

SITUACIÓN Y PERSPECTIVAS DEL SECTOR RESTAURANTERO DE LA REGIÓN DE XALAPA, VERACRUZ

Milagros Cano Flores, Ana María Díaz Cerón, Teresa García López,
Sergio H. Kauffman González y Jorge Ramírez Juárez*

I. INTRODUCCIÓN

En el Plan Veracruzano de Desarrollo 1999-2004, se establece como una tarea fundamental del sector turismo recuperar y acrecentar la competitividad en esta rama de actividad fundamental para el desarrollo del estado. Siendo Xalapa, el segundo destino turístico del Estado de Veracruz, un grupo de investigadores del I.I.E.S.C.A.U.V. realizaron durante los años 1999-2000 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.

El trabajo se enmarca dentro de la línea de investigación de mercadotecnia, vigente en el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana.

Se consideró al estudio planteado como metodológico, descriptivo, evaluativo, propositivo y de campo a desarrollarse a lo largo de dos años (1999-2000), utilizando recursos propios.

Como apoyo a la realización del proyecto, se suscribió un convenio para contar con dos estudiantes en servicio social de la Carrera de Publicidad y Relaciones Públicas, perteneciente a la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Veracruzana, quienes llevaron a cabo el trabajo de campo que implicó tanto la obtención y concentración de la información recopilada como el uso de medios electrónicos para el procesamiento de los datos.

Como un resultado del trabajo efectuado, a través de un modelo esquemático por fases, se propone una metodología para la realización de un trabajo de investigación en Ciencias Sociales; con base en ello, se ha integrado el presente reporte con las siguientes partes: 1) Introducción, 2) Justificación, 3) Análisis contextual, 4) Planteamiento del problema, 5) Alcances del estudio, 6) Propuesta metodológica, 7) Conclusiones, 8) Bibliografía y 9) Anexos.

II. JUSTIFICACIÓN

El Estado de Veracruz y en particular la región de Xalapa, poseen características físicas y geográficas naturales y creadas que pueden permitirles desarrollarse turística y económicamente. El gobierno estatal actual ha mostrado a la opinión pública un fuerte

* Investigadores del I.I.E.S.C.A.

interés en promover al estado en este sentido, muestra de ello ha sido el establecimiento de programas de apoyo a la industria turística.

Dentro de la industria turística, el sector restaurantero en México, representa el 67% de la oferta de servicios turísticos diferentes de la industria hotelera (cuadro 1), por lo que resulta interesante conocer las características de su entorno, determinar sus ventajas competitivas así como las posibilidades de consolidación y crecimiento de los negocios que se encuentran en dicho sector en particular en lo que se refiere a la región de Xalapa, Veracruz.

Cuadro 1. Oferta de servicios turísticos diferentes de la industria hotelera en 1998

SERVICIOS	No.	%
Agencias de Viajes	4518	20.77%
Desarrollo de Tiempo Compartido	387	1.78%
Agencias Arrendadoras	631	2.90%
Empresas Dedicadas al Servicio de Transportación Turística	532	2.45%
Restaurantes	14520	66.76%
Marinas Turísticas	39	0.18%
Campos de Golf	84	0.39%
Balnearios	513	2.36%
Escuelas de Turismo	527	2.42%
Total	21751	100.00%

Fuente: www.bancomext.com

III. ANÁLISIS CONTEXTUAL

III.1 Antecedentes socioeconómicos del Estado de Veracruz

De acuerdo con el Plan Veracruzano de Desarrollo 1999-2004, el Estado de Veracruz concentra el 3.7% del territorio nacional, el 7.4% de la población mexicana, el 7.2% del empleo total (2.89 millones de trabajadores) y el 4.7% del Producto Interno Bruto del país (PIB de Veracruz 63,730 millones de pesos: sector terciario 60% del valor agregado estatal, sector secundario el 30% y sector primario el 10% restante); asimismo, es el primer generador nacional de energía y uno de los más importantes productores de alimentos, entre otros aspectos.

El Estado de Veracruz, cuenta con tres de los puertos más importantes de México (Tuxpan, Veracruz y Coatzacoalcos), ubicados estratégicamente en el norte, centro y sur de la entidad.

El Estado de Veracruz cuenta con una población cercana a 7.25 millones de habitantes, siendo una de las entidades históricamente más pobladas del país,

solo detrás del Estado de México y del Distrito Federal. De continuar las tendencias observadas a lo largo del siglo, en el año 2025, Veracruz tendrá una población de aproximadamente 10.2 millones de habitantes (3 millones más que en la actualidad), lo que representa un ritmo de crecimiento promedio anual de 1.3% durante los próximos veinticinco años.

La población de Veracruz, tiene un rango de edad que oscila entre los 15 y los 64 años en el 63% de los habitantes. Del total de la población, su composición por sexo es prácticamente igual, ya que 51% son mujeres y el 49% son hombres. Se prevé que la edad promedio aumentará del actual 23.1 años a 30.4 años en el 2025.

A pesar de que el 80% de los 210 municipios que componen Veracruz, registraron incrementos sostenidos en su población en los últimos años, el 57% de los habitantes se concentra en los municipios de la zona meridional de la entidad, que comprenden las regiones denominadas como Las Selvas, Las Grandes Montañas y Sotavento que también se consideran como las zonas concentradoras del empleo total. Los centros urbanos agrupan ya más de dos terceras partes de la población veracruzana y solamente el 25% vive en zonas rurales.

Entre 1995 y 1999 el personal ocupado creció en 2.48% (promedio anual), 0.88% más que la tasa de crecimiento anual de la PEA (Población Económicamente Activa). La tasa de desempleo abierta oscila en 3% (2.5% superior al promedio nacional). Las plazas laborales del estado se ubican en los diferentes sectores de la siguiente manera: sector terciario el 27.6%; sector secundario 11.3% y sector primario 8.0%.

El empleo del sector primario se concentra en las regiones Central, Centro Norte y Las Grandes Montañas, y en menor medida en la de Sotavento; en el sector secundario las plazas laborales se concentran en Las Selvas y, en menor escala, en Las Grandes Montañas y Sotavento; en el sector terciario la concentración principal se localiza en: Veracruz-Boca del Río, Xalapa, Coatzacoalcos, Córdoba, Orizaba y Poza Rica.

III.2 Comercio exterior

Considerando que Veracruz se ubica entre los estados que menos inversión captó en los últimos años, el reto ha sido revertir esta situación, llevando a cabo las acciones necesarias de promoción y desarrollo de infraestructura para convertir a la entidad, en un polo de atracción de la inversión internacional, particularmente en sectores como el manufacturero.

Por primera vez, la política de fomento que se presenta prevé una intensa promoción del estado entre potenciales inversionistas nacionales y extranjeros pretendiendo lograr un incremento en la inversión extranjera directa.

Asimismo, se han realizado gestiones para instalación de oficinas de promoción en el extranjero, las cuales contribuyen en las tareas de promoción de productos y oportunidades que ofrece el Estado de Veracruz, brindando asistencia y asesoría no únicamente a empresarios veracruzanos, sino también a posibles

inversionistas nacionales y extranjeros, así como a público en general interesado en conocer más de cerca al Estado.

De igual manera, se ha desarrollado material promocional impreso y electrónico, el cual sirve como un instrumento fundamental que da a conocer al nivel internacional las ventajas competitivas de la entidad, éste se difunde a través de las distintas embajadas, consulados y consejerías comerciales alrededor del mundo, así como en las ferias y eventos internacionales en que Veracruz ha tenido presencia.

Según la información de las empresas registradas en el estado, las exportaciones del Estado de Veracruz durante los primeros 6 meses del año sumaron 494.8 millones de dólares y las importaciones 328.8 millones de dólares, alcanzando un superávit de 165 millones de dólares.

La mayor parte de las exportaciones veracruzanas se concentran en el sector manufacturero y agroindustrial, por lo que la política de fomento en el sector se ha encaminado a diversificar productos y mercados. Los principales productos de exportación son: fundición y manufacturas de hierro y acero; productos químicos orgánicos e inorgánicos; café, prendas de vestir, frutas comestibles y tabaco.

De acuerdo a datos de 1998, de las empresas con inversión extranjera, el 38 % cuentan con capital de origen estadounidense y el 23 % de origen español. La mayor parte de las empresas con participación extranjera se ubican en el sector manufacturero, que registra el 44.2% del total; en comercio se encuentra el 27.9%; en servicios, el 17.8%; y en otros sectores, el 11.1%.

III.3 Desarrollo económico

Se han establecido líneas estratégicas generales que permitan dinamizar la economía del estado y la generación de empleos, a través de acciones orientadas hacia la capacitación, el desarrollo empresarial, la gestión de financiamientos, la disminución de costos de transacción y el desarrollo de una cultura de calidad.

Para alcanzar estos fines, el Plan Veracruzano de Desarrollo 1999-2004 propone siete grandes líneas de acción: desarrollo jurídico e institucional, ampliación de la infraestructura económica que permita una mayor atracción de inversiones nacionales y extranjeras, impulso a la competitividad industrial, modernización de la comercialización y distribución que articulan una política integral de fomento económico, **fomento al turismo** (objeto de nuestro estudio), aplicación de una política activa de comercio exterior que privilegia la promoción de las exportaciones veracruzanas y la ampliación de la disposición de financiamiento.

III.4 Turismo como factor de desarrollo

La estrategia general para el desarrollo turístico del Estado de Veracruz busca fortalecer su competitividad frente a otros estados y países; por lo tanto, es evidente que la tarea fundamental del sector turismo es la de recuperar y acrecentar la competitividad en esta rama de actividad fundamental para el desarrollo del estado, por lo anterior, se requiere consolidar la importante infraestructura de servi-

cios turísticos que ya dispone el estado, a través de un agresivo programa de inversiones.

Los conceptos que toma como elemento de referencia el Plan Veracruzano de Desarrollo 1999-2004 y que representan la fuerza competitiva del Estado, tanto a escala nacional como internacional son: Cultura, Natura, Aventura y Estructura.

La prioridad se ha canalizado hacia el mejor aprovechamiento de sus mercados naturales de playa y sol, y el valioso patrimonio natural, histórico, cultural y gastronómico que posee, lo cual está convirtiendo al turismo en uno de los detonadores del desarrollo económico de la entidad.

Se ha decidido conservar la regionalización de la entidad en siete zonas turísticas, a partir de las cuales se establecen una serie de circuitos con productos turísticos específicos en cada una de las rutas. Este esfuerzo constituye un factor de apoyo a la comercialización más eficiente del producto turístico veracruzano, desarrollando el concepto para cada una de ellas.

Las regiones que conforman el espacio turístico estatal son: Huasteca, Totonaca, Primeros Pasos de Cortés, Altas Montañas, Cultura y Aventura, Los Tuxtlas y Olmeca.

1. **Huasteca**.- Compuesta por Chicontepec, Pánuco, Tamiahua, Castillo de Teayo y Tuxpan.

