
Análisis del sector restaurantero en la región de Xalapa, Veracruz, México, durante el período 2008-2009

Milagros Cano Flores, Dulce María Cano Ortiz, Ana María Díaz Cerón, Teresa García López, María Dolores Gil Montelongo, Gilberto López Orozco y Martha Oliva Zárate *

RESUMEN

El sector restaurantero (SR) en México es importante tanto por su aportación en el PIB nacional, como por la generación de empleos que lo identifica como una de las actividades de mayor pertinencia para apuntalar el desarrollo económico del país. En este reporte de investigación, se presentan los resultados de un estudio de mercado efectuado para conocer las características estructurales y de operación que se manifiestan en el sector restaurantero de los municipios de: Xalapa, Coatepec, Emiliano Zapata, Naolinco, Banderilla y Xico del Estado de Veracruz. Para realizarlo, se definieron dos sujetos de estudio: el primero, orientado a la oferta del servicio, esto es, los restaurantes del sector en los municipios antes mencionados y el segundo, los posibles demandantes del servicio de dichos restaurantes. La descripción del proceso metodológico, así como los resultados obtenidos en cada una de sus fases, intenta ser una propuesta para el desarrollo de estudios similares en el campo de las ciencias sociales y las estrategias de desarrollo, una forma de mejorar el crecimiento del mencionado sector en la región considerada para el estudio.

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años el sector restaurantero en México ha crecido debido principalmente al incremento de la población y al número de visitantes que lo han tomado en cuenta como destino turístico, tanto por la diversificación de la oferta de alternativas de recreación como por las ventajas que ofrece la situación económica y geográfica del país.

Este crecimiento se ha favorecido por el mejoramiento de la calidad de los servicios al turismo en el sector restaurantero y por la inserción del país en mercados internacionales en el ramo turístico, como producto de la incorporación de México al proceso de globalización de las economías. Lo anterior, representa un conjunto de retos y oportunidades para las empresas que desarrollan su actividad en este sector, tanto las que atienden directamente al visitante, como aquellas que ofrecen servicios de apoyo o complementarios.

Así, el interés fundamental al desarrollar este trabajo de investigación, fue identificar las características y la problemática a la que se enfrenta el sector restaurantero de la región centro del estado de Veracruz, particularmente, la subregión de Xalapa.

Con relación a las características que se identificaron como de interés para el estudio, se encuentran factores asociados con: la calidad en el servicio, la gestión de los recursos humanos, el estilo de administración, los precios, la infraestructura, la diversidad y origen de los platillos que se ofrecen, así como las implicaciones y problemas asociados a la oferta de servicios, todos ellos, con el propósito de sugerir acciones tendientes a resolverlos y que permitan a los empresarios del sector restaurantero de la región sujeto de estudio, enfrentar con ventajas los retos y aprovechar las oportunidades, de tal manera que estén en condiciones de permanecer y crecer competitivamente en este sector.

II. ANTECEDENTES

Considerada la región de Xalapa como uno de los destinos turísticos del Estado de Veracruz en el Plan Veracruzano de Desarrollo 1999-2004, que establecía como una tarea fundamental del sector turismo recuperar y acrecentar la competitividad en esta rama de actividad fundamental para el desarrollo del estado, durante 1999-2000 un grupo de investigadores del IIESCA realizaron una investigación denominada *Situación y Perspectivas del Sector Restaurantero de la Región de Xalapa, Veracruz*, que se llevó a cabo con el objetivo de identificar sus características y proponer alternativas estratégicas de desarrollo empresarial.

Con el estudio antes mencionado, se identificaron algunas de las características del mercado de la región de Xalapa, entre ellas: que los clientes acuden principalmente a los restaurantes los fines de semana en compañía de la familia; prefieren en orden de importancia la comida: mexicana, internacional y regional. Entre los factores que tomaban en consideración para la selección de un restaurante, se encontraron: la calidad de la comida, la atención, el precio, el ambiente, la ubicación y la variedad de platillos, principalmente.

Por otra parte, los restauranteros de la muestra seleccionada, expresaron que las razones por las que los clientes acudían a su negocio eran: el sabor de sus platillos, el precio, el servicio, el ambiente y la rapidez con el que prestan el servicio, entre los aspectos más importantes. Los problemas que enfrentaban sus negocios eran: el espacio, la competencia, la escasez de empleados y los impuestos. Estos problemas los habían enfrentado: bajando los precios y mejorando

* Académicos de la Universidad Veracruzana integrantes de los Cuerpos Académicos: Las Organizaciones y su Entorno; Tecnologías de Información y Comunicación en las Organizaciones y Paradigmas de las Ciencias Administrativas.

el servicio. Pocos conocían el Distintivo H y solamente uno de ellos había iniciado el proceso de obtenerlo. El esfuerzo publicitario era a través de volantes y periódico. Asimismo, comentaron la necesidad de incrementar el apoyo gubernamental mejorando tanto la capacitación empresarial como la de los empleados, destacando la importancia de crear una cultura de servicio al cliente; adicionalmente, señalaron la necesidad de asociarse para hacer del Estado de Veracruz un polo de desarrollo turístico con reconocimiento nacional e internacional.

Los resultados del proyecto se presentaron en diversos foros despertando interés por conocer la situación actual del Sector Restaurantero (SR), por lo que los integrantes de los Cuerpos Académicos: Las Organizaciones y su Entorno; Tecnologías de Información y Comunicación en las Organizaciones y Paradigmas de las Ciencias Administrativas, decidieron integrar una Red de Colaboración Académica a fin de desarrollar un nuevo proyecto de investigación que identificara y explicara el estado actual de dicho sector.

III. JUSTIFICACIÓN

En el país, la industria restaurantera además de ser el segundo segmento más importante del sector turismo, destaca como una de las fuentes más relevantes de generación de empleos directos (803,413) e indirectos (2.2 millones) (INEGI, 2009), por lo que se considera, representa un gran apoyo a la economía nacional con una aportación al producto interno bruto (PIB) nacional del 2.38% (CANIRAC, 2004).

En Veracruz el turismo se considera como una de las actividades de mayor pertinencia para apuntalar el crecimiento económico y la generación de empleos. En particular la región de Xalapa, tiene características físicas y geográficas naturales y creadas por el hombre que le permiten desarrollarse turísticamente. El gobierno estatal actual ha mostrado a la opinión pública un fuerte interés en promover al estado en este sentido; muestra de ello ha sido el establecimiento de diversos programas que se gestan en la Secretaría de Desarrollo Económico de apoyo a la industria turística, como los relativos al Fomento e Impulso al Comercio, Industria y Turismo; Fomento y Desarrollo de Proyectos Productivos; Intermediación Financiera; Promoción de Servicios Turísticos; Programas Especiales, entre otros.

En la región de Xalapa, Veracruz de acuerdo con datos de la Secretaría de Turismo de Xalapa (2007) se estima la siguiente distribución del sector restaurantero (Cuadro 1).

IV. MARCO TEÓRICO

El término estrategia proviene del latín *strategia* y éste del griego *strategia* que significa el arte de dirigir las operaciones militares (RAE, 2006). En el campo de administración, la estrategia es un programa general de acción cuyo propósito es determinar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea sea la organización.

Cuadro 1. Distribución del tipo de establecimientos de la industria restaurantera de Xalapa, Veracruz, México

Tipo de establecimientos	Número	Porcentaje
Cafeterías	35	10%
Comida rápida	61	18%
Restaurantes	176	51%
Fondas y cocinas económicas	39	11%
Taquerías y torterías	36	10%
Total	347	100%

Fuente: Secretaría de Turismo del Municipio de Xalapa, 2008.

