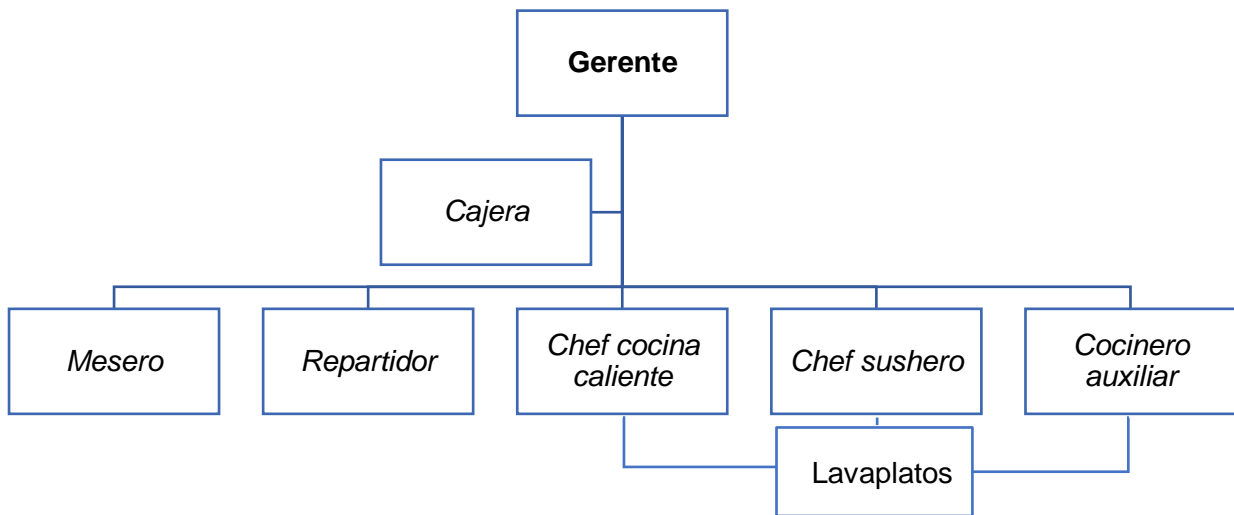
Organigrama de la sucursal COL. CAMPESTRE



Fuente: Elaboración propia

Figura 3.8

Organigrama de la sucursal COL. PINOS



Fuente: Elaboración propia

3.3.4. Tipo de productos y de clientela

Como se mencionó con anterioridad, los tres restaurantes pertenecen a una misma categoría de unidades económicas de acuerdo con el SCIAN (INEGI, 2016d), debido a que su principal actividad es el servicio de preparación de alimentos orientales a la carta para el consumo dentro del restaurante. Sin embargo, los tres puntos de venta tienen importante demanda de servicio a domicilio, lo que se ve reflejado en los puestos de los repartidores de las figuras anteriores. Además, el restaurante matriz COL. MÉXICO es particularmente popular en pedidos para llevar. Cabe destacar que tanto la matriz COL. MÉXICO como la sucursal COL. CAMPESTRE tienen permiso para venta de cerveza, aunque COL. PINOS únicamente ofrece bebidas no alcohólicas.

En el menú se encuentran platillos japoneses adecuados a México; tanto de cocina caliente como provenientes de la barra de sushi. Dentro de las opciones de entremeses se ofrecen desde brochetas de pollo a la parrilla y verduras mixtas capeadas, hasta anillos de calamar empanizado y queso de soya. También se incluyen *oniguiris*, o conos de alga rellenos de arroz y mariscos; champiñones rellenos y empanizados; *kushiagues*, que son brochetas de queso empanizado; sopas y arroz *gohan*, o al vapor; y *yakimeshi*, arroz frito, con verduras y diferentes opciones de proteína; *teppanyakis*, o platos a la plancha con verduras y proteína; y ensaladas japonesas. Sin embargo, como opción preferida, se encuentran numerosos rollos de sushi, con variedades de recubrimientos e ingredientes para el interior, entre los que destacan los pescados y mariscos, pero también se incluyen frutas, verduras, pollo, arrachera y queso. Como bebidas, se ofrecen agua, té, refrescos embotellados y con excepción de la sucursal COL. PINOS, cerveza. La carta también incluye algunos postres tradicionales.

Otra característica que comparten los tres restaurantes es el hecho de estar establecidos en zonas residenciales. Lo anterior ha hecho evidente que el mercado objetivo son los habitantes del área vecina. Sin embargo, la matriz COL. MÉXICO, es más popular para cenas tempranas de turistas extranjeros, que sus sucursales. Por su lado, la sucursal COL. CAMPESTRE tiene mayor aceptación entre estudiantes y jóvenes provenientes de grupos apostólicos de la ya mencionada Iglesia cercana, María Inmaculada, y ahora, con el cambio de ubicación se aspira a atraer mayor número de clientes familiares y de tipo laboral. La sucursal COL. PINOS, por su parte, tiene mayor

dependencia de los clientes del área vecina al estar alejado de zonas comerciales y aún tiene potencial de crecimiento en la zona respecto a su servicio en comedor. Sin embargo, tiene fuerte demanda de pedidos a domicilio con un área de cobertura que incluye hasta la localidad de Conkal. La propietaria puntualiza que, durante el horario del almuerzo, destacan los pedidos a domicilio; y que, el restaurante recibe más visitas en el horario de la cena (B. Cervera, comunicación personal, 15 de mayo, 2018).

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

El método científico utiliza diferentes acercamientos, y en el presente apartado, se planteará la elección del trabajo en curso, tanto del tipo de investigación, como del enfoque, la temporalidad y las herramientas utilizadas para las necesidades del estudio.

4.1. Tipo de Investigación

Bernal (2010) plantea que existen diversos tipos de investigación, que no hay un acuerdo formal entre tratadistas para determinarlos; y que, para que la selección de la tipología de una investigación sea adecuada, debe considerarse su objetivo e hipótesis. Una clasificación correspondiente al presente trabajo es por su temporalidad, que es transversal, ya que se toman los datos en una única ocasión, y no en repetidas ocasiones a lo largo de un periodo de tiempo, como en una investigación longitudinal. Al ser transversal, un estudio puede ser de alcance descriptivo o explicativo (Bernal, 2010); en este caso se pretende realizar un análisis descriptivo de las habilidades directivas de la empresaria y del entorno competitivo de la industria de la empresa a través de las cinco fuerzas del modelo de Porter (2009), para determinar cómo influyen en la permanencia en el mercado de la empresa. Por último, se añade que la construcción de los marcos teórico y contextual involucró fuentes de tipo documental; sin embargo, la información acerca de la empresa restaurantera, de las habilidades de su empresaria y de cómo es el entorno de la industria, se obtuvo a través de las entrevistas a los tres gerentes de la empresa y su empresaria, y de otros dos empresarios de la industria.

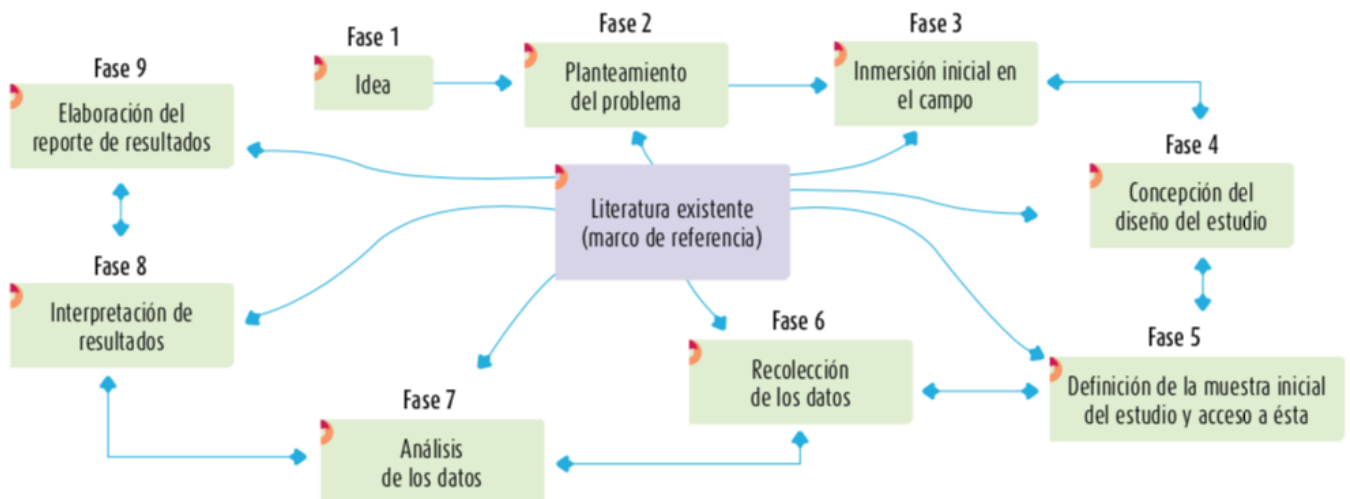
4.2. Enfoque de Investigación

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), las corrientes de pensamiento a lo largo de la historia han derivado en múltiples marcos de interpretación hasta evolucionar hacia los enfoques cuantitativo y cualitativo. El enfoque de la investigación en curso es cualitativo, al buscarse describir a detalle cómo son las habilidades directivas de la propietaria de la empresa restaurantera, así como el entorno competitivo de la industria de dicha empresa; y determinar su influencia en la permanencia en el mercado de la empresa estudiada.

Este enfoque se guía por temas significativos. Una investigación de esta índole es de tipo naturalista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica y abarca diversos pensamientos, visiones, técnicas y acercamientos no cuantitativos. Como parte del proceso, en lugar de que las preguntas e hipótesis se planteen únicamente en un inicio, éstas se plantean ya sea previamente a la recolección y análisis de datos, durante o después de la recoja y el tratamiento de los datos; aunque no siempre se requiere formular hipótesis. Frecuentemente se descubren primero las principales preguntas de investigación y posteriormente, se perfeccionan y se responden. La indagación es dinámica y puede avanzar y retroceder en los dos sentidos: entre los hechos y su interpretación; se trata de un proceso de tipo cíclico con una secuencia variable por estudio, como se ejemplifica en la figura 4.1 (Hernández et al., 2014).

Figura 4.1

Proceso cualitativo



Fuente: Hernández et al., 2014 p.7.

Una vez observada la figura anterior se entiende que, a pesar de que este enfoque requiere una revisión inicial de la literatura, se puede regresar a ella durante cualquier etapa de la investigación, lo que también es aplicable para otras fases de este abordaje, y que se ha presentado en la investigación en curso. De la misma forma, Hernández et al. (2014) enfatizan que el trabajo de campo comienza mediante la familiarización con el

contexto del estudio, con el objetivo de designar quiénes serán los informantes clave que permitan no solo profundizar en el tema, sino verificar que el estudio sea factible. En el caso de este estudio, se logró la familiarización con el contexto mediante visitas a los tres restaurantes de la empresa, lo que permitió determinar que los informantes clave son los gerentes de los tres restaurantes junto con la propietaria, para el análisis de las habilidades directivas; y, para el análisis del entorno competitivo se entrevistó a la propietaria además de a otros dos empresarios restauranteros de la industria.

Por otro lado, los autores Hernández et al. (2014) mencionan que, en este proceso, la selección de la muestra suele ocurrir de manera casi simultánea a la recolección y análisis de los datos del estudio. Asimismo, en su obra, proponen diversas características como propias de este enfoque de investigación: (1) no se sigue un procedimiento claramente definido; (2) la búsqueda sigue el proceso inductivo (explorar, describir y generar perspectivas teóricas), partiendo de lo general hacia lo particular; (3) generalmente, no se prueban hipótesis; (4) se basa en recolección de datos mediante métodos no estandarizados con el objetivo de tener acceso a puntos de vista diferentes; (5) las técnicas comunes a este enfoque son, además de la observación no estructurada, las entrevistas abiertas, la revisión de documentos e historias de vida, la discusión en grupo, la evaluación de experiencias personales, y la interacción con grupos.

Continuando con el proceso planteado por Hernández et al. (2014), se tiene lo siguiente: (6) el proceso es flexible y holístico, al considerar el fenómeno completo; (7) evalúa el desarrollo natural de los sucesos sin manipularlos; (8) su perspectiva es interpretativa; (9) define la realidad a través de las explicaciones de las realidades individuales de los participantes, por lo que el estudio es naturalista; (10) el foco del estudio son la diversidad de ideologías y de cualidades de los estudiados; (11) no pretende realizar generalizaciones de tipo probabilístico o que los estudios sean replicables; y (12) se apoya de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos para explicar el fenómeno, por lo que el estudio es también interpretativo. Lo anterior coincide en varios puntos con el presente trabajo por contar con un proceso inductivo se fue modificando al ir avanzando en la investigación; por utilizar entrevistas semiestructuradas para ahondar en las diferentes perspectivas; por enfocarse en los empleados y la empresaria en su cotidianidad y dentro de sus contextos propios y el de

su empresa para analizar las habilidades directivas de la empresaria así como en la perspectiva de la misma empresaria y de otros dos sujetos de interés para la industria para describir cómo es el entorno competitivo en la ciudad de Mérida, Yucatán; y por definir las categorías de análisis a través de las percepciones de los entrevistados, haciendo uso de grabaciones y cuestionarios impresos de las herramientas.

4.3. Diseño

De acuerdo con Hernández et al. (2014), el diseño se refiere a la estrategia que permitirá obtener la información para dar resolución al planteamiento del problema. Además, los autores aseveran que la investigación cuantitativa puede ser experimental o no experimental, mientras que explican que, la cualitativa suele abarcar diferentes tipologías que pueden resumirse en los diseños genéricos incluidos en la tabla 4.1:

Tabla 4.1 Principales diseños genéricos cualitativos.

Diseño	Tipo/Función
Teoría fundamentada	Son sistemáticos o emergentes y sus procedimientos implican codificación abierta, axial y selectiva para la generación de teoría.
Etnográfico	Analizan grupos, organizaciones y comunidades, así como sus elementos culturales.
Narrativo	Utilizan historias de vida y una descripción cronológica. Pueden ser de tópicos, biográficos o autobiográficos.
Fenomenológico	Describen y comprenden las experiencias de las personas ante un fenómeno con aproximaciones hermenéutica y empírica.
Investigación-acción	Utiliza de manera cíclica las fases de actuación, pensamiento y observación desde las perspectivas técnico-científica, deliberativa o emancipadora y de enfoque práctico o participativo.
Estudio de caso	Descripción o análisis en profundidad de una o varias unidades y su contexto de manera sistemática y holística.

Fuente: Elaboración propia con base en Hernández et al. (2014)

Como la presente investigación persigue realizar un análisis profundo de una pequeña empresa restaurantera, tomando en consideración tanto las habilidades directivas de la empresaria como el entorno competitivo de su industria al considerar las

cinco fuerzas del modelo de Porter (2009) para determinar cómo influyen en la permanencia de la empresa en el mercado, el diseño seleccionado es el del estudio de caso. Respecto al estudio de caso, Bernal (2010) afirma que es ampliamente aceptado como modalidad de investigación al ser de resultados excelentes; que es común en las ciencias sociales; y que recientemente se ha utilizado en áreas de economía y administración. Este tipo de estudio se realiza a profundidad o en detalle, considerando una unidad específica de análisis dentro de la población original, que puede remitirse a una persona, una institución o una empresa; siendo en este trabajo, una empresa restaurantera. Cabe mencionar que una desventaja característica de este método es que no permite elaborar una generalización a partir de los resultados obtenidos, a pesar de la existencia de algunas aportaciones teóricas con validez, obtenidas mediante este estudio, en diferentes áreas de la ciencia.

Stake (1999), por su parte, destaca que un estudio de caso puede partir de métodos naturalistas, holísticos, etnográficos, fenomenológicos y biográficos; pero que también existen estudios de caso cuantitativos con mediciones realizadas respecto a variables descriptivas (usuales en medicina y educación especial); así como en los utilizados para la instrucción (escuelas de comercio y derecho). Quinn (2002), por su parte, declara que un estudio de caso puede frecuentemente estar compuesto de casos menores que incluyen historias de individuos específicos, familias, unidades organizacionales y otros grupos. Asimismo, este autor, afirma que algunos incidentes críticos o celebraciones, también pueden incluirse como parte de un caso mayor. Lo anterior puede resultar en casos de estudio anidados o por capas (casos menores).

En un estudio de caso, las principales fuentes de información son los documentos e individuos relacionados directamente con la unidad de análisis (Bernal, 2010; Hernández, et al., 2014). Además, se sabe que las técnicas más comunes para este tipo de estudio incluyen la observación estructurada, entrevistas, cuestionarios, diarios, autobiografías, documentos personales, correspondencia y más. Es por lo anterior que esta investigación utiliza entrevistas semiestructuradas para recabar la información a partir de la empresaria y los gerentes; asimismo, se menciona que para el análisis del entorno competitivo se entrevista a tres empresarios de la industria restaurantera de Mérida, incluyendo a la propietaria de la empresa que autoevalúa sus habilidades directivas.

4.4. Criterios de elegibilidad del estudio

Para efectos de la investigación en curso, los criterios de elegibilidad del caso de estudio fueron determinados basándose en la información que el investigador pretende obtener. Para la empresa objeto de estudio se estableció que esta debería: (1) estar legalmente constituida (2) clasificarse como una PYME de servicios de acuerdo con el DOF (2009); (3) dedicarse a la actividad del servicio de preparación de alimentos y bebidas; (4) estar ubicada en la ciudad de Mérida, Yucatán; y (5) tener al menos 5 años de permanencia en el mercado. Por otro lado, para la selección de los informantes adicionales que permitieran obtener más información del entorno competitivo de la industria a la que pertenece esta empresa, se estableció que cumplieran los siguientes criterios: (1) ser empresarios de la industria restaurantera de Mérida, Yucatán; y (2) contar con al menos 5 años de experiencia en la industria.

4.5. Unidades de análisis

Debido a que el objetivo de la presente investigación es analizar cómo las habilidades directivas de la empresaria y el entorno competitivo de la industria restaurantera de Mérida, Yucatán influyen en la permanencia de la empresa en el mercado, a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter (2009); la unidad de análisis será una pequeña empresa restaurantera; y para la descripción del entorno de esta empresa se entrevistan tanto a su propietaria como a dos otros empresarios pertenecientes a la industria, para recabar mayor cantidad de información desde perspectivas complementarias.

4.6. Población

Hernández et al. (2014) definen una población o universo como el conjunto total de casos concordantes con ciertas especificaciones, a la vez de que determinan que esta debe delimitarse acorde al planteamiento del problema de un estudio, así como por rasgos de contenido, ubicación y tiempo. Por tanto, la población de la presente investigación comprende a todas aquellas micro, pequeñas y medianas empresas restauranteras de la ciudad de Mérida, Yucatán, y que en 2018 superan el tiempo promedio de permanencia en el mercado en el que una PYME en México fracasa (cinco años), implicando así, su competitividad.