Sitios de interés turístico:

Playas: Playa de Tuxpan.

2. **Totonaca**.- Incluye Costa Esmeralda, Poza Rica, Papantla, Nautla, Martínez de la Torre, Tlapacoyan, Gutierrez Zamora, Tecolutla, El Tajín, Quiahuiatlán y Cempoala.

Sitios de interés turístico:

Sitios Arqueológicos: Castillo de Teayo (Poza Rica), el Tajín (Papantla), Filobobos (Tlapacoyan y Martínez de la Torre), Cempoala (Cempoala).

Playas: Playa de Costa Esmeralda.

Otros: La Casa de Cortés (La Antigua); Torneo Internacional de Pesca (Tecolutla).

3. **Primeros Pasos de Cortés**.- Que comprende a los municipios de Alvarado, Antón Lizardo, Plan del Río, Úrsulo Galván, El Zapotal, La Antigua, Tlacotalpan y Veracruz Puerto.

Sitios de interés turístico:

Sitios arqueológicos: El Zapotal entre Córdoba y Veracruz.

Playas: Playa de Boca del Río.

Museos: Museo de San Juan de Ulúa y el Museo de Baluarte de Santiago ubicados en la ciudad y puerto de Veracruz.

Otros: Isla de Sacrificios; el Acuario, el café de la Parroquia; los Portales y el baile de danzón; Centro de Exposiciones y Convenciones (Expover).

4. **Altas Montañas**.- Atoyac, Huatusco, Coscomatepec, Fortín, Orizaba, Córdoba y Yanga.

Sitios de interés turístico:

Sitios arqueológicos: Palmillas en la desviación de Yanga.

Museos: Museo de Arte del Estado (ubicado en Orizaba).

Ecoturismo: alpinismo, ciclismo y otros deportes de montaña (en Pico de Orizaba y Cofre de Perote).

Otros: Palacio Municipal (en Orizaba).

5. **Cultura y Aventura.**- Con los municipios de Actopan, Coatepec, Úrsulo Galván, El Carrizal, Jalcomulco, Las Vigas, Naolinco, Perote, Xico y Xalapa.

Sitios de interés turístico:

Cascadas: Texolo (en el municipio de Teocelo), Río Jalcomulco, Río Actopan.

Museos: Museo de Ciencia y Tecnología, Museo de Antropología e Historia y el Museo Hacienda El Lencero (ubicados en Xalapa).

Reservas ecológicas: Parque ecológico Macuiltepec (en Xalapa); el Jardín Botánico "Francisco Javier Clavijero" (en Xalapa).

Otros: Orquesta Sinfónica de Xalapa (en Xalapa).

6. **Los Tuxtlas.**- Que recorre a Santiago Tuxtla, San Andrés Tuxtla, Tres Zapotes y Catemaco.

Sitios de interés turístico:

Sitios arqueológicos: Tres Zapotes en Santiago Tuxtla, Palmillas en la desviación de Yanga.

Cascadas: El Salto de Eyipantla (ubicado en el municipio de San Andrés).

Museos: Museo de Tres Zapotes.

Reservas ecológicas: Laguna de Catemaco y Nanciyaga.

7. **Olmeca.**- Acayucan, Las Choapas, San Lorenzo-Tenochtitlán, Minatitlán y Coatzacoalcos.

III.4.1 Acciones en materia de turismo

A fin de apoyar el desarrollo de las actividades turísticas y lograr una mejor planeación y promoción de los servicios y atractivos en la entidad, se constituyó el Consejo Estatal de Desarrollo y Promoción Turística mediante el cual se convoca la participación de las dependencias federales, estatales y municipales, los sectores social, educativo, privado, así como a organismos no gubernamentales.

En él participan las Comisiones de Desarrollo y Planeación, la de Promoción y la de Playas y Ríos, a través de las cuales se pretende consolidar a Veracruz como el principal destino turístico nacional de aventura y ecoturismo; impulsar una cultura turística que redunde en servicios de calidad; e introducir nuevos destinos para atraer un mayor número de turistas nacionales, así como incrementar gradualmente, el número de extranjeros que visitan la entidad.

La creación y consolidación de una cultura turística obliga a realizar un esfuerzo sistemático y permanente de capacitación en la materia, dirigido a todos los

prestadores de servicios, que abarque desde conocimientos técnicos básicos para personal de contacto, camaristas, meseros, entre otros, hasta la manipulación higiénica de alimentos y bebidas, que en el campo gastronómico es fundamental para prevenir las enfermedades transmitidas por deterioros o mala calidad del producto o deficiencias en su preparación, así como para elevar la calidad en el servicio.

Además de las acciones antes mencionadas, se ha venido trabajando en dos grandes vertientes: por un lado, en la diversificación y consolidación del producto turístico veracruzano, lo cual implica el desarrollo de corredores y regiones que resulten atractivos para los visitantes tomando como base los principales centros de atracción de turismo. Esto se logra mediante el ordenamiento de los elementos que integran el espacio turístico estatal, como un factor para impulsar la afluencia de visitantes, las inversiones y las facilidades, estimulando las conexiones entre las diversas regiones y sus mercados naturales.

Por otra parte, esta estrategia implica la elaboración de catálogos sobre diversos elementos que integran la oferta turística del estado, tales como la Guía Oficial de Alojamiento y el Catálogo de Turismo Alternativo del Estado, entre otros.

A la fecha, se ha integrado la información sobre turismo alternativo, como el ámbito de negocio turístico que presenta un mayor crecimiento en la entidad. Esta información servirá como base para la elaboración del Catálogo de Turismo Alternativo del Estado de Veracruz.

Se solicitó la participación del sector privado para recabar el inventario de turismo alternativo, acción que se coordinó con la Asociación Mexicana de Turismo de Aventura y la Asociación Veracruzana de Turismo Alternativo.

Otra de las acciones que destacan por su importancia para la diversificación del producto es la elaboración de la propuesta metodológica para la integración del Programa para el Desarrollo Turístico del Estado de Veracruz, el cual se ha trabajado conjuntamente con la empresa de consultoría española Turismo, Hotelería y Recreación. Este proyecto implica la realización de programas para el pleno aprovechamiento de diversos recursos turísticos en la entidad, con el objeto de captar mayores volúmenes de turistas e inversiones productivas hacia el estado.

Como instrumento de difusión y promoción de desarrollo se iniciaron los trabajos de integración del Catálogo de Inversión, que servirá de herramienta para que se promuevan ante inversionistas nacionales e internacionales, los sectores específicos en desarrollo y las oportunidades para invertir que se encuentran en cada zona, a través de ferias y bolsas en donde participe el Gobierno del Estado.

Además, se ha trabajado conjuntamente con la Secretaría de Turismo y los Gobiernos de los Estados vecinos de Puebla y Oaxaca, en la conformación del Programa Regional del Golfo al Pacífico, el cual permitirá la integración de un producto turístico interregional, así como la realización de acciones promocionales para aprovechar las ventajas competitivas.

III.4.2 Información turística

Con la finalidad de fortalecer y estandarizar la información de servicios y la estadística nacional y estatal, en coordinación con la Secretaría de Turismo (SECTUR) se ha trabajado en la modernización del Sistema de Información Turística (SITE), mecanismo a través del cual la Secretaría de Turismo, el Gobierno Federal y los Gobiernos de los Estados han creado una red, que permite brindar al turista la información del destino de su preferencia en cualquier punto del país.

Por lo que respecta a los extranjeros, que representaron el 14 % del total de los turistas que solicitaron información por este medio, la mayor participación corresponde a los de la Unión Americana, seguida de los que provienen de Holanda, Suiza y Canadá, lo que significa que para el Estado de Veracruz, además del norteamericano, el mercado europeo constituye un nicho de oportunidad con muy buenas perspectivas.

La promoción turística contempla un esfuerzo integral en el contexto de un mercado altamente competitivo, cuyo objetivo consiste en difundir la imagen de Veracruz para que sea percibido como un destino que ofrezca productos turísticos diversificados. Las acciones se concentran en tres grandes áreas: publicidad, promoción y relaciones públicas.

Con el propósito de dar mayor promoción al Estado de Veracruz, en el primer caso, se elaboraron los documentos *Actualidad y Visión del Desarrollo Económico del Estado de Veracruz* y campañas publicitarias con los videos *Veracruz...vívelo con todos los sentidos. Veracruz: el estado que lo tiene todo*, en inglés y español; las que transmiten mensajes institucionales en tiempos oficiales de radio y televisión y ofertan los destinos veracruzanos en los principales mercados emisores de turismo hacia el estado, a saber: Distrito Federal, Puebla, Tlaxcala, Villahermosa, Tampico, Monterrey, Mérida y Guadalajara.

Otro de los mecanismos que se han empleado para la difusión de los atractivos turísticos del estado a través de los medios de comunicación masiva, es la elaboración y transmisión de cápsulas especiales sobre las posibilidades de productos para turismo alternativo y de aventura, esfuerzo que se viene llevando a cabo conjuntamente con Televisión Azteca de Veracruz, con cápsulas que se transmiten los días viernes de cada semana desde el mes de agosto de 1999.

En coordinación con el grupo Autobuses de Oriente (A.D.O.) se realiza una campaña de difusión de los atractivos que ofrece la entidad a los visitantes, al transmitir en las pantallas de 142 autobuses y en la terminal de Xalapa, videos de los siete circuitos que conforman el mapa turístico del estado, de igual forma que en 16 módulos de Ticket Bus ubicados en Xalapa y Veracruz.

En el ámbito de las relaciones públicas se concentran dos tipos de acciones: *Viajes de Familiarización y Atención a Invitados Especiales y Medios y Cinematografía y Televisión.*

Los viajes de familiarización son visitas de grupos de agentes de viajes organizados de manera conjunta con agentes de otros países y con las representaciones de la Secretaría de Turismo en el extranjero, que tienen por objeto mostrar

las características del producto turístico que se ofrece en el estado. Los principales orígenes de los grupos han sido: Nueva York, Houston y Canadá.

Por otra parte, el esfuerzo también abarca la publicación de notas, boletines y noticias significativas en diversos medios de circulación nacional, para lo cual se han facilitado materiales fotográficos e información, logrando la publicación de artículos en el periódico El Universal, las revistas Edumundo, Operadora Turística del Golfo y Aeromagazine, entre otras.

El estado de Veracruz se ha convertido en un atractivo importante para las grabaciones y filmaciones de películas, comerciales y programas de televisión. Se han realizado alrededor de 50 producciones, que abarcan telenovelas, documentales, largometrajes y programas televisivos varios, destacándose la participación de empresas tan importantes como BBC de Londres, XEIPN-TV11, Televisa, Columbia Tristar International y el Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE).