De ahí sus elementos componentes: ámbito producto/mercado (diagnóstico organizacional), vector de crecimiento (opciones de crecimiento y competencia), ventaja competitiva (característica que diferencia positivamente a la organización y sus productos) y sinergia (grado de éxito en el cambio de la situación real a la situación ideal) (Kotler, 2003).

La estrategia es por tanto, un plan general a través del cual una organización busca alcanzar sus objetivos. Con base en esta idea, Jerome McCarthy y William Perreault (2003, p. 47) 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". Asimismo, Fischer y Espejo (2004, p. 47) destacan que la 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 satisfaga".

De estos conceptos se desprende que sus elementos componentes son: el mercado meta, el posicionamiento, la combinación de mercadotecnia y el esfuerzo comercial. El mercado meta entendido como grupo de personas a los que una organización dirige su combinación de mercadotecnia. El posicionamiento, que consiste en colocar el producto en la mente del consumidor diferenciándolo de los satisfactores que ofrece la competencia.

V. METODOLOGÍA

Recopilación de información preliminar. En esta fase de la investigación, se recopiló información a través de Internet y también se programaron y realizaron entrevistas personales con responsables de instituciones como: Cámara Nacional de la Industria Restaurantera A.C. (CANIRAC), Secretaría de Turismo del Municipio de Xalapa y Gobierno del Estado de Veracruz, consideradas como fuentes de información de interés para el estudio. De dichas entrevistas, se obtuvo información que permitió justificar la realización del proyecto.

Determinación de objetivos y definición de variables de estudio. Una vez obtenida y analizada la información relacionada con el tema en estudio, se determinaron el objetivo y las variables que a continuación se detallan:

OBJETIVO GENERAL

Identificar y explicar los factores estructurales y coyunturales que determinan la problemática del sector restaurantero de la región de Xalapa, Veracruz, así como reconocer las oportunidades y proponer estrategias generales de mejora del desempeño de las organizaciones que lo conforman.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar la conformación del sector, en términos de estructura y diversificación
2. Identificar las expectativas de los consumidores
3. Identificar las expectativas de los empresarios. Elaborar y proponer estrategias generales de mejora del desempeño.

VARIABLES DE ESTUDIO

Variable	Indicadores
Con relación a consumidores (demanda)	
1. Preferencias	Tipo de comida Selección de un restaurante Horario para asistir a restaurantes
2. Motivación de consumo	Razones de asistencia a un restaurante Razones para contratar un servicio
3. Edad	Número de años cumplidos
4. Género	Género del consumidor
5. Escolaridad	Grado de estudios concluidos
6. Ciclo de vida familiar	Estado civil
7. Ocupación	Actividad principal desempeñada
Variable	Indicadores
Con relación a restaurantes (oferta)	
8. Gestión	Pertenencia a asociaciones Distintivo H Problemática del restaurante
9. Administración de Recursos humanos	Número de empleados por área de servicios
10. Infraestructura	Capacidad instalada
11. Servicios que ofrecen	Áreas de servicios Servicios adicionales Horario de servicio
12. Tipo de comida	Variedad de comida
13. Competencia	Tipo de competencia

Determinación de la población en estudio. La identificación de la población en estudio permitió seleccionar la fuente de información más adecuada para conocer su tamaño y los elementos que la integran. Esta etapa fue de suma importancia ya que requirió que las fuentes de información que se consultaron fueran pertinentes y adecuadas para asegurar la certeza y veracidad de la información. Por tanto, para llevar a cabo este proceso, se definieron

los elementos que identificaron a la población, esto es, aquellas variables de segmentación que sirvieron de base para definir el perfil poblacional.

De acuerdo con el objetivo general, se determinó que los municipios la región en estudio del sector restaurantero incluyera los municipios de: Xalapa, Coatepec, Emiliano Zapata, Naolinco, Banderilla y Xico. Posteriormente, se definieron las características de las dos unidades a estudiar. Primera: la oferta del servicio, esto es, únicamente los restaurantes el sector en la región antes mencionada. Segunda: los posibles demandantes del servicio de dichos restaurantes.

En cuanto a la determinación del número de unidades a estudiar para la oferta del servicio de los municipios de la región en estudio, los investigadores acudimos a diversas fuentes con la finalidad de identificar por municipio a cada uno de los restaurantes existentes; entre ellas se encuentran: Secretaría de Turismo del Municipio de Xalapa, Portal Web del H. Ayuntamiento de Xalapa, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI); Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM); EnjoyMéxico.net, Portal-Xalapa.com y VisitingMéxico.com. Debido a la diversidad encontrada con relación al número de establecimientos reportados por cada fuente, fue necesario realizar un análisis comparativo de la información obtenida y se pudo determinar que para agosto de 2008, el número de restaurantes existentes para la región a estudiar, se componía de acuerdo con el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Composición de la población en estudio para la oferta del servicio (restaurantes)

Municipio	Número de restaurantes
Xalapa	104
Coatepec	21
Banderilla	11
Xico	10
Naolinco	4
Emiliano Zapata	3
Total	153

Fuente: Elaboración propia, con base en diversas fuentes en agosto 2008.

Con relación a la determinación del número de elementos que conformaron la población de demandantes del servicio de los restaurantes de la región en estudio, se determinó que las características que los identificarían sería: individuos mayores de 18 años registrados en el II Censo de población y vivienda 2005 del INEGI en los municipios de la región en estudio su composición numérica se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 3. Composición de la población en estudio para la demanda del servicio (clientes)

Municipio	Número de personas mayores de 18 años de edad
Xalapa	274,218
Coatepec	52,337
Emiliano Zapata	31,604
Xico	19,855
Naolinco	11,854
Banderilla	10,962
Total	400,830

Fuente: Elaboración propia, con base en datos de INEGI.

Determinación del tamaño de muestra. Considerando el costo y los problemas que se tendrían para obtener información de la población en estudio, se decidió seleccionar una parte de la misma, proceso que ha sido probado y aceptado estadísticamente como válido, siempre y cuando la muestra tenga las características que identifican a la población y que estadísticamente sea representativa de la misma. Por ello, en esta fase se procedió a calcular el tamaño de muestra idóneo de acuerdo con las particularidades de cada una de las poblaciones (demanda y oferta) en estudio.

Para calcular el tamaño de muestra (n) tanto de los restaurantes como de los clientes, se usaron las siguientes fórmulas:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2} \quad n_{ajustada} = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

Donde:

n : es el número de elementos de la muestra

N : tamaño de la población

z : valor de la distribución normal estándar para un nivel de confianza

p : probabilidad a favor

q : probabilidad en contra

E : error de muestreo error máximo de estimación

Para la oferta del servicio (restaurantes) se consideraron los siguientes valores y se obtuvo el resultado:

$$N = 153$$

$$z = 1.67 \text{ para un nivel de confianza del } 90\%$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$E = 0.10$$

$$n = \frac{1.67^2 * 0.5 * 0.5}{0.10^2} = \frac{.6972}{0.01} = 69.7225$$

$$n_{ajustada} = \frac{69.7225}{1 + \frac{69.7225}{153}} = 47.89 = 48$$

Para la demanda del servicio (clientes) se consideraron los siguientes valores y se obtuvo el siguiente resultado:

$$N = 400,830$$

$$z = 1.96 \text{ para un nivel de confianza del } 95\%$$

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$E = 0.05$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} = \frac{.9604}{0.0025} = 384.16$$

$$n_{ajustada} = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{400,830}} = 383$$

Una vez determinado el tamaño de la muestra, se procedió a distribuirla proporcionalmente por municipio de acuerdo con la composición original de la población. En los siguientes cuadros se muestran los resultados:

Cuadro 4. Distribución proporcional del tamaño de muestra de restaurantes

Municipio	POBLACIÓN		MUESTRA
	Número	%	Número
Xalapa	104	68	32
Coatepec	21	14	7
Banderilla	11	7	4
Xico	10	6	3
Naolinco	4	3	1
Emiliano Zapata	3	2	1
Total general	153	100	48

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 5. Distribución proporcional del tamaño de muestra de clientes

Municipio	POBLACIÓN		MUESTRA
	Número	%	Número
Xalapa	274,218	68%	263
Coatepec	52,337	13%	50
Emiliano Zapata	31,604	8%	30
Xico	19,855	5%	19
Naolinco	11,854	3%	11
Banderilla	10,962	3%	10
Total	400,830	100%	383

Fuente: Elaboración propia.

Diseño y prueba de instrumentos. El grupo de trabajo decidió utilizar cuestionarios para la obtención de información de las unidades a estudiar. Por lo que se diseñaron dos cuestionarios, uno para la oferta dirigido a los empresarios dueños de los restaurantes, y otro, para la demanda orientado a los clientes de restaurantes.

El cuestionario para los empresarios dueños de los restaurantes, se integró de 26 preguntas, de las cuales, 22 fueron de opción múltiple y 4 abiertas. El cuestionario diseñado para obtener información de los clientes de restaurantes se integró de 17 preguntas, de las cuales 15 fueron de opción múltiple y 2 abiertas. Los cuestionarios, fueron aplicados para su prueba en una muestra representativa de ambas poblaciones en estudio y con base en la misma, se efectuaron ajustes y correcciones previamente a su aplicación final.

Aplicación de instrumentos. Una vez determinado el tamaño de muestra, se realizó la selección de los elementos que la conformaron. Para los restaurantes, se contaba con el listado de los mismos los cuales fueron numerados de manera consecutiva iniciando con el número 1. Posteriormente y haciendo uso de la función aleatoria de la hoja de cálculo de Excel, se seleccionaron los números que identificaron los restaurantes a visitar en cada municipio. Para el caso de los clientes, se decidió acudir a la zona centro y a centros comerciales en los cuales pudiera solicitarse información a personas mayores de 18 años de edad.

Diseñados y probados los instrumentos, se inició el proceso de recopilación de información. El período de recopilación de información fue de junio a diciembre de 2008 para clientes, y de febrero a mayo de 2009 para restauranteros.

Con respecto a la aplicación a los empresarios dueños de restaurantes, se presentaron algunas contingencias como fueron: que el restaurante ya no existía o no se encontraban en la dirección señalada, o bien que no había quien proporcionara

la información. Por tal motivo, una vez agotadas las visitas a los elementos listados en la muestra, se tomó la decisión de seleccionar una nueva muestra para suplir los faltantes y volver a hacer visitas. Para la aplicación de clientes, el tiempo de desarrollo del proyecto limitó el número de encuestas efectuadas y aunque el tamaño de la muestra fue de 383 elementos, solamente se obtuvo respuesta de 356, de los cuales 3 cuestionarios fueron eliminados por inconsistencia en los datos quedando al final una muestra de 353 elementos.

Codificación, diseño y captura de información. Con la finalidad de efectuar el análisis de la información en medios digitales, se codificaron los dos instrumentos, se diseñaron las bases de datos y se capturó la información recopilada. Esta es una de las fases del proceso investigativo que requiere de tiempo, pero que una vez concluida facilita el análisis de la información.

Análisis de la Información. La información integrada en una base de datos, permitió llevar a cabo el análisis de la misma. Dicho análisis se presenta en los siguientes párrafos y se divide en dos apartados: 1) resultados de la encuesta a clientes y 2) resultados de la encuesta a restauranteros.

1) RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES

En este apartado se presentan los resultados de la encuesta realizada a finales del 2008 a 353 clientes de restaurantes de los municipios de: Xalapa, Emiliano Zapata, Banderilla, Xico, Coatepec y Naolinco. La distribución proporcional del número de encuestados por municipio se muestra en el siguiente cuadro.

Cuadro 6. Distribución proporcional de integrantes de la muestra

Municipio	Total
Xalapa	76%
Emiliano Zapata	3%
Banderilla	6%
Xico	3%
Coatepec	10%
Naolinco	2%
Total general	100%

Fuente: cálculo directo. Base 353 encuestados.

Con relación a la ocupación, el estado civil y la edad de los entrevistados de la muestra se encontró que 45% fueron estudiantes; 41% empleados o profesionistas; el 7% empresarios; el 4% amas de casa y el 3% jubilados. El 65% de los entrevistados mencionaron ser solteros; 27% casados; 4% viven en unión libre; 2% están divorciados; 1% son separados y 1% es viudo. Con respecto a la edad, el 45% tiene una edad entre 21 y 30 años; el 19% tiene entre 15 y 20 años, el 19% tiene entre 31 y 40 años y el 17% tiene más de 40 años de edad.

El 53% de los encuestados fueron del género masculino y el 47% del género femenino. El 57%

señaló contar con estudios de licenciatura; el 16% de bachillerato; el 13% de maestría; el 7% carrera técnica y el 7% restante, mencionó otros niveles de escolaridad.

Para el análisis de los días de la semana que los entrevistados acostumbran acudir a un restaurante, se decidió separar el sábado y domingo (fin de semana) seleccionados por el 40% de los integrantes de la muestra y por otra parte, cualquier día de la semana entre los cuales se incluyeron días en los que se festejan cumpleaños, eventos familiares o eventos laborales, los cuales fueron elegidos por el 60% de ellos.

Se encontró que la mayoría acude a los restaurantes a la hora de comer (71%). Se acompañan principalmente de la familia (46%) y de los amigos (44%). También señalaron que el 35% asiste por comodidad y el 21% para festejar. Con relación al tipo de comida que prefieren, el 61% eligió la mexicana; 37% la regional; 32% la italiana entre las de mayores proporciones.

Se solicitó a los encuestados, que mencionaran los 5 restaurantes de su preferencia indicando el orden de la misma. Para el análisis, se asignó un valor de 5 cuando el restaurante ocupaba el primer lugar, 4 para el segundo, 3 para el tercero, 2 para el cuarto y 1 al colocado en quinto lugar. Esta valoración se multiplicó por el número de veces que el restaurante fue elegido y al resultado se le consideró como un puntaje ponderado de acuerdo con el orden de preferencia. Debido al número de restaurantes mencionados, en el siguiente cuadro se presentan solamente los diez favoritos así como el número de veces que fueron mencionados y los puntos de acuerdo al orden de la selección del valor en puntos ponderados.

Cuadro 7. Restaurantes señalados como favoritos

Restaurante	Puntos ponderados de acuerdo al orden de selección	Número de veces que fue seleccionado
Asadero 100	662	176
Il Postodoro	282	74
VIP'S	208	62
El Itacate	183	52
La Cabaña del Tío Yeyo	155	47
La Gavia	117	33
Sanborns	97	30
Casa Bonilla	73	24
La Estancia	67	22
California	67	25

Fuente: Elaboración propia

Es interesante que de acuerdo con la información proporcionada por los integrantes de la muestra, los cinco aspectos más relevantes tanto para la selección de un restaurante como del señalado como su favorito fueron similares, ya que en el primer

caso, en orden de importancia mencionaron: la calidad (67%), el precio (49%), la atención (43%), la sazón (33%) y el ambiente agradable (25%) y para su restaurante favorito: calidad (69%), precio (44%), atención o trato amable (36%), el ambiente agradable (30%) y la variedad de la carta (20%).

El 52% de los integrantes de la muestra dijeron que acostumbran acudir a restaurantes de Coatepec, 27% a Naolinco y a Xico y 16% a Banderilla entre los municipios cercanos a Xalapa más mencionados.