4.7. Muestra

Un estudio puede hacer uso ya sea de muestras probabilísticas, o no probabilísticas; siendo las primeras, aquellas en las que todos los elementos de la población cuentan con la misma posibilidad de ser elegidos, por lo que involucran una selección aleatoria o mecánica, una vez definidas las características de la población; y las segundas, aquellas en las que los elementos serán escogidos no de acuerdo a la probabilidad, sino por las características propias de la investigación, así como por el proceso de toma de decisiones del(os) investigador(es) (Hernández et al., 2014). Debido a que, para el presente trabajo, la elección de la unidad de análisis se realizó por el interés personal del investigador en esa empresa restaurantera y por el hecho de que su empresaria concedió acceso a la investigación, se concluye que el tipo de muestra es no probabilística, y específicamente, por conveniencia.

4.8. Variables y categorías de análisis

En cuanto a este concepto, Salkind (1999) propone que las variables son aquello que estudian los investigadores y que pueden tomar diferentes valores. Además, explica que estas llegan a tener diversas definiciones, considerando múltiples factores, como el objetivo de la investigación o las características de los participantes en el estudio. La tabla 4.2 presenta los tipos de variables que se presentan en una investigación. Por su parte, Hernández et al. (2014) definen una variable como “una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse” (p. 105). Asimismo, proponen que su concepto es aplicable tanto para individuos, como a otros seres vivos e incluso a objetos y hechos o fenómenos; y que estos toman diferentes valores, es decir, varían. Por último, proponen que las variables son importantes para una investigación en tanto se relacionan con otras variables en una hipótesis o teoría.

Tabla 4.2 Diferentes tipos de variables, sus definiciones y ejemplos.

Tipo de variable	Definición	Sinónimos
Dependiente	Indicador de si el tratamiento o manipulación de la variable independiente tuvo algún efecto.	<ul style="list-style-type: none"> • Variable resultante • Efecto • Variable de criterio

Independiente	Aquella que se manipula para examinar su impacto en una variable dependiente o resultante.	<ul style="list-style-type: none"> • Tratamiento • Factor • Variable predictora
De control	Está relacionada con la variable dependiente y es preciso eliminar su influencia.	<ul style="list-style-type: none"> • Variable restrictora
Extraña	Está relacionada con la variable dependiente o independiente pero que no forma parte del experimento.	<ul style="list-style-type: none"> • Variable amenazadora
Moderadora	Está relacionada con las variables independiente y dependiente y tiene un impacto en la variable dependiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Variable de interacción

Fuente: Salkind (2002) p. 24.

En concordancia con lo anterior, Bernal (2010) establece que una hipótesis implica relación entre las cualidades o características que definen el problema de una investigación; y que estas son las variables de investigación. Además, este autor afirma que las variables se analizan a partir de sus necesidades, partiendo de los valores promedio o totales de variables cuantitativas; o a partir de proporciones o totales para las cualitativas. Para terminar, se menciona cómo conceptualizar y operacionalizar una variable; lo que se logra definiendo y aclarando lo que se entiende por la misma; y asignando indicadores para ella, respectivamente.

Dicho lo anterior, se menciona que la revisión documental de las principales obras en el ámbito de comportamiento organizacional permitió identificar que las habilidades directivas más importantes para el éxito empresarial son las siguientes: (1) comunicación, (2) motivación, (3) manejo de tiempo, (4) toma de decisiones, (5) resolución de conflictos, (6) negociación y (7) trabajo en equipo; mismas que fueron definidas en el apartado del marco teórico de manera puntual (ver tabla 2.5) y que integran la primera parte de los criterios de análisis del presente estudio.

En lo relativo al entorno competitivo, las categorías de análisis son las cinco fuerzas del modelo de Porter (2009): (1) el poder de los competidores existentes, (2) el poder de los competidores potenciales, (3) el poder de los productos sustitutos, (4) el poder de negociación de los proveedores, y (5) el poder de negociación de los clientes; conceptos que también se abordan en el capítulo dos (ver tabla 2.1). La codificación de las habilidades y fuerzas analizadas se presenta en la tabla 4.3 incluida a continuación:

Tabla 4.3 Codificación de categorías de análisis

Habilidad directiva	Código	Fuerza	Código
Comunicación	HCO	Competidores existentes	PCE
Motivación	HMO	Competidores potenciales	PCP
Manejo de tiempo	HMT	Productos sustitutos	PPS
Toma de decisiones	HTD	Negociación de Proveedores	PNP
Resolución de conflictos	HRC	Negociación de Clientes	PNC
Negociación	HNE		
Trabajo en equipo	HTE		

Fuente: Elaboración propia

Además, debido a que la revisión documental ayuda a establecer que una ventaja competitiva permite alcanzar el éxito empresarial, se define la primera como aquello que una empresa aprovecha para tener un desempeño superior al de sus competidores, y permanecer en el mercado; a la vez que se operacionaliza la competitividad como la permanencia en el mercado que supera el tiempo promedio en el que una PYME fracasa en el país (5 años). Por último, se establece que la permanencia en el mercado en este estudio consiste en mantener una empresa en operaciones regulares y se estima que al menos supere los 5 años ya mencionados.

4.9. Herramientas

De acuerdo con Hernández et al. (2014), la recolección de datos cuantitativos utiliza métodos diferentes de los necesarios para estudios cualitativos, siendo los primeros, los cuestionarios, de preguntas cerradas tanto en modalidad dicotómica, como multirrespuesta, de preguntas abiertas, o con escala de Likert, entre otros. Y también afirman que para el enfoque cualitativo se recomienda el uso de la técnica de observación; entrevistas; documentos, registros, materiales y artefactos; y biografías e historias de vida. Asimismo, estos autores enfatizan la conveniencia de utilizar varias

fuentes de información y métodos para su recolección, lo que se denomina triangulación de datos. Por tanto, el presente estudio contrasta la información obtenida a partir de entrevistas a la propietaria, con aquella proporcionada por este mismo medio por los gerentes de los restaurantes de la empresa; y las entrevistas a los otros dos empresarios.

Una entrevista es, de acuerdo con Hernández et al. (2014), “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” (p. 403). La clasificación de las entrevistas establecida por dichos autores coincide con la planteada por Bernal (2010), e incluye los siguientes tipos: *estructurada*, *semiestructurada* y *no estructurada (o abierta)*. Dicho esto, se plantea que, para el estudio en curso, se optará por la entrevista semiestructurada por su relativa flexibilidad en formato, orden y forma de implementarse según el individuo entrevistado, lo que permitirá al entrevistador, de ser necesario, elaborar preguntas adicionales que lleven a enriquecer el estudio de acuerdo con la información que se le presente durante cada caso. Cabe mencionar que, para favorecer la triangulación de la información, las habilidades directivas se analizan desde la perspectiva de la propietaria de la empresa, a modo de autoevaluación; se contrastan con las perspectivas de los gerentes de los restaurantes de su empresa; y posteriormente se analizan desde la perspectiva del investigador; mientras para el análisis del entorno competitivo, se complementa la información proporcionada por la propietaria de la empresa estudiada con la obtenida a través de los otros dos empresarios de la industria; y también se complementa con la revisión documental que describe el contexto de la industria.

Con el objetivo de desarrollar los cuestionarios de las habilidades directivas para entrevistas a profundidad antes mencionadas, se procedió a la adecuación de preguntas encontradas en herramientas con respuestas de tipo dicotómico o de escala de Likert, provenientes del material de apoyo de Whetten y Cameron (2011), Puchol (2003) y la Universidad de Cádiz (2017), fuentes también utilizadas para las investigaciones de Reyes (2017) y Vázquez (2017). La adecuación resultó en dos versiones del cuestionario para el análisis de habilidades directivas (AHD): la primera, a manera de autoevaluación, dirigida a la empresaria y la segunda, para recabar las percepciones de los gerentes respecto a las habilidades de la empresaria. Ambos instrumentos se desarrollaron en dos apartados: el primero, con una bienvenida y el aviso de confidencialidad, espacio

para datos generales y sociodemográficos de la propietaria o los empleados, según corresponda; y el segundo, subdividido en secciones con cinco preguntas abiertas respecto a cada habilidad, como se presenta en la tabla 4.4; espacio adicional para notas y un agradecimiento final (Ver Anexos 1 y 2). Cabe mencionar que los reactivos incluyen preguntas generales, de ejemplificación, de estructura y de contraste; y que utilizan la codificación de habilidades de la tabla 4.3 recién presentada.

Tabla 4.4 Distribución de reactivos del instrumento AHD

Habilidad directiva	Reactivos	Cantidad
HCO	1.1 – 1.5	5
HMO	2.1 – 2.5	5
HMT	3.1 – 3.5	5
HTD	4.1 – 4.5	5
HRC	5.1 – 5.5	5
HNE	6.1 – 6.5	5
HTE	7.1 – 7.5	5
Total		35 preguntas

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el análisis del entorno competitivo (AEC) mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter se lleva a cabo a través de un cuestionario elaborado con base en el material de Thompson et al. (2012) correspondiente a la temática de estudio. El instrumento de la entrevista cuenta con una pequeña introducción respecto a lo que busca analizar: el entorno competitivo de la industria a través de las cinco fuerzas del modelo de Porter (2009); una subsección por cada una de las fuerzas con un par de escenarios por reactivo propuesto (lo que implica elegir una de las dos opciones presentadas y un motivo para sustentar cada elección); con un reactivo respecto a la intensidad general de cada fuerza; y por último, un cuestionamiento de si el sector favorece la generación de rentabilidad o no; seguido del motivo de dicha perspectiva; renglones para notas; espacio para iniciales del entrevistado; y el agradecimiento final. A continuación, la tabla 4.5 incluye la distribución de los pares de reactivos del cuestionario utilizando la codificación establecida previamente (ver tabla 4.3).

Tabla 4.5 Distribución de reactivos del instrumento AEC

Aspecto evaluado	Reactivos	Cantidad
PCE	1.1 – 1.6	6
PCP	2.1 – 2.3	3
PPS	3.1 – 3.3	3
PNP	4.1 – 4.6	6
PNC	5.1 – 5.6	6
Rentabilidad de la industria	N/A	1
Total		25 preguntas

Fuente: Elaboración propia

Cabe mencionar que todas las herramientas diseñadas cuentan con validación por panel de expertos. Adicionalmente, se hace énfasis en que las entrevistas son semiestructuradas, por lo que los instrumentos presentados sirven de guía para el investigador, pudiéndose incluir aclaraciones o preguntas adicionales según el caso. Asimismo, se menciona que, con el objetivo de agilizar la duración de las entrevistas, los cuestionarios impresos sirven únicamente para la toma de notas de los datos más relevantes, pero que se llevan a cabo grabaciones de audio, con el consentimiento de cada entrevistado para su posterior análisis a detalle. A continuación, la tabla 4.6 incluye una lista de los sujetos entrevistados, la codificación que se le asigna a cada uno y los instrumentos que les fueron aplicados.

Tabla 4.6 Sujetos de estudio: codificación e instrumentos aplicados

Sujeto de estudio	Código	Instrumento aplicado						
		Evaluación de habilidades	X	Autoevaluación de habilidades dir.		Evaluación del entorno competitivo		
Gerente Campay Col. México	GCM		X					
Gerente Campay Col. Campestre	GCC		X					
Gerente Campay Col. Pinos	GCP		X					
Empresaria Campay Sushi	ECS				X			X
Empresario Grupo Cielo	EGC							X
Empresaria CANIRAC	ECR				X			

Fuente: Elaboración propia

4.10. Procedimiento de análisis

El tratamiento de la información recabada implicó el uso de la codificación dispuesta en la tabla 4.3 para las habilidades directivas y las fuerzas del entorno competitivo; y la presentada en la tabla 4.6 respecto a los informantes clave. Posteriormente, las grabaciones realizadas se transcribieron utilizando un procesador de texto y con ayuda del *software Audacity* para modificar su velocidad de reproducción. Adicionalmente, se manejaron tablas para facilitar la visualización de las respuestas de los entrevistados a cada una de las preguntas. Lo anterior implicó asignar una columna a cada entrevistado y una fila de la tabla por cada respuesta.

El siguiente paso, consistió en la redacción de enunciados que indican los comportamientos evaluados por cada reactivo de las herramientas de habilidades directivas, con los que se contrastó la perspectiva de la empresaria y la de sus gerentes. La lista de comportamientos comprende 7 enunciados para la habilidad de comunicación y 5 enunciados por cada una de las demás habilidades evaluadas, resultando en un listado de 37 comportamientos en total (ver anexo 4). Posteriormente se llevó a cabo una evaluación global de cada habilidad para determinar si el manejo de las habilidades de la empresaria es bueno, regular o presenta una oportunidad de mejora respecto de cada habilidad analizada. Por último, se determinó cómo las habilidades favorecen la permanencia en el mercado de la PYME estudiada.

En la segunda parte del análisis, se incluye la información respecto a cada fuerza del entorno competitivo y de la rentabilidad de la industria en general. La evaluación de cada fuerza implicó valorar diversos factores que influyen en dichas fuerzas y los motivos para esto; calificar la categoría de análisis como fuerte, moderada o baja, para determinar de qué manera influye cada fuerza en la permanencia en el mercado de la PYME estudiada; y, por último, analizar si las fuerzas actúan en manera conjunta para favorecer que en la industria se genere buena rentabilidad o no. Adicionalmente, se identificaron factores que influyen en que una empresa de la industria logre destacar en la industria restaurantera. Cabe mencionar que, en los resultados del análisis del entorno competitivo de la industria restaurantera, se utiliza el término “empresarios” para referirse de manera general a los entrevistados, independientemente del género de estos.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este capítulo presenta en primer lugar, los resultados del análisis de las habilidades directivas de la empresaria. Posteriormente, se incluyen los resultados del análisis del entorno competitivo restaurantero de Mérida, Yucatán. Por último, se analiza cómo dichos factores influyen en la permanencia en el mercado de la empresa estudiada.

5.1. Habilidades directivas de la empresaria

Una vez determinadas las habilidades más importantes para la competitividad de una PYME, se evaluó la presencia de los diversos comportamientos a considerar por habilidad para analizar, mediante entrevistas a la empresaria y a sus tres gerentes cómo, analizar cómo es el dominio de cada habilidad. El análisis indicó que la habilidad que mejor domina la empresaria es la comunicación; y que, además, se percibe como un factor que mejora las demás habilidades analizadas. Lo anterior corresponde a una característica descrita por Whetten y Cameron (2011) que indica que las habilidades directivas tienen interrelación y traslape. La tabla 5.1 presenta las habilidades por orden descendente de dominio, de acuerdo con el nivel de presencia de los comportamientos al considerar las opiniones de los cuatro entrevistados, junto con las interrelaciones por cada habilidad.

Tabla 5.1 Dominio e interrelación de las habilidades de la empresaria.

Habilidad	Comportamientos identificados		Dominio de la habilidad	Habilidades con las que se interrelaciona
	Cantidad	Nivel de presencia		
HCO	7/7	fuerte	Muy bueno	HMO, HMT, HTD, HRC, HNE, HTE
HNE	5/5	fuerte	Bueno	HCO, HTD, HRC, HMO
HRC	5/5	fuerte	Bueno	HCO, HNE
HMT	4/5	fuerte	Bueno	HCO, HTD
	1/5	parcial		
HTD	3/5	fuerte	Regular	HCO, HMT, HNE, HTE
	2/5	parcial		
HMO	1/5	fuerte	Regular	HCO, HNE, HTE
	4/5	parcial		
HTE	1/5	fuerte	Regular	HCO, HTD, HNE, HMO
	4/5	parcial		

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 5.2, se presentan aquellos comportamientos analizados que se manifestaron parcialmente y se consideran como áreas de oportunidad para que la empresaria mejore en las habilidades enlistadas.

Tabla 5.2 Comportamientos manifestados parcialmente por habilidad directiva.

Habilidad	Comportamientos
HMT	Es capaz de realizar diferentes tareas simultáneamente.
HTD	Muestra apertura a alternativas antes de tomar una decisión.
	Toma decisiones orientadas a metas y objetivos.
HMO	Otorga recompensas adecuadas.
	Reacciona adecuadamente si el personal tiene dificultades.
	Se esfuerza por que el personal esté satisfecho en su trabajo.
	Tiene prácticas adicionales para mejorar su motivación.
HTE	Logra que el personal se comprometa y coopere activamente.
	Promueve la innovación y experimentación.
	Fomenta la superación y mejora continua.
	Tiene prácticas adicionales para mejorar el trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia

Cabe puntualizar que el dominio de una habilidad no se vincula a la cantidad de habilidades con las que se interrelaciona. A continuación, se describe a detalle cómo es el empresario en el dominio de cada habilidad utilizando la información resultante de la autoevaluación del empresario y la evaluación de sus gerentes.

5.1.1. Comunicación

Después de analizar las respuestas de las entrevistas respecto a la comunicación, puede afirmarse que la empresaria tiene muy buen dominio de esta habilidad ya que se identificó la presencia de los siete comportamientos que se utilizaron para su evaluación, que, a su vez, se detectaron en traslape con comportamientos de las otras seis habilidades analizadas. Es importante recalcar que la tabla 5.3 que enlista los comportamientos evaluados específicamente para la habilidad de comunicación, una sola pregunta puede abarcar más de un comportamiento, como en el caso del primer reactivo utilizado para el análisis de la comunicación. A continuación, se presenta la tabla con todos los comportamientos evaluados y su correspondencia con cada ítem.

Tabla 5.3 Comportamientos de la habilidad de comunicación

HD	Código	#	Comportamientos
Comunicación	HCO1	1.1	Utiliza formas y medios de comunicación apropiados.
	HCO2	1.1	Se comunica con la frecuencia adecuada.
	HCO3	1.1	Se expresa con claridad.
	HCO4	1.2	Comunica la información necesaria.
	HCO5	1.3	Transmite la información importante de manera continua.
	HCO6	1.4	Fomenta compartir problemáticas laborales y personales.
	HCO7	1.5	Concede igual atención sin importar género, edad, puesto, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto a las formas y medios de comunicación utilizados, tanto la empresaria como sus gerentes mencionan que estos incluyen la comunicación cara a cara; la comunicación a través de una tercera persona, puesto que el esposo de la empresaria apoya con la entrega diaria de insumos a los restaurantes y actúa como intermediario; y vía mensaje o llamada telefónica, ya que la empresaria comparte su número celular tanto con sus gerentes como con los empleados que se lo solicitan. Adicionalmente, la empresaria reporta que en ocasiones utiliza medios escritos para avisos o recordatorios de buenas prácticas laborales en las áreas de trabajo del personal, aunque no es algo que sus gerentes mencionaran.

En cuanto a la frecuencia de la comunicación, tanto la autoevaluación como las evaluaciones de los gerentes coinciden en que la comunicación es diaria, constante y fluida, lo que es percibido como adecuado. Únicamente uno de los gerentes detalló la frecuencia usual con la que se comunica con la empresaria por cada medio: comunicación diaria y constante vía celular, de 5-6 veces por semana mediante un intermediario y aproximadamente tres veces por semana cara a cara. Finalmente, en lo referente a la claridad de la información, los tres gerentes la consideran clara y específica; y mencionan que, en caso de existir dudas, hay apertura por parte de la empresaria; lo que coincide con lo que expresado por la empresaria, quién ha detectado que el requerimiento de claridad y especificidad en la comunicación es fundamental, sobre todo cuando las instrucciones se dirigen a empleados que carecen de formación académica profesional, lo que en ocasiones dificulta la comprensión. Lo anterior se vincula con una característica identificada por el INEGI (2016c) como parte de la

problemática de las PYME que explica que el grueso del personal cuenta únicamente con educación básica.

Para asegurarse de transmitir la información que su personal necesita para realizar sus tareas, la empresaria se esfuerza por explicar todo a detalle y por utilizar recordatorios tanto de manera oral como escrita. Lo anterior es percibido por sus gerentes, quienes consideran que reciben indicaciones claras y que la empresaria muestra total disponibilidad en caso de recibir mensajes con solicitudes de información cuando no se encuentra en el restaurant o en la ciudad, porque está al pendiente. Además, en caso de haber información importante que comunicar, la empresaria reporta buscar que los gerentes perciban la importancia de lo que se les transmite, puesto que son quienes se encargan de canalizarla al resto del personal; pero de ser necesario, ella acude personalmente a un restaurante para indicarle a algún empleado alguna necesidad específica, como podría ser la carta de salud de un trabajador del departamento de cocina. Por otro lado, la empresaria también comenta que se esfuerza en demostrar apertura para platicar con cualquiera de sus empleados, tanto problemáticas personales como laborales con su personal, lo que es percibido por sus gerentes y quienes afirman que no existe ningún favoritismo por género, edad, puesto, nivel económico u otro factor.

Cabe mencionar que, gracias al análisis de las percepciones respecto a otras habilidades, se infiere que la empresaria escucha activamente y que propone soluciones acordes con lo que se le solicita, tanto en lo relativo a la operación como a solicitudes personales. Además, se sabe que su capacidad de escucha le permite fomentar la tolerancia ante diferencias de opinión en un equipo. Por último, se puntualiza que la empresaria expresa asertivamente lo que se decide como resultado de una negociación.

5.1.2. Motivación

Después de analizar las respuestas de las entrevistas respecto a la motivación, puede afirmarse que la empresaria tiene un dominio regular de esta habilidad debido a que, se identificaron actividades que reflejan la presencia parcial de cuatro de los comportamientos utilizados para su evaluación, y uno se percibe fuertemente presente. Asimismo, se detectó que aunque la motivación se ha logrado al cumplir puntualmente

con sus responsabilidades patronales y al mantener su empresa a flote, la empresaria podría implementar un método específico orientado a la satisfacción laboral. Algunos comportamientos que la empresaria utiliza para conseguir motivación se traslapan con su habilidad de comunicación, negociación y trabajo en equipo. Los comportamientos evaluados para la motivación se incluyen a continuación en la tabla 5.4:

Tabla 5.4 Comportamientos de la habilidad de motivación

HD	Código	#	Comportamientos
Motivación	HMO1	2.1	Otorga recompensas adecuadas.
	HMO2	2.2	Se asegura de que el trato al personal sea equitativo y justo.
	HMO3	2.3	Reacciona adecuadamente si el personal tiene dificultades.
	HMO4	2.4	Se esfuerza porque el personal esté satisfecho en su trabajo.
	HMO5	2.5	Tiene prácticas adicionales para mejorar su motivación.

Fuente: Elaboración propia

En lo relativo a la motivación generada a través de recompensas, la empresaria admite hacer uso de reconocimientos verbales para sus empleados, sobre todo en lo relacionado a cómo elaboran los platillos: su sabor, textura o presentación, ya que, con esto, busca propiciar que los empleados mantengan esas buenas prácticas. Sin embargo, considera que, en ocasiones, también reconoce de forma verbal el desempeño en general, respecto a lo que, dos de sus gerentes reportan haber notado que la empresaria usa estos reconocimientos como consecuencia de comentarios recibidos a través de redes sociales, e incluso en combinación con un agradecimiento al entregar aguinaldos. Asimismo, los gerentes coinciden en que la empresaria es flexible en la solicitud de adelantos salariales y de cambio de día de descanso en respuesta al compromiso con la empresa que observe en un trabajador; pero que es equitativa en cuanto a la disponibilidad que muestra para con cualquiera de ellos. Para lograr que los empleados lo perciban, la empresaria comenta que procura responder con prontitud cuando alguien requiere hablar con ella y que incluso les comparte su número celular.

Por otro lado, la repetición de instrucciones con paciencia cuando el personal tiene dificultades para realizar sus tareas es una práctica necesaria para la empresaria, según su percepción. Ella explica que, al repetir las, suele incluir un ligero cambio para que sea

mejor asimilada y que, en casos de múltiples reincidencias de desempeño inadecuado, toma medidas más drásticas como reubicar a un empleado de un punto de venta a otro. El comportamiento de repetición de instrucciones comentado es percibido por dos de sus gerentes, quienes han notado cierta diferencia en la reacción de la empresaria ante dificultades ocasionales y ante aquellas que se presentan repetitivamente.

En lo vinculado a la satisfacción de los empleados, la empresaria expresa que no utiliza un método específico para conseguirla, a pesar de reconocer la importancia que esta tiene para su desempeño. Sin embargo, durante su autoevaluación respecto a la negociación, mencionó los estímulos monetarios para compensar a quienes cubren suplencias. Lo anterior denota relación entre la habilidad de negociación y motivación. Respecto a la satisfacción laboral, los gerentes reconocen que la empresaria sí le da mucha importancia; y que lo demuestra al concederles su apoyo y al mostrar disponibilidad para la resolución de sus necesidades e inquietudes; lo que implica que escucha con atención y se vincula con la buena comunicación que tiene la empresaria.

En lo relacionado a otras prácticas utilizadas para motivar al personal, la empresaria mencionó que no utiliza alguna en particular, mientras que cada uno de sus gerentes considera diferentes comportamientos: la transmisión de buenos comentarios recibidos por el desempeño en eventos como se mencionó respecto a las recompensas, vinculada a la comunicación; que la empresaria consiga que su negocio se mantenga a flote a través de los años mientras que otros restaurantes han ido cerrando, así como que esté remodelando el local; y la flexibilidad demostrada ante solicitudes de cambios de días de descanso o adelantos salariales, comportamiento que se había mencionado respecto al trato equitativo y justo. Además, se observa que la motivación de la empresaria se traslapa con su habilidad de trabajo en equipo ya que, por la flexibilidad que tiene ante retardos del personal derivados de inclemencias del clima o situaciones extraordinarias, la empresaria motiva al personal a comprometerse y cooperar activamente.

5.1.3. Manejo de tiempo

Después de analizar las respuestas de las entrevistas respecto al manejo de tiempo, puede afirmarse que el dominio de esta habilidad por parte de la empresaria es bueno debido a que las percepciones reflejan que la empresaria cuenta con los cinco

comportamientos que se incluyen para su evaluación. Se destaca que la empresaria es puntual; mantiene una buena comunicación con sus gerentes y empleados; y suele trabajar desde casa; prácticas adicionales que se relacionan con su manejo de tiempo. Cabe mencionar que el manejo de tiempo se traslapa con su habilidad para toma de decisiones en lo relativo a la delegación. Los comportamientos evaluados para el manejo de tiempo se presentan a continuación en la tabla 5.5:

Tabla 5.5 Comportamientos de la habilidad de manejo de tiempo

HD	Código	#	Comportamientos
Manejo de tiempo	HMT1	3.1	Prioriza actividades según su importancia y urgencia.
	HMT2	3.2	Es capaz de realizar diferentes tareas simultáneamente.
	HMT3	3.3	Evita cancelar juntas programadas.
	HMT4	3.4	Muestra disponibilidad ante juntas y citas no programadas.
	HMT5	3.5	Tiene prácticas adicionales para mejorar su manejo de tiempo.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la priorización de actividades, la empresaria reconoce contar con un orden sistematizado para su realización, en caso de ser recurrentes, como elaborar pedidos por las mañanas, que, según el día, pueden ser de mariscos, de verduras o de productos de importación; llevar a cabo pagos de servicios y proveedores; y preparar la nómina quincenal. Posteriormente, da atención a requerimientos diarios de faltantes que surte con el *stock* de productos que mantiene en la bodega de su casa y a las necesidades de cada punto de venta. A este respecto, los gerentes reportan que han observado que ella realiza actividades tanto programadas, como de la operación diaria y que es capaz de priorizarlas según su importancia y urgencia. Asimismo, los gerentes mencionan que, ella les delega ciertas tareas y que los alienta a tomar decisiones ante situaciones que requieran atención inmediata. También perciben que, el correcto llenado de requisiciones e inventarios, ayuda a la empresaria a manejar su tiempo mejor.

En lo relativo a la realización de diferentes tareas de manera simultánea, la empresaria se considera capaz y pone como ejemplo que, en ocasiones planea eventos o pedidos especiales de manera paralela al cumplimiento de las tareas de la operación regular de sus restaurantes, hecho con el que sus gerentes concuerdan. Otro indicador

de buen manejo del tiempo es el evitar cancelar citas o juntas programadas, lo que la empresaria considera cumplir; y con lo que sus gerentes coinciden: únicamente por alguna emergencia, se ha llegado a delegar una cita a uno de los gerentes.

Además, la empresaria considera que no le suelen surgir juntas o citas no programadas con frecuencia, pero que, de tenerlas, procura atenderlas a la brevedad posible; percepción que es compartida por sus gerentes y por lo que comentan que suele mostrarse muy disponible para atender a su personal. Cabe mencionar que, ante las solicitudes de citas para el desarrollo de esta investigación, en la primera ocasión, la empresaria dio una muy pronta respuesta; y en la segunda, se requirió de cierta insistencia para su concreción, puesto que la solicitud había coincidido con los tiempos de planeación de un evento especial y de la remodelación de uno de los locales.

Finalmente, dentro de otros aspectos relacionados con el manejo del tiempo, la empresaria considera favorable haber establecido su oficina en su propia casa, ya que le concede la facilidad de trabajar en ratos libres e incluso fines de semana; uno de sus gerentes menciona que su formalidad y puntualidad le ayudan a mantener un buen manejo de su tiempo; y otro de los gerentes menciona su constante comunicación, como favorecedora; lo que denota nuevamente el traslape de dos habilidades. Además, se infiere que el hecho de que la empresaria fomente que los trabajadores soliciten sus permisos de manera anticipada, le permite evitar contratiempos, lo que denota su capacidad de planeación y suma a su manejo del tiempo. Asimismo, se puntualiza que su capacidad de delegar mencionada en relación con la toma de decisiones menores y de la operación diaria, denota un buen manejo de tiempo.

5.1.4. Toma de decisiones

Después de analizar las respuestas de las entrevistas respecto a la toma de decisiones, puede afirmarse que el dominio de la empresaria de esta habilidad es regular al identificarse una fuerte presencia de tres de los cinco comportamientos utilizados para su análisis; y dos, de manera parcial. Dentro de las prácticas adicionales que mejoran su toma de decisiones se vuelve a mencionar la buena comunicación, en relación con que se mantiene informada a través de sus gerentes y se asesora para su toma de decisiones, al consultar con su esposo, por su experiencia en la industria. Como se

mencionó en la sección anterior, la toma de decisiones de la empresaria se vincula con su manejo de tiempo derivado de su capacidad de delegar. Además, la toma de decisiones orientada hacia objetivos se vincula a la habilidad de negociación y trabajo en equipo. Los comportamientos utilizados para evaluar la habilidad de toma de decisiones se incluyen en la tabla 5.6 presentada a continuación:

Tabla 5.6 Comportamientos de la habilidad de toma de decisiones

HD	Código	#	Comportamientos
Toma de decisiones	HTD1	4.1	Muestra apertura a alternativas antes de tomar una decisión.
	HTD2	4.2	Toma decisiones orientadas a metas y objetivos.
	HTD3	4.3	Analiza riesgos y beneficios de diferentes alternativas.
	HTD4	4.4	Es responsable de su toma de decisiones y las consecuencias.
	HTD5	4.5	Tiene prácticas adicionales para mejorar su toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia

La búsqueda de alternativas para la toma de decisiones es una práctica común en la empresaria de acuerdo con lo expresado tanto por ella misma como por sus gerentes. Para ejemplificar lo anterior, la empresaria explica haber valorado, junto con su esposo, diversas opciones antes de resolver en la remodelación del local de uno de sus restaurantes, incluyendo la posibilidad de cambio de local, un nuevo arquitecto y modificaciones en el diseño propuesto para evitar que el proceso fuera demasiado tardado o costoso. Los gerentes, por su parte, mencionan que la empresaria se muestra dispuesta a considerar soluciones alternas propuestas por el personal si estas se orientan hacia el bienestar de la empresa. Sin embargo, uno de los gerentes (GCM) puntualiza que, a pesar de esto, la empresaria debe mostrarse firme respecto a cómo se realizarán ciertas actividades, puesto que los empleados no experimentados suelen desconocer los motivos de dichas decisiones, lo que, con el tiempo, van asimilando.

Otro comportamiento de la empresaria en el que coinciden todos los entrevistados es que, la toma de decisiones de la primera se dirige hacia sus metas y objetivos. Ella considera que analiza a mucho detalle lo que planea hacer y que busca que con eso se consigan los mejores beneficios para su empresa; y sus gerentes perciben que las decisiones están orientadas a la búsqueda del bienestar del negocio, al crecimiento, la

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

mejora continua y, sobre todo, al mantenimiento de la calidad. Por otro lado, el hecho de que la empresaria haya tomado la decisión de delegar ciertas actividades refleja que su objetivo es mejorar el manejo de su tiempo. Sin embargo, la falta de una planeación estratégica con objetivos y metas específicos lleva a pensar que la toma de decisiones podría ser más adecuada, al contar con estos elementos.

Para la evaluación de los riesgos y beneficios de cada alternativa para una decisión, la empresaria menciona tomar en cuenta los costos y futuros ingresos; en tanto que los gerentes reportan decisiones relacionadas a la operación, como cubrir personal ausente del punto de venta, que la llevan a considerar el flujo de movimiento que este presenta y que, para otras decisiones que toma, perciben que actúa con cautela y de manera metódica, con base en su experiencia. Además, uno de los gerentes destaca que, para la operación interna de cada restaurant, la empresaria delega la toma de decisiones a sus encargados, ya que es parte de su trabajo.

La empresaria asevera que se hace responsable de las decisiones que toma y sus consecuencias, lo que también es percibido por sus gerentes. A este respecto, ella afirma estar consciente de que, si ella realiza algún cambio de personal que no tiene el resultado esperado, está dispuesta a asumirlo y añade que, por más que uno piense que la decisión tomada es la mejor opción, nunca se puede tener total certeza de los resultados que se tendrán. Los gerentes perciben que cuando hay alguna situación en la que el efecto de una decisión no es óptimo o si comete alguna equivocación u olvido, ella lo reconoce. Por otro lado, uno de los gerentes menciona que normalmente las consecuencias de sus decisiones son favorecedoras, ya que se enfoca en hacer cambios que no pongan en riesgo el negocio.

Uno de los aspectos adicionales vinculados a la toma de decisiones de la empresaria comentado tanto por ella misma como por dos de sus gerentes es la importancia de que se asesora de su esposo, quien, al provenir de una familia restaurantera, cuenta con experiencia en la industria para analizar los riesgos y beneficios que tiene una decisión para la empresa. El tercer gerente considera que otros factores que influyen en la toma de decisiones son la experiencia que tiene como empresaria y la constante comunicación que mantiene con los gerentes para estar al tanto de lo que sucede en el restaurante, a pesar de que no acudiera a algún punto de venta con tanta frecuencia.

5.1.5. Resolución de conflictos

Después de analizar las respuestas de las entrevistas respecto a la resolución de conflictos de la empresaria, puede afirmarse que esta es buena, puesto que se identificaron los cinco comportamientos propuestos para su evaluación. Dentro de las prácticas adicionales para la resolución de conflictos destaca que ha sido capaz de manejar adecuadamente las carencias académicas; y los diferentes tipos de personalidad y carácter de sus empleados. Se detectó que la resolución de conflictos de la empresaria se vincula con la habilidad de comunicación y la de negociación. Los comportamientos utilizados para su análisis se incluyen en la tabla 5.7 presentada a continuación:

Tabla 5.7 Comportamientos de la habilidad de resolución de conflictos

HD	Código	#	Comportamientos
Resol. de conflictos	HRC1	5.1	Resuelve inconvenientes según prioridad o grado de dificultad.
	HRC2	5.2	Atiende conflictos entre empleados de forma expedita.
	HRC3	5.3	Permanece neutral al presentarse conflictos entre empleados.
	HRC4	5.4	Ante una inconformidad, es capaz de escuchar y ser asertiva.
	HRC5	5.5	Tiene prácticas adicionales para mejorar su resolución de conflictos.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a inconvenientes, la empresaria expresa que considera prioritario resolver lo relacionado con las instalaciones y herramientas de trabajo, para que se encuentren en buenas condiciones para el servicio, y atribuye menor grado de importancia, que se requiera suplir a algún integrante de trabajo ya sea mediante el apoyo del gerente, el cambio temporal del lugar de trabajo de un empleado, a través de alguno de sus familiares o ella misma; sin embargo, no hace mención de conflictos entre empleados hasta que se le pregunta específicamente al respecto. Y, de acuerdo con sus gerentes, la empresaria valora el grado de importancia o urgencia sobre la dificultad que implican, específicamente en lo relacionado a la necesidad de suplir personal. Únicamente uno de los gerentes mencionó que de vez en cuando surgen algunos malentendidos, como es normal en cualquier ámbito de trabajo.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la autoevaluación de la resolución de conflictos, la empresaria expresa su interés en ser justa, por lo que concede a cada uno de los involucrados, la oportunidad de dar su versión de los hechos; pide testimonios de terceras personas; y actúa como mediadora para el diálogo, considerando la personalidad de sus empleados. Por su parte, los gerentes comentan que, al presentarse un conflicto, procuran tomar ellos mismos el papel de mediador, antes de recurrir a ella; y de ser necesario, ella se presenta a más tardar al día siguiente para solucionar la situación que se haya presentado, ante la cual, se muestra neutral.

Por otro lado, ante las quejas del personal en relación con las acciones de la empresaria, ella considera que, en una primera instancia, procura reaccionar de manera calmada, explicando el motivo de su decisión, pero reconoce que, en los casos en los que algún empleado se resiste a cumplir la indicación que puede estar relacionada al cambio de lugar de trabajo, ha llegado a retirarlo por el día o a recurrir a su esposo para transmitir la instrucción de manera más enfática. Sin embargo, los gerentes expresan que ellos la consideran una persona accesible, que escucha a los empleados que puedan estar inconformes con los días de descanso asignados y que busca ofrecer alternativas, lo que se vincula tanto con la habilidad de comunicación como de negociación. Además, uno de los gerentes comenta que el trabajo en un restaurante requiere compromiso y que cuando un empleado desea formar parte del equipo, sigue las indicaciones; pero que, si no consigue adaptarse al ritmo y estilo de trabajo, opta por retirarse de la empresa.

Por último, como práctica adicional para la resolución de conflictos, la empresaria menciona que al reconocer la influencia del nivel académico que tiene el personal en su forma de reaccionar, está muy consciente de la importancia que tiene que sea paciente; y que, en algunos casos, toma en cuenta la personalidad y carácter de sus empleados cuando se presenta algún conflicto que los involucre, puesto que, en la mayoría de los casos, la antigüedad del personal le permite conocerlos bien. En coincidencia, los gerentes comentan que la familiaridad en el trato por la antigüedad del personal; y el interés que proyecta la empresaria por mantener buen ambiente laboral le ayudan durante la resolución de conflictos.

5.1.6. Negociación

Después de analizar las respuestas de las entrevistas respecto a la habilidad de negociación de la empresaria, puede afirmarse que su dominio es bueno y se vincula con varias habilidades: la motivación en lo relativo a la satisfacción laboral lograda en una negociación; la negociación en cuanto al manejo de inconformidades; y la toma de decisiones en lo relativo a que sean orientadas hacia metas y objetivos. Además, se observa que la habilidad de negociar eficazmente se vincula a la habilidad de comunicación. La tabla 5.8 incluye los cinco comportamientos detectados en la empresaria que fueron evaluados respecto a la negociación.

Tabla 5.8 Comportamientos de la habilidad de negociación

HD	Código	#	Comportamientos
Negociación	HNE1	6.1	Valora que ambas partes estén satisfechas en una negociación.
	HNE2	6.2	Se esfuerza por lograr el mejor beneficio en una negociación.
	HNE3	6.3	Busca beneficios para ambas partes de una negociación.
	HNE4	6.4	Es capaz de negociar eficazmente.
	HNE5	6.5	Tiene practicas adicionales para mejorar su negociación.

Fuente: Elaboración propia

La empresaria considera importante que sus empleados se sientan satisfechos con los resultados de una negociación, expresa su interés en ser equitativa y pone como ejemplo que tras requerir que un repartidor cambie su lugar de trabajo en más de una ocasión, escuchó abiertamente los motivos que este tuvo para solicitar alternancia en la suplencia. Respecto a la satisfacción de los empleados con los resultados de una negociación, los gerentes perciben que la empresaria apoya en la medida de sus posibilidades y siempre que no haya un prejuicio para la empresa; que insiste en que las solicitudes de permisos se realicen en tiempo y forma; y además, que ha conseguido que los empleados sean más conscientes a la hora de hacer dichas solicitudes, pero que cuando una fecha es solicitada por más de un empleado, valora la antigüedad de los solicitantes, la responsabilidad que tienen y el grado de disposición para realizar suplencias, entre otros factores.

Por otro lado, la empresaria establece que obtiene lo mejor de una negociación cuando el personal está a gusto, porque de otra forma, no trabajarían bien, por lo que en ocasiones recurre a estímulos salariales, como se mencionó en el análisis de su habilidad de motivación. Los gerentes, por su parte, perciben que la empresaria se esfuerza en dar alternativas para apoyar a sus empleados, sobre todo, al buscar distribuir el personal en los tres puntos de venta, de manera que se obtenga el mejor beneficio para la empresa y los solicitantes, pero que sí requiere que un permiso se haga con suficiente anticipación, para lograr dicha planeación. Como se mencionó con anterioridad, dicha práctica es percibida como motivadora por los gerentes.

Llevar a cabo una negociación de manera eficaz, es algo que la empresaria considera que es capaz de realizar. De manera similar, sus gerentes reportan que la perciben como considerada y conciliadora; que su experiencia como empresaria la ha hecho hábil para las negociaciones; y que además de que ha logrado que el personal sea responsable y consciente de cuándo pedir permisos, ella utiliza el medio y modo adecuado para comunicar y programar una suplencia para que se lleve a cabo sin problemas. Este comportamiento se encuentra íntimamente ligado a la comunicación.

Adicionalmente, la empresaria reconoce que requiere transmitir serenidad al comunicarse para lograr lo deseado en una negociación. Por otra parte, los gerentes consideran que, al momento de negociar, su jefa es convincente tanto con empleados como con proveedores y que busca el bienestar de la empresa. Cabe mencionar que el hecho de que en una negociación se persiga el beneficio de la empresa se vincula a la toma de decisiones orientadas hacia metas y objetivos.

5.1.7. Trabajo en equipo

Después de analizar las respuestas de las entrevistas respecto a la habilidad de trabajo en equipo, puede afirmarse que la empresaria tiene dominio regular debido a que, de los cinco comportamientos utilizados para su evaluación, cuatro fueron identificados de manera parcial y uno con claridad. Cabe mencionar que se observa relación entre las habilidades de trabajo en equipo y motivación, respecto a la flexibilidad en cuanto a préstamos y cambios en días de descanso, que también se había vinculado a la negociación. Asimismo, se detectó que la comunicación a través de la escucha activa es

esencial para promover la tolerancia ante diferencias de opinión en un equipo, y por inconformidades, lo que a su vez se interrelaciona con la habilidad de toma de decisiones respecto a cómo distribuir a su personal en los puntos de venta de la empresa. Los comportamientos evaluados para la habilidad de trabajo en equipo se incluyen en la tabla 5.9 presentada a continuación:

Tabla 5.9 Comportamientos de la habilidad de trabajo en equipo

HD	Código	#	Comportamientos
Trabajo en equipo	HTE1	7.1	Logra que el personal se comprometa y coopere activamente.
	HTE2	7.2	Promueve la innovación y experimentación.
	HTE3	7.3	Promueve la tolerancia ante diferencias de opinión.
	HTE4	7.4	Fomenta la unión para la superación y mejora continua.
	HTE5	7.5	Tiene practicas adicionales para mejorar el trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración propia

El conseguir que el personal se comprometa y coopere activamente es algo que la empresaria considera que ha logrado gracias a que ha conseguido conservar un equipo consolidado por su antigüedad en la empresa; y menciona que ella procura darles la libertad de trabajar como más se acomoden, siempre que esto no ponga en riesgo el bienestar de la empresa, lo que se vincula a la toma de decisiones orientada hacia objetivos. Uno de los gerentes considera que la motivación generada al otorgar apoyos tanto mediante prestamos como por la flexibilidad en cuanto a días de descanso, es lo que fomenta el compromiso observado en el personal; sin embargo, los otros dos coinciden en que ella ha logrado que el personal se comprometa y coopere activamente al cumplir con sus obligaciones como patrona: pagar los sueldos puntualmente, otorgar las prestaciones de ley, estar pendiente de las necesidades de insumos y material de trabajo, además de tener disponibilidad para solicitudes de prestamos y cierta flexibilidad en días de descanso. Adicionalmente, uno de los gerentes, destaca que la capacitación dada en la empresa también genera que el personal se comprometa.

La innovación y experimentación son ocasionalmente fomentadas por la empresaria mediante solicitudes específicas de elaboración de platillos nuevos que observa en otros restaurantes o en videos, de acuerdo con lo que ella comenta. Lo anterior es percibido

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

por dos de los gerentes, quienes relatan que después de algún viaje o al observar otros menús e ingredientes, la empresaria solicita que se hagan pruebas de nuevos rollos que, una vez que logran elaborarse satisfactoriamente, se integran al menú de la empresa. Por otro lado, uno de los gerentes informa que no ha observado que ella promueva tanta experimentación y que la considera más metódica, lo que coincide con comentarios hechos por la misma empresaria. Lo anterior es enfatizado por la empresaria en lo relativo al personal y sus puestos.

Ante diferencias de opinión en el equipo, la empresaria comenta que promueve que los empleados expliquen los motivos por los cuales difieren de lo propuesto. Sin embargo, también explica que, en ocasiones debe de ser firme en sus instrucciones, especialmente si un cambio, afectaría la calidad del producto final, como en el caso de un evento especial que implicaba la preparación de los ingredientes una noche anterior, más no antes, para conservar la mayor frescura posible. La apertura a sugerencias por parte de la empresaria es percibida por los tres gerentes, quienes afirman que valora las opciones propuestas por el personal antes de tomar la decisión de cómo actuar. Es evidente que este comportamiento se vincula a su habilidad de toma de decisiones y su capacidad de escuchar activamente, ligada a la habilidad de comunicación.

Dentro de los esfuerzos específicos para conseguir que el personal trabaje en equipo para mejorar de manera continua, dos gerentes mencionan que el hecho de que la empresaria cumpla con sus obligaciones patronales es suficiente para esto. El tercer gerente menciona que la empresaria se mantiene muy pendiente de la operación y que, mediante sus observaciones, fomenta el cambio y evita que el personal se estanque. Por otro lado, la empresaria considera que no ha llevado a cabo esta labor de manera activa, puesto que confía en el personal. Lo anterior denota que este comportamiento se identifica parcialmente.

Como aspecto adicional para tener mejor trabajo en equipo, la empresaria enfatiza que pide a sus empleados generar conciencia de que, al ser miembros de cierta área, la responsabilidad es colectiva respecto a cualquier resultado, independientemente de quién haya elaborado una salsa o platillo; y que promueve que se ayuden y supervisen entre sí para mantener la estandarización. Lo anterior es percibido por uno de los gerentes, quién menciona que ella fomenta la unión del equipo y que busca que todo se

estandarice y presente de la misma manera. Por otro lado, el segundo de los gerentes reconoce que la empresaria transmite flexibilidad ante situaciones irregulares, como retrasos en la hora de entrada derivado de inclemencias del clima, lo que ha generado que el personal se apoye entre sí, lo que corresponde al primer comportamiento evaluado que consiste en lograr que el personal se comprometa y coopere activamente. Por último, el tercer gerente comenta que no considera que existan aspectos adicionales a los que mencionó anteriormente, aunque plantea su interés en tener reuniones con personal de los tres puntos de venta para compartir experiencias de retroalimentación y fomentar la unión entre empleados de toda la empresa. Cabe mencionar que las percepciones mencionadas en este párrafo no indican un dominio del trabajo en equipo fuerte.

5.2. Entorno competitivo de la PYME restaurantera

El entorno de la PYME estudiada, que corresponde al de la industria restaurantera de Mérida, Yucatán, es analizado a través de las cinco fuerzas del modelo de Porter (2009) que se evaluaron como sigue: el poder de los competidores existentes es fuerte; el poder de los competidores potenciales y el poder de negociación de los clientes es de moderado a fuerte; y el poder de los productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores es de bajo a moderado. Lo anterior se determinó después de analizar si los factores evaluados por cada fuerza se asocian a sectores con competencia alta o baja y las razones dadas por los empresarios para sus valoraciones. Finalmente, considerando todas las fuerzas evaluadas se percibe que a pesar de que el negocio es complicado en cuanto a operación y la industria no siempre permite establecerse fácilmente, existen otros factores que propician que la rentabilidad obtenida sea interesante. La tabla 5.10 presenta un resumen del análisis de las cinco fuerzas que influyen en el entorno competitivo de la PYME restaurantera estudiada.

Tabla 5.10 Las cinco fuerzas que influyen en el entorno competitivo

Fuerza	Intensidad	Principales motivos de la intensidad
PCE	Fuerte	Elevado número de competidores; poca diferenciación en las especialidades, objetivos, estrategias y enfoques.
PCP	Moderada – Fuerte	Alta dificultad para establecerse en la industria a pesar de que se cuente con el capital necesario para invertir.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

PPS	Baja – Moderada	Los proveedores de comida preparada tienen precios atractivos, pero solo suplen la necesidad de alimentación.
PNP	Baja – Moderada	Hay suficientes proveedores similares para la demanda de la industria restaurantera que es apoyada desde Q. Roo.
PNC	Moderada – Fuerte	Es difícil que un cliente cambie un restaurante por otro de manera definitiva; la industria no es de primera necesidad.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla el análisis de cada una de las cinco fuerzas del entorno.

5.2.1. Análisis del poder de los competidores existentes

Este apartado explica las percepciones de los tres entrevistados, quienes identifican una rivalidad intensa entre las empresas restauranteras de Mérida, a través de los seis factores influyentes en el poder de los competidores presentados en la tabla 5.11:

Tabla 5.11 Poder de los competidores existentes

Poder de los competidores existentes				
#	FACTOR	ECS	EGC	ECR
1.1	a) La demanda por restaurantes crece con rapidez.	X	X	X
1.2	a) Un restaurante tiene costos fijos altos.	X	X	X
1.3	a) Los restaurantes de la industria tienen menús similares.	X	X	X
	b) Los menús son diferenciados y la lealtad de los clientes es alta.			
1.4	a) Los restaurantes de la industria son numerosos o de tamaño y fuerza competitiva similares.	X	X	X
1.5	a) Los restaurantes de la industria tienen objetivos, estrategias y enfoques nuevos/distintos.	X	X	X
1.6	a) La competencia enfrenta altas <i>pérdidas</i> a su salida.	X	X	X
Calificación: fuerte (F)		F	F	F

Fuente: Elaboración propia

El primer factor, crecimiento de la demanda por restaurantes, se considera entre moderadamente rápido y rápido, lo que se atribuye a las numerosas aperturas de negocios del giro por los siguientes motivos: (1) la migración a esta urbe ha ido incrementando e impactado en el crecimiento de esta, específicamente desde hace

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

aproximadamente 10 años; (2) la tendencia a comer fuera de casa, cada vez con más frecuencia y específicamente para reducir las distancias recorridas desde el lugar de trabajo a la hora del almuerzo también va al alza; y (3) la seguridad que se percibe en el estado favorece el aumento de la actividad turística, la inversión en plazas y en la restauración del centro histórico de la capital, lo que justifica constantes aperturas. El siguiente factor es el de los costos fijos de un restaurante, que se perciben como altos por los tres empresarios, debido a lo siguiente: (1) los platillos con productos de importación implican insumos costosos; (2) las tarifas de energía eléctrica se han encarecido; (3) el mantenimiento de instalaciones y equipamiento resulta oneroso; y (4) los sueldos y salarios también implican montos sustanciosos. Respecto al tercer factor, que corresponde a la diferenciación que presentan los menús de los restaurantes de la industria, los empresarios identifican gran variedad de especialidades o tipos de cocina: japonesa, americana, china, tailandesa, vietnamita, italiana y yucateca, entre otras, dentro de las que, según dos empresarios, se observan grandes similitudes en la oferta de platillos. Por otro lado, el tercer empresario considera que, a pesar de que la mayoría de los restaurantes de la ciudad ofrecen menús similares dentro de su especialidad, la industria se encuentra en transición hacia la diferenciación y búsqueda de nichos específicos, como se refleja en la diversidad de desayunadores: desde opciones clásicas mexicanas, hasta las saludables (*fit*) o más modernas (*trendy*); y en cafeterías para cada ocasión: laboral, familiar o con amistades; lo que ha generado cierto grado de lealtad en los clientes.

El cuarto factor analizado corresponde a la cantidad, tamaño y fuerza competitiva de los restaurantes de la industria, ante lo que los entrevistados comentan lo siguiente: (1) se observa movimiento en numerosos restaurantes, independientemente de su tamaño; (2) el aumento de la inversión en la ciudad ocasiona que existan cada vez más restaurantes con cierta fuerza competitiva; (3) el consumo está fuertemente influenciado por la mercadotecnia, tradicionalmente utilizada por marcas poderosas o franquicias, pero es cada vez más frecuente en restaurantes independientes y de menor tamaño. Los objetivos, estrategias y enfoques de los restaurantes de la industria se perciben como distintos por los empresarios, quienes mencionan que existe variedad entre los nichos al considerar diferentes necesidades: diversión para gente joven, comodidad para familias

con hijos pequeños; tipo de servicio y costo: rápido y económico o de servicio completo y más costoso; nivel de exigencia del comensal: baja, media o alta; entre otros. Por último, los entrevistados coinciden en el hecho de que, ante la necesidad de retirarse de la industria restaurantera, un empresario incurre en altos costos vinculados a los gastos de inversión inicial y a los costos fijos. Dentro de los comentarios respecto a los altos costos de salida se destacan los siguientes: (1) ante la creciente abundancia de alternativas, la clientela es cada vez más exigente y demanda servicio e instalaciones de mayor categoría: mobiliario, equipo, sonido y diseño de interiores; (2) la plantilla de personal contratada para la operación de un restaurante es cada vez más numerosa, por lo que su correcta liquidación en caso de cierre, resulta onerosa; (3) la finalización de contratos con proveedores de insumos, de mantenimiento o de servicios pueden implicar montos importantes e inclusive penalizaciones por cancelación anticipada.

5.2.2. Análisis del poder de los competidores potenciales

El poder de los competidores potenciales se considera moderadamente fuerte tras la valoración de los tres factores que se presentan a continuación, en la tabla 5.12:

Tabla 5.12 Poder de los competidores potenciales

Poder de los competidores potenciales				
#	FACTOR	ECS	EGC	ECR
2.1	b) Es difícil que nuevos restaurantes se establezcan en la industria.	X	X	X
2.2	a) Los restaurantes existentes no se oponen a los nuevos entrantes.	X	X	X
2.3	a) Existen inversionistas interesados en entrar a la industria restaurantera con el capital necesario.	X	X	X
Calificación: moderada (M) – fuerte (F)		F	M – F	F

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al primer factor evaluado para calificar esta fuerza, los empresarios coinciden en que es difícil que nuevos restaurantes se establezcan en la ciudad, lo que lo atribuyen a diferentes motivos: (1) se requiere buena comida, buena ubicación, buen

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

precio, buena inversión y tener la capacidad de esperar varios meses antes de generar ganancias; (2) las áreas de conocimientos que deben cubrirse implican operación, administración, recursos humanos, relaciones públicas, publicidad, mercadotecnia, indicadores de desempeño, ingeniería de procesos, e inventarios, entre otros, lo que se vincula a la necesidad de conocimientos como una ventaja competitiva propuesta por Fong (2003); (3) los horarios generales son muy amplios ya que inician con compras por la mañana y en ocasiones, se extienden a cierres posteriores a medianoche; (4) los franquiciatarios comentan tener mayores dificultades en las ciudades de Mérida y en Puebla, perciben estos mercados como complicados. Por otro lado, el poder de los competidores potenciales es fuerte con relación a los otros dos factores analizados: no existe oposición significativa a los nuevos entrantes por parte de los restaurantes establecidos y existen inversionistas con el capital necesario para llevar a cabo la entrada a la industria de la ciudad con el interés de hacerlo. Los empresarios comentan que los restaurantes establecidos en Mérida no tienen la capacidad de oponerse vigorosamente a la entrada de nuevos negocios y que, de hecho, consideran que la competencia es bienvenida ya que les obliga a la mejora; sin embargo, un negocio nuevo se puede percibir en desventaja frente a uno que ya se encuentre establecido, de acuerdo con lo reportado por uno de los sujetos entrevistados. Por último, los empresarios coinciden en que la industria restaurantera de Mérida invita a la inversión, por lo que importantes grupos inversionistas han apostado por esta ciudad y, por otro lado, se percibe como una de las principales ideas de emprendimiento en Mérida; además, dos empresarios consideran que la clientela visita restaurantes regularmente y no solo en fines semana.

Lo expresado respecto a los tres factores evaluados para el poder de los competidores potenciales coincide con la calificación general otorgada a esta categoría. Uno de los tres factores indicaría un poder bajo, pero los otros dos corresponden a un poder alto, por lo que la amenaza que representan los nuevos entrantes es de moderada a fuerte. Esto coincide con las calificaciones generales otorgadas a este poder por parte de los empresarios: “es fuerte”, “de fuerte a moderada” y “es fuerte, aunque también hay una alta probabilidad de fracaso”.

5.2.3. Análisis del poder de los productos sustitutos

Los tres factores influyentes en el poder de los productos sustitutos se valoraron de manera similar por los tres entrevistados (ver tabla 5.13). La calificación de esta fuerza se valora entre moderada y baja, por los motivos que se explican a continuación.

Los tres empresarios reconocen que existen buenas alternativas a restaurantes y que aparecen nuevas opciones de comida preparada con facilidad, entre las que mencionan las siguientes: (1) puestos de comida dentro de supermercados y ambulantes; (2) comida preparada en supermercados, tiendas o por encargo; (3) comida rápida de tiendas de conveniencia (Extra, Oxxo, etc.); y (4) cocinas económicas. Sin embargo, uno de los entrevistados considera que, a pesar de que estas alternativas cubren la necesidad de alimentación, no son un sustituto perfecto de un restaurante porque ninguna de estas opciones es capaz de suplir el valor agregado; y, además, un empresario puntualiza que un cliente que busca estas alternativas únicamente requiere alimentarse y cuenta con poco tiempo, pero que cuando su motivo de consumo es más complejo, acudirá a un restaurante. Respecto a las alternativas antes mencionadas, los empresarios coinciden en que tienen precios atractivos en relación con los beneficios que ofrecen y opinan que, en comparación con un restaurante, los costos económicos son menores, ya que únicamente ofrecen alimentación y no la experiencia general de un restaurante.

Tabla 5.13 Poder de los productos sustitutos

Poder de los productos sustitutos				
#	FACTOR	ECS	EGC	ECR
3.1	a) Existen <i>buenas alternativas</i> a restaurantes accesibles o aparecen nuevas opciones con facilidad (<i>comida preparada*</i>).	X		X
	b) Las buenas alternativas a restaurantes no están disponibles con facilidad o no existen. (<i>comida preparada*</i>)		X	
3.2	a) Las <i>alternativas</i> a restaurantes tienen precios/beneficios atractivos.	X	X	X
3.3	b) Los clientes tienen dificultad para cambiar a proveedores sustitutos de comida preparada.	X	X	X
Calificación: baja (B) – moderada (M)		M	B – M	N/A

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la dificultad que tienen los clientes para cambiar un restaurante por un sustituto, los empresarios comentan que sí la perciben como alta, ya que un restaurante ofrece mucho más que solo comida preparada, ofrece servicio superior, valores agregados y un componente adicional de disfrute: constituye una experiencia de entretenimiento ideal para la convivencia dominical familiar, la afición de un deporte que se reúne para un partido o encuentro deportivo, o para quién busca disfrutar una cerveza o copa de vino en un ambiente de relajación. Finalmente, la calificación general se valoró de manera diferente por cada empresario, siendo la primera “moderada”, la segunda “de moderada a baja” y la tercera como inexistente, “no es ninguna amenaza, cada uno tiene su propio nicho”. Además, una empresaria puntualiza que las opciones de comida preparada serían una amenaza de sustitución para otro establecimiento de este tipo de comida rápida o preparada. Entonces, se concluye que el poder de los productos sustitutos es de bajo a moderado, ya que, aunque se reconoce que existen opciones disponibles en el mercado que suplen los alimentos preparados que se ofrecen en un restaurante, los entrevistados resaltan que la restauración implica los componentes antes mencionados y que no se sustituyen por dichas alternativas de sustitución.

5.2.4. Análisis del poder de negociación de los proveedores

Debido a que la especialización de la industria restaurantera implica la adquisición de insumos tanto nacionales (N) como de importación (I), el poder de negociación de los proveedores se evaluó mediante seis factores que se analizan para ambos tipos de proveedores. Aunque lo anterior resultó en calificaciones promedio que van de fuerza baja a moderada en ambos casos, se evidenciaron ligeras diferencias de opinión respecto a los proveedores de productos locales y los proveedores de productos de importación, e incluso, un empresario se abstuvo de emitir su opinión por considerar que no cuenta con información suficiente, abreviado en la tabla como “sin información” (S/I).

Los motivos por los cuales los empresarios perciben que el poder ejercido por los proveedores es desigual, se explican a continuación, con ayuda de la tabla 5.14.

Tabla 5.14 Poder de negociación de proveedores de productos nacionales (N) y de importación (I)

Poder de negociación de proveedores de productos nacionales (N), y de importación (I)					
#	FACTOR	Tipo	ECS	EGC	ECR
4.1	a) Los insumos/servicios del proveedor son escasos.	I			X
	b) Existen varios proveedores para los insumos/servicios.	N	X	X	X
4.2	a) Pocos proveedores ofrecen insumos/servicios con características distintivas.	I	X		
		N		X	X
	b) Varios proveedores ofrecen la misma calidad de insumos/servicios y a precios de mercado.	I		X	X
		N		X	X
4.3	a) La dificultad para cambiar de proveedor es alta.	I	X		X
		N		X	
	b) La dificultad para cambiar de proveedor es baja.	I		X	
		N		X	
4.4	a) No hay buenos sustitutos de los insumos.	I	X		X
		N		X	
	b) Hay buenos sustitutos o frecuentemente aparecen nuevos productos/servicios como suministros.	I		X	
		N		X	
4.5	a) Los proveedores no dependen significativamente de la industria restaurantera para sus ingresos.	I	X	S/I	X
	b) Los proveedores dependen significativamente de la industria restaurantera para sus ingresos.	N	X		X
4.6	a) Unos cuantos proveedores dominan el mercado.	I			X
		N			X
	b) Hay un gran número de proveedores en relación con el número de restaurantes.	I	X	X	
		N	X	X	
Calificación: baja (B) - moderada (M)		N	M	B	M
		I	M	B	M

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se percibe que existen varios proveedores tanto de productos nacionales, como de productos de importación. Únicamente uno de los entrevistados considera que los proveedores de productos de importación son capaces de fijar sus precios al ofrecer insumos más difíciles de conseguir. Otra opinión de interés es la de un empresario que asevera que la proveeduría en la península está muy fuerte, como consecuencia del elevado consumo de Cancún y la Riviera Maya.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El segundo factor, es referente a las características de los insumos y servicios de los proveedores, y tiene opiniones divididas. Un solo empresario comentó que, en ambos casos, sus proveedores le ofrecen confiabilidad para las entregas, calidad y un precio justo, cualidades que considera difíciles de igualar por otros proveedores, por lo que considera que son pocos los proveedores con las mismas características. Por su parte, los otros dos empresarios mencionan lo contrario: perciben que existen varias opciones de proveedores con precios competitivos, lo que un empresario vincula a la existencia del polo turístico antes mencionado. Por otro lado, el tercer empresario considera que, mientras que existen proveedores con productos, precios y servicios muy similares para insumos nacionales, la ley de la oferta y demanda ocasiona que los proveedores de productos importados, que son más escasos, mantengan precios más elevados.

En tercer lugar, la dificultad para cambiar de proveedor es percibida como alta por dos empresarios, y como baja, por el empresario restante. Los motivos para aseverar una alta dificultad para el cambio son que, al cambiar de proveedor, se puede perder: (1) la buena calidad de productos; (2) el buen servicio; (3) un precio justo; (4) la flexibilidad a bajar los precios ante mención de precios más bajo con la competencia; (5) la confianza generada por la relación; (6) el nivel de crédito otorgado; y (7) la familiaridad en el trato. Por otro lado, el tercer empresario asevera que derivado del hecho de que existen varias opciones de proveedores para ambos tipos de productos, la dificultad de cambio para un restaurantero es baja.

El cuarto factor analizado, referente a la existencia de sustitutos para los insumos también presenta opiniones divididas. Por un lado, dos sujetos consideran que no existen buenos sustitutos de los insumos y que, particularmente, en ciertas especialidades, los ingredientes son muy específicos e imposibles de reemplazar, como en el caso de la comida japonesa y tailandesa. Por su parte, el tercer empresario comenta que fuera del hecho de que un producto, como sería una proteína, no puede ser sustituido a la perfección, pero que de manera general, para mantener variedad en un menú, se puede sustituir un platillo o ingrediente, por otro, haciendo uso de la creatividad y pone como ejemplo que en lugar de alitas, dar *boneless*, si ya no hubiera hamburguesas, se pueden ofrecer *hot-dogs*, o en su caso, como pan de hamburguesa, se puede usar pan *brioche*, en vez de dar cátsup, se puede dar *barbecue*, etc.

Respecto al factor que analiza la dependencia de la industria restaurantera por parte de los proveedores, dos empresarios consideran que, en el caso de los proveedores de productos importados, Mérida no constituye una parte representativa de sus ingresos, como en el caso de Cancún, principalmente por la abundancia de hoteles. Por otro lado, estos mismos sujetos, consideran que algunos de los proveedores de productos nacionales sí dependen de la industria restaurantera y se hace mención de que grandes cadenas han traído precios muy competitivos. Por su parte, el tercer empresario comenta que no considera contar con información suficiente para emitir una opinión respecto a este factor, aunque menciona que, por la ausencia de industria en la ciudad, que conlleva a la escasez de comedores de empleados, podría aumentar la dependencia por parte de los proveedores, de aquellas empresas que son netamente restauranteras.

Por último, en cuanto a la cantidad de proveedores existentes, tanto de productos nacionales como de importación, dos empresarios consideran que existe un gran número de estos, en relación con la cantidad de restaurantes; mientras que el empresario restante menciona que unos pocos proveedores dominan el mercado. Asimismo, se hace mención de que el número de proveedores de productos de importación es menor al de productos nacionales, a pesar de que existen numerosas opciones para ambos. Lo anterior se vincula a que la demanda por productos de importación es menor en comparación con la demanda que existe por productos nacionales.

De manera general, las calificaciones otorgadas por los empresarios indican que la fuerza es de baja a moderada para ambos tipos de proveedores. Sus valoraciones fueron “moderada”, “baja” y “moderada”. Sin embargo, los empresarios aclararon que el poder de los proveedores de productos de importación es mayor respecto de aquellos de los productos nacionales, lo que se vincula a la percepción de que estos no dependen de la industria de Mérida, Yucatán significativamente para sus ingresos.

5.2.5. Análisis del poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes se evaluó como fuerte mediante los seis factores que se presentan en la tabla 5.15 incluida en la siguiente página:

Tabla 5.15 Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes				
#	FACTOR	ECS	EGC	ECR
5.1	b) Cambiar de restaurante es difícil para el cliente.	X	X	X
5.2	a) El menú y servicio de los restaurantes de la industria son de calidad similar o no están diferenciados.		Industria en transición	
	b) El menú y servicio de los restaurantes de la industria están diferenciados.	X		X
5.3	b) La clientela se compone de numerosos clientes minoristas.	X	X	X
5.4	a) La demanda por restaurantes de los clientes es débil en relación con la oferta de la industria.	X	X	X
5.5	a) Los clientes están bien informados sobre la calidad, precios y costos de los restaurantes.	X	X	X
5.6	a) Los clientes dan mucha importancia al precio. (<i>queja o menor consumo</i>)	X	X	X
	b) Los clientes no dan mucha importancia al precio.			
Calificación: moderada (M) – fuerte (F)		F	M – F	F

Fuente: Elaboración propia

El primer factor evalúa el nivel de dificultad que tienen los clientes para cambiar de un restaurante a otro, ante lo que los empresarios coinciden que es alto porque, a pesar de reconocer que ellos tienen total facilidad para ir a diferentes establecimientos o que suelen ir a probar nuevos lugares con frecuencia de manera ocasional, se observa que prefieren regresar a aquellos restaurantes que conocen y que saben que les gustan. Cabe mencionar que, a medida que un restaurante ofrece mayor valor agregado o nivel de diferenciación, será más difícil que un cliente lo sustituya de manera definitiva por otro, de acuerdo con uno de los empresarios. En segundo lugar, se evaluó la diferenciación percibida en los menús y servicio ofrecidos por los diversos restaurantes de la industria. A este respecto, dos empresarios comentan que sí existe diferenciación y uno de ellos lo atribuye a que, hay clientes con diversos niveles de exigencia, mientras que el segundo empresario comenta que la diferenciación responde a la búsqueda de un nicho de mercado específico. Por su parte, el tercer empresario, considera que la industria se encuentra en transición hacia la diferenciación, aunque reconoce que ya pueden reconocerse empresas que se distinguen por la calidad de sus productos, procesos y servicios, al igual que restaurantes enfocados a otro tipo de clientes.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Respecto al tercer factor evaluado, los restauranteros entrevistados coinciden en que la industria se compone de muchos clientes minoristas. Uno de los empresarios asevera que esa es la naturaleza de la industria y otro de ellos comenta que no existen contratos de clientes mayoristas. El cuarto factor evalúa si la demanda es suficiente o inferior a la oferta que se presenta en la industria; y los empresarios coinciden en que, actualmente la oferta supera la demanda. Dos de los empresarios comentan que existe una sobre oferta y constantes aperturas, que también origina constantes cierres; y el empresario restante considera que la industria es volátil, que la demanda es suficiente, pero que el consumo depende directamente de la situación económica del país.

En cuanto a la cantidad y calidad de información que tienen los clientes sobre los precios y costos que tienen los restaurantes, los empresarios coinciden en que esta es suficiente y buena. Dos de los entrevistados mencionan que los clientes constantemente hacen comentarios que les permiten percibir la conciencia que tienen del valor de la calidad de los productos y del servicio, en comparación con lo que reciben en otros establecimientos. Uno de estos dos empresarios comenta que, este factor implica la experiencia propia y no tanto la información específica que se tenga, pues son capaces de reconocer que un precio más económico puede resultar en un producto o servicio inferior o viceversa. Por otro lado, el tercer empresario comenta que cada vez hay más información disponible al alcance de los clientes.

El último factor evaluado se refiere a la importancia que le dan los clientes al precio que fija un restaurante para sus productos, respecto a lo que uno de los empresarios reporta que, a pesar de que sí recibe comentarios de clientes como consecuencia de dichos cambios en los precios del menú, sugiriendo que sí los notan, esto no causa que el consumo se vea afectado. Por otro lado, los otros dos empresarios comentan que la importancia que los clientes dan a un aumento de precios en el menú depende del nicho de mercado o zona a los que pertenezca un restaurante: mientras que en los establecimientos como taquerías e incluso algunos *sportsbars* que se caracterizan por ofrecer precios más competitivos, los clientes sí se quejan o dejan de consumir tanto los productos cuyos precios aumentan; en los establecimientos en los que el componente esencial es el servicio o a los que se acude por motivos de estatus, los clientes no suelen hacer observaciones a este respecto.

Las percepciones de los empresarios para cada factor del poder de negociación de los clientes indicarían una calificación de moderada a baja. Sin embargo, las calificaciones otorgadas a este poder fueron “un poco fuerte”, “de fuerte a moderada” y “fuerte, el cliente es básico”, por lo que se concluye que el poder de la clientela se evalúa como de moderado a fuerte. La intensidad que se le otorga a esta categoría se percibe más fuerte de lo que la suma de los factores sugieren, por la mencionada sobre oferta que existe en la ciudad y además, porque como comentó uno de los entrevistados, la industria no ofrece un servicio que constituya una necesidad básica y se vincula directamente a la situación económica del país: cuando la situación está bien, se observa más consumo; cuando la situación está mal, el consumo decae drásticamente.

5.2.6. Análisis de la rentabilidad de la industria

El último ítem del instrumento permite analizar la rentabilidad que se genera en la industria restaurantera de la ciudad de Mérida después de considerar si las cinco fuerzas antes evaluadas ejercen una presión que sea perjudicial o favorecedora para realizar esta actividad económica. Dicho lo anterior, los entrevistados coinciden en que la rentabilidad es buena. Dentro de los motivos para justificar dicha percepción se encuentran opiniones diversas: por un lado, uno de los empresarios considera que un restaurante es un negocio redituable, a pesar de que presente muchas “trabas” y cierto grado de dificultad para su operación; y en especial, por la abundante competencia, sobre todo para los nuevos entrantes de inversión moderada; y por el otro, los dos empresarios restantes comentan que muchos otros factores también pueden influir en la rentabilidad que se produce en la industria y específicamente en la posibilidad de éxito que tenga un restaurante en Mérida, Yucatán. A este respecto, uno de los entrevistados explica que las cinco fuerzas tienen la posibilidad de influir directamente en una empresa, aunque no las considera determinantes; y asevera que, en ocasiones los clientes son un factor fundamental, pero que, en otros casos, entran más factores en juego e incluso teniendo un buen producto, buena clientela y baja competencia, se puede fracasar en la industria. Entre otros elementos considerados importantes para el éxito de un negocio los empresarios mencionan: ubicación, mercadotecnia, notas periodísticas, premios o reconocimientos. Cabe mencionar que la percepción externada por estos dos

empresarios se relaciona con la afirmación de Porter (1991) respecto a que la competitividad se explica como un fenómeno macroeconómico influenciado por factores como el tipo de cambio, las tasas de interés, y el déficit y políticas gubernamentales, entre otros. Por otro lado, las notas periodísticas, premios y reconocimientos son factores que ayudan a construir la reputación de una empresa, elemento que Fong (2003) también propone como una ventaja competitiva de las PYME, que favorece la permanencia en el mercado.

5.3. Las habilidades directivas y la permanencia de la empresa

A continuación, se analiza cómo las habilidades directivas de la empresaria influyen en la permanencia de la empresa en el mercado considerando el entorno competitivo de la industria restaurantera de la ciudad de Mérida, Yucatán, mismo que ya fue descrito. Lo anterior, con base en lo señalado por Fong (2003) de cómo las habilidades del gerente-empresario constituyen uno de los activos estratégicos y únicos de una PYME, es decir, una de sus ventajas competitivas, y un factor que ayuda a una empresa a permanecer en el mercado.

El análisis de la habilidad de comunicación de la empresaria indica que utiliza diferentes formas para intercambiar ideas, sentimientos, emociones y comportamientos para compartir significados; que es como se define la comunicación (Madrigal, 2009 y Whetten y Cameron, 2011); y por lo que se infiere que esta habilidad influye positivamente en la permanencia de la empresa. El uso de formas y medios de comunicación adecuados por parte de la empresaria, así como que la información sea constante, fluida y clara, le permite a los gerentes y empleados de cada punto de venta tener cabal conocimiento respecto a sus tareas, y así, se favorece su desempeño. Además, la apertura a escuchar de la empresaria cuando su personal expresa problemas laborales y personales, sin mostrar preferencias ni discriminaciones, contribuye a tener un buen ambiente laboral. Considerando que, por la elevada competencia que se presenta en la industria, los clientes son cada vez más exigentes, es elemental que el personal cuente con toda la información necesaria; y que se sienta a gusto en su lugar de trabajo (Madrigal, 2009 y Whetten y Cameron, 2011).

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Otra habilidad que la empresaria domina y mediante la que influye positivamente en la permanencia de la empresa, es la negociación, puesto que ella fomenta el establecimiento de un compromiso mediante un argumento, para alcanzar el mayor beneficio de los involucrados (Madrigal, 2009 y Whetten y Cameron, 2011). La eficacia de la empresaria para negociar con trabajadores y proveedores y que se esfuerce por lograr el mejor beneficio para la empresa y para su personal, contribuye al bienestar del negocio y a fortalecer el ambiente laboral. Lo anterior también influye de manera favorable en la permanencia de la empresa, ya que, una correcta negociación con proveedores le permite ofrecer precios competitivos y conservar la variedad de productos de su menú; y, en negociaciones con sus empleados, se asegura mantener la plantilla necesaria para el funcionamiento de los puntos de venta y la satisfacción del personal.

Asimismo, la empresaria tiene un buen dominio de la resolución de conflictos ya que es capaz de intervenir exitosamente en situaciones con el fin de mejorar la satisfacción, efectividad y productividad de los empleados (Madrigal, 2009 y Whetten y Cameron, 2011). Y, mediante esta habilidad, también se favorece la permanencia de la empresa en el mercado, al propiciar un clima laboral respetuoso, mediante la atención de los conflictos de forma expedita, neutral y considerando las necesidades del personal según su preparación y carácter: un equipo de trabajo en conflicto no tiene la capacidad de trabajar armoniosamente y en pro de la empresa.

Una habilidad más que influye positivamente en la permanencia de la empresa en el mercado es la de manejo del tiempo, ya que, la empresaria demuestra que es capaz de administrar el tiempo de forma eficaz y eficiente; de delegar, priorizar y sistematizar tareas; y realizar actividades simultáneamente, que es la definición utilizada en este trabajo. El hecho de que la empresaria priorice actividades; atienda a juntas programadas y no programadas; y que tenga la posibilidad de trabajar desde casa; le permite cumplir con los requerimientos de los puntos de venta y favorecer su correcta operación en lo relativo a que se tengan los insumos, material y equipo de trabajo en correctas condiciones, entre otros aspectos que dependen de que la empresaria realice sus actividades en tiempo y forma.

Por otro lado, el dominio regular de la habilidad de toma de decisiones favorece moderadamente la permanencia de la empresa en el mercado puesto que, aunque las

decisiones se orientan hacia el bienestar de la empresa, no se cuenta con una planeación estratégica que contemple objetivos o metas específicos. Además, el análisis de los resultados de cada sucursal para el aprovechamiento de los recursos es superficial; y, aunque se ha proyectado el crecimiento de la empresa a través del establecimiento de sucursales o del mejoramiento de las instalaciones, la toma de decisiones, según Madrigal (2009) y Whetten y Cameron (2011) debe constituir la elección de una o varias alternativas que favorezcan el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización; que, por el momento, no se encuentran claramente establecidas.

Por último, aunque el dominio de las habilidades de motivación y de trabajo en equipo es regular, predomina el número de comportamientos que se identificaron de manera parcial en ambos casos, indicando que la influencia positiva de estas habilidades en la permanencia en el mercado de la empresa es baja. A medida que el personal percibe que las recompensas que recibe y que la empresa se preocupa porque esté satisfecho en su trabajo, hay mayores posibilidades de que su desempeño sea mejor; y a la vez, que se evite considerar cambiar de empleador en un futuro, puesto que, de acuerdo con Madrigal (2009) y Whetten y Cameron (2011), la motivación consiste en el manejo de los factores que mueven a alguien para actuar de cierta forma. Por otro lado, es fundamental que la empresaria promueva que el personal se comprometa y coopere activamente; innove y experimente con más frecuencia; y, sobre todo, que fomente la superación y mejora continua respecto a metas y objetivos claros, que garanticen que la empresa se mantenga en ventaja respecto a las numerosas opciones de la competencia que existen en el mercado; porque el trabajo en equipo es la dirección y administración de equipos; el trabajo en colaboración con otros para la consecución de metas y objetivos comunes (Madrigal, 2009 y Whetten y Cameron, 2011).

5.4. El entorno competitivo y la permanencia de la empresa

Respecto al entorno competitivo, se considera que el poder de los competidores existentes influye de manera positiva en que la empresa permanezca en el mercado debido a que, aunque este poder es fuerte, la demanda por restaurantes sigue aumentando. Es decir que, aunque existe abundante competencia directa, la empresa

cuenta con suficiente clientela. Además, como la empresa ya está establecida en el mercado, se encuentra preparada para cubrir los costos fijos, aunque sean altos. Por otro lado, el hecho de que los restaurantes de la industria tengan menús similares en cada tipo de especialidad, permite que la empresa sobresalga por enfocarse en ofrecer un producto de calidad superior al promedio. Asimismo, los competidores de mayor fuerza competitiva motivan a la empresa a mantenerse a la vanguardia para favorecer la permanencia en el mercado, como se observa a través de la reciente remodelación del restaurante matriz.

El poder de los competidores potenciales se percibe como una amenaza moderada para la permanencia de la empresa en el mercado. Sin embargo, son los restaurantes existentes los que presentan un mayor obstáculo para que los nuevos entrantes de capital moderado de inversión obtengan la preferencia del cliente, aunque no lo hagan de manera voluntaria.

El poder de los productos sustitutos no influye en la permanencia de la empresa en el mercado de Mérida, ya que los empresarios enfatizan que, al utilizar proveedores de comida preparada, los clientes pierden la experiencia que un restaurante ofrece.

El poder de negociación de los proveedores de productos nacionales y de importación es moderadamente amenazante de la permanencia de la empresa en el mercado; debido a la demanda de insumos muy específicos en los que se incluye una proporción considerable de productos de importación. Sin embargo, el apoyo de proveduría proporcionado por Quintana Roo, evita que el poder de los proveedores aumente.

Por último, el poder de negociación de los clientes influye moderadamente en la permanencia de la empresa, ya que resulta difícil cambiar a otro restaurante porque la calidad de los platillos y del servicio es diferenciada, lo que es percibido por la clientela; pero existen cada vez más opciones diferentes para los clientes, quienes son fundamentales para que cualquier restaurante continúe con su permanencia en el mercado; y que además, ante situaciones económicas complicadas, suelen disminuir su consumo de restaurantes en general, al no considerarse como una primera necesidad.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este capítulo se incluye una síntesis de los hallazgos en las conclusiones, y después, un apartado de recomendaciones. Las conclusiones se presentan en función de los objetivos del trabajo; y las recomendaciones se enfocan a investigadores interesados en las habilidades directivas, la competitividad en la PYME y análisis de un entorno competitivo industrial, además de que se incluyen recomendaciones dirigidas a la propietaria de la empresa del estudio, mismo que surge al detectar la problemática que enfrenta una PYME, y particularmente en el entorno competitivo de la industria restaurantera de Mérida, Yucatán, en el que la permanencia superior a los 5 años es alcanzada por solo 37 de cada 100 establecimientos; lo que evidencia la necesidad de detectar los factores que influyen en la permanencia de una empresa en el mercado.

6.1. Conclusiones

En este apartado, se presentan los principales hallazgos derivados de los cuatro objetivos específicos de esta investigación.

Respecto al primer objetivo, analizar cómo es el dominio del empresario de las habilidades directivas más importantes para la competitividad de la PYME, **se concluye lo siguiente: el dominio de la comunicación es muy bueno; el dominio de la negociación y la resolución de conflictos es bueno y ligeramente superior al del manejo del tiempo; sin embargo, el dominio de la toma de decisiones, la motivación y del trabajo en equipo es regular.** Para este primer objetivo, se trabajó en tres fases: en la primera, se identificaron las principales habilidades para la competitividad de las PYME con base en literatura de habilidades directivas, cultura organizacional y la PYME; en la segunda, se desarrolló un cuestionario para aplicar a los tres gerentes de CAMPAY sushi (ver anexo 1) y otro para la autoevaluación de la empresaria (ver anexo 2); en la tercera, se realizó la transcripción de las entrevistas mediante un procesador de texto y el *software Audacity* para comparar y contrastar con los 37 comportamientos identificados en los cuestionarios de habilidades (ver anexo 4). A continuación, se incluye más información por cada habilidad en orden de dominio.

El dominio de la *comunicación* es muy bueno: se identifican claramente los 7 comportamientos evaluados e influye en las demás habilidades del estudio.

Para las habilidades de *negociación* y de la *resolución de conflictos*, el dominio es bueno; y se identifican claramente los 5 comportamientos evaluados por cada habilidad. El grado de dominio también es bueno para el *manejo del tiempo*, aunque 1 comportamiento de los 5 analizados fue identificado parcialmente, los 4 restantes se consideran fuertemente presentes. Por último, el dominio es regular para la *toma de decisiones*, la *motivación* y el *trabajo en equipo*, aunque presentan diferencias en el número de comportamientos identificados: para la toma de decisiones, 2 de los 5 comportamientos son fuertemente identificados, mientras que los 3 restantes son parcialmente identificados; y para el caso de la motivación y trabajo en equipo, solamente 1 de los 5 comportamientos evaluados por cada habilidad es claramente identificado, mientras que los 4 restantes son parcialmente identificados.

Uno de los hallazgos que surge durante el análisis de las habilidades directivas es la interrelación que se detectó entre los comportamientos de una habilidad y otra, lo que Whetten y Cameron (2011) proponen como una característica de las habilidades directivas. **Se identificó mayor interrelación en la habilidad de comunicación** (con las 6 habilidades restantes). La interrelación de la negociación, la toma de decisiones y el trabajo en equipo fue con 4 habilidades cada una; la motivación se interrelaciona con otras 3 habilidades; y las habilidades de resolución de conflictos y manejo del tiempo tuvieron interrelación con 2 habilidades cada una.

El segundo objetivo, analizar cómo es el entorno competitivo de las empresas restauranteras de Mérida, Yucatán, permite concluir que, **considerando la presión conjunta de las 5 fuerzas de Porter (2009), la rentabilidad de la industria es buena**, aunque hay un alto nivel de competencia en la ciudad de Mérida y se reconoce, como sugiere la teoría (Porter, 1991), la influencia de múltiples factores adicionales como una buena ubicación, mercadotecnia, notas periodísticas positivas y reconocimientos, entre otros, para la permanencia de una empresa en el entorno competitivo de la ciudad de Mérida. Respecto a las cinco fuerzas se concluye lo siguiente: **el poder de los competidores existentes es fuerte**; el *poder de los competidores potenciales* y el *poder de negociación de los clientes* es de moderado a fuerte; y el *poder de los proveedores*

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

es de bajo a moderado, pero ligeramente superior al de los productos sustitutos. El desarrollo de este segundo objetivo implicó cuatro etapas: la primera, de revisión bibliográfica para describir el contexto de la industria restaurantera a nivel nacional y particularmente en Mérida así como para seleccionar el método para el análisis de la industria; la segunda, abocada a la elaboración de la herramienta para el análisis mediante la propuesta de Thompson et al. (2012) basada en el modelo de las 5 fuerzas (ver anexo 3); la tercera etapa consistió en la aplicación del instrumento a los tres empresarios elegidos; y la cuarta, incluyó la transcripción y análisis de la información. A continuación, se presenta más información respecto al análisis del entorno competitivo.

La primera fuerza, **el poder de los competidores existentes, es evaluada como fuerte** gracias a que, el nivel de diferenciación de los menús de la industria es incipiente dentro de cada especialidad gastronómica; los factores indican competencia elevada: rápido crecimiento de la demanda; altos costos fijos; restaurantes numerosos o de tamaño y fuerza competitiva similares; objetivos, estrategias y enfoques nuevos/distintos; y altas pérdidas a la salida de la industria. Lo anterior se justifica por la creciente tendencia de comer fuera de casa varios días a la semana y por la importante inversión que hay en la ciudad, derivada de la seguridad que proyecta.

En segundo lugar, **el poder de los competidores potenciales es de moderado a fuerte** ya que, aunque no hay fuerte oposición ante los nuevos entrantes y existen inversionistas con el capital necesario para entrar; es difícil que nuevos restaurantes se establezcan al requerir contar con: buena comida, buena ubicación, buen precio, buena inversión, dominio de diversas áreas de conocimientos, y la capacidad de esperar varios meses tras una apertura sin percibir ganancias; además de que los franquiciatarios perciben el mercado como “difícil” en comparación con el de otras ciudades; y que, la permanencia en el mercado de una empresa entrante se percibe como improbable.

El tercer *poder* analizado es el **de los productos sustitutos, calificado entre bajo y moderado** ya que, aunque los proveedores de comida preparada existentes ofrecen beneficios acordes a los precios que cobran, los clientes no suplen la necesidad de disfrute y relajación que ofrece un restaurante por el componente adicional de servicio.

En cuarto lugar, **el poder de negociación de los proveedores es entre bajo y moderado**, aunque el poder de los proveedores de productos nacionales supera al poder

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

de los proveedores de productos de importación. En general, existen varios proveedores para los insumos, hay oferta de productos con calidad y precio similares, la dificultad para cambio de proveedor es alta, hay ausencia de sustitutos y baja dependencia económica de los proveedores de productos de importación, pero fuerte por parte de los productos nacionales. Sin embargo, uno de los empresarios, indica menor poder de los proveedores al considerar necesario ser flexible ante escasez o aumento de precios. Otro factor que influye en la proveeduría es la cercanía de Mérida con los destinos turísticos de Quintana Roo, que tienen altos requerimientos de insumos.

La quinta fuerza es **el poder de negociación de los clientes, valorado entre moderado y fuerte** debido a lo siguiente: un cliente difícilmente cambia de restaurante (aunque le es fácil probar nuevos lugares) y si bien existe diferenciación en cuanto a especialidades y nichos de mercado; la demanda por restaurantes es débil en relación con la oferta de la industria; los clientes perciben la calidad de los productos y servicio; y aunque la reacción ante aumento de precios depende del nicho de mercado, la industria es volátil y se vincula a la situación económica del país, al no ser una primera necesidad.

El tercer objetivo, analizar cómo influyen las habilidades directivas en la permanencia de la empresa en el mercado de Mérida, Yucatán, implica verificar que los comentarios de la empresaria y gerentes respecto a las habilidades se unifiquen con las expresadas en las definiciones de la tabla 2.5 elaboradas con base en material de Madrigal (2009) y Whetten y Cameron (2011), características necesarias para la permanencia de una empresa en general; y algunas consideraciones respecto al entorno, aunque su análisis constituye un objetivo independiente. **Entonces, se concluye que el dominio que la empresaria tiene sobre cuatro de sus habilidades influye positivamente en la permanencia de su empresa en el mercado** ya que resulta en consecuencias como las que se describen a continuación: la buena *comunicación* repercute en el desempeño del personal y en el ambiente laboral; la buena *negociación* se traduce en mantener precios competitivos, una plantilla de personal consolidada y un buen ambiente laboral; la adecuada *resolución de conflictos* también permite un buen desempeño del personal y un ambiente laboral saludable; además, el correcto *manejo del tiempo* propicia un correcto abastecimiento de los puntos de venta, lo que contribuye a que se brinde un servicio adecuado. La habilidad de *toma de decisiones* favorece moderadamente la

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

permanencia de la empresa debido a que las decisiones están orientadas hacia el bienestar de la empresa, se consideran alternativas, los riesgos y beneficios; pero se carece de una planeación estratégica, metas y objetivos. El dominio regular sobre las dos habilidades restantes influye levemente en la permanencia en el mercado de su empresa, por lo que se plantea que existen áreas de oportunidad para conseguir que la influencia sea más significativa, mismas que se explican en las recomendaciones hechas a la empresaria. Sin embargo, la empresaria ha conseguido *motivación y trabajo en equipo* derivado de la buena comunicación y flexibilidad en adelantos salariales y cambios de días de descanso, generando compromiso por parte del personal.

El cuarto objetivo, analizar cómo el entorno competitivo influye en la permanencia de la empresa consistió en evaluar si cada categoría del entorno es favorable o no. Entonces, **el poder de los competidores existentes favorece la permanencia** por lo siguiente: hay alta demanda por restaurantes, a pesar de la elevada competencia; aunque los gastos fijos son altos, ya se conoce el consumo que la operación conlleva; y los competidores fuertemente competitivos motivan a la empresaria a mejorar. **El bajo poder de negociación de los proveedores influye positivamente en la permanencia de la empresa**, a pesar de que esta tiene necesidades muy específicas de insumos, incluyendo una proporción considerable de productos de importación. Por otro lado, se concluye que **el poder de los productos sustitutos no influye en la permanencia de la empresa**, ya que los proveedores de comida preparada no igualan la experiencia de ir al restaurante. Sin embargo, **el poder de los competidores potenciales es moderadamente amenazante**, porque, aunque hay dificultades para que un nuevo restaurante se establezca, existen varios inversionistas interesados en la ciudad de Mérida, por la seguridad, y que cuentan con el capital necesario. Otra categoría que representa cierto grado de amenaza a la permanencia de la empresa es el *poder de negociación de los clientes* valorado de fuerte a moderado porque, aunque los comensales tienen dificultad de cambiar un restaurante que prefieren por otro, la demanda de los clientes es débil en relación con la oferta; y porque la industria depende directamente de la situación económica del país. **Otros factores mencionados que influyen en la permanencia de la empresa son la ubicación, y reputación:** uno de los restaurantes ha mantenido su ubicación por 18 años y el segundo punto de venta se

encuentra en una avenida muy transitada, favoreciendo la permanencia, pero la ubicación del tercer local no es tan llamativa; y la reputación que la empresa tiene favoreció el establecimiento de las sucursales.

6.2. Recomendaciones

Primero se plantean recomendaciones generales derivadas de las áreas de oportunidad detectadas, incluyendo aquellas que resultaron de la estancia empresarial realizada, y que le fueron facilitadas a la empresaria a su término. Posteriormente, se analizan los comportamientos identificados parcialmente, para determinar cómo mejorar en cuatro de las siete habilidades directivas del estudio. Además, se hacen algunas propuestas de mejora con base en la naturaleza del entorno competitivo. Por último, se realizan recomendaciones dirigidas a futuras investigaciones.

Se recomienda implementar, difundir y mantener a la vista los elementos de identidad empresarial que fueron establecidos en conjunto con la empresaria: misión, visión y valores. Asimismo, se sugiere desarrollar, implementar y mantener un manual operativo por sucursal con los organigramas propuestos en las figuras 3.3 – 3.6; incluir las políticas de la empresa; y descriptivos de los perfiles de puestos con indicadores de desempeño, para posteriormente, realizar evaluaciones de desempeño que permitan trabajar puntualmente hacia la mejora continua. Adicionalmente, se propone establecer objetivos y metas que permitan medir los avances realizados en cada restaurante de la empresa; y que dichos objetivos se establezcan para realizarse a corto, mediano y largo plazo.

A continuación, se plantean las recomendaciones para la mejora de las cuatro habilidades. Para la habilidad de manejo de tiempo y toma de decisiones se sugiere trabajar en un comportamiento por habilidad: la realización simultánea de diferentes tareas menores para optimizar aún más el manejo del tiempo; y para la habilidad de toma de decisiones vinculadas con la operación, se recomienda fomentar que los trabajadores hagan sugerencias de prácticas relacionadas con el servicio, puesto que, al estar más cerca del cliente, pueden tener una perspectiva diferente que no haya sido considerada.

Además, la empresaria requiere trabajar un mayor número de comportamientos de las habilidades de motivación y trabajo en equipo para que estas influyan positivamente en la permanencia en el mercado de su empresa. Para mejorar la motivación se sugiere

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

implementar un sistema de recompensas que complemente los reconocimientos verbales por buen desempeño, y que demuestren el interés de que el personal esté satisfecho con su trabajo; asimismo, se recomienda documentar las reincidencias de cuando el personal tiene dificultades para la realización de sus tareas y requiere orientación. Y, para la mejora de la habilidad de trabajo en equipo, se sugiere realizar mayores esfuerzos que promuevan la innovación y experimentación, sobre todo, porque la intensa competencia de la industria restaurantera lo demanda. Además, se propone trabajar puntualmente en la mejora continua, de forma que facilite la supervisión del personal y permita a los clientes identificar los esfuerzos realizados para mejorar. Por último, se recomienda llevar a cabo reuniones a las que asista el personal de toda la empresa, con el objetivo de compartir experiencias positivas y negativas que propicien la retroalimentación constructiva; comunicar metas, objetivos y cambios en la empresa; y fomentar el compañerismo para generar compromiso como equipo de trabajo.

Por otro lado, para contrarrestar la intensa competencia que se percibe en el entorno y generar mayor preferencia por parte de los clientes, se sugiere intensificar la diferenciación dentro de la especialidad japonesa: además de caracterizarse por ofrecer platillos de calidad a un precio razonable, se recomienda dar realce en el menú y mediante mercadotecnia a platillos que cumplan con dos tendencias muy fuertes en la alimentación: las dietas de déficit calórico (*fit*), al incluir el aporte calórico de estos platillos; y la segunda, las dietas veganas, que no admiten productos animales. Asimismo, se recomienda aumentar la inversión realizada en mercadotecnia: destinar un presupuesto para aumentar la difusión de publicaciones específicas, implementar dinámicas a través de redes sociales, generar una alianza estratégica con una nutrióloga que actúe como *influencer*, y aprovechar las aplicaciones de telefonía celular para servicio a domicilio. Otra área de oportunidad consiste en la implementación de indicadores de desempeño que permitan llevar a cabo la mejora continua.

Para futuras investigaciones y ya que la industria restaurantera es muy amplia, se sugieren estudios en establecimientos de especialidades más representativas en cuanto a unidades económicas, para contrastar resultados entre empresas.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Alper, O., & Hommes, M. (2013). *Access to Credit among Micro, Small, and Medium Enterprises*. Obtenido de World Bank Group Open Knowledge Repository: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/21726>
- Aaron Allen & Associates. (21 de Abril de 2011). *The challenges of International Restaurant Expansion*. Obtenido de AaronAllen & Associates. Global Restaurant Consultants: <https://aaronallen.com/blog/the-challenges-of-international-restaurant-expansion>
- Abdel, G., & Romo, D. (2004). *Sobre el Concepto de Competitividad*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2017, de Investigación y Centros ITAM. Centro de Estudios de Competitividad: <http://cec.itam.mx/es#top>
- Aguilera, L., González, M., & Rodríguez, R. (2011). Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES. Una evidencia empírica. *Investigación y Ciencia*, 39-48. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67421408005>
- American Management Association. (2018). *6 managerial skills that will make you indispensable*. Recuperado el 20 de abril de 2018, de <http://www.amanet.org/training/promotions/six-skills-for-managers-and-leaders.aspx>
- Anzola, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas (3 Ed.)*. D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Aragon, A., & Rubio, A. (2005a). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Universia Business Review*(8), 38-51.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación (3 ed.)*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Betancourt, B. (2014). *Análisis Sectorial y Competitividad*. Cali, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. (2015). *Todo sobre la mesa*. Recuperado el 20 de abril de 2018, de <http://canirac.org.mx/images/notas/files/TODO.pdf>

- Cardoza, L., & Fong, C. (2016). La supervivencia de la pequeña empresa. Diferencias entre empresas jóvenes y maduras que pueden ser consideradas exitosas. *Gestión social. Organizaciones humanas para una sociedad incluyente* (págs. 5712-5733). Mérida: Universidad Autónoma de Yucatán.
- Chan, J. (28 de agosto de 2017). Los restauranteros, con más estabilidad. *Diario de Yucatán*. Recuperado el 20 de abril de 2018, de *Diario de Yucatán*: <http://yucatan.com.mx/merida/economia-merida/los-restauranteros-mas-estabilidad>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Comisión Europea. (26 de junio de 2014). *Diario Oficial de la Unión Europea*. Obtenido de EUR-Lex: <http://data.europa.eu/eli/reg/2014/651/oj>
- Diario Oficial de la Federación. (25 de junio de 2009). *Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Recuperado el Marzo de 2018, de *Diario Oficial de la Federación*: http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849
- Diario Oficial de la Federación. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018*. Recuperado el 20 de abril de 2018, de <http://pnd.gob.mx>
- Fernández, E. (10 de diciembre de 2016). Cómo llegó la gastronomía mexicana a ser patrimonio de la humanidad. *Forbes México*, págs. <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/gastronomia-mexicana-patrimonio-de-la-humanidad/>
- Fong, C. (2003). Rol de los activos intangibles en la construcción de ventaja competitiva en la PYME. *VII Congreso Nacional y 2o. Internacional en Investigación de Ciencias Administrativas*, (págs. 1-33). Aguascalientes.
- García, S. (2016). *Factores Internos que afectan el desempeño y la continuidad de una pequeña empresa. Estudio de caso en la ciudad de Mérida, Yucatán*. Mérida, Yucatán, México (Tesis inédita de maestría): Instituto Tecnológico de Mérida.
- Garza, M. (1997 (23ra reimpresión)). Prólogo a la Edición en Español. En M. Porter, *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de*

- la Competencia* (págs. 9-12). México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Heras, I., Marimon, F., & Casadesús, M. (Diciembre de 2009). Impacto competitivo de las herramientas para la gestión de la calidad. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*(41), 7-35. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80712979001>
- Hernández y Rodríguez, S., & Pulido, A. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial* (1 ed.). México: McGrawHill.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6 ed.). D.F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. DE C.V.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración estratégica. Un enfoque integral* (8 ed.). Ciudad de México: McGraw Hill.
- Hill, C., Jones, G., & Schilling, M. (2015). *Administración Estratégica. Teoría y Casos. Un enfoque integral* (11 ed.). México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2013). *Análisis de la demografía de los establecimientos*. Recuperado el 7 de Enero de 2019, de http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/investigacion/analisis/doc/res_ade12.ppsx
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015a). *Censos económicos 2014. Resultados definitivos*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2017, de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos//prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/promo/pprd_ce2014.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015b). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. Recuperado el 23 de Marzo de 2018, de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825077952.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015c). *Esperanza de vida de los negocios en México*. Recuperado el 20 de abril de 2018, de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/Investigacion/Experimentales/esperanza/tabulados.aspx>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016a). *Censos económicos 2014. Yucatán*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2017, de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825084554>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016b). *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa*. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/doc/evn_ent_fed.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016c). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*. Recuperado el 23 de Marzo de 2018, de http://www.beta.inegi.org.mx/contenidos/proyectos/enestablecimientos/especial/es/enaproce/2015/doc/ENAPROCE_15.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2016d). *La industria restaurantera en México. Censos Económicos 2014*. Obtenido de <http://www.beta.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=702825080334>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2018*. Recuperado el 7 de Enero de 2019, de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825099695.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2019). *Directorio de empresas y establecimientos*. Recuperado el 11 de Febrero de 2019, de Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas: <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- International Council for Small Business. (2019). *ICSB Mexico Conference*. Obtenido de International Council for Small Business: <https://icsb.org/mexico-conference/>
- International Hotel and Restaurant Association. (2016). *International Hotel and Restaurant Association*. Recuperado el 20 de abril de 2018, de International Hotel and Restaurant Association: <http://www.ih-ra.org/index.php>
- Islam, A., Khan, M., Obaidullah, A. Z., & Alam, M. S. (Marzo de 2011). Effect of Entrepreneur and Firm Characteristics on the Business Success of Small and

- Medium Enterprises (SMEs) in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 289-299. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v6n3p289>
- López, Y. (2018). *Importancia del Liderazgo para la permanencia en el mercado de dos empresas constructoras de Mérida, Yucatán. Estudio de caso*. Mérida, Yucatán, México (Tesis Inédita de Maestría): Instituto Tecnológico de Mérida.
- Madrigal, B. (2009). *Habilidades Directivas* (2 ed.). (R. del Bosque, Ed.) México, D.F.: McGrawHill/Interamericana Editores.
- Mena, C. (1 de septiembre de 2017). *El jugoso negocio del SAT. Clausura de empresas en Yucatán*. Recuperado el 25 de marzo de 2018, de La Jornada Maya: <https://www.lajornadamaya.mx/2017-09-01/El-jugoso-negocio-del-SAT>
- Mérida Restaurant Week. (2016). *Mérida Restaurant Week*. Recuperado el 7 de enero de 2019, de Mérida Restaurant Week: <https://www.meridarestaurantweek.com>
- Molina, R. (2009). La incidencia de las competencias esenciales y el propietario-dirigente en el fuerte crecimiento de la PYME manufacturera en San Luis Potosí, México. *Revista Cuadernos de Administración*, 22(38), 121-144.
- Moguel, Y. (07 de Septiembre de 2014). *2014 el peor año para restaurantes en Yucatán*. Obtenido de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/2014-el-peor-ano-para-restaurantes-en-yucatan.html>
- Moguel, Y. (07 de octubre de 2016). *Empresarios Yucatecos piden frenar competencia desleal de food trucks*. Recuperado el 23 de marzo de 2018, de El Financiero: <http://www.elfinanciero.com.mx/nacional/empresarios-yucatecos-piden-frenar-competencia-desleal-de-food-trucks>
- Moguel, Y. (4 de septiembre de 2017). IP advierte sobre posible cierre de miles de microempresas en Yucatán. *El Financiero*, págs. <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/ip-advier-te-sobre-cierre-de-miles-de-microempresas-en-yucatan>.
- Mozas, A. (2000). Las cooperativas agrarias y su entorno competitivo: una aproximación empírica. *Revista de Estudios Cooperativos*(72), 215-233.
- Organización de las Naciones Unidas. (2017). *Día de las Microempresas y las Pequeñas y Medianas Empresas*. Recuperado el 3 de abril de 2018, de Días Internacionales: <http://www.un.org/es/events/smallbusinessday/index.shtml>

- Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura. (2010). *La cocina tradicional mexicana, cultura comunitaria, ancestral y viva - El paradigma de Michoacán*. Recuperado el 20 de abril de 2018, de Patrimonio cultural inmaterial: <https://ich.unesco.org/es/RL/la-cocina-tradicional-mexicana-cultura-comunitaria-ancestral-y-viva-el-paradigma-de-michoacan-00400#identification>
- Pinzón, S. (2017). Introducción. En G. Maldonado, J. Ojeda, L. Uc, L. Valdez, & M. Medina, *La microempresa en México. Un diagnóstico de su situación actual* (págs. 15-20). México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Porter, M. (Marzo-Abril de 1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 73-91.
- Porter, M. (1991). La ventaja competitiva de las naciones. *Facetas*(1), 2-9. Obtenido de <http://www.cervantesvirtual.com/obra/num-91-1991/>
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada* (9 ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia* (2 reformada ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Puchol, L. (2010). *El libro de las habilidades directivas* (3 ed.). España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Quinn, M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Rabouin, R. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management* (1 ed.). Buenos Aires: Prentice Hall - Pearson Education.
- Ramírez, D., & Taborda, E. (2017). *Descripción de los factores determinantes que inciden en el comportamiento del sector de la industria manufacturera y comercializadora de productos químicos del municipio de Tuluá, Valle del Cauca, para el año 2017*. (Tesis inédita de licenciatura). Universidad del Valle de Tuluá, Colombia.
- Real Academia Española. (2017). *Competitividad*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2017, de Diccionario de la Lengua Española: <http://dle.rae.es/?id=A0rd5WL>

- Reyes, N. (2017). *Habilidades directivas como factores competitivos en una pequeña empresa comercializadora de pintura automotriz en Mérida, Yucatán*. (Tesis inédita de maestría). Mérida, Yucatán, México: Instituto Tecnológico de Mérida.
- Reyes, W. (2018). *Plan de negocios para implementar una cadena de complejos de fútbol 7 en la región metropolitana*. (Tesis inédita de Magister). Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- Ricárdez, C. (24 de junio de 2015). '*Camiones de comida*' invaden Mérida. Recuperado el 25 de marzo de 2018, de Milenio novedades: <https://sipse.com/milenio/yucatan-foodtrucks-informalidad-comida-restaurante-canirac-merida-158077.html>
- Robles, C. (30 de diciembre de 2017). *Busca Mérida certificar y otorgar categorías a restaurantes*. Recuperado el 25 de marzo de 2018, de Milenio Novedades: <https://sipse.com/milenio/merida-yucatan-profesionalizar-certificar-categorias-restaurantes-canirac-280462.html>
- Robles, C. (12 de marzo de 2018). *Restaurantes subirán precio hasta segunda quincena de marzo*. Recuperado el 20 de abril de 2018, de Milenio Novedades: <https://sipse.com/milenio/restaurantes-subiran-precios-industria-alza-productos-yucatan-288397.html>
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional* (15 ed.). México: Pearson.
- Sallenave, J.-P. (1994). *La gerencia integral* (1 ed.). Bogotá: Editorial Norma.
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación* (3 ed.). México: Prentice Hall.
- Saavedra, M. L. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*(33), 93-124. Obtenido de <http://uaslp.redalyc.org/articulo.oa?id=64624867005>
- Sección Amarilla. (16 de febrero de 2016). *Mérida restaurant week para disfrutar la cocina yucateca*. Recuperado el 7 de enero de 2019, de Sección Amarilla Blog: <https://blog.seccionamarilla.com.mx/merida-restaurant-week-para-disfrutar-la-cocina-yucateca/>
- Sección Amarilla. (24 de septiembre de 2018). *Mérida restaurant week 2018: la semana de los restaurantes*. Recuperado el 7 de enero de 2019, de Sección Amarilla Blog: <https://blog.seccionamarilla.com.mx/eventos/merida-restaurant-week-2018/>

- Shirokova, G., Vega, G., & Sokolova, L. (2013). Performance of Russian SMEs: exploration, exploitation and strategic entrepreneurship. *Critical perspectives on international business*, 9(1/2), 173-203. Obtenido de Emerald Insight: <https://doi.org/10.1108/17422041311299941>
- Sitio Oficial de AMLO. (1 de Mayo de 2019). *Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024*. Obtenido de Sitio Oficial de Andrés Manuel López Obrador: <https://lopezobrador.org.mx/wp-content/uploads/2019/05/PLAN-NACIONAL-DE-DESARROLLO-2019-2024.pdf>
- Solleiro, J., & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 25, 1059-1070. Obtenido de ScienceDirect: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.005>
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos* (2 ed.). Madrid: Ediciones Morata.
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica* (18 ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Universidad de Cádiz. (2017). *Habilidades para el Aprendizaje. Ficha de orientación - Taller: Toma de decisiones*. Recuperado el 10 de Octubre de 2018, de Universidad de Cádiz: http://www.uca.es/recursos/doc/Unidades/Servicio_Atencion_Psico/1405760673_2542013164745.pdf
- Vázquez, E. Y. (2016). *El perfil del empresario y sus habilidades directivas como factores de éxito y continuidad de tres microempresas del sector servicios en Mérida, Yucatán: Estudio de casos*. Mérida, Yucatán, México (Tesis inédita de Maestría): Instituto Tecnológico de Mérida.
- Vázquez, A. (2017). *Habilidades Directivas como Factor de Competitividad en Microempresas Comercializadoras de Mérida, Yucatán: Estudio de caso*. Mérida, Yucatán (Tesis inédita de Maestría): Instituto Tecnológico de Mérida.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de habilidades directivas* (8 ed.). (G. Domínguez, Ed.) Pearson Educación de México.
- Zapata, R. (2013). *Blog. Fomento al autoempleo y capacitación laboral*. Recuperado el 20 de abril de 2018, de http://www.yucatan.gob.mx/blog/ver_articulo.php?id=151

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Aragón, A., & Rubio, A. (2005b). Factores explicativos del éxito competitivo: el caso de las PyMEs del estado de Veracruz. *Contaduría Y Administración*, 35-69. Obtenido de <http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/568>
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A. M., & Chablé, J. J. (abril de 2010). *Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67413393002>
- Cabrera, A., López, P., & Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial. Un marco conceptual para su estudio*. Obtenido de Universidad Central. Facultad de Ciencias Administrativas Económicas y Contables: https://www.ucentral.edu.co/images/documentos/editorial/2015_competitividad_empresarial_001.pdf
- Castro, E. (2018). *Factores competitivos internos en dos cocinas económicas en Mérida, Yucatán*. Mérida, Yucatán, México (Tesis Inédita de Maestría): Instituto Tecnológico de Mérida.
- Cima, F. (2017). *Medición de la competitividad basada en factores endógenos de empresas de desarrollo de software*. Mérida, Yucatán, México (Tesis Inédita de Maestría): Instituto Tecnológico de Mérida.
- Dávila, M., Layrisse, F., Lozano, G., Riojas, E., & Urbina, H. (2014). Las principales causas de fracaso de los negocios en México. En L. Gasca (Ed.), *El Libro del Fracaso* (págs. 140-159). México DF: Instituto del Fracaso.
- Espinoza, L. (2015). *Factores competitivos internos de una empresa restaurantera de cortes finos en la ciudad de Mérida, Yucatán*. Mérida, Yucatán, México (Tesis inédita de maestría): Instituto Tecnológico de Mérida.
- Fong, C. (2005). *La teoría de recursos y capacidades: fundamentos microeconómicos* (1 ed.). Guadalajara, México: Universidad de Guadalajara.
- Ghanavati, M. (2014). The effect of corporate culture and market orientation on iranian industrial SMEs' performance. *Iranian Journal of Management Studies*, 7(2), 413-436.

- Gobierno del Estado de Yucatán 2012-2018. (2017). *Trámites y servicios. Fomento al autoempleo*. Recuperado el 20 de abril de 2018, de http://www.yucatan.gob.mx/servicios/ver_tramite.php?id=1238
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1999). *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana* (1 ed.). (E. Rabasco, Trad.) Barcelona: Ariel (1994).
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015d). *Censos económicos 2014. Minimonografía de Yucatán*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2017, de http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/promo/myuc_ce2014.pdf
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial* (14 ed.). México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Martínez, V. M., Cruz, D., & Molina, V. M. (2017). Problemas y dificultades a los que se enfrentan las microempresas en México. En G. Maldonado, J. F. Ojeda, L. J. Uc, L. E. Valdez, & M. Medina, *Las microempresas en México: un diagnóstico de su situación actual* (págs. 247-262). México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Morales, I. (2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía Informa, enero-febrero*(366), 39-48. Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/366/06isaias.pdf>
- Ortiz, C. F., & Arredondo, E. (diciembre de 2014). Competitividad y factores de éxito en empresas desarrolladoras de software. *Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, 11(3), 49-73. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82332932004>
- Ramos, A., Sánchez, M., & Trejo, G. (2014). Las MiPyMEs y la pobreza en una región del Estado de Oaxaca 2013. (M. Ramos, & C. Aguilera, Edits.) *Ciencias Administrativas y Sociales, Handbook*, 166-173. Obtenido de http://www.ecorfan.org/handbooks/Ciencias%20Administrativas%20y%20Sociales%20T_V/articulo_15.pdf

- Rojas, R. (2013). *Guía para realizar investigaciones sociales* (38 ed.). D.F., México: Plaza y Valdés Editores.
- Sánchez-Pacho, J., Castillo-Gallegos, A., González-Herrera, K., & Negrón-Noh, J. (2017). Aspectos financieros que inciden en el cierre de la micro y pequeña empresa en Mérida. En S. Alejandra-Pavón, *Análisis sistémico de la micro y pequeña empresa latinoamericana: Los factores externos y las finanzas como correlatos de la competitividad* (págs. 64-73). México: Ecorfan-México.
- Salas, J. F., Valles, E. K., Galván, A. K., & Cuevas, T. (2012). Competitividad para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México, mediante las incubadoras de negocios. *European Scientific Journal*, 8(25), 267-282. Obtenido de <https://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/559/632>.
- Saavedra, M. L., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*(11), 122-134. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25711784011>
- Saavedra, M. L., Milla, S. O., & Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México. *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*, 2(4), 18-32. Obtenido de doi:10.15558/fir.v2i4.38.
- Statista. The Statistics Portal. (2018). *Restaurants. Statistics and Market Data on Restaurants*. Recuperado el 8 de enero de 2019, de <https://www.statista.com/markets/420/topic/494/restaurants/>
- Vázquez, E. & Ulibarri, H. (2016). El perfil del empresario como factor de éxito de las MiPyMes: Estudio de casos Tomo 2. 1, 811-832. Obtenido de Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO), A.C.: <http://www.remineo.org/repositorio/libros/aomal/tomo2/Docs/analisisorganizacionalenmexicoyamericalatinatomo2.pdf>
- World Bank and the International Finance Corporation. (2011). *Enterprise Surveys*. Obtenido de World Bank Group: <http://www.enterprisesurveys.org/data/exploreconomies/2010/mexico>

ANEXO 1: EVALUACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS (EMPLEADOS)



Esta entrevista es parte del análisis de su percepción respecto a las habilidades directivas del (de la) empresario (a) y durará aproximadamente 30 minutos. La información se tratará de manera confidencial y con fines académicos. Le agradezco de antemano su tiempo y confianza. **Nota al entrevistador:** * significa dar ejemplos. Para comenzar, quisiera preguntarle, **¿Cuál es su nombre completo y el nombre de su puesto?**

Nombre: _____ Puesto: _____ Empresa: _____
Nombre(s) Apellido Paterno Apellido Materno

Fecha de ingreso a la empresa: ___/___/___/___/___/___ Género: M F Escolaridad: _____
(Si no sabe, ponga 00) D D M M A A

Comunicación

1.1 ¿Cómo es la comunicación entre su jefe y usted? Explique la forma, la frecuencia y qué tan clara la considera. _____

1.2 ¿Considera que su jefe le proporciona la información que requiere para realizar sus actividades? Sí / No y ¿Por qué? _____

1.3 ¿Considera que su jefe le transmite al personal la información importante de manera continua? Sí / No y ¿Por qué? _____

1.4 ¿Cómo se siente al hablar de sus preocupaciones y problemas laborales y personales con su jefe? _____

1.5 Al hablar con un empleado, ¿Considera que su jefe le da diferente importancia según su género, edad, nivel económico y puesto? Explique. _____

Motivación

2.1 ¿Cómo reconoce o recompensa su jefe a cada empleado por su desempeño?, ¿Lo considera adecuado? _____

2.2 ¿Considera que su jefe otorga el mismo tiempo, permisos e importancia a usted que a otros colaboradores? Explique. _____

2.3 Si alguien tiene problemas para realizar una actividad ¿Cómo considera que reacciona su jefe? _____

2.4 ¿Qué importancia considera que su jefe le da a que todos se sientan satisfechos en su trabajo? _____

2.5 ¿Qué otros factores* considera que influyen en la motivación que consigue su jefe en el equipo? _____

Manejo de tiempo

3.1 ¿Considera que su jefe realiza sus actividades por orden de importancia y urgencia? Explique _____

3.2 ¿Considera que, aunque su jefe se concentre en una sola tarea importante, es capaz de realizar otras tareas triviales al mismo tiempo (como firmar cartas mientras habla por teléfono)? Explique _____

3.3 ¿Qué tipo de motivos ha observado que hacen que su jefe cancele juntas o citas programadas? _____

3.4 ¿Qué tan disponible considera que su jefe se muestra para tener juntas y citas no programadas? _____

3.5 ¿Qué aspectos adicionales considera que son importantes para su jefe respecto al manejo de tiempo? _____

Toma de decisiones	<p>4.1 ¿Qué tan interesado se observa su jefe en encontrar alternativas antes de tomar una decisión? _____</p> <p>4.2 Cuando su jefe toma decisiones, ¿Qué tanto considera que son dirigidas hacia sus objetivos? _____</p> <p>4.3 ¿Cómo considera que su jefe evalúa los riesgos y beneficios de cada alternativa de decisión? Explique _____</p> <p>4.4 ¿Considera que su jefe se siente responsable de sus decisiones y las consecuencias? Explique _____</p> <p>4.5 ¿Qué aspectos adicionales considera que son importantes respecto a cómo su jefe toma decisiones? _____</p>
Resolución de conflictos	<p>5.1 En caso de existir diversos inconvenientes* en la empresa, ¿Cómo considera que su jefe escoge el orden para solucionarlos? Explique si valora su grado de dificultad u otro factor. _____</p> <p>5.2 ¿Cómo considera que su jefe reacciona ante un conflicto entre sus compañeros? ¿Lo resuelve con rapidez? _____</p> <p>5.3 ¿Considera que su jefe toma partido o permanece neutral ante un conflicto? Explique _____</p> <p>5.4 ¿Cómo considera que se comporta su jefe cuando algún compañero se queja de algo que hizo? _____</p> <p>5.5 ¿Qué aspectos adicionales considera que son importantes respecto a cómo su jefe resuelve conflictos? _____</p>
Negociación	<p>6.1 ¿Qué importancia considera que le da su jefe a que todos estén satisfechos con los resultados de una negociación? _____</p> <p>6.2 ¿Qué tanta importancia considera que su jefe le da a obtener para sí mismo el mejor beneficio de una negociación? _____</p> <p>6.3 ¿Qué importancia considera que su jefe le da a que ambas partes en una negociación ganen algo? _____</p> <p>6.4 ¿Qué tan hábil considera a su jefe para lograr al menos algo de lo que busca en una negociación? _____</p> <p>6.5 ¿Qué aspectos adicionales considera que su jefe valora cuando realiza una negociación? _____</p>
Trabajo en equipo	<p>7.1 ¿Qué considera que hace su jefe para que los miembros del equipo de trabajo se comprometan y cooperen de manera activa? _____</p> <p>7.2 ¿Qué tanto considera que su jefe fomenta al personal a experimentar y probar algo nuevo? _____</p> <p>7.3 ¿Qué tipo de actitudes considera que su jefe promueve ante diferencias de opinión en el equipo? _____</p> <p>7.4 ¿Qué esfuerzos considera que su jefe realiza para que el personal trabaje en equipo para mejorar? _____</p> <p>7.5 ¿Qué otros aspectos son importantes para su jefe en cuanto al trabajo en equipo? _____</p>

Notas: _____

¡Gracias de nuevo!

Esta entrevista es parte del análisis de su percepción respecto a las habilidades directivas del (de la) empresario (a) y durará aproximadamente 30 minutos. La información se tratará de manera confidencial y con fines académicos. Le agradezco de antemano su tiempo y confianza. Nota al entrevistador: * significa dar ejemplos. Para comenzar, quisiera preguntarle, *¿Cuál es su nombre completo y el nombre de su puesto?*

Nombre: _____ Puesto: _____ Empresa: _____
Nombre(s) Apellido Paterno Apellido Materno

Años de experiencia en el sector: _____ Género: M F Escolaridad: _____

Comunicación

- 1.1** ¿Cómo es la comunicación entre usted y sus empleados? Explique la forma, la frecuencia y qué hace para garantizar que sea clara. _____
- 1.2** ¿Qué medidas toma para proporcionar a su personal la información que requiere para realizar sus actividades? ¿Por qué? _____
- 1.3** ¿Qué medidas toma para transmitir al personal la información importante de manera continua? ¿Por qué? _____
- 1.4** ¿Cómo se siente al hablar de las preocupaciones y problemas laborales y personales de sus empleados? _____
- 1.5** Al hablar con uno de sus gerentes, ¿Le da diferente importancia según su género, edad, nivel económico y ubicación? Explique. _____

Motivación

- 2.1** ¿Cómo reconoce o recompensa a cada empleado por su desempeño?, ¿Por qué? _____
- 2.2** ¿Cómo garantiza que le otorgue el mismo tiempo, permisos e importancia a cada uno de sus colaboradores? Explique. _____
- 2.3** Si alguien tiene problemas para realizar una actividad ¿Cuál es su reacción, normalmente? _____
- 2.4** ¿Qué importancia le da a que todos sus empleados se sientan satisfechos en su trabajo? _____
- 2.5** ¿Qué otros factores* considera que influyen en la motivación que Ud. consigue en el equipo? _____

Manejo de tiempo

- 3.1** ¿Realiza sus actividades por orden de importancia y urgencia? Explique _____
- 3.2** ¿Se considera capaz de concentrarse en una sola tarea importante, y realizar otras tareas triviales al mismo tiempo (como firmar cartas mientras habla por teléfono)? Explique _____
- 3.3** ¿Qué tipo de motivos le llevan a cancelar juntas o citas programadas? _____
- 3.4** ¿Con qué frecuencia atiende juntas y citas no programadas? _____
- 3.5** ¿Qué aspectos adicionales considera importantes para su manejo de tiempo? _____

Toma de decisiones	<p>4.1 ¿Cómo demuestra su interés en encontrar alternativas antes de tomar una decisión? _____</p> <p>4.2 Cuando toma decisiones, ¿Cómo garantiza que sean dirigidas hacia sus objetivos? _____</p> <p>4.3 ¿Cómo evalúa los riesgos y beneficios de cada alternativa de decisión? _____</p> <p>4.4 ¿Cómo demuestra que se siente responsable de la toma de decisiones y sus consecuencias? _____</p> <p>4.5 ¿Qué aspectos adicionales considera que son importantes para la toma decisiones? _____</p>
Resolución de conflictos	<p>5.1 En caso de existir diversos inconvenientes* en la empresa, ¿Cómo escoge el orden para solucionarlos? Explique si valora su grado de dificultad u otro factor. _____</p> <p>5.2 ¿Cómo reacciona Ud. ante un conflicto entre sus empleados? ¿Cómo suele resolverlo? _____</p> <p>5.3 ¿Cómo garantiza que Ud. pueda permanecer neutral ante un conflicto? Explique _____</p> <p>5.4 ¿Cómo reacciona cuando un empleado se queja de algo que Ud. o alguien más hizo? _____</p> <p>5.5 ¿Qué aspectos adicionales considera que son importantes respecto a la resolución de conflictos? _____</p>
Negociación	<p>6.1 ¿Cómo garantiza que todos estén satisfechos con los resultados de una negociación? _____</p> <p>6.2 ¿Cómo garantiza obtener para Ud. mismo el mejor beneficio de una negociación? _____</p> <p>6.3 ¿Cómo garantiza que ambas partes en una negociación ganen algo? _____</p> <p>6.4 ¿Qué tan hábil se considera para lograr al menos algo de lo que busca en una negociación? _____</p> <p>6.5 ¿Qué aspectos adicionales valora cuando Ud. realiza una negociación? _____</p>
Trabajo en equipo	<p>7.1 ¿Cómo logra que los miembros del equipo de trabajo se comprometan y cooperen de manera activa? _____</p> <p>7.2 ¿Cómo motiva al personal a experimentar y probar cosas nuevas? _____</p> <p>7.3 ¿Qué actitudes promueve Ud. con el personal, ante diferencias de opinión en el equipo? _____</p> <p>7.4 ¿Qué esfuerzos realiza Ud. para que el personal trabaje en equipo para mejorar? _____</p> <p>7.5 ¿Qué otros aspectos son importantes para Ud. en cuanto al trabajo en equipo? _____</p>

Notas: _____

¡Gracias de nuevo!

A continuación, se presentan cinco fuerzas para analizar el entorno competitivo de la industria restaurantera. Mencione el factor que usted considere que se apega a lo que sucede actualmente en **la Ciudad de Mérida** y el motivo de su elección. Por último, califique la categoría analizada como fuerte, moderada o baja.

FUERZA	#	FACTOR	
Poder de los competidores existentes	Calificación: fuerte/moderada/baja	1.1	a) La demanda por restaurantes crece con lentitud. b) La demanda por restaurantes crece con rapidez.
		1.2	a) Un restaurante tiene costos fijos altos. b) Un restaurante tiene costos fijos bajos.
		1.3	a) Los restaurantes de la industria tienen menús similares. b) Los menús son diferenciados y la lealtad de los clientes es alta.
		1.4	a) Los restaurantes de la industria son numerosos o de tamaño y fuerza competitiva similares. b) Las ventas se concentran en unos cuantos restaurantes y grandes cadenas de restaurantes.
		1.5	a) Los restaurantes de la industria tienen objetivos, estrategias y enfoques nuevos/distintos. b) Los restaurantes de la industria tienen objetivos, estrategias y enfoques similares.
		1.6	a) Un restaurantero enfrenta altas <i>pérdidas</i> en caso de su salida. b) Un restaurantero enfrenta <i>pérdidas</i> bajas en caso de su salida.
Poder de los competidores potenciales	Calificación: fuerte/moderada/baja	2.1	a) Es fácil que nuevos restaurantes se establezcan en la industria. b) Es difícil que nuevos restaurantes se establezcan en la industria.
		2.2	a) Los restaurantes existentes no se oponen a los nuevos entrantes. b) Los restaurantes existentes se oponen a los nuevos entrantes.
		2.3	a) Existen inversionistas interesados en entrar a la industria con el capital necesario. b) El panorama de la industria es riesgoso e incierto; desalienta a los potenciales restaurantes.
Poder de los productos sustitutos	Calificación: fuerte/moderada/baja	3.1	a) Existen <i>buenas alternativas</i> a restaurantes accesibles o aparecen nuevas opciones con facilidad. b) Las <i>buenas alternativas</i> a restaurantes no son accesibles o no existen. (<i>comida preparada*</i>)
		3.2	a) Las <i>alternativas</i> a restaurantes tienen precios/beneficios atractivos. b) Las <i>alternativas</i> son más caros respecto de lo que ofrecen.
		3.3	a) Los clientes tienen facilidad para cambiar a proveedores sustitutos de comida preparada. b) Los clientes tienen dificultad para cambiar a proveedores sustitutos de comida preparada.

Notas: _____

Iniciales del entrevistado: _____

Poder de negociación de los proveedores de productos nacionales (N) y de importación (I)		Calificación: (L) fuerte/moderada/baja (I) fuerte/moderada/baja		
4.1	a) Los insumos/servicios del proveedor son escasos. (N) (I) b) Existen varios proveedores para los insumos/servicios. (N) (I)			
4.2	a) Pocos proveedores ofrecen insumos/servicios con características distintivas. (N) (I) b) Varios proveedores ofrecen la misma calidad de insumos/servicios a precios de mercado. (N) (I)			
4.3	a) La dificultad para cambiar de proveedor es alta. (N) (I) b) La dificultad para cambiar de proveedor es baja. (N) (I)			
4.4	a) No hay buenos sustitutos de los insumos. (N) (I) b) Hay buenos sustitutos o frecuentemente aparecen nuevos productos/servicios. (N) (I)			
4.5	a) Los proveedores no dependen significativamente de la industria rest. para sus ingresos. (N) (I) b) Los proveedores dependen significativamente de la industria rest. para sus ingresos. (N) (I)			
4.6	a) Unos cuantos proveedores dominan el mercado. (N) (I) b) Hay un gran número de proveedores en relación con el número de restaurantes. (N) (I)			
Poder de negociación de los clientes		Calificación: fuerte/moderada/baja		
5.1	a) Cambiar de restaurante es fácil para el cliente. b) Cambiar de restaurante es difícil para el cliente.			
5.2	a) El menú y servicio de los restaurantes de la industria son de calidad similar/no están diferenciados. b) El menú y servicio de los restaurantes de la industria están diferenciados.			
5.3	a) La clientela se compone de pocos clientes de mayoreo. b) La clientela se compone de numerosos clientes minoristas.			
5.4	a) La demanda por restaurantes de los clientes es débil en relación con la oferta de la industria. b) La oferta de la industria es insuficiente para satisfacer la demanda de los clientes.			
5.5	a) Los clientes están bien informados sobre la calidad, precios y costos de los restaurantes. b) La información que los clientes tienen de los restaurantes es limitada en calidad y cantidad.			
5.6	a) Los clientes dan mucha importancia al precio. (<i>queja o menor consumo</i>) b) Los clientes no dan mucha importancia al precio.			

¿Considera que la combinación de los factores de las cinco fuerzas genera una buena rentabilidad? Sí/No ¿Por qué?

Notas:

Iniciales del entrevistado: _____

¡Gracias por su apoyo!

ANEXO 4: COMPORTAMIENTOS EVALUADOS POR HABILIDAD DIRECTIVA

HD	Código	#	Comportamientos
Comunicación	HCO1	1.1	Utiliza formas y medios de comunicación apropiados.
	HCO2	1.1	Se comunica con la frecuencia adecuada.
	HCO3	1.1	Se expresa con claridad.
	HCO4	1.2	Comunica la información necesaria.
	HCO5	1.3	Transmite la información importante de manera continua.
	HCO6	1.4	Fomenta compartir problemáticas laborales y personales.
	HCO7	1.5	Concede la misma atención sin importar género, edad, puesto, etc.
Motivación	HMO1	2.1	Otorga recompensas adecuadas.
	HMO2	2.2	Se asegura de que el trato al personal sea equitativo y justo.
	HMO3	2.3	Reacciona adecuadamente si el personal tiene dificultades.
	HMO4	2.4	Se esfuerza por que el personal esté satisfecho en su trabajo.
	HMO5	2.5	Tiene prácticas adicionales para mejorar su motivación.
Manejo de tiempo	HMT1	3.1	Prioriza actividades según su importancia y urgencia.
	HMT2	3.2	Es capaz de realizar diferentes tareas simultáneamente.
	HMT3	3.3	Evita cancelar juntas programadas.
	HMT4	3.4	Muestra disponibilidad ante juntas y citas no programadas.
	HMT5	3.5	Tiene prácticas adicionales para mejorar su manejo de tiempo.
Toma de decisiones	HTD1	4.1	Muestra apertura a alternativas antes de tomar una decisión.
	HTD2	4.2	Toma decisiones orientadas a metas y objetivos.
	HTD3	4.3	Analiza riesgos y beneficios de diferentes alternativas.
	HTD4	4.4	Es responsable de su toma de decisiones y las consecuencias.
	HMT5	4.5	Tiene prácticas adicionales para mejorar su toma de decisiones.
Resolución de conflictos	HRC1	5.1	Resuelve inconvenientes según prioridad o grado de dificultad.
	HRC2	5.2	Atiende conflictos entre empleados de forma expedita.
	HRC3	5.3	Permanece neutral al presentarse conflictos entre empleados.
	HRC4	5.4	Ante una inconformidad, es capaz de escuchar y ser asertiva.
	HRC5	5.5	Tiene prácticas adicionales para mejorar su resolución de conflictos.
Negociación	HNE1	6.1	Valora que ambas partes estén satisfechas en una negociación.
	HNE2	6.2	Se esfuerza por lograr el mejor beneficio en una negociación.
	HNE3	6.3	Busca beneficios para ambas partes de una negociación.
	HNE4	6.4	Es capaz de negociar eficazmente.
	HNE5	6.5	Tiene prácticas adicionales para mejorar su negociación.
Trabajo en equipo	HTE1	7.1	Logra que el personal se comprometa y coopere activamente.
	HTE2	7.2	Promueve la innovación y experimentación.
	HTE3	7.3	Promueve la tolerancia ante diferencias de opinión.
	HTE4	7.4	Fomenta la superación y mejora continua.
	HTE5	7.5	Tiene prácticas adicionales para mejorar el trabajo en equipo.