Los resultados del sector turismo se sintetizan en un crecimiento en el número de establecimientos del 3% principalmente en los de alta categoría, un incremento de 2% en el número de visitantes, la apertura de 13 nuevos hoteles, con una inversión de 142.3 millones de pesos y la ampliación de 17 hoteles más; el fortalecimiento de los sistemas de información al turista y los instrumentos que permiten conocer los flujos turísticos importantes para el sector; la capacitación a 2,061 personas; y, la incorporación de nuevos vuelos nacionales y más frecuencias en los internacionales.

En la actualidad, el Estado de Veracruz cuenta con 30,153 cuartos de hotel, 826 más que en 1998, lo que representa un 2.8% de incremento en el número de habitaciones, ocupando la cuarta posición a escala nacional.

La zona conurbada Veracruz-Boca del Río es el principal destino turístico y cuenta con el mayor número de establecimientos y cuartos de todas las categorías, seguida por los municipios de **Xalapa**, Tecolutla, Coatzacoalcos y Córdoba.

III.5 Visión prospectiva al año 2025

Hoy, existe una intensa polémica sobre los caminos que deberían tomar las naciones, Veracruz como parte de la nación mexicana, no está exento. En esta reflexión, se pretende construir un nuevo paradigma que concilie tres aspectos:

1. El desarrollo humano, por el que se entiende el incremento en la calidad de vida de toda la población, con una mayor disposición de los recursos económicos, ambientales y culturales.
2. Sustentabilidad, refiriéndose al uso racional de todos los recursos actuales para el goce de las generaciones futuras.
3. Crecimiento económico, aumentar de manera sostenida, la riqueza de los individuos y naciones.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En los últimos diez años, el sector restaurantero en el Estado de Veracruz ha tenido un crecimiento significativo debido principalmente al incremento en el número

de visitantes que han tomado en cuenta a nuestro país 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 al turismo, tanto nacional como extranjero.

Este crecimiento ha sido propiciado por el mejoramiento en la situación económica del país, el mejoramiento de la calidad de los servicios al turismo en el sector restauranero y 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 que se presentan a las empresas que desarrollan su actividad en relación con este sector, tanto a los que atienden directamente al visitante, como aquellos que ofrecen servicios de apoyo o complementarios.

Así, el problema fundamental que involucra esta investigación, fue el conocer las características que identifican al sector Restauranero de la Región Centro del estado de Veracruz, concretamente, la Subregión de Xalapa. La naturaleza del servicio, su calidad, los precios, la infraestructura, la disposición para mejorar de parte de los empresarios, la diversidad y origen de los platillos que ofrecen, así como las implicaciones y capacidad de oferta de servicios, es el objeto del conocimiento que se requiere para sugerir acciones tendientes a resolver la problemática del Sector.

Por lo anterior, se hace necesario el diseño y puesta en marcha de estrategias que permitan a los empresarios del sector restauranero de la región objeto de estudio, enfrentar con ventajas los retos y aprovechar las oportunidades; de tal manera que estén en condiciones de permanecer y crecer con altos niveles de competitividad en este sector.

V. ALCANCES DEL ESTUDIO

En el estudio se delimita como área geográfica objeto de la investigación, los siguientes municipios del Estado de Veracruz: Xalapa, Tlaxiahuacán, Coatepec, Emiliano Zapata, Actopan, Naolinco, Jilotepec, Banderilla, Xico, Perote, Teocelo y Cosautlán, como una primera etapa debido a la facilidades en tiempo costo y cercanía de los mismos a la ciudad de Xalapa, residencia de los responsables del proyecto, asimismo, porque la intención del estudio es abarcar como una segunda fase del proyecto otras regiones del Estado de Veracruz que por sus características ofrezcan oportunidades de desarrollo económico del sector restauranero.

VI. PROPUESTA METODOLÓGICA

Uno de los problemas a los que se enfrentan los investigadores en ciencias sociales es la elección de una metodología accesible para abordar problemas y presentar alternativas de solución viables, por tal motivo, se propone un modelo que contempla las etapas básicas que requiere un proceso de investigación en este campo.

En la figura 1 se presenta el esquema de la propuesta metodológica planteada por los responsables del proyecto como resultado de los trabajos efectuados durante el desarrollo de la investigación. Las fases que integran dicho modelo, se describen a continuación.

VI.1 Recopilación de información preliminar

La primera fase de nuestra propuesta se orienta a la obtención de información relacionada con el objeto en estudio, con la finalidad de conocer con mayor profundidad la situación actual del mismo y de este modo centrar con mayor claridad la orientación que daremos al trabajo de investigación. En la actualidad, con el auge tan significativo de las redes de computadoras y en particular del Internet, se ha facilitado el acceso a información sobre diferentes tópicos que están relacionados con el tema seleccionado. Sin embargo, no debe dejarse a un lado otras fuentes de información que no se encuentren integradas en este tipo de medios y que en esta fase deben de identificarse y utilizarse.

En esta fase de nuestra investigación, se recopiló información a través de Internet y también, se programaron y realizaron entrevistas personales con responsables de instituciones como CANIRAC, Secretaría de Turismo y Gobierno del Estado de Veracruz, consideradas como fuentes de información de interés para el estudio de la situación actual del sector restauranero de la región de Xalapa, Veracruz.

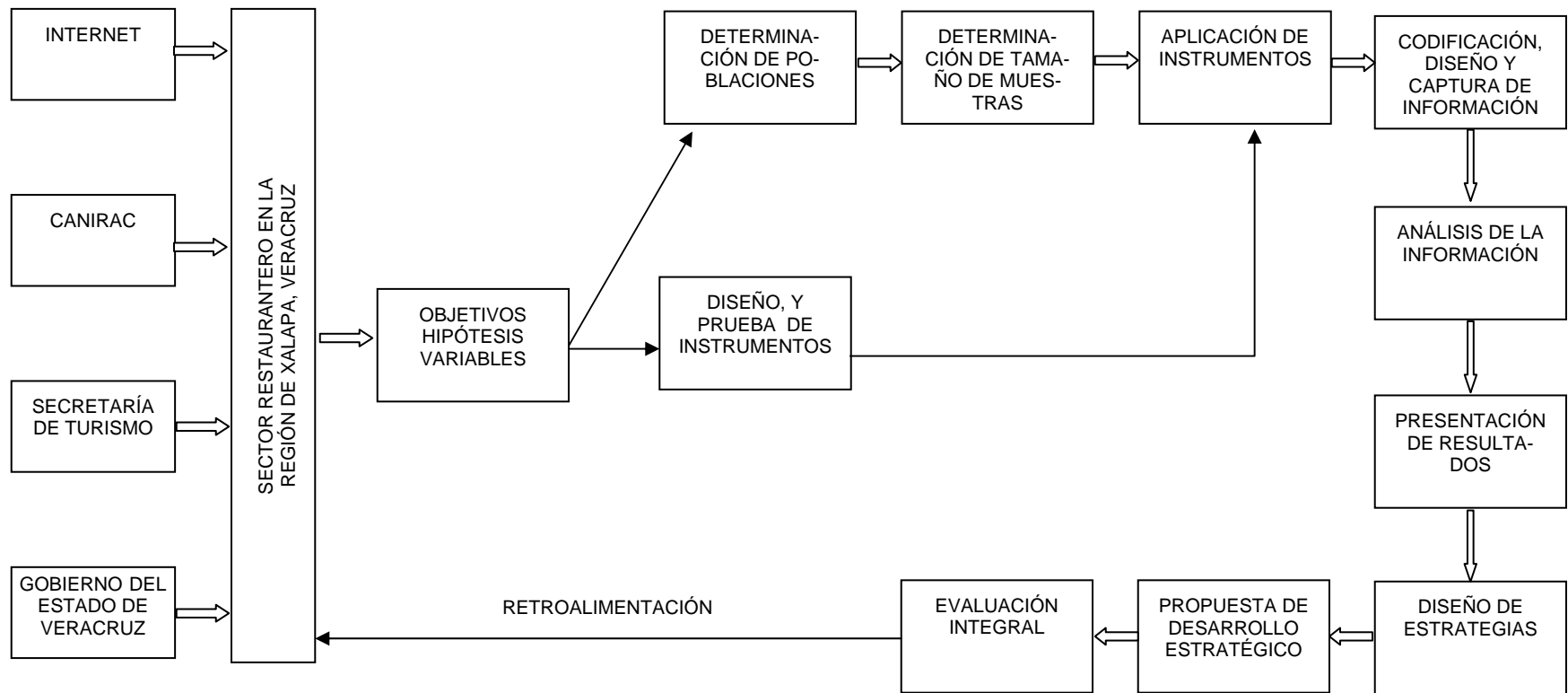
VI.2 Establecimiento de hipótesis, determinación de objetivos y variables de estudio.

Una vez obtenida y analizada la información relacionada con el tema en estudio, se debe determinar lo que deseamos poner a prueba (hipótesis), así como hasta dónde deseamos llegar con el estudio (objetivo) y las variables que en nuestra opinión son los más importantes a considerar.

La información obtenida en la fase anterior nos permitió definir con mayor claridad la importancia del sector y los lineamientos y políticas planteadas en el programa de gobierno actual e integrar un marco contextual con los elementos más substanciales sobre las características del sector y sus posibilidades de desarrollo de acuerdo con el Gobierno Estatal. Asimismo, se determinaron los objetivos, hipótesis y variables en estudio las cuales se describen en los párrafos siguientes.

Figura 1. Propuesta metodológica para el desarrollo de investigación en Ciencias Sociales

FUENTES DE DATOS



VI.2.1 Hipótesis

“La aplicación de estrategias de expansión de mercado que propicien el desarrollo turístico incrementará la demanda de servicios del sector restaurantero en la región de Xalapa, Veracruz”.

VI.2.2 Objetivos

OBJETIVO GENERAL

Proponer estrategias de desarrollo para el sector restaurantero en la Región de Xalapa, Veracruz.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar la situación actual del sector restaurantero en la región de Xalapa.
2. Definir retos y oportunidades de desarrollo para el sector restaurantero.
3. Plantear propuestas de sobrevivencia, crecimiento e incremento de la competitividad para los integrantes del sector.

VI.2.3 Variables de estudio

1. Tamaño de la empresa
2. Mercado actual y potencial
3. Imagen del sector
4. Políticas de desarrollo turístico
5. Ventajas competitivas
6. Productos
7. Proveedores
8. Servicios
9. Competencia

VI.3 Determinación de la población(es) en estudio

Esta etapa es de suma importancia y requiere de habilidad por parte de quien la lleva a cabo ya que es fundamental la certeza y veracidad de la información; asimismo, que las fuentes de información que se consultan sean las pertinentes y adecuadas. Por tanto, para llevar a cabo este proceso, se deben de definir claramente los elementos que identificarán a la población, esto es, aquellas variables de segmentación que van a ser la base para definir su perfil, como pueden ser por ejemplo, el sexo, la edad, la pertenencia a algún grupo social etc. Una clara identificación de la población en estudio permitirá seleccionar la fuente de información más adecuada para conocer su tamaño y los elementos que la integran.