Por último, entre algunas recomendaciones brindadas por los encuestados se mencionaron principalmente: la rapidez en el servicio, la amabilidad y atención al cliente, los precios justos, la higiene y limpieza, la variedad en la carta, la sazón, el ambiente, las instalaciones amplias y confortables, mantener permanentemente capacitado al personal del restaurante, estacionamiento, mayor horario de servicio, oferta de promociones, áreas de fumar, tamaño de la ración, aceptar tarjetas de crédito, alimentos frescos y de calidad, atención personal del dueño, área de juegos para niños, servicio a domicilio y la apertura de nuevas sucursales.

Con la finalidad de conocer algunas características generales de los integrantes de la muestra que seleccionaron los diez restaurantes mencionados como favoritos en el cuadro 7, a continuación se presentan algunos cuadros relacionados con dichas características.

Con relación al rango de edad, La Estancia y la Cabaña del Tío Yeyo la mayor proporción de los encuestados que los seleccionaron como favoritos pertenece al rango de edad de más de 40 años, sin embargo, en el caso de El Itacate, Il Postodoro y Sanborns las mayores proporciones corresponden al rango de entre 21 y 30 años de edad que señala que los prefieren personas más jóvenes.

Respecto al estado civil, la mayoría de los que externaron su preferencia por los restaurantes son solteros, excepto en el caso de La Estancia y la Cabaña del Tío Yeyo en los que en su mayoría son casados.

Solamente El Asadero 100 y La Estancia fueron seleccionados por una mayor proporción de integrantes de la muestra del género masculino. En los demás restaurantes la mayor proporción correspondió al género femenino (ver siguiente cuadro).

Respecto al día de la semana en la que acostumbran acudir a un restaurante, únicamente en el caso de los restaurantes La Cabaña del Tío Yeyo y Casa Bonilla (ambos sitios en Coatepec) la mayor proporción seleccionó el fin de semana específicamente.

De acuerdo con la compañía con la que acuden a un restaurante, destacan mayores proporciones a favor de la familia; a excepción de VIP'S, Il Postodoro y California en los que prefieren asistir en compañía de los amigos.

Cuadro 8. Proporción de integrantes de la muestra por rango de edad que seleccionaron un restaurante como favorito en primer lugar

Restaurantes	Edad				
	15-20	21-30	31-40	Más de 40	Total
La Gavia	9%	45%	27%	18%	100%
Asadero 100	18%	43%	25%	13%	100%
La Estancia	0%	33%	0%	67%	100%
La Cabaña del Tío Yeyo	0%	33%	13%	53%	100%
VIP ´S	58%	33%	0%	8%	100%
Sanborns	0%	71%	0%	29%	100%
Il Postodoro	14%	72%	14%	0%	100%
Casa Bonilla	75%	0%	25%	0%	100%
El Itacate	16%	63%	5%	16%	100%
California	0%	100%	0%	0%	100%

Fuente: cálculo directo.

Cuadro 9. Proporción de integrantes de la muestra por estado civil que seleccionaron un restaurante como favorito en primer lugar

Restaurante	Estado civil				
	Soltero	Casado	Divorciado	Unión libre	Total
La Gavia	45%	36%	18%	0%	100.00%
Asadero 100	58%	34%	4%	3%	100.00%
La Estancia	0%	100%	0%	0%	100.00%
La Cabaña del Tío Yeyo	40%	60%	0%	0%	100.00%
VIP ´S	83%	8%	8%	0%	100.00%
Sanborns	57%	29%	0%	14%	100.00%
Il Postodoro	90%	7%	0%	3%	100.00%
Casa Bonilla	75%	25%	0%	0%	100.00%
El Itacate	53%	42%	0%	5%	100.00%
California	100%	0%	0%	0%	100.00%

Fuente: cálculo directo.

Cuadro 10. Proporción de integrantes de la muestra por género que seleccionaron un restaurante como favorito en primer lugar

Restaurantes	Género		
	Masculino	Femenino	Total
La Gavia	36%	64%	100%
Asadero 100	61%	39%	100%
La Estancia	100%	0%	100%
La Cabaña del Tío Yeyo	47%	53%	100%
VIP ´S	42%	58%	100%
Sanborns	29%	71%	100%
Il Postodoro	38%	62%	100%
Casa Bonilla	50%	50%	100%
El Itacate	47%	53%	100%
California	50%	50%	100%

Fuente: cálculo directo.

Cuadro 11. Proporción de integrantes de la muestra de acuerdo a los días de la semana que acostumbra asistir a restaurantes y que seleccionaron un restaurante como favorito en primer lugar

Restaurante seleccionado en primer lugar	Días en que acostumbra asistir al restaurante		
	Fin de semana	Cualquier día de la semana	Total
La Gavia	36%	64%	100%
Asadero 100	45%	55%	100%
La Estancia	33%	67%	100%
La Cabaña del Tío Yeyo	60%	40%	100%
VIP ´S	25%	75%	100%
Sanborns	43%	57%	100%
Il Postodoro	38%	62%	100%
Casa Bonilla	50%	50%	100%
El Itacate	16%	84%	100%
California	0%	100%	100%

Fuente: cálculo directo.

Cuadro 12. Proporción de integrantes de la muestra de acuerdo con la compañía que seleccionaron un restaurante como favorito en primer lugar

Restaurante	Compañía					Total
	Solo	Con amigos	Con la familia	Con la pareja	Compañía variable	
La Gavia	0%	18%	55%	9%	18%	100%
Asadero 100	3%	42%	52%	0%	3%	100%
La Estancia	0%	33%	67%	0%	0%	100%
La Cabaña del Tío Yeyo	0%	47%	53%	0%	0%	100%
VIP ´S	0%	58%	33%	0%	8%	100%
Sanborns	0%	43%	57%	0%	0%	100%
Il Postodoro	0%	76%	21%	0%	3%	100%
Casa Bonilla	0%	50%	50%	0%	0%	100%
El Itacate	5%	37%	47%	5%	5%	100%
California	0%	100%	0%	0%	0%	100%

Fuente: cálculo directo.

Para los diez restaurantes, la hora de comer obtuvo los mayores valores proporcionales destacando La Estancia con el 100% en este horario.

Cuadro 13. Proporción de integrantes de la muestra de acuerdo al horario en el que acostumbran asistir y que seleccionaron un restaurante como favorito en primer lugar

Restaurante	Horario				Total
	Desayunar	Comer	Cenar	Las tres anteriores	
La Gavia	0%	73%	18%	9%	100%
Asadero 100	4%	76%	15%	4%	100%
La Estancia	0%	100%	0%	0%	100%
La Cabaña del Tío Yeyo	0%	73%	27%	0%	100%
VIP ´S	17%	58%	25%	0%	100%
Sanborns	14%	57%	29%	0%	100%
Il Postodoro	0%	69%	28%	3%	100%
Casa Bonilla	0%	75%	25%	0%	100%
El Itacate	5%	89%	5%	0%	100%
California	0%	50%	0%	50%	100%

Fuente: cálculo directo.

Análisis del sector restaurantero en la región de Xalapa, Veracruz, México, durante el período 2008-2009

En el siguiente cuadro se muestran los resultados para los cinco restaurantes en primer lugar de preferencia de los motivos más importantes por los cuales los eligen.

Cuadro 14. Motivos por los que eligen a su restaurante favorito

Motivo	Asadero 100	Il Postodoro	El Itacate	VIP 'S	La Cabaña del Tío Yeyo
Calidad	67%	72%	63%	83%	92%
Precio	34%	52%	53%	50%	38%
Ambiente agradable	31%	31%	32%	8%	46%
Trato amable	25%	41%	47%	25%	46%
Sazón	19%	10%	0%	17%	0%
Ubicación	18%	21%	16%	17%	31%
Rapidez en el servicio	16%	10%	16%	8%	15%
Estacionamiento	15%	7%	0%	0%	0%
Variedad en la carta	13%	28%	11%	8%	38%
Tamaño de ración	12%	0%	0%	0%	15%
Música viva	12%	3%	11%	17%	15%
Lugar	9%	3%	5%	0%	0%
Horario	7%	7%	5%	33%	0%
Acepta tarjeta de crédito	3%	0%	16%	0%	0%
Tipo de gente que asiste	1%	3%	5%	8%	0%
Servicio a Domicilio	1%	3%	0%	0%	0%
Espectáculos	1%	0%	5%	8%	0%
Privacidad	0%	3%	0%	8%	0%
Cuenta con área de fumar	0%	0%	0%	8%	8%
BASE	67	29	19	12	13

Fuente: cálculo directo.

En resumen, la información obtenida en este estudio proporciona algunas de las características generales de los clientes que es conveniente consideren los propietarios de restaurantes en el diseño de sus estrategias de mercado.

Cada restaurante seleccionado entre los diez favoritos, tiene sus propias particularidades de acuerdo con los resultados del estudio, algunos fueron seleccionados por personas jóvenes, solteros, del género masculino que acostumbran acudir los fines de semana acompañados de los amigos, otros son personas mayores, del género femenino que se acompañan de la familia. Los motivos principales por los cuales asisten a un restaurante son: la calidad, el precio, el ambiente, el trato amable y la sazón. Particularmente, destacó respecto al número de veces que fue elegido como favorito el Asadero 100 ya que fue seleccionado en más del doble de veces del restaurante que ocupó el segundo lugar.

Es importante señalar las principales recomendaciones generadas por los entrevistados entre las que se encuentran: la rapidez en el servicio, la amabilidad y atención al cliente, los precios justos, la higiene y limpieza, la variedad en la carta, la sazón, el ambiente, las instalaciones amplias y confortables, mantener permanentemente capacitados al personal del restaurante, contar con estacionamiento, amplio horario de servicio, oferta de promociones, contar con áreas de fumar, tamaño de la ración, aceptar

tarjetas de crédito, ofrecer alimentos frescos y de calidad, atención personal del dueño, contar con área de juegos para niños, servicio a domicilio y la apertura de nuevas sucursales.

2) RESULTADOS DE LA ENCUESTA A RESTAURANTEROS

La encuesta orientada a conocer las opiniones de los responsables de restaurantes, se aplicó a 51 restauranteros a principios de 2009, los cuales fueron seleccionados aleatoriamente de una lista de restaurantes vigentes en el momento de llevar a cabo el estudio en los municipios de: Xalapa, Emiliano Zapata, Banderilla, Xico, Coatepec y Naolinco. Los resultados más relevantes obtenidos se describen en los siguientes párrafos.

La distribución por municipio de la muestra se presenta en el siguiente cuadro en el que se puede apreciar que Xalapa y Coatepec representaron las mayores proporciones, ello debido a que en estos municipios se reportó un mayor número de restaurantes.

Cuadro 15. Distribución porcentual de la muestra de restaurantes por municipio

Municipio	Porcentaje
Xalapa	68%
Banderilla	6%
Emiliano Zapata	2%
Xico	6%
Coatepec	16%
Naolinco	2%
Total	100%

Fuente: cálculo directo.

Respecto al tipo de comida que ofertan los restaurantes, el 51% de los encuestados dijeron ofrecer comida regional; 37% mexicana; 10% oriental; 6% española e italiana y el 12% señaló comida internacional. El 94% señaló ofrecer comida a la carta; 29% menú del día y solamente el 8% buffet. Sin embargo, acerca de los servicios adicionales que brindan, el 86% manifestó que tenían comida para llevar; 41% servicio a domicilio; 31% oferta de banquetes y el 8% clientes abonados.

Confirmando los resultados de la encuesta a clientes, la mayor proporción (96%) de los restauranteros señaló ofrecer servicios a la hora de la comida y que su mayor afluencia de clientes es el fin de semana, por lo que el 39% de ellos señalaron que los sábados y domingos requieren contratar personal adicional.

Es interesante observar en el siguiente cuadro, que el número promedio de empleados por puestos es muy variable y que únicamente los puestos de mesero, cocinero y ayudante son los que cuentan con más de un empleado. Algunos otros puestos mencionados por algunos restauranteros fueron: tortillera, personal de intendencia, *hostess*, niñeras, almacenista y lavaplatos.

Los encuestados mencionaron contar con una capacidad instalada promedio de 95 clientes, el máximo especificado fue de 360 espacios y el mínimo de 20. En el siguiente cuadro se presenta el listado de espacios disponibles en los restaurantes. Adicionalmente al listado, algunos restauranteros mencionaron contar con cava, cuarto gris y área para empleados.

Con el interés de conocer la forma en la que los restaurantes operan desde el punto de vista organizacional, se solicitó información acerca de la manera en la que funcionan tanto en la preparación de los platillos como en el servicio de meseros. Las siguientes gráficas muestran que con respecto a la preparación de los platillos, la mayor proporción correspondió a una organización en la que todo el personal de la cocina prepara platillos, y para el servicio de meseros, trabajan principalmente por áreas de atención a clientes. Con relación a otras formas de organizarse en la preparación de platillos se mencionó que es el dueño el que distribuye el

Cuadro 16. Número promedio de empleados por puesto en los restaurantes de acuerdo con los integrantes de la muestra

Puesto	Número promedio de empleados	Desviación estándar	Número máximo de empleados reportados
Meseros	3.7	3.2	15
Cocinero	2.5	2.7	15
Ayudante	1.9	2.4	14
Cajero	0.9	1.0	4
Administrativos	0.8	1.3	6
Garrotero	0.5	1.3	7
Capitán	0.5	0.7	2
Barman	0.5	0.8	4
Chef	0.4	0.7	3
Galopín	0.2	0.9	5
Valet	0.2	0.6	3
Seguridad	0.1	0.4	2

Fuente: cálculo directo.

Cuadro 17. Proporción de restaurantes de la muestra que cuentan con los espacios listados

Espacios disponibles	Porcentaje
Comedor	100%
Cocina	100%
Sanitarios	96%
Área de refrigeración	78%
Área de desechos	76%
Almacén de secos	61%
Área de fumadores	49%
Bar	35%
Estacionamiento	35%
Área de entretenimiento para niños	24%
Área de recepción	22%
Reservados	18%

Fuente: cálculo directo.

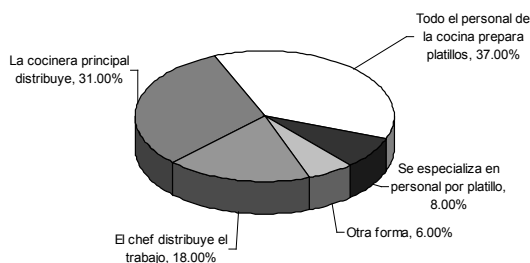
trabajo y en el servicio a meseros es de manera rotativa.

Se solicitó a los integrantes de la muestra que eligieran en orden de importancia los tres aspectos que los diferencian de sus competidores. En el siguiente cuadro se muestran los valores, tanto del número de veces que fue seleccionado el aspecto, como de su cuantificación en puntos ponderados de acuerdo con la importancia asignada por el encuestado.

El 69% de los encuestados dijeron no haber detectado nuevos servicios a ofrecer, sin embargo, el 39% de ellos mencionaron que era necesario

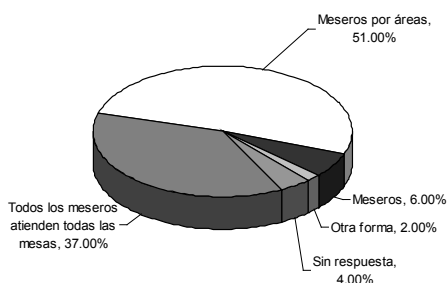
adicionar: nuevos platillos; área para niños; servicio de banquetes; venta de licores, área de estacionamiento; desayunos; servicio de *valet parking*; bar; servicio a domicilio; abonados y música en vivo.

Gráfica 1. Distribución porcentual de la forma en la que se organizan para la preparación de platillos



Fuente: cálculo directo.

Gráfica 2. Distribución porcentual de la forma en la que se organizan para el servicio de meseros



Fuente: cálculo directo.

Debido a la diversidad de respuestas obtenidas por el 80% de los encuestados respecto a los problemas más relevantes a los que se enfrentan, se decidió agruparlas de acuerdo con las listadas en el siguiente cuadro. En el problema relacionado con la situación económica por la que atraviesa el país, se incluyeron también respuestas como el incremento en costos de producción y la reducción de la afluencia de clientes, principalmente. En situaciones adversas en el entorno se mencionó el virus de la influenza, la veda del camarón o la fauna nociva. Respecto a los recursos humanos, se especificaron problemas como la falta de profesionalización que dificulta el reclutamiento, la selección y la contratación de los mismos.

El 59% de los restauranteros de la muestra dijeron haber implementado algunas medidas para enfrentar la problemática antes mencionada. Entre ellas se denotan las estrategias financieras, la promoción y publicidad y la infraestructura. Específicamente algunas estrategias financieras mencionadas fueron: reducir costos fijos, mantener

Cuadro 18. Aspectos que los hacen diferentes a sus competidores

Aspecto	Número de veces que fue seleccionado	Número de veces ponderadas
Calidad	35	86
Precio	28	67
Atención	21	38
Sazón	18	30
Variedad de la carta	8	17
Ambiente agradable	8	13
Ubicación	8	10
Tamaño de la ración	5	10
Lugar espacioso	5	9
Tipo de gente que asiste	5	6
Acepta tarjeta de crédito	3	5
Estacionamiento	2	6
Horario	2	3
Música viva	2	2
Privacidad	1	2
Otro	1	1

Fuente: cálculo directo.

Cuadro 19. Problemas a los que se enfrentan

Problema	Porcentaje
Situación económica	61%
Situaciones adversas en el entorno	27%
Recursos humanos	15%
Competencia	10%
Otras	10%

Fuente: cálculo directo. Base de cálculo 41 encuestados.

Cuadro 20. Medidas adoptadas ante los problemas que enfrentan

Medida	Porcentaje
Estrategias financieras	37%
Promoción y publicidad	33%
Infraestructura	30%
Capacitación	17%
Calidad en el servicio	7%

Fuente: cálculo directo. Base de cálculo 30 encuestados.

o reducir los precios, incrementar las reservas de materia prima y ajustar salarios para mejorar el servicio.

Se encontró, que únicamente el 61% de los encuestados mencionaron a sus principales competidores. Las mayores proporciones fueron: el 16% para El Asadero 100, 10% para las plazas comerciales y el 6% para La Capella, La Gavia, Vadiro's y La Fonda.

Respecto a su incorporación en alguna asociación, el 43% pertenece a la CANIRAC y el 57% señaló no estar afiliado a grupos formalmente constituidos. En el siguiente cuadro se listan algunas instituciones de las que han recibido apoyo para la prestación de sus servicios, sin embargo, más de la mitad (59%) de los encuestados dijeron no haber recibido ayuda de ninguna institución. Complementariamente, el 88% de ellos mencionaron no conocer programas específicos de apoyo al sector.

Cuadro 21. Instituciones de las que han recibido apoyo para la prestación del servicio

Institución	Porcentaje
Ninguna	59%
Sría. de Industria y Comercio	16%
Sría de Turismo Municipal	12%
CANIRAC	12%
Sría de Salubridad y Asistencia	8%
Sría de Turismo Federal	6%
Sría de Turismo Estatal	2%

Fuente: cálculo directo.

El 63% de los encuestados mencionaron no participar en programas de promoción turística. El 37% que señaló haber participado en estos programas, especificó los que se muestran en el siguiente cuadro.

Cuadro 22. Distribución proporcional de programas de promoción turística en los que han participado

Programa de promoción turística	Porcentaje
Folleto publicitarios	53%
Muestras gastronómicas	21%
Promoción a través de hoteles	21%
Local en ferias	16%
Otros (página Web, ruta de la niebla)	16%

Fuente: cálculo directo.

Los resultados obtenidos acerca del conocimiento del Distintivo H¹, registraron que el 49% de los restauranteros lo conocen. De ellos, el 43% ha emprendido acciones como las siguientes para obtenerlo: instalaciones y equipo sujetos a

la norma; control de alimentos; área de basura y meseros limpios; cambio de mosaico y piso; manuales de operación y procesos; mejorar instalaciones y capacitación de empleados; instalación de mobiliario y medidas de higiene. Solamente un restaurante mencionó contar con dicho distintivo.

A pesar de que el 25% de los restauranteros dijeron no contar con medios de difusión, en el siguiente cuadro se presentan los más utilizados por el resto de los encuestados. Cabe mencionar que en el concepto de otros, se incluyeron: Internet, trípticos, Sección Amarilla, tarjetas, publicidad en tránsito (autobuses) y recomendaciones de clientes (*publicity*).

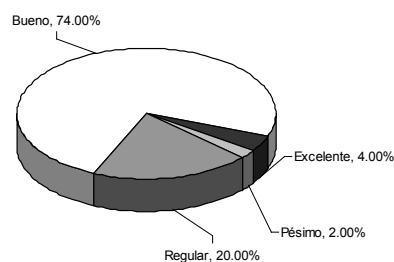
Cuadro 23. Medios de difusión utilizados

Medio de difusión	Porcentaje
Radio	27%
Ninguno	25%
Volantes	24%
Periódico	22%
Otros	20%
Carteles	14%
Televisión	10%
Revistas	6%

Fuente: cálculo directo.

Como conocedores del sector, se les consultó su opinión acerca del servicio en general que ofrecen los restaurantes de Xalapa y del Estado de Veracruz. Las respuestas se muestran en las siguientes gráficas en las que la opinión es favorable, mas no excelente.

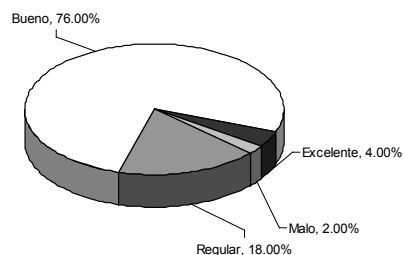
Gráfica 3. Distribución porcentual de las opiniones acerca del servicio que ofrecen los restaurantes de Xalapa



Fuente: cálculo directo.

1 Certificación de la Secretaría de Salubridad y de la Secretaría de Turismo sobre la calidad en la prestación de servicios de los restaurantes

Gráfica 4. Distribución porcentual de las opiniones acerca del servicio que ofrecen los restaurantes del Estado de Veracruz



Fuente: cálculo directo.

Por último, se solicitó a los encuestados su opinión acerca de las perspectivas de mejoramiento para el sector restaurantero en la región y en el Estado, las respuestas fueron diversas por lo que fueron agrupadas en tres grandes rubros. El primero, denominado *apoyos del gobierno* refiere, entre otras, opiniones relacionadas con apoyos fiscales; profesionalización del sector; impulso al turismo; acceso a créditos con bajas tasas de interés, etc. El segundo rubro, se nombró *mejoramiento en el servicio* y considera respuestas relativas a la búsqueda de satisfacer al cliente a través de una prestación del servicio acorde con sus necesidades y deseos. El tercer rubro llamado *estrategias publicitarias y de promoción* se orienta a la realización de acciones tendientes a promover la demanda del servicio y a dar a conocer las características de los restaurantes de la región y del Estado. La proporción de encuestados que mencionó cada una de ellas se muestra en el siguiente cuadro, en la que el mejoramiento en el servicio obtuvo el mayor valor.

Cuadro 24. Opinión acerca de las perspectivas para el sector

Perspectiva	Porcentaje
Mejoramiento en el servicio	44%
Apoyos del gobierno	41%
estrategias publicitarias y de promoción	18%

Fuente: cálculo directo.

Presentación de resultados. La generación de un primer documento conteniendo los resultados del estudio realizado es importante para dar a conocer lo encontrado y las limitaciones que pudiera tener el desarrollo del proyecto, así como el cúmulo de experiencias y aprendizajes que pudieran ser el inicio de nuevas interrogantes que se traduzcan en trabajos de investigación futuros relacionados con el tema. Este documento es el resultado obtenido del análisis de la información y a través del cual se muestran los resultados más relevantes del estudio.

Diseño de estrategias. En esta etapa del proyecto, se formularon y plantearon estrategias en

un plan que se espera permita la mejora en cuanto al desarrollo del sector restaurantero.

El plan, se orienta a obtener los siguientes objetivos: el incremento del mercado, el posicionamiento del producto en el mercado, la atracción del turismo, el incremento de la economía en la región, el desarrollo del capital humano involucrado en el sector y el desarrollo de alianzas estratégicas entre empresarios e instituciones gubernamentales. Con base en lo anterior, se proponen las siguientes estrategias que se describen en la propuesta de desarrollo: penetración; estudio de mercados actuales; desarrollo del mercado; desarrollo del producto; integración; desarrollo del capital humano; evaluación y control.

Propuesta de desarrollo estratégico. La propuesta de desarrollo estratégico definida para el sector en estudio, señala para cada estrategia que la integra: la conceptualización y objetivo de la misma, así como algunas tácticas que pueden ser utilizadas en su operación.

Penetración. Aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales, mejorando la producción y calidad.

Objetivo: incrementar la frecuencia de consumo de los comensales en el sector restaurantero de la región de Xalapa, Ver., con base en el estilo de vida que presentan los consumidores actualmente.

Tácticas:

- Fomentar el servicio de comida para llevar a los centros de trabajo.
- Ofrecer paquetes especiales para estudiantes, empleados y profesionistas.
- Crear una tarjeta de clientes frecuentes en el sector restaurantero, donde los comensales obtengan descuentos especiales o acumulen puntos para nuevas visitas.
- Ofrecer ferias gourmet con platillos especiales cada día de la semana.
- Buscar nuevos nichos de oportunidad en los mercados identificados (por género y edad) para su ampliación, ofreciéndoles buffets o paquetes de servicio de alimentos, con espacios y diversión, música viva, paquetes promocionales (dos por uno y la hora del amigo, entre otros) y ambientes interactivos (por ejemplo: juegos de billar, juegos electrónicos). Además, de un servicio de cocina más diversificado (considerando gustos y posibilidades económicas).
- Ofrecer promociones en días especiales de 2 x 1, 3 x 2, etcétera,
- Ofrecer descuentos en bebidas específicas.
- Realizar promociones en días no festivos para aumentar la afluencia de clientes.

Desarrollo del mercado. Atracción de nuevos clientes con los productos existentes.

Objetivo: aumentar las ventas introduciendo los productos actuales en mercados nuevos.

Tácticas:

- Franquiciar negocios del sector restaurantero, con el apoyo de la Secretaría de Economía y el plan de apoyo de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), con su programa de Apoyo a Emprendedores, que comprende la fundamentación jurídica, la protección industrial y la proyección financiera y operativa.
- Franquiciar los mejores restaurantes de la ciudad de Xalapa hacia el puerto de Veracruz, Poza Rica, y otras ciudades importantes del estado o cercanas a la región.
- Participar en ferias regionales en ciudades importantes del Estado (Veracruz, Poza Rica, Tuxpan, Córdoba, Orizaba, Coatzacoalcos, etc.), para dar a conocer la gastronomía que se brinda en Xalapa y la región.
- Ofrecer el servicio a domicilio a los comensales con una compra mínima de consumo, dependiendo de la localidad en donde se encuentren.
- Introducirse en plazas comerciales.
- Ampliar sus servicios con tarifas especiales para fiestas infantiles o de cumpleaños, servicios de coffee break para juntas de negocios, cursos, convenciones, etc.
- Implementar precios especiales a grupos que organicen eventos exclusivos.
- Diseñar estrategias promocionales para atender a las familias, tales como ofertas familiares, menús combinados para familias de distintas edades, distracciones en vivo para infantes, entre otras.
- Fomentar la publicity con el servicio, atención al cliente y algún recuerdo que proporcione el negocio o el sector.

Desarrollo de producto. Creación de productos nuevos comercializables.

Objetivo: desarrollar productos nuevos o mejorados, destinados a los mercados actuales o cautivos.

Tácticas:

- Crear menús para personas que requieren seguir un programa de nutrición determinado, como: diabéticos, deportistas, sobrealimentación, entre otros.
- Ofrecer porciones generosas en platillos especiales, para aquellas personas que no satisfacen su alimentación con una sola ración.
- Crear platillos nuevos (internacionales o nacionales).
- Introducción de platillos de la región acompañados de ambientes especiales al lugar o a la celebración.
- Fijar precios bajos o cupones de descuento a platillos innovadores para promover su consumo.
- Organizar una expo-gastronómica anual, donde se muestre la diversificación de los productos del sector restaurantero.

Integración. Buscar facilitar las relaciones con

los proveedores o con distribuidores del servicio.

Objetivo: reducir costos a través de relaciones con proveedores y la adecuada colocación del producto, optimizando los recursos de la empresa.

Tácticas:

- Crear alianzas con los productores de verduras, frutas, condimentos, etcétera, para reducir costos.
- Crear alianzas estratégicas con hoteles para promocionar el sector restaurantero que opera en la región.

Desarrollo del capital humano. Fomentar la formación y capacitación de los recursos humanos.

Objetivo: capacitar al recurso humano que participa en el sector restaurantero, con el fin de darle un valor al servicio que en éste se brinda.

Tácticas:

- Capacitar a los empresarios y gerentes para desarrollar una cultura empresarial y así ellos lo puedan transmitir a sus empleados.
- Capacitar a los meseros y a los encargados de las áreas operativas, de alimentos y bebidas, sobre la calidad e higiene del servicio que se brinda.
- Solicitar a las autoridades de las Secretarías de Salud y de Turismo, que promuevan a través de programas de capacitación, las características e importancia del programa del Distintivo H que permitan certificar tanto al servicio como a los trabajadores, de acuerdo a normas internacionales aplicables a estos establecimientos; promoviéndolos adicionalmente a través de conferencias y medios masivos de comunicación.
- Instituir programas o cursos de capacitación para el desarrollo de una cultura de atención personalizada en el servicio a clientes, así como de preparación administrativa, con la finalidad de que cuenten con mayores conocimientos y perspectivas de desarrollo.
- Concientizar al recurso humano acerca de la importancia de la responsabilidad social de los restaurantes particularmente en el reciclado de la basura, cuidado del agua, contaminación, etc.
- Realizar eventos deportivos y culturales entre trabajadores de los diferentes restaurantes del sector, para fomentar el compañerismo, el trabajo colaborativo y en equipo.

Evaluación y control. Conocer el logro de los objetivos y metas planteados.

Objetivo: conocer resultados a fin de identificar desviaciones con relación a las actividades planeadas e implementar la corrección de éstas.

Tácticas:

- Diseñar instrumentos para la recopilación de

información que permitan conocer la opinión del mercado acerca de la calidad de los productos y servicios que se ofrecen.

- Implementar un buzón de quejas y sugerencias en los restaurantes para conocer la opinión de clientes y comensales.
- Desarrollar mecanismos para determinar el logro de los objetivos y metas del plan de desarrollo.
- Conocer las necesidades y resultados de las acciones de vinculación entre el sector restaurantero y las dependencias de gobierno y demás organizaciones del entorno relacionadas con este sector.
- Desarrollar entre los miembros del sector restaurantero, ya sea por especialidad o de manera genérica, un sistema de *Benchmarking*² que permita establecer un programa de mejoramiento continuo tanto para los establecimientos como para su personal, administración y servicios, cuyos resultados podrían ser el reconocimiento público individual o por categorías a aquellos que cumplan con los prerrequisitos y las normas que se establezcan en el programa.

Propuesta de acciones complementarias. Adicionalmente a las estrategias mencionadas, se sugieren las siguientes acciones generales que podrían ser realizadas por los restauranteros a fin de mantenerse informados tanto del mercado actual como del potencial, identificando las características que requieren del producto, así como sus tendencias, logrando vincularse con el entorno y promover los servicios que ofrece el sector restaurantero.

- Realizar estudios de mercado tanto regional, como estatal, nacional e internacional.
- Fomentar el turismo en la región de Xalapa mediante el ofrecimiento de planes de descuentos para los grupos de turistas que la visitan, demostraciones gastronómicas.
- Utilizar medios masivos de difusión como la radio, periódicos y revistas, trípticos y carteles con información del sector restaurantero e implementar campañas publicitarias que lo apoyen.
- Mantener actualizada la información de restaurantes en las páginas Web del gobierno municipal, estatal y federal.
- Desarrollar un sistema de información que permita contar con información pertinente, oportuna, confiable, completa y relevante para la toma de decisiones.
- Contar con una base de datos de clientes y fomentar el envío de mensajes sobre promociones especiales, pedidos de reservaciones, etc.
- Crear un espacio en Internet con una base de datos que genere información actualizada de los restaurantes de la región.

- Dar a conocer los programas de apoyo que ofrece la Secretaría de Economía federal y estatal para los micros y pequeños empresarios que cuenten con características para franquiciar sus restaurantes.
- Firmar convenios con el sector gobierno para la implementación de programas de investigación, desarrollo e invención (I&D&I), que permitan generar nuevos productos y servicios; así como para difundir el uso y consumo de los productos utilizados en el sector restaurantero (tortilla, pan, condimentos, etc.).
- Diseñar conjuntamente con los gobiernos municipales y estatales, polos de atracción en función del interés turístico de las diferentes regiones del Estado, la calidad y diversidad de la comida, considerando los factores de: cultura, naturaleza, aventura y estructura.
- Realizar periódicamente foros de consulta y discusión acerca de los problemas que enfrenta este importante sector de la economía veracruzana.

VI. CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos señalados para la realización de este trabajo de investigación, se puede destacar que, con relación a la estructura del sector restaurantero en la región en estudio, la mayor proporción de restaurantes, se concentra en los municipios de Xalapa y Coatepec, ofertando principalmente comida regional y mexicana. Los restaurantes cuentan con más de un empleado para los puestos de mesero, cocinero y ayudante, los cuales se encuentran representados dentro de la estructura de la mayoría de ellos. El dueño es quien distribuye el trabajo, y el servicio de meseros es rotativo por área. Respecto a los espacios de los que disponen, todos los restauranteros señalaron contar con comedor y cocina con una capacidad instalada promedio de 95 clientes.

En cuanto a la identificación de las expectativas de los consumidores, se puede señalar que: la calidad, el precio, el ambiente agradable, el trato amable y la sazón son los motivos más importantes por los que eligen un restaurante; sin embargo, la elección depende de las particularidades de los clientes que los eligen, específicamente debidos a variables como: el género, la edad y la compañía. Deben destacarse algunas de las recomendaciones generadas para mejorar el servicio del sector, las cuales en opinión de los entrevistados fueron: la rapidez en el servicio, la amabilidad y atención al cliente, los precios justos, la higiene y limpieza, la variedad en la carta, la sazón, el ambiente, las instalaciones amplias y confortables, mantener permanentemente capacitados al personal del restaurante, contar con estacionamiento, amplio horario de servicio, oferta de promociones, contar con áreas de fumar, tamaño de la ración, aceptar tarjetas de crédito, ofrecer alimentos frescos y de calidad, atención personal del dueño, contar con área de juegos para niños, servicio a domicilio y la apertura de nuevas sucursales.

Los restauranteros, mencionaron también

² Proceso continuo y sistemático para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones que evidencien las mejores prácticas, con el propósito de transferir su conocimiento.

sus expectativas para el mejoramiento del sector las cuales a manera de resumen fueron: *apoyos del gobierno* referidos, entre otras, a las opiniones relacionadas con apoyos fiscales; profesionalización del sector; impulso al turismo; acceso a créditos con bajas tasas de interés, etc. Así mismo, se mencionó el *mejoramiento en el servicio* relativo a la búsqueda de la satisfacción del cliente a través de una prestación del servicio acorde con sus necesidades y deseos. Por último, requieren de *estrategias publicitarias y de promoción* orientadas a la realización de acciones tendientes a promover la demanda del servicio y a dar a conocer las características de los restaurantes de la región y del Estado. Mismas que se proponen en el último apartado de este trabajo.

El desarrollo del presente proyecto de investigación, permitió identificar y explicar algunos de los factores estructurales y coyunturales que determinan la problemática del sector restaurantero de la región de Xalapa, Veracruz.

Finalmente, es importante destacar que esta propuesta es el resultado de un trabajo colaborativo y multidisciplinario por parte, tanto de integrantes del Cuerpo Académico Las Organizaciones y su Entorno del IIESCA, como de colaboradores de los Cuerpos Académicos: Tecnologías de Información y Comunicación en las Organizaciones y Paradigmas de las Ciencias Administrativas, pertenecientes a las Facultades de Contaduría y Administración y Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana.

VII. REFERENCIAS

- Ayuntamiento de Xalapa (2008). *Restaurantes de Xalapa*. Recuperado en junio de 2008 del Portal Web del H. Ayuntamiento de Xalapa: http://www.xalapa.gob.mx/turismo/cocina_mexicana.htm
- CANIRAC (2004). Boletín No. 41, septiembre 22 de 2004.
- EnjoyMexico (2008). *Restaurantes de Xalapa*. Recuperado en junio de 2008 del sitio Web: <http://www.enjoymexico.net/mexico/xalapa-restaurantes-mexico.php>
- EnjoyMéxico.net (2008). *Turismo en Mexico, tours y guía de viajes Xalapa, México*. Recuperado en mayo de 2008 del sitio Web: <http://www.enjoymexico.net/mexico/xalapa-restaurantes-mexico.php>
- Fischer, L. & Espejo, J. (2004). *Mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.
- INEGI (2008). Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. *Establecimientos de preparación y servicio de alimentos y de bebidas con categoría turística por municipio al 31 de diciembre de 2004*. Recuperado en julio de 2008 del sitio Web: <http://www.inegi.gob.mx/>
- Kotler, P. (2003). *Dirección de mercadotecnia, análisis planeación, implementación y control*. México: Prentice-Hall.
- McCarthy, E. J. & Perreault W. D. (2003). *Marketing un enfoque global*. México: McGraw-Hill.
- Portal-Xalapa.com (2008). *Restaurantes*. Recuperado en mayo de 2008 del sitio Web: <http://www.portal-xalapa.com/regional/dir/restaurantes.html>.
- SIEM (2008). *Restaurantes, bares y fondas por municipio en Veracruz*. Recuperado en mayo de 2008 del sitio Web del Sistema de Información Empresarial Mexicano: <http://www.siem.gob.mx/siem2008/>
- VisitingMéxico.com (2008). *Restaurantes de Xalapa*. Recuperado en junio de 2008 del sitio Web: <http://www.visitingmexico.com.mx/veracruz/restaurantes-veracruz-xalapa.php>