
Aproximación a la situación actual de microempresas del sector restaurantero

Rafael González Hernández y Ana María Díaz Cerón*

RESUMEN

Se aborda, en este documento, una aproximación al análisis de la operación del sector restaurantero, y su relación con la utilización de estrategias de mercadotecnia y de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), en la ciudad de Xalapa, Veracruz. Se busca analizar, entre otros factores: el perfil de la oferta, las estrategias de mercadotecnia utilizadas; la situación prevaleciente acerca del uso de la tecnología en el sector y la gestión del capital humano involucrado, entre otros elementos.

I. INTRODUCCIÓN

El sector turístico de nuestro país, enfrenta retos de posicionamiento, tanto al interior de nuestra nación, como a nivel mundial. En nuestro territorio, los factores que dificultan grandemente a la prestación de servicios turísticos, son la inseguridad, la falta de capacitación, financiamiento y el decremento en las condiciones económicas de la mayoría de los ciudadanos. Por ello, los empresarios de micro, pequeñas y medianas empresas (PyME) en particular, luchan por la supervivencia de sus empresas, en este ámbito complejo, y busquen implantar estrategias que les permitan mantenerse en el mercado.

Por otra parte, el sector restaurantero en México, se ha mantenido como una opción creciente para los micro, pequeños y medianos empresarios, quienes, en sus comunidades, se esfuerzan por mantener clientelas y atraer a nuevos comensales a sus establecimientos. Por estas circunstancias, los restauranteros, aunados a los empresarios que prestan servicios complementarios o de apoyo a esta actividad, también se enfrentan a desafíos constantes.

La intención de la academia en nuestro país, al indagar acerca de la operación de sectores como el restaurantero, de la implantación de estrategias de mercadotecnia (MKT) y su relación con la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) exige un mayor esfuerzo por parte de las correspondientes academias, para obtener conclusiones que vayan acordes a la estructura del sector elegido para el estudio. Estudiar un fenómeno en un país con una dimensión tan extensa, que presenta singularidades, pero también inmensas desigualdades, no es una tarea fácil, ya que requiere del trabajo conjunto de diversos colaboradores en academias del territorio nacional.

Los factores que se identificaron como foco de interés para el estudio fueron: a) la caracterización general de las empresas, b) el liderazgo, c) la gestión de mercadotecnia, d) la gestión del personal y e) la gestión de la información. El propósito que se persigue es el caracterizar al sector de los microempresarios que ofrecen servicio de comida, para poder establecer las problemáticas asociadas al ofrecimiento de sus servicios, para poder sugerir acciones que apoyen a dicho sector en su permanencia, y potencial crecimiento de sus establecimientos enclavados en sus diversas comunidades.

Este documento se estructura de la siguiente manera: después de la introducción, se presentan algunos antecedentes acerca de la temática abordada, seguida de una revisión conceptual de estrategias de mercadotecnia y de las tecnologías de la información y la comunicación; así como el marco contextual de las PyME del sector restaurantero en Xalapa, Veracruz.

II. ANTECEDENTES

Abordar el tratamiento de las pequeñas y medianas empresas en general es involucrarse en una de las situaciones complejas que podrían ayudar a entender la naturaleza del atraso y parte de la pobreza que existen en el país. Pues aunque éstas (las PyME), contribuyen de manera significativa o importante al crecimiento y prosperidad del país, aun persisten muchos aspectos por resolver para que este segmento de empresas se convierta en un elemento nuclear del desarrollo económico. Puesto que, como ha sido comprobado en los países más desarrollados, su éxito está altamente relacionado, con una activa participación del sector público en su función de generador de políticas que creen y faciliten el desenvolvimiento de un entorno económico e institucional adecuado.

En cuanto a este último aspecto, se pueden mencionar dos criterios: a) instrumentos indirectos, medidas indirectas fiscales, crediticias y financieras tanto cuantitativas como cualitativas, b) instrumentos de actuación directa que comprenden desde el gasto público hasta los controles directos que constituyen el grupo de instrumentos más comúnmente conocido y utilizado; aunque también aquí habría que diferenciar el nivel de las reformas de las estructuras institucionales.

Los recientes y profundos cambios experimentados por la tecnología, el comercio

* Investigadores del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana. Correo electrónico: ragonzalez@uv.mx y adiaz@uv.mx

y las instituciones han puesto a las pequeñas y medianas empresas frente al desafío de adaptarse provechosamente a las continuas modificaciones del medio ambiente tecnológico, social y económico. En el centro de estos procesos está la capacidad del capital humano de las empresas para aprender, generar, captar, adaptar y difundir nuevos conocimientos.

En el Plan Veracruzano de Desarrollo 2011-2016, en materia de economía, se destacan dos metas relevantes que inciden directamente con el objeto de estudio, 1) elevar la ocupación hotelera a 60 por ciento en promedio anual y 2) duplicar el número de turistas extranjeros que llegan al Estado; por lo tanto, si se toma en cuenta a la región de Xalapa como un destino turístico estratégico, se destaca la necesidad de realizar estudios en el campo económico, que pretendan contribuir al desarrollo del estado.

Este estudio preliminar del sector restaurantero, se aplicó en Xalapa, capital del estado de Veracruz, cuya población de acuerdo con datos del INEGI de 2010 es de 457 928 habitantes. De los cuales 213 571 son hombres y 244 357 son mujeres. Xalapa cuenta con 513 establecimientos de preparación de alimentos y bebidas con categoría turística, de los cuales 413 son restaurantes y los demás están distribuidos entre cafeterías, discotecas y centros nocturnos y bares. El 65 por ciento de las pequeñas y medianas empresas (PyME) son de carácter familiar y sólo 10 por ciento han logrado tener éxito en materia de exportaciones en los últimos años. Del total, el 83 por ciento no han iniciado actividades para consolidarse en el exterior.

Por otra parte, las pequeñas empresas xalapeñas, al parecer no cuentan con grandes destrezas, ni con adecuadas herramientas administrativas y financieras para competir, tampoco con procesos convenientemente establecidos, y la prestación de sus servicios no se podría considerar como muy eficiente en general, a diferencia de otras firmas nacionales o internacionales.

Además, se considera que muchas de las PyME no quieren llegar a ser grandes, porque de ese modo serían más fáciles de fiscalizar, e invierten poco en capital humano, lo que representa obstáculos en su capacidad para enfrentar a sus competidores. Cuando las PyME son medidas a través de los índices de competitividad, éstas se clasifican con muy baja calificación, es decir, sus productividades son muy bajas. Por lo que el reto de este tipo de empresas es que, además de aportar empleos, deben posicionar a Xalapa como un municipio altamente competitivo.

La productividad es sencillamente el cociente entre la producción y el número de recursos empleados para producir. El uso más frecuente de este término en la literatura económica se refiere a la productividad del trabajo, es decir, al cociente de la producción entre el número de trabajadores (u horas trabajadas). La productividad, por tanto, determina la tasa de rendimiento de cualquier inversión. En consecuencia, si se quiere una economía con tasas de productividad más altas, se tiene que alcanzar

una economía con mejores tasas de crecimiento.

La Secretaría de Economía (SE) ofrece múltiples líneas de apoyo, entre las que podemos mencionar: Creación de nuevas empresas, capacitación y consultoría para empresas existentes, innovación y desarrollo tecnológico, proyectos productivos y de infraestructura, desarrollo de proveedores, creación de incubadoras, centros de desarrollo empresarial, centros de articulación productiva, aceleradoras de negocios e impulsoras de oferta exportable.

En cuanto a lo que pretende el gobierno actual del estado de Veracruz, en su renglón de servicios denominado: "Cultura Turística", se encuentra el Programa de Manejo Higiénico de los alimentos (Programa H), con el otorgamiento del Distintivo H. Dicho Programa es "[...] implementado de manera voluntaria por establecimientos de alimentos y bebidas, orientado a la generación de una cultura de calidad e higiene en la preparación de alimentos."

Las acciones que contempla van desde la:

"Realización del Diplomado de Formación de consultores H, a fin de efectuar foros de sensibilización dirigidos a empresarios de establecimientos de alimentos y bebidas de la Entidad veracruzana, con el propósito de que adopten de manera permanente los estándares de higiene contemplados en el Programa H, que les permitirá disminuir la incidencia de enfermedades transmitidas por los alimentos (Eta's) en los turistas que visitan los destinos turísticos del estado" (Gobierno del Estado de Veracruz, 2011-1).

Otro programa que, se considera pueda impactar en la operación de los restaurantes pequeños de la ciudad de Xalapa, es el denominado Programa de Modernización Turística el cual es "[...] un sistema de gestión para el mejoramiento de la calidad, a través del cual las empresas podrán estimular a sus colaboradores e incrementar sus índices de rentabilidad y competitividad, con base en una forma moderna de administrar una empresa turística, condiciones que les permitirán satisfacer las expectativas de sus clientes" (Gobierno del Estado de Veracruz, 2011-2).

En dicho Programa, se otorga el llamado Distintivo M, el cual ha sido obtenido por 16 restaurantes en la ciudad de Xalapa. Para su operación, se pretenden realizar foros de sensibilización, en los cuales, los micros, pequeños y medianos empresarios del sector turístico en Veracruz, podrán conocer e implantar en sus establecimientos sistemas de gestión, y estándares de calidad y servicio de clase mundial, con miras a desarrollarse, tanto internamente, como al exterior.

Finalmente, no se considera que el camino a seguir sea el de la "changarrización", pues lo que necesita Xalapa y el país en general, es la creación y desarrollo de negocios, en forma tal que incorporen valor agregado a sus productos y servicios. No

sólo se trata de comprar barato y vender caro, sino de incorporar cierta creatividad o innovación, que contribuya a lograr una diferencia perceptible, que permita conservar e incrementar el número de clientes y/o usuarios del servicio. Evitando así, la aparición y desaparición prematura de buena parte de las Pymes.

III. EXPLORACIÓN DE ALGUNOS CONCEPTOS

Pequeñas y medianas empresas (PyME)

Las Pyme son generadoras de la mitad del producto interno bruto (PIB) del país, pero sólo cuatro de cada 100 pequeñas y medianas empresas (PyME) reciben crédito de la banca comercial, en parte por una restricción de la autoridad que exige a los bancos que únicamente presten a unidades productivas registradas en el padrón de contribuyentes. El universo de empresas pequeñas y medianas del país, es de 4 millones y sólo un millón son consideradas formales, es decir, registradas ante el fisco.

La banca comercial otorga créditos a aproximadamente 160 mil PyME, universo que representa 4 por ciento de las 4 millones de unidades productivas de este tamaño que existen en el país, y 16 por ciento del millón que están anotadas en el registro de contribuyentes y, por tanto, son consideradas formales. Donde casi la mitad del crédito bancario a Pymes es otorgada por BBVA Bancomer. Así, al cierre de 2009 la cartera de préstamos de dicha institución a este sector de empresas, sumó 20 mil millones de pesos, y para 2010, aumentó en 6 mil millones de pesos (Bancomer, 2011)

Aunque el número de Pymes atendidas por la banca comercial podría ser mayor si no hubiera algunas restricciones que la autoridad supervisora del sistema financiero, impone a los bancos. La autoridad pide que sólo se otorgue crédito a empresas que son formales, es decir, que están en el padrón de contribuyentes, o que lleven contabilidad y estados financieros de sus negocios. La mayoría de las Pymes no cae en ese supuesto.

La mayoría de las empresas pequeñas tienen entre cero y dos empleados, lo cual muestra que en su mayoría son de autoempleo, muchas también están en la línea de supervivencia y muy probablemente son informales.

Igualmente, la productividad de las PyME es particularmente baja o débil en la manufactura con respecto a las grandes, que concentran 74 por ciento de los activos, y pagan 69 por ciento de las remuneraciones. En contraste, las microempresas poseen 40 por ciento de los establecimientos y representan 30.9 por ciento del empleo, pero sólo son dueñas del 3.7 por ciento de los activos y responsables del 4 por ciento de las remuneraciones. Así pues, se puede afirmar que la brecha de productividad entre las grandes empresas y el resto, es más alta en el sector manufacturero (Brown y Domínguez, 2011).

En el sector servicios la situación que prevalece es la amplia diferencia entre el desempeño de los negocios en pequeño y los grandes corporativos. Aunque en el sector comercio se observa cómo las empresas medianas pueden tener una productividad relativamente mayor que las grandes, las micro y pequeñas siguen con bajos desempeños.

A pesar de los apoyos que se brindan vía el Fondo Pyme se ha detectado que el gran número de organismos intermedios genera ineficiencias en la administración de recursos, situación que por un tiempo se ha tratado de corregir. Las características de las PyME en México en general, y en Xalapa en particular, son similares a las de otros países de Latinoamérica, una región donde en promedio 43 por ciento de las Mipymes fracasan por errores en la administración y 24 por ciento por malos manejos financieros, esto de acuerdo a Carlo Ferraro y Giovanni Stumpo (2011) especialistas de la División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la Cepal.

Además, en la región de Xalapa existen negocios que prácticamente subsisten al no contar con apoyos de ningún tipo, amén de que falta que los gobiernos se enfoquen en tres áreas de política clave: tecnológica e innovación; sectorial e industrial.

La ciudad de Xalapa cuenta con 100 establecimientos de hospedaje registrados, los cuales proporcionan una capacidad de alojamiento de 3 341 cuartos. Existen hoteles de cinco estrellas, gran turismo, aunque la mayoría son de tres estrellas y sin categoría. La afluencia de turistas por año es de 431 100 de los cuales un poco más del 98 por ciento son nacionales y el resto (1.6 por ciento) son extranjeros. El promedio de ocupación es de 1.54 noches por turista, lo que da un total de 664 406 noches de hospedaje. En un análisis rápido, se puede señalar que los turistas nacionales ocupan en promedio una noche y media las habitaciones, en tanto que los turistas extranjeros las ocupan en promedio dos noches y media aproximadamente (Secretaría de Turismo y Cultura del Gobierno del Estado de Veracruz, 2011).

La distribución de los turistas por tipo de hotel que ocuparon en 2010 fue como sigue: en hoteles de cinco estrellas, 30 266; de cuatro estrellas 89 118; de tres estrellas, 216 070; de dos estrellas, 64 134; de una estrella, 31 511 turistas. Haciendo una comparación, el centro turístico por excelencia es Veracruz-Boca del Río, al cual visitan casi dos millones de turistas por año. A Xalapa lo visitan un poco más de 430 000 y a Coahuila llegan 230 000 turistas anualmente (Secretaría de Turismo y Cultura del Gobierno del Estado de Veracruz, 2011).

De acuerdo con datos de la Secretaría de Turismo Cultura y Cinematografía del gobierno del Estado y de la Dirección de Servicios Turísticos y de Negocios (2011) en Xalapa existen 513 establecimientos en donde se preparan y sirven alimentos y bebidas, y están distribuidos de la siguiente forma: 413 corresponde a restaurantes (que serían objeto de este estudio); 35 cafeterías; 12 discotecas y centros nocturnos y 53 bares. Es preciso aclarar, que se

consultó la página Web del Ayuntamiento de Xalapa en la cual se presenta información de únicamente 86 restaurantes. Así mismo, en un estudio efectuado durante 2008-2009 (Cano, 2010), se reportaron con base en diversas fuentes, solamente 104 restaurantes en la ciudad de Xalapa, Veracruz.

También se cuenta con otros establecimientos que prestan servicios relacionados con el turismo. Así, en Xalapa existen 41 agencias de viajes, diez empresas arrendadoras de automóviles, un campo de golf y 15 centros de convenciones, de estos últimos, la mayoría ubicados en los hoteles. Además existen 19 agencias de guías de turistas y ocho agencias transportadoras especializadas en turismo (Secretaría de Turismo y Cultura del Gobierno del Estado de Veracruz, 2011).

Tecnologías de la información y la comunicación

El empleo de las tecnologías de la información y de la comunicación, se ha tornado un fenómeno complejo, ya que únicamente teniendo a la mano elementos como el equipo, la conectividad y, mayormente, la dotación de competencias para desarrollarlo exitosamente, puede lograr la vinculación deseada entre el emisor y el receptor.

Dentro de la "Sociedad de la Información y del Conocimiento", se vinculan las tecnologías mencionadas, como se desprende de la definición emanada en 1999 en la Unión Europea, insertada en el documento comunitario denominado Libro Blanco de Crecimiento, Competitividad y Empleo, o "Libro Blanco de Lisboa"

"La Sociedad de la Información es una forma de desarrollo económico y social en el que la adquisición, almacenamiento, procesamiento, evaluación, transmisión, distribución y la diseminación de la información con vistas a la creación de conocimiento y a la satisfacción de las necesidades de las personas y de las organizaciones, juega un papel central en la actividad económica, en la creación de riqueza y en la definición de la calidad de vida y las prácticas culturales de los ciudadanos".

En 2010, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) asegura que la tecnología sí tiene un rol de importancia, sobre todo en aras de la seguridad: en casos de desastres naturales, por ejemplo, ha demostrado ser un buen aliado para recabar fondos, predecir catástrofes, mantener en comunicación a las comunidades afectadas y proporcionar sistemas de seguridad pública.

Un aspecto importante es que la tecnología también puede proporcionar empleos y con ello ayudar a sanear la economía de zonas con problemas socioeconómicos. Google presentó en junio de 2011 nuevas características y la tecnología que utilizará para dar mayor velocidad a su sistema de búsquedas

y facilitar su uso, en medio de un fuerte incremento en la cantidad de accesos a Internet desde dispositivos móviles.

En una conferencia, Google presentó las nuevas páginas instantáneas, que permiten a determinados portales aparecer en el navegador del usuario casi instantáneamente, lo que hace más rápido su uso. A esto se suman el reconocimiento de imágenes y voz. La empresa no dejó de lado el uso del buscador en dispositivos móviles, por lo que también introdujo una versión renovada de su página de Internet para teléfonos. Google espera hacer más fácil las búsquedas de restaurantes y atracciones locales.

A nivel internacional países como Barbados, Chile, Puerto Rico y Costa Rica son los países de América Latina y el Caribe con el mayor desarrollo y adopción de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), mientras que México retrocedió once posiciones (ubicándose en el lugar 78) dentro del Informe Global de Tecnología 2009-2010 que realiza cada año el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés). Suecia ocupa el primer lugar en esta tabla, seguido de Singapur, Dinamarca, Suiza y Estados Unidos. Los tres primeros países en el Índice tienen capacidad superior para aprovechar las TIC como promotores de un crecimiento económico sostenible.

En sectores como en el de la preparación de alimentos, existen antecedentes donde las TIC puede ser un instrumento facilitador de la generación de ventajas competitivas. El realizar este tipo de estudios, constituye una experiencia que se considera valiosa porque demuestra que la alianza entre gobierno, academia y sector privado, posibilita la transferencia de tecnología y de servicios en pro del bienestar de una comunidad.

En la operación de las empresas del sector restaurantero, se requiere de una comunicación sincrónica asincrónica, que, tal vez, exigen el uso de medios tecnológicos de comunicación, a la mejor desconocidos para una gran parte de los empresarios, que necesitan aprehender nuevos conocimientos y adquirir destrezas en el uso de herramientas que pueden considerar adversas, debido a que se siente hacia ellas, el temor a lo desconocido.

Estrategias de mercadotecnia

En el terreno de la conceptualización de una estrategia competitiva, Michael Porter, a través de sus textos, propone cinco claves, en particular en su texto: *On Competition* (1998): 1) Estrategia de Liderazgo en Costos, 2) Estrategia de Diferenciación, 3) Estrategia de Enfoque, 4) Cadena de Valor y 5) Estrategia para Dominar Internet. Sin dejar de apreciar la importancia de las primeras claves que aporta el autor, y centrándose en la última, podemos reflexionar acerca de que, si bien la Internet, representa un puntal en la realización de las actividades hoy en día, no puede sustituir la creatividad humana.

Por ello, se tratará de diseñar una estrategia que incorpore a las tecnologías de la información y la comunicación y, a la vez, integre planteamientos estratégicos emanados del capital humano de cada organización. De acuerdo a la cultura del consumidor actual, y con el fin de tornar más competitivos los procesos de prestación de servicios, se tratará de integrar la atención directa con el cliente y los servicios que puedan proporcionarse a través de las TIC.

Por otra parte, la conceptualización de estrategia de mercadotecnia se puede articular con base en la propuesta de Jerome McCarthy y William Perreault (2003) donde señalan que la estrategia de mercadotecnia "es un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado". Por su parte, Fischer y Espejo (2004) mencionan, en cuanto a que una estrategia de mercadotecnia "comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisface".

En cuanto al enfoque que se denomina *marketing* relacional o *Customer Relationship Management* (CRM), en el que se tiende a seguir un proceso de "administración del cliente", en el que Chica Mesa (2005) propone al apoyo tecnológico, como actividad importante para lograr las expectativas de servicio al cliente. Esta perspectiva mercadológica, propone la identificación de necesidades de clientes reales y potenciales, mediante un esfuerzo de mercadotecnia, que haga sentir al cliente que es tratado de manera especial.

El apuntalamiento para lograr sus objetivos, que las tecnologías de la información y la comunicación, dan a este enfoque mercadológico, mediante la facilitación de la interacción personalizada y sincrónica entre los empresarios, que en el caso que nos ocupa, los restauranteros y sus clientes, pueden comunicarse; unos, para ofrecer sus servicios de manera personalizada, y los otros para dar a conocer sus gustos gastronómicos, y la forma en que prefieren que se les proporcione la atención.

IV. A MANERA DE EPÍLOGO

Si bien es cierto que existe en el país un gran número de PyME, también es verdad que existe mucha desarticulación entre las mismas. En Xalapa y en el sector restaurantero como caso de análisis, se requiere promover el fenómeno de la "cooperación empresarial". Puesto que ésta evidencia las ventajas que se obtienen por parte de las pequeñas y medianas empresas que implementan y desarrollan acciones de "cooperación", subrayando el impacto que ello tiene en sus niveles de competitividad.

Porter (1999) plantea en uno de sus múltiples trabajos que [...] observar a un grupo de empresas e instituciones desde la perspectiva de "cluster" permite apreciar las oportunidades de coordinación

y mejora mutua en áreas de interés común, sin que ello ponga en peligro la competencia, ni distorsione ni debilite la intensidad de la rivalidad. Entendiéndose que un "cluster" es una forma de red que surge en una zona geográfica y en la cual la proximidad de empresas e instituciones, asegura ciertas formas de comunidad e incrementa la frecuencia y el efecto en las relaciones.

Las tecnologías de la información y la comunicación constituyen una plataforma que puede ayudar en buena medida al sector restaurantero, sin incurrir en grandes gastos o inversiones. Su utilización dentro de las PyME del sector mencionado, proporcionaría un vehículo rápido de procesamiento e intercambio de la información emanada de las operaciones de producción, ventas, publicidad, distribución y servicios adicionales al cliente.

Finalmente, se puede afirmar que la cooperación empresarial es considerada, como una estrategia susceptible a seguir por las pequeñas y medianas empresas (PyME), sobre todo para la adquisición de ventajas competitivas tan necesarias en este tipo de empresas. Además de perfeccionar y volver más eficientes los servicios de las dependencias encargadas de proporcionar financiamiento, tecnología, innovación, capacitación y técnicas modernas de administración y gestión de negocios.

V. BIBLIOGRAFÍA

- Ayuntamiento de Xalapa (2008). Restaurantes de Xalapa. Recuperado en mayo de 2011 del Portal Web del H. Ayuntamiento de Xalapa: <http://www.jalapa.gob.mx/turismos/restaurantes/>
- Bancomer (2011). Entrevista realizada al Director de Crédito de Bancomer. Recuperado en febrero de 2011 del sitio Web: <http://www.bancomer.com>
- Brown Flor y Domínguez Lilia (2011). *Políticas de apoyo a PYMES en América Latina: entre avances innovadores y desafíos institucionales*. CEPAL, Capítulo México. México D.F.
- Cano Flores, Milagros; et. al (2010). *Análisis del sector restaurantero en la región de Xalapa, Veracruz, México, durante el período 2008-2009*. Revista Ciencia Administrativa 2010 Número 2. Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México.
- Chica Mesa J. C. (2005) *Del Marketing de servicios, al marketing relacional*. Recuperado el 2 de junio del 2011, desde: <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=10900606>, de la Biblioteca Virtual de la Universidad Veracruzana.
- Gobierno del estado de Veracruz. (2011-1). *Programa de Manejo Higiénico de los Alimentos*. Recuperado el 8 de junio de 2011, desde: http://portal.veracruz.gob.mx/portal/page?_pageid=1178,4190695&dad=portal&_schema=PORTAL
- Gobierno del estado de Veracruz. (2011-2). *Programa de Modernización Turística*. Recuperado el 8 de junio del 2011, desde: <http://portal.veracruz.gob.mx/portal/>

[page?_pageid=1178,4190695&_dad=portal&_schema=PORTAL](#)

Libro Blanco de Crecimiento, Competitividad y Empleo, (1993). UE- Lisboa.

Porter, Michael. (1998). *On Competition*. Recuperado el 2 de junio del 2011, desde: <http://hbr.org/products/2696/2696p4.pdf>

Porter, Michael. *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. Editorial Deusto, Bilbao, España, 1999.

Secretaría de Turismo y Cultura del Gobierno del Estado de Veracruz (2011). Sistema de Información Turística Estatal (SITE). Dirección General de Servicios Turísticos y de Negocios.