En el estudio que nos ocupa y dado que nuestro primer objetivo planteó la necesidad de tener el conocimiento de la situación actual del sector, fue necesario definir las características de dos poblaciones, por un lado, los restaurantes que integran el sector en la región de Xalapa, Veracruz que incluyó los municipios de Xalapa, Tlalnelhuayocan, Coatepec, Emiliano Zapata, Actopan, Naolinco, Jilotepec, Banderilla, Xico, Perote, Teocelo y Cosautlan y por el otro, los posibles demandantes del servicio.

En el primer caso (oferta del servicio), nos interesó que el elemento identificador de la población fuera la pertenencia al sector de restaurantes, y dado que los responsables del proyecto sabíamos que de acuerdo con las nuevas políticas gubernamentales, se ha establecido como un requisito para el registro de cualquier negocio inscribirse en lo que se conoce como Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM)¹ entonces, decidimos utilizar dicha fuente. La base de datos del SIEM puede ser consultada a través de Internet y de ella obtuvimos el listado de TODOS los restaurantes de la región registrados hasta noviembre de 1999 e incluye datos como: el nombre del dueño del restaurante, el municipio al que pertenece, su domicilio y el código postal, por lo que, la población en números quedó de la siguiente manera:

Cuadro 2. Restaurantes de la región en estudio

MUNICIPIO	Total de restaurantes	Estrato
ACTOPAN	1	1
NAOLINCO	4	1
TEOCELO	2	1
TLALNELHUAYOCAN	1	1
XICO	4	1
BANDERILLA	13	2
COATEPEC	19	2
EMILIANO ZAPATA	35	2
PEROTE	28	2
XALAPA	383	3
Total general	490	

Fuente: Sistema de Información Empresarial Mexicano, datos a noviembre de 1999.

En el segundo caso (demanda actual y potencial), el elemento que identificó a la población a estudiar seleccionado por los responsables del proyecto, fue la edad entre 15 y 64 años por su capacidad y decisión de compra, por tal motivo en este caso, usamos como fuente de información los registros que ofrece INEGI a través de Internet sobre los aspectos sociodemográficos del estado de Veracruz². Los estratos establecidos por el tamaño del municipio, se integraron de la siguiente manera: estrato 1: Actopan, Banderilla, Coatepec, Emiliano Zapata y Perote; estrato 2: Xico, Naolinco, Teocelo, Tlalnelhuayocan y Jilotepec y; estrato 3: Xalapa. Por lo tanto, la población en números quedó integrada de la siguiente manera:

¹ <http://www.siem.gob.mx>

² <http://www.inegi.gob.mx>

Cuadro 3. Población de la región en estudio

MUNICIPIO	Población entre 15 y 64 años	Estrato
Actopan	26,708	1
Banderilla	20,001	1
Coatepec	44,314	1
Emiliano Zapata	24,831	1
Perote	29,549	1
Xico	15,857	2
Naolinco	10,273	2
Teocelo	8,344	2
Tlalnehuayocan	5,430	2
Jilotepec	7,681	2
Xalapa	221,049	3
SUMA	414,037	

Fuente: INEGI abril de 2000

VI.4 Diseño y prueba de instrumentos

Esta fase de la metodología se realizó simultáneamente con la fase anterior y, es necesario señalar que dependiendo de las características de las pruebas estadísticas a usar para definir el tamaño de muestra, debe efectuarse antes de la determinación de la misma. La importancia del diseño de instrumentos radica en la necesidad de obtener la información que sea significativa para tomar decisiones con base en ella de tal manera que los resultados que se obtengan contribuyan al logro de los objetivos planteados en el proyecto.

Dado que en nuestro estudio se tuvieron dos poblaciones a investigar, fue necesario diseñar y probar dos instrumentos de recopilación de información, uno, dirigido a los dueños o administradores de los restaurantes y otro, a sus clientes actuales y potenciales. Ambos documentos fueron probados mediante su aplicación a un grupo de personas en una prueba piloto y modificados en su estructura cuando así se requirió.

VI.5 Determinación del tamaño de muestra

Considerando el costo y los problemas que tendría en cualquier estudio obtener información de toda una población, se recurrió a la selección de 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. Es por ello, que en esta fase procedimos a calcular el tamaño de muestra idóneo de acuerdo con las particularidades de la población en estudio.

Para determinar el tipo de muestreo a usar, acudimos a un experto³ quien nos recomendó que de acuerdo con las características de la población de restaurantes, nos sugería el muestreo aleatorio estratificado proporcional, de forma tal, que la muestra se estratificó por el tamaño del municipio, formándose tres estratos, en el primero de ellos se seleccionaron los municipios de Actopan, Naolinco, Teocelo, Tlalnehuayocan y Xico; el segundo estrato quedó integrado por los municipios de: Banderilla, Coatepec, Emiliano Zapata y Perote y, en el tercer estrato únicamente se consideró al municipio de Xalapa.

Considerando los recursos humanos, económicos y materiales disponibles para la investigación, el tamaño de la muestra se calculó en 50 elementos⁴ debiéndose distribuir proporcionalmente de la siguiente manera:

$$\frac{n_1}{12} = \frac{n_2}{95} = \frac{n_3}{383} = \frac{50}{490}$$

En donde n_1 es el tamaño de muestra para el estrato 1, n_2 para el estrato 2 y n_3 para el estrato 3.

Por lo tanto con ésta fórmula, el tamaño de muestra de cada estrato representaba la misma proporción con respecto al tamaño del estrato que el tamaño total de la muestra sobre la población. Los resultados obtenidos como tamaño de muestra para cada estrato fueron:

$$\frac{2}{12} = \frac{10}{95} = \frac{39}{383} = \frac{51}{490}$$

Una vez calculado el tamaño de muestra para cada estrato, se procedió a seleccionar de manera aleatoria a los elementos de la misma, para ello, se enumeraron del 1 al n los elementos de cada estrato y haciendo uso de la función aleatorio⁵ de Excel, se eligieron números al azar.

Para calcular el tamaño de la muestra de los clientes (demanda) se usó el mismo procedimiento quedando los siguientes resultados:

$$\frac{n_1}{47585} = \frac{n_2}{145403} = \frac{n_3}{221049} = \frac{150}{414037}$$

$$\frac{18}{47585} = \frac{53}{145403} = \frac{81}{221049} = \frac{152}{414037}$$

³ Los responsables del proyecto agradecemos el apoyo proporcionado por el Mtro. Everardo García Alonso, investigador del I.I.E.S.C.A. en esta fase.

⁴ Bajo la premisa estadística de que después de 30 elementos, los resultados se distribuyen normalmente (esto es, son similares a los primeros).

⁵ Es necesario señalar que en la función aleatorio.entre de Excel al colocarse en celdas diferentes, es posible que un mismo número aparezca dos veces, por lo que cuando esto sucedió, se adicionaba una celda. Este mismo procedimiento se dio para agregar elementos que por falta de actualización de los datos ya no existieran o bien hubieran cambiado de giro.

VI.6 Aplicación de instrumentos

Una vez determinada la muestra y probados los instrumentos diseñados para obtener información de los involucrados en la problemática a investigar, se dio inicio al proceso de recopilación en el cual fue de suma importancia proporcionar capacitación adecuada a los encuestadores y prevenir las posibles contingencias a las que se pudieran enfrentar durante el desarrollo de dicho proceso.

Con la finalidad de facilitar la capacitación a encuestadores en nuestra investigación, procedimos a diseñar una guía informativa para cada cuestionario. Adicionalmente a la guía, se asesoró a los encuestadores para decidir acciones a realizar en casos de contingencias como podían ser, la inexistencia del negocio en la dirección indicada o bien el cambio de giro, o alguna otra que pudiera presentarse.

Es necesario señalar, que a pesar de los esfuerzos de los encuestadores para recopilar la información, la falta de disposición para responder por parte de los clientes o la desaparición de los negocios elegidos al azar en el caso de los restaurantes, así como la falta de recursos económicos, provocó que solamente fuera posible obtener información de 84 clientes y de 34 propietarios de restaurantes.

VI.7 Codificación, diseño y captura de información

Cuando la información recopilada se procesa a través de medios electrónicos, la codificación de un cuestionario facilita y disminuye el número de probables errores registrados durante la captura de los datos, por lo que es conveniente llevarla a cabo. Otra ventaja de la codificación es que proporciona elementos para diseñar la base de datos que será usada para el análisis. Nuestra investigación se encuentra precisamente en esta etapa del proyecto la cual será desarrollada próximamente.

VI.8 Análisis de la información

El uso de la computadora, genera información que facilita el análisis de la misma siempre y cuando se conozca la herramienta tecnológica para hacerlo, sin embargo, con esto, no queremos decir que el procesamiento electrónico es el único medio para llevar a cabo esta etapa del proyecto ya que aunque requiera de más tiempo y esfuerzo, también puede efectuarse manualmente.

VI.9 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, así como el cúmulo de experiencias y aprendizajes que pudieran ser el inicio de nuevas interrogantes que se traduzcan en proyectos de investigación. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el estudio y algunas conclusiones preliminares.

En esta parte del trabajo, presentamos los resultados de las dos encuestas previstas en nuestra investigación: *Situación y Perspectivas del Sector Restaurantero de la Región de Xalapa, Veracruz*, la primera de ellas, es la relativa a las opiniones y sugerencias de los clientes; la segunda, se refiere a la opinión de los restauranteros con respecto a la situación que guarda su negocio con relación al mercado, sus principales problemas y las perspectivas de mejora.

Los primeros resultados corresponden a la encuesta practicada a los **clientes** de los restaurantes de la Región de Xalapa en el Estado de Veracruz, seleccionados aleatoriamente, misma que nos aporta datos relevantes acerca de los gustos y preferencias de los usuarios de los servicios de restaurante, así como los hábitos, necesidades y deseos satisfechos o insatisfechos de éstos. De igual manera, nos proporciona opiniones importantes acerca de los servicios que les gustaría se les facilitaran, así como las recomendaciones que hacen a los propietarios o encargados de la administración de los establecimientos, con el fin de mejorar sus resultados y expectativas.

La segunda parte, se integra con los resultados obtenidos de la encuesta practicada a los **restauranteros**; en ella, se analizaron las opiniones respecto a la visión que tienen de su negocio, las características del mismo, los principales problemas que confrontan, así como las opiniones que tienen de sus competidores y las razones por las que piensan si el sector está en auge o en declinación, por sólo señalar algunos de los factores considerados como significativos.

Los datos recogidos, representan información que puede considerarse como criterios o elementos de juicio que, comparándolos entre sí, y con estadísticas oficiales, nos permitieron establecer relaciones empíricas respecto a las perspectivas y tendencias del sector.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA A CLIENTES

La encuesta se practicó a 84 clientes de restaurantes de la Región de Xalapa, considerando como tal a los municipios de: Xalapa, Tlalnahuayocan, Coatepec, Emiliano Zapata, Actopan, Naolinco, Jilotepec, Banderilla, Xico, Perote, Teocelo y Cosautlán; y los resultados de la misma son los siguientes:

Con relación a las características de la muestra, la ocupación, el estado civil y la edad de los entrevistados fueron variables de interés para el estudio, encontrándose que en cuanto a la primera de ellas, 37% son estudiantes; 26% son empleados, docentes el 15% y el 12% profesionistas; así como el 4% amas de casa y el 2% empresarios.

Respecto al estado civil de los entrevistados, 67% son solteros, 29% son casados, 2% viven en unión libre, 1% son viudos y 1% están divorciados. Con respecto a la edad, el 54% tiene una edad entre 21 y 30 años; el 21% tiene más de 40 años, el 15% tiene entre 31 y 40 años, y el 10% tiene entre 15 y 20 años de edad.

Considerando el alto porcentaje de solteros encuestados, en el Cuadro 4 se muestran las características de los mismos respecto a las variables de edad y

ocupación, observándose que la mayoría se encuentran entre los 21 y 30 años de edad y su ocupación principal es la de estudiante; por lo que se pudiera inferir, que tienen más tiempo disponible para asistir a centros alimenticios y realizar actividades informales.

Con base a lo anterior, podemos señalar que las características de la muestra son acordes con las de la población en estudio, ya que en la misma se encontró que la ciudad de Xalapa cuenta con un alto número de estudiantes. Pero, independientemente de la razón por la que los solteros asistan más, éste es un indicador que debe orientar las estrategias de los restauranteros respecto al tipo de servicios y atención que requiere este importante sector poblacional.

Cuadro 4. Características de los solteros de la muestra

Edad	15-20		21-30		31-40		Más de 40		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Ocupación										
Estudiante	6	11%	25	45%					31	55%
Empleado	2	4%	6	11%	4	7%			12	21%
Profesionista			4	7%	1	2%			5	9%
Docente			2	4%	1	2%	1	2%	4	7%
Religiosa			1	2%	1	2%			2	4%
Empresarios			1	2%					1	2%
Ama de casa			1	2%					1	2%
Total	8	14%	40	71%	7	13%	1	2%	56	100%

Fuente: cálculo directo.

Otro factor relevante para el estudio, lo constituyó el sexo de las personas que asisten a los restaurantes; en la muestra, el 51% fueron del sexo masculino y el 49% del femenino, estas proporciones son muy similares respecto a la proporción que guardan los sexos en la región en estudio, ya que en todas las ciudades consideradas el porcentaje promedio de diferencia entre ambos sexos es entre 2% y 3%. Sin entrar en controversia respecto a la mayor libertad que la mujer goza actualmente, es notable observar la paridad que se da entre los sexos que asisten a los restaurantes, lo que también es un indicador para que los prestadores de servicio consideren este factor a la hora de integrar sus estrategias empresariales, promocionales y de servicios.

Haciendo un análisis sobre el horario y la frecuencia de asistencia a los restaurantes, en el Cuadro 5 se puede observar que la mayoría de los entrevistados acostumbran ir a comer (79%) y que de preferencia lo hacen semanal, quincenal y mensualmente (30%, 25% y 12% respectivamente). Esta información pudiera ser de interés para los restauranteros de la región específicamente al definir el horario en el que pudieran ofrecer sus servicios.

Cuadro 5. Horario y frecuencia de asistencia a los restaurantes

ACUDE	Desayunar		Comer		Cenar		Desayunar y comer		Los tres		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
FRECUENCIA												
Semanalmente	1	1%	25	30%	5	6%	1	1%			32	38%
Quincenalmente	1	1%	21	25%	2	2%					24	29%
Mensualmente			10	12%	3	4%					13	15%
Diariamente			4	5%			1	1%	1	1%	6	7%
Ocasionalmente	1	1%	3	4%							4	5%
Cada tres meses			2	2%							2	2%
Cada tres días			1	1%							1	1%
Tres veces por semana	1	1%									1	1%
Ocasiones especiales					1	1%					1	1%
Total	4	5%	66	79%	11	13%	2	2%	1	1%	84	100%

Fuente: Cálculo directo

Una pregunta importante que revela algunos hábitos de los usuarios de servicios de restaurantes tomados de la encuesta, nos indican que: el 65% asiste con la familia; el 54% asiste con los amigos; el 21% asiste solo, el 6% asiste con clientes, otro 6% asiste con la novia y el 4% por otras razones⁶. Resulta importante consignar el hecho de que en la región hay una marcada tendencia de asistir a los restaurantes, y suponemos a otras actividades sociales, con la familia. También se destaca el hecho de que tanto el 54% que declara asistir a comer con amigos como el 21% que dice comer solo, pudiera reflejar que asiste a comer sin compañía debido a que en su mayoría son solteros y estudiantes.

Adicionalmente, en el Cuadro 6 se observa que viernes, sábado y domingo son los días de mayor afluencia a restaurantes independientemente de con quien se acuda a los mismos. Esta información debería permitir a los restauranteros prepararse para que los fines de semana puedan planear sus servicios con mayor eficiencia, eficacia y satisfacer la mayor demanda que se da en estos días.

Cuadro 6. Compañía y días favoritos de asistencia a restaurantes

Días	Viernes, sábado y domingo		Otros días		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Acude con						
Con la familia	46	84%	9	16%	55	100%
Solo	12	67%	6	33%	18	100%
Con amigos	29	64%	16	36%	45	100%

Fuente: cálculo directo

Otro resultado de la encuesta que confirma las aseveraciones antes mencionadas, lo constituye la respuesta a la pregunta relacionada con los períodos favoritos en que los clientes asisten a los restaurantes, cuyos resultados son los

⁶ El porcentaje suma más del 100% porque la pregunta permitía respuestas múltiples.

siguientes (Figura 2): el 75% prefiere los fines de semana; el 25% las quincenas, el 15% los días festivos, el 12% las vacaciones de verano, el 13% la semana santa, 11% las vacaciones de invierno y 10% los puentes vacacionales, principalmente. Otros resultados menores se refieren a ocasiones especiales, carnavales, Todos Santos, fiestas patronales, días hábiles, variable y ferias.

Respecto al tipo de comida que prefieren los encuestados, los resultados son los siguientes: el 56% prefiere la comida mexicana, el 25% la comida internacional, el 19% la comida regional. En ciertos casos es posible que algunos de los encuestados hayan elegido “comida mexicana” considerando a la regional entre ella (Figura 3).

Con relación a la especialidad que prefieren⁷, los resultados fueron: el 54% prefiere la carne de res, el 50% prefiere los pescados y mariscos; el 25% prefiere la comida china; el 23% gusta de la comida italiana; el 19% aves; el 11% la comida vegetariana y el 7% la carne de cerdo, entre los más significativos (Figura 4); así, podemos ver también como el 6% consume comida japonesa y el 4% la comida árabe, mexicana, española y antojitos.

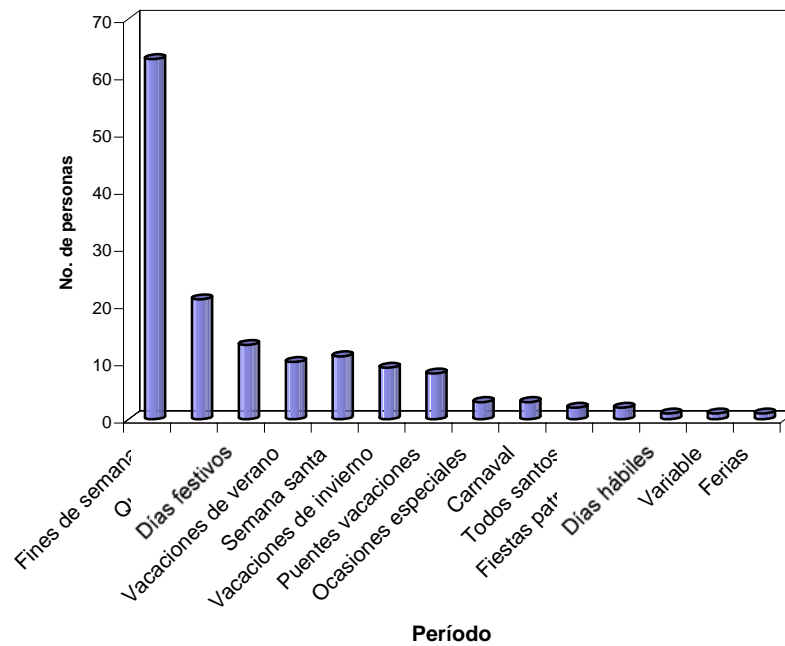


Figura 2. Períodos favoritos para asistir a restaurantes

⁷ En esta pregunta se podía elegir más de una opción, por lo que suma más del 100%

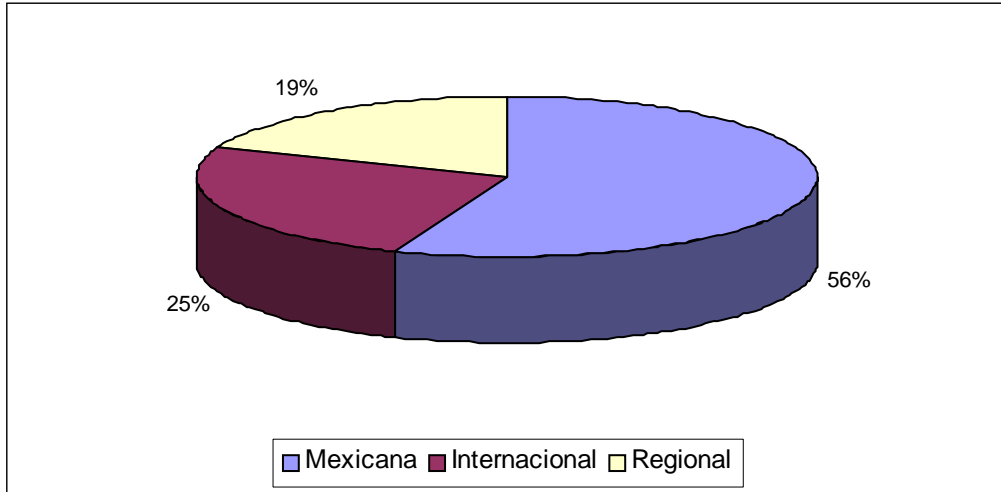


Figura 3. Tipo de comida que prefiere la muestra.

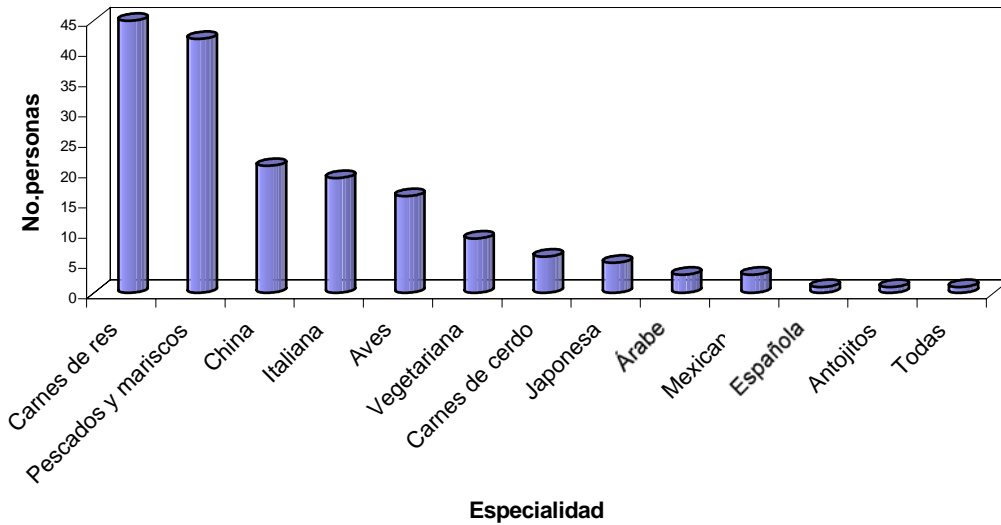


Figura 4. Especialidad de preferencia

Con relación a los aspectos que son considerados por los clientes para seleccionar los restaurantes a los que asisten, éstos son: el 83% opina que por la calidad, el 68% por la atención, el 57% por el precio; el 55% por el ambiente agradable, el 35% por la ubicación, el 26% por la variedad de platillos, el 23% por el espacio, el 13% por el tamaño de la ración, el 8% por el horario, y otro 8% por el estacionamiento, entre los más relevantes (Figura 5).

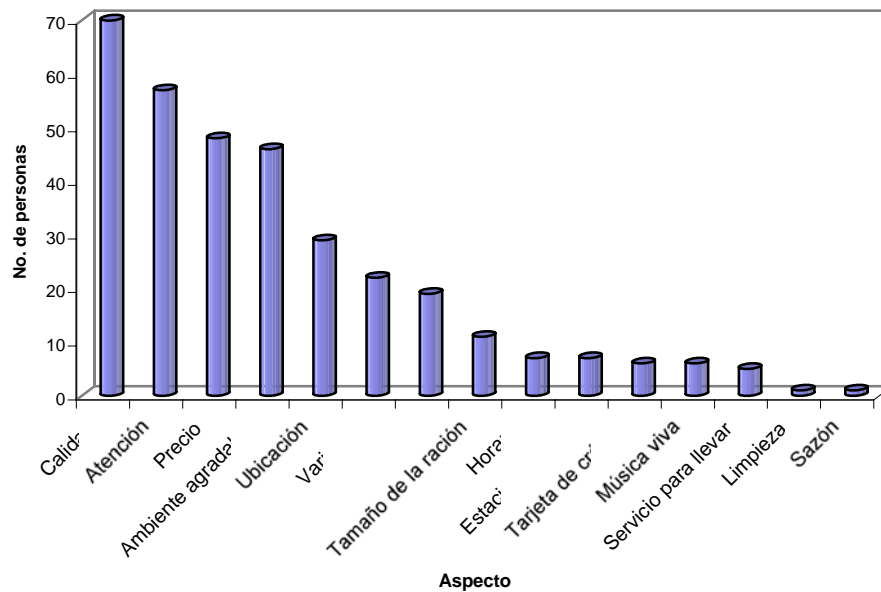


Figura 5. Aspectos considerados al seleccionar un restaurante.

Como puede verse en la Figura 5, calidad, atención y precio son los factores más importantes que influyen en los clientes para determinar los lugares a los que acuden a tomar sus alimentos. La ubicación, el espacio y el tamaño de la ración son otros aspectos de importancia que influyen en la decisión. Todos estos factores, deben incidir también, a nuestro juicio, en la formulación de estrategias de posicionamiento de los restauranteros.

En el cuestionario aplicado, se solicitó a los entrevistados que mencionaran los restaurantes que preferían en orden de importancia; para fines de análisis, a las respuestas se les asignaron puntos de acuerdo a la preferencia, otorgando cinco puntos al favorito, cuatro al siguiente y así sucesivamente hasta calificar con uno al de menor distinción. En este caso, los restaurantes con los 10 mayores puntajes en orden de preferencia, son: Asadero 100, La Estancia, Nico´s, La Casa de Mamá, La Pérgola, El Itacate, El Puerto de Alvarado, El Pomodoro, La Sopa, El Salto de Xalla y Don Bife.

Otra pregunta relacionada con la preferencia en cuanto al restaurante que presta los mejores servicios dio como resultado en el 17% de los casos el que el Asadero 100 se considera como el mejor prestador de servicios, seguido por La Estancia con el 11%, con un 5%, fueron seleccionados: Don Bife, El Itacate, Nico´s y La Pérgola. Cabe mencionar que el 10% de los entrevistados opinaron que no considera a ningún restaurante como el mejor prestador de servicios.

En el Cuadro 7, se presentan únicamente los seis restaurantes favoritos de los entrevistados con mayor porcentaje de elección, así como los servicios que, en su opinión, ofrecen.

Cuadro 7. Servicios que los clientes reciben de cada restaurante

Restaurante	ASADERO 100		LA ESTANCIA		DON BIFE		EL ITACATE		NICO'S		LA PÉRGOLA	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Servicio que ofrece	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
CALIDAD	14	100%	8	89%	4	100%	3	75%	4	100%	4	100%
ATENCIÓN	12	86%	7	78%	3	75%	4	100%	3	75%	3	75%
TAMAÑO DE LA RACIÓN	9	64%	1	11%	4	100%			1	25%	1	25%
PRECIO	5	36%	6	67%	2	50%	4	100%	2	50%	2	50%
AMBIENTE	5	36%	3	33%	3	75%	2	50%	1	25%	2	50%
ESPACIO	4	29%	2	22%	1	25%	1	25%	1	25%	2	50%
HORARIO	3	21%			2	50%			1	25%		
VARIEDAD DE PLATILLOS	2	14%	3	33%	2	50%			1	25%	2	50%
OTROS SERVICIOS	2	14%							1	25%		
ESTACIONAMIENTO	1	7%	1	11%							2	50%
COMIDA PARA LLEVAR	1	7%										
MÚSICA			1	11%							1	25%
ESPECTÁCULOS					1	25%						
UBICACIÓN			2	22%	4	100%	2	50%	2	50%	1	25%
TARJETA DE CRÉDITO					4	100%					2	50%
Número de personas que lo eligió	14	100%	9	100%	4	100%	4	100%	4	100%	4	100%

Fuente: cálculo directo. La base de cálculo fue el total de personas que eligió cada restaurante como su favorito.

Es interesante observar que, tanto al elegir cualquier restaurante como al seleccionar a su favorito, la calidad, la atención y el precio son los factores que el público considera como relevantes con relación a su satisfacción.

Respecto a los precios que ofrecen en general los restaurantes a los que asisten comúnmente, los clientes opinaron lo siguiente: el 81% opina que los precios son adecuados, al 15% los precios le parecen altos y al 2% le parecen bajos; el resto manifestó no tener opinión al respecto.

Un renglón importante que muestra las preferencias gastronómicas de los comensales (clientes), lo constituyen las sugerencias (opiniones) de los clientes a los restauraneros sobre las comidas que consideran debían ofrecerse por ellos; estas opiniones son: el 15% piensa que debe ofrecerse comida china o japonesa; el 11% una comida más variada; el 10% se inclina porque deba incluirse comida internacional, el 6% dice que deben incluirse variedades de comida por estado de la república, el 5% la comida mexicana tradicional, y otras opiniones con porcentajes menores establecen que deben incluirse: carnes y pastas, comida regional no conocida, comida vegetariana, española, y otras (Figura 6).

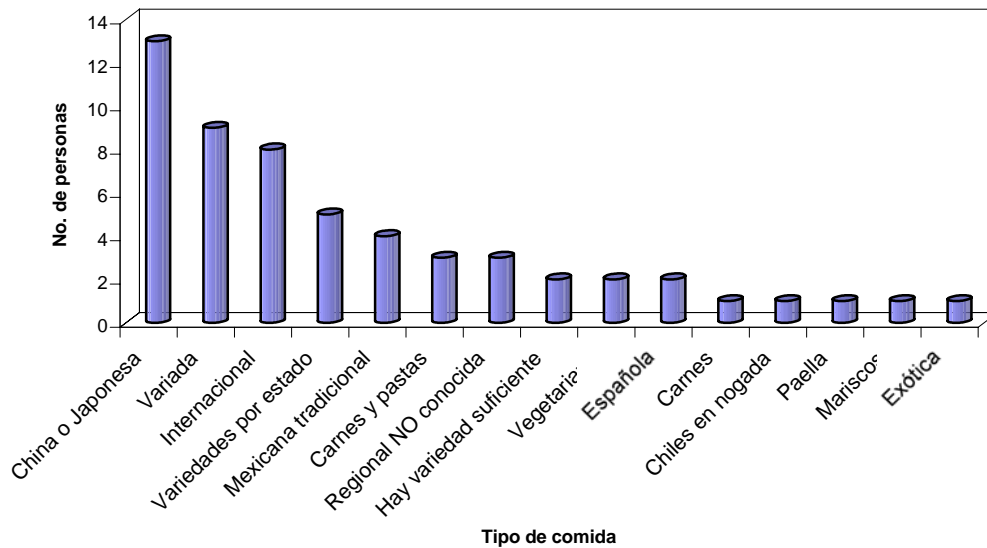


Figura 6 . Sugerencias sobre tipos de comida que debían ofrecerse

Una muestra del interés de la población de la región de Xalapa por consumir la comida que ofrecen restaurantes fuera de la ciudad de Xalapa, la encontramos en las respuestas de los clientes, que arrojan los siguientes resultados: el 32% de los encuestados asiste mensualmente a comer fuera de Xalapa, el 26% lo hace esporádicamente, el 10% lo hace quincenalmente, el 8% semestralmente, y el 6% lo hace cada semana. Un 7% no contestó, y otras respuestas no representan interés por la periodicidad con que lo hacen.

Entre los motivos más importantes que los clientes aducen para ir a comer fuera de Xalapa, encontramos los siguientes: el 15% opina que por la sazón de los alimentos, otro 15% opina que por el sabor, precio y calidad, el 12% dice que por el tipo de comida, el 7% dice que por distracción, el 5% por el precio, y otro 5% por la atención; opiniones en menor proporción lo constituyen por ejemplo, que el 4% dice que por la calidad, otro 5% sabor y variedad y el 4% por las instalaciones que son agradables. Resulta significativo que el 27% no expresara opinión. En resumen, si asociamos sazón con sabor, estaremos hablando de que el 35% acuden a comer a los restaurantes fuera de Xalapa por el sazón; el 20% por el precio, y el 19% por la calidad (Figura 7).

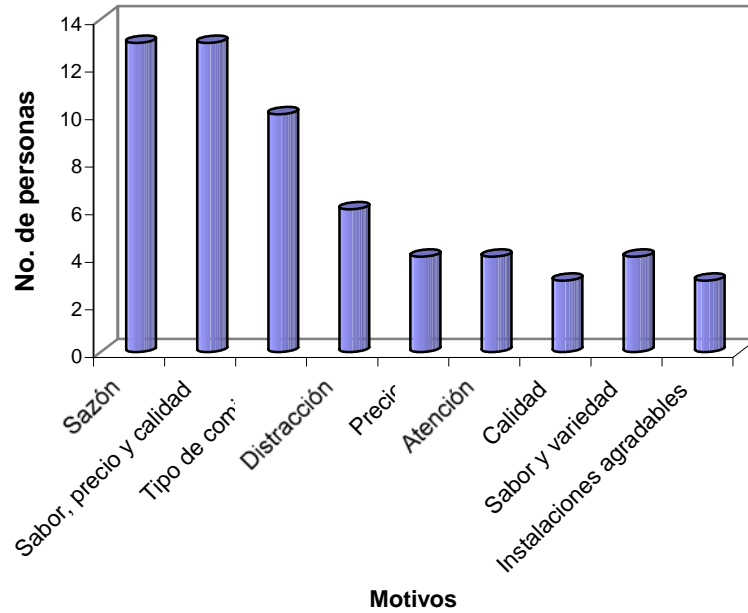


Figura 7. Motivos para acudir a restaurantes fuera de Xalapa.

Como elemento final de la encuesta a clientes, presentamos las recomendaciones que éstos hacen a los restauranteros para mejorar el servicio que ofrecen (Figura 8): el 32% opina que debe mejorarse la atención, el 20% la calidad, el 18% la rapidez, el 14% el trato respetuoso, el 12% la limpieza, el 10% el precio, el 8% la capacitación del personal, y el 7% la ampliación de las instalaciones, como los más relevantes. Las restantes recomendaciones se refieren, en menor porcentaje a: mejorar la sazón, servir mayores porciones, ofrecer servicios a domicilio, permitir tarjetas de crédito, mejorar la temperatura del establecimiento, no cobrar impuestos en los alimentos, hacer más promociones, más variedad de platillos, así como la ampliación de horario.

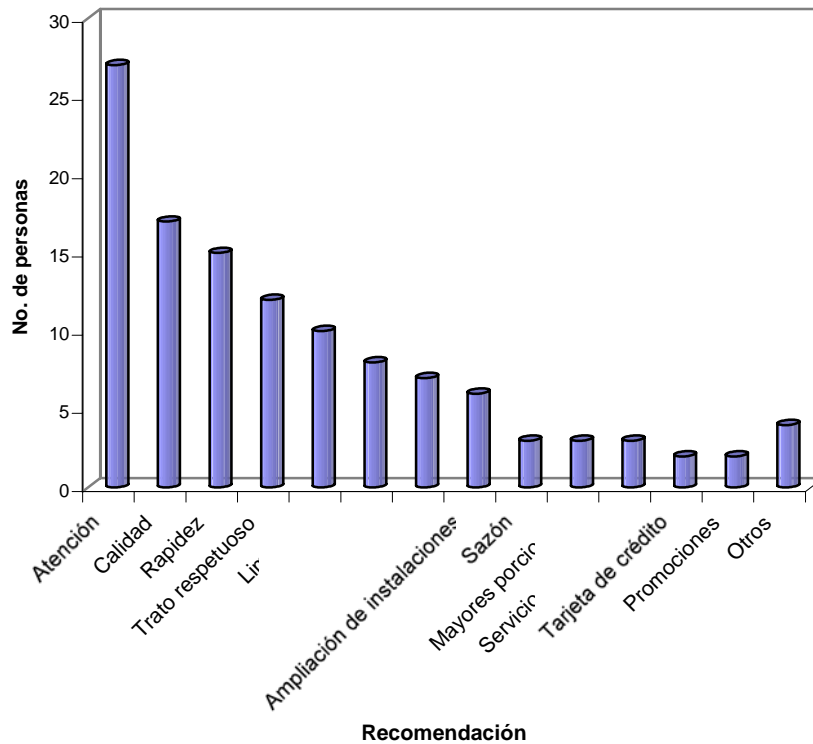


Figura 8. Recomendaciones de clientes para restauranteros

ENCUESTA A RESTAURANTEROS

Los resultados de la encuesta practicada a 34 restauranteros elegidos por muestreo aleatorio estratificado proporcional de la región considerada para fines del estudio, son los siguientes:

El 91% son restaurantes independientes y el 9% trabaja bajo el régimen de franquicia. De los 34 restauranteros entrevistados, el 12% señaló tener sucursales, la mitad de este porcentaje mencionó contar con una sucursal y la otra mitad con dos sucursales.

Cuadro 8. Características generales de la muestra

GIRO	TIENEN SUCURSALES				Total	
	NO		SÍ			
RESTAURANTE	29	97%	2	50%	31	91%
FRANQUICIA	1	3%	2	50%	3	9%
Total general	30	100%	4	100%	34	100%

Fuente: cálculo directo

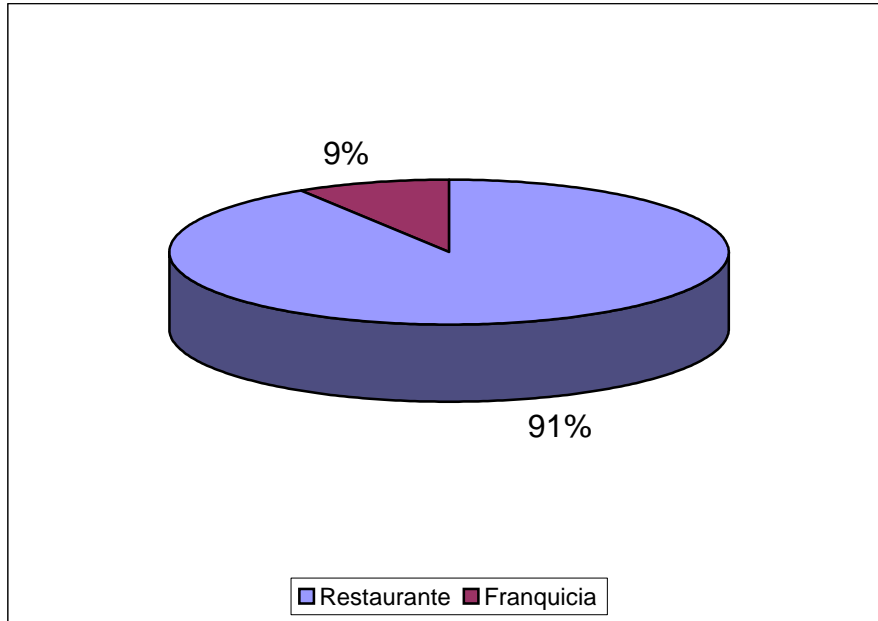


Figura 9. Giro de la muestra de restaurantes

Con relación al número de empleados promedio de acuerdo al puesto que desempeñan en cada restaurante, se tienen los siguientes: a) familiares que desempeñan todas las funciones 6; b) auxiliares 4; c) meseros 4; d) cocineros 2; e) cheff 2; f) ayudante 2; g) repartidor 2, h) cortador 2; i) galopines 2; j) barman 2; k) y uno de cada uno de los siguientes puestos: seguridad, cajero, capitán, valet, horneador y recepcionista.

Es conveniente señalar que el promedio de empleados de la muestra fue de 8 personas, destacando que se dio una fuerte dispersión en los datos ya que la desviación estándar de dicho promedio fue de 6 personas, que se refleja también en el hecho de que el número máximo de empleados declarados fue de 29 y el mínimo de 1 trabajador. Con base en lo anterior, se podría destacar las grandes diferencias que existen entre el tamaño (de acuerdo con el número de empleados) de los restaurantes de la región.

Respecto a las instalaciones con que cuentan los establecimientos encuestados, tenemos que: el 100% cuenta con cocina, el 88% cuenta con comedor, el 82% tiene sanitarios, el 74% cuenta con área de refrigeración, el 59% tiene almacén de secos, el 47% cuenta con área de deshechos; el 26% cuenta con estacionamiento, y otro 26% cuenta con bar, entre los principales aspectos. Otros servicios o instalaciones con los que cuenta un número menor de los establecimientos son: área de recepción, reservados, área de entretenimiento para niños, bodega, barra y oficinas administrativas.

Como contraparte a los aspectos señalados anteriormente, dichos establecimientos no ofrecen los siguientes servicios o áreas para los clientes: entretenimiento para adultos (100%), bodega, barra y oficinas administrativas (97%), entre-

tenimiento para niños (91%), reservados (85%), bar (74%), almacén de secos (41%), comedor (12%), entre los aspectos más importantes.

La capacidad instalada promedio de los restaurantes encuestados es de 57 clientes. La capacidad máxima de atención a clientes es de 150 personas y la mínima de 10 personas.

Con relación al tipo de comida (genérico) que ofrecen los establecimientos seleccionados, encontramos lo siguiente: el 41% ofrece comida a la carta, el 26% comida rápida, y el 32% ambos tipos de comida.

De acuerdo al tipo de comida (específico) que ofrecen, tenemos los siguientes resultados: el 59% ofrece comida mexicana, el 29% comida regional, y sólo el 12% ofrece comida internacional.

Refiriéndose a las especialidades que ofrecen los establecimientos, tenemos los siguientes datos: el 62% sirve carne de res; el 50% carne de cerdo, el 47% carne de aves, el 29% ofrece pescados y mariscos, el 12% comida vegetariana, el 9% antojitos y el 6% hamburguesas, entre los más significativos. Nueve restaurantes consignan ofrecer platillos de las siguientes especialidades: comida italiana, española, tortas, tacos, variada, internacional, menú o caldos⁸.

Respecto a los servicios adicionales que dijeron ofrecer los restauranteros, tenemos lo siguiente: el 79% ofrece comida para llevar, el 35% servicio a domicilio, el 35% ofrece servicio de banquetes, y el 8% servicio a abonados. Es importante resaltar que la mayoría de los encuestados ofrece como servicio adicional la comida para llevar, lo que indica una necesidad de la población a la que atiende este sector y que pudiera ser considerada por quienes no lo ofrecen; así mismo, el servicio a domicilio y los banquetes representarían probables ventajas competitivas para un mejor posicionamiento.

En lo que corresponde a los días de la semana en que los restaurantes prestan sus servicios, tenemos lo siguiente: el 85% trabaja todos los días; el 12% de lunes a sábado, y el 3% trabaja de lunes a viernes.

Con relación a la opinión sobre los días de la semana con mayor afluencia en sus establecimientos, los restauranteros consignan los siguientes datos; el 48% señala que es el fin de semana cuando tienen mayor clientela; el 15% entre semana, otro 15% dice que toda la semana, el 6% dicen que es variable, y otro 6% indican que es cada quincena cuando mayor demanda tienen de sus servicios. Un número menor indican que son los lunes o viernes. Esta información es consistente con la obtenida en el cuestionario aplicado a clientes dado que éstos también señalaron asistir con mayor frecuencia los viernes, sábados y domingos.

Las respuestas a la pregunta relacionada con los horarios en que mayor demanda se tiene de los servicios de restaurante y que también son consistentes con los obtenidos en la encuesta a clientes, nos dicen que: el 65% recibe más clientes en la comida, el 12% en la cena, el 9% en el desayuno y comida, el 6% solamente en el desayuno, otro 6% dice tener igual cantidad de clientes en los tres

⁸ La suma de los porcentajes es mayor a 100% debido a que varios de los restaurantes sirven más de una especialidad.

horarios y, el 3% señala que la concentración de sus clientes se da en la comida y la cena.

Respecto a los horarios en que prestan sus servicios, estos nos indican horarios muy heterogéneos, los cuales varían generalmente por la hora de inicio y de término de sus actividades, sin embargo, para el análisis se agruparon los datos de acuerdo con el horario de la prestación del servicio, encontrándose que el mayor porcentaje ofrece servicios todo el día, pero se destaca el hecho de que todos incluyen el servicio de comida en los horarios en los que desarrollan sus actividades (Cuadro 9).

Cuadro 9. Horarios de servicio que ofrecen los restaurantes

Horario de servicio	No.	%
Todo el día	13	38%
Desayuno y comida	11	32%
Comida y cena	6	18%
Sólo comida	4	12%
Total	34	100%

Fuente: cálculo directo

Respecto a los períodos en que se presentan variaciones de la afluencia de clientes según los restauranteros, los datos más significativos que se obtuvieron se refieren a lo siguiente: la mayoría de ellos (82%) expresaron que las quincenas, los fines de semana (65%) y las vacaciones de invierno (65%) son los que representan un incremento en la demanda de los servicios de restaurantes. Por otra parte, el 76% señaló que el período en el que disminuye la demanda es el de Carnaval de Veracruz.

Al parecer, para algunos de los restauranteros ciertas fechas significativas representan una baja en las ventas, en tanto que para otros es a la inversa, sus ventas aumentan considerablemente. Independientemente de las razones que puedan incidir en la variación negativa de algunos de los establecimientos, esta situación debe ser analizada cuidadosamente por los dueños o los encargados de ellos, con la finalidad de desarrollar estrategias comerciales que les permitan disminuir la diferencia con los que sí ven incrementadas sus ventas.

Cada uno de los restauranteros encuestados señaló quiénes son sus principales competidores, y la lista es muy variada, tratándose del tipo de negocio de que se trata. Por lo general, cada restaurantero señala como a su principal competidor al que tiene más cercano en ubicación, o que se dedica al mismo tipo de comida.

Al preguntar a los entrevistados sobre las razones o motivos de por qué identifican a sus principales competidores, opinaron lo siguiente: el 38% dijo que por la ubicación de los negocios de la competencia, el 26% porque ofrecen productos similares (entendemos que aproximadamente también de la misma calidad), el 15% establece como razón el precio de los productos, el 9% por el tipo y

calidad del servicio, y el 6% opinó que por la antigüedad que tienen en el negocio, entre las razones más importantes. Otras razones por las que consideran a determinados establecimientos como sus principales competidores son: que no pagan impuestos, el sabor, la calidad, la publicidad, estacionamiento y las promociones.

Los restauranteros expresaron que las razones por las que los clientes acuden a su negocio son: por el sabor de sus platillos (50%), por el precio (32%), por el servicio (18%), por el ambiente, la calidad, y la rapidez con que prestan el servicio(12%), entre los aspectos más importantes. Otras respuestas se refirieron a: ubicación, calidad del servicio y en los alimentos, higiene, atención personalizada, autoservicio, alimentos frescos, tradición y variedad.⁹

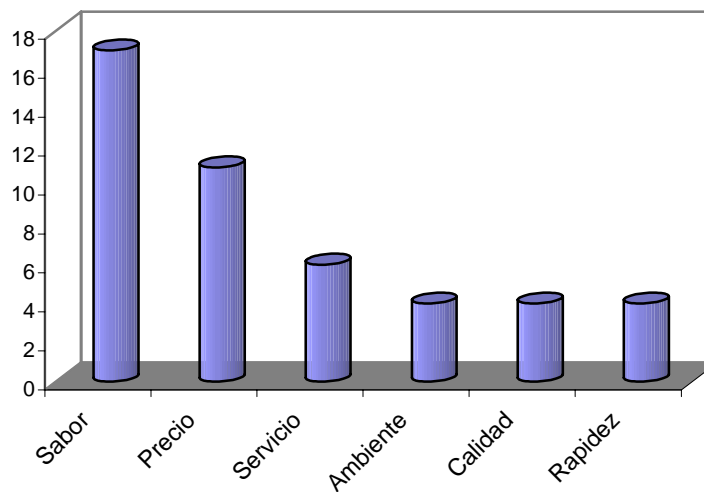


Figura 10. Motivos por los que los clientes acuden a los restaurantes

Con relación a la opinión de por qué razón consideran que el mercado al que ofrecen sus servicios está creciendo o declinando, los datos más significativos se refieren a: un 41% opina que hay un incremento de clientes y por tanto está creciendo el mercado, en tanto que otros mencionan que está declinando debido principalmente a la competencia (18%) (Cuadro 10).

Estos datos deben servir de reflexión para aquellos a quienes la apertura de más establecimientos les afecta. Si esa apertura les ha significado una baja en sus ventas y utilidades, tendrían que analizar cuáles son las causas por las que han dejado de tener la preferencia de sus clientes y, en consecuencia, reorientar o desarrollar estrategias creativas, tendientes a crear o recuperar su posicionamiento anterior, si es que lo tuvieron.

Con relación a la pregunta de si han detectado la necesidad de incluir nuevos servicios a su negocio, los resultados son los siguientes: un 38% responde que sí lo ha pensado, un 59% no lo ha considerado, y un 3% no contestó.

⁹(El % es mayor a 100, debido a que son preguntas de respuesta múltiple.

Cuadro 10. Opinión de los restauranteros sobre el comportamiento del mercado

Opinión	Creciendo		Declinando		Total	
	No.	%	No.	%	No.	%
Motivos						
Incremento de clientes	14	41%			14	41%
Demasiada competencia	2	6%	6	18%	8	24%
Sin respuesta					3	9%
No hay empleos			2	6%	2	6%
Bajos salarios			2	6%	2	6%
Disminución en el consumo			1	3%	1	3%
Más comercios	1	3%			1	3%
Incremento de la población flotante	1	3%			1	3%
Situación económica del país			1	3%	1	3%
Promoción turística del lugar	1	3%			1	3%
Total general	19	56%	12	35%	34	100%

Fuente: cálculo directo

Relacionado con la pregunta anterior, los que han detectado la necesidad de incluir otros servicios (38%) señalan los siguientes: comida para llevar, servicio a domicilio, música viva, alimentos chatarra, comida corrida, venta de pizzas, comida a la carta, carnes, área de entretenimiento para niños, desayunos, cafetería y eventos, cenas (Cuadro 11).

Cuadro 11. Servicios adicionales detectados por los restauranteros

Servicio	No.	%
Comida para llevar	2	15%
Servicio a domicilio	2	15%
Musica viva	1	8%
Alimentos chatarra	1	8%
Comida corrida	1	8%
Venta de pizzas	1	8%
Comida a la carta	1	8%
Carnes	1	8%
Área de entretenimiento para niños	1	8%
Desayunos, cafetería y eventos	1	8%
Cenas	1	8%
Total	13	100%

Fuente: cálculo directo

Se obtuvo también la siguiente información respecto al estatus de afiliación de los restauranteros: el 65% está afiliado tanto al SIEM como a la CANIRAC; y el 35% no está afiliado a ninguno de estos grupos.

De acuerdo con la opinión de los entrevistados, los problemas más importantes que enfrenta su negocio son los siguientes: para el 21% es el espacio, en

tanto que para el 12% es la competencia, la escasez de empleados y los impuestos. Otros problemas con porcentajes menores de selección señalados fueron: las ventas, el estacionamiento, los gastos; el costo de la materia prima, el posicionamiento en el mercado, la ubicación, la falta de promoción, los mítines, la falta de personal capacitado y la falta de capital.

Aunque se les preguntó sobre la forma en la que han tratado de resolver sus problemas, la mayoría de ellos no respondió o bien señaló que no se han resuelto aunque cabe mencionar, por ejemplo, que los que mencionaron a la competencia como problema respondieron que la forma en la que han resuelto esto es bajando los precios y mejorando el servicio, o bien que otras formas de solución fueron: mejorando la administración, a través de promociones, solicitando créditos, contratando a familiares, mejorando prestaciones, comprando al mayoreo o con mayor comunicación con los empleados.

Con relación a la pregunta de si reciben apoyo de alguna institución, las respuestas fueron las siguientes: el 65% dijo no recibir apoyo de ninguna institución, mientras que el 24% dijo recibir apoyo de la CANIRAC, el 21% recibe apoyo de la SSA, el 12% de la Secretaría de Turismo Municipal, el 9% de la Secretaría de Turismo Estatal y este mismo porcentaje de la Secretaría de Turismo Federal, el 6% de la Secretaría de Industria y Comercio. Ninguno especificó que tipo de apoyos reciben. Es importante destacar de estos resultados, el poco o ningún apoyo que dicen recibir los empresarios del sector, de las instancias gubernamentales orientadas a respaldar el desarrollo empresarial.

Sin embargo, también hay que señalar que existe muy poca participación del sector en programas creados para resolver los problemas que confrontan ya que solamente el 9% acostumbra participar en ellos y el 91% no lo hace. Los que sí intervienen, señalaron que es en el programa de la CANIRAC, opinando que sus resultados han sido pocos, destacándose la simplificación de trámites.

Aunado a lo antes mencionado, se hace patente la falta de participación de los restauranteros inclusive en programas turísticos al expresar que el 91% no participa en ellos. El 9% que dijo sí haber participado señaló que obtuvieron reconocimientos y buenos resultados por haber intervenido en ferias y exposiciones, con el DIF o en programas específicos.

Es interesante analizar los resultados obtenidos sobre el conocimiento del Distintivo H, el cual es una certificación de la Secretaría de Salubridad y de la Secretaría de Turismo sobre la calidad en la prestación de servicios de los restaurantes, el cual solamente es conocido por el 12% de los entrevistados ya que el 88% lo desconoce.

De los que conocen el Distintivo H, solamente un restaurantero ha emprendido alguna acción para merecerlo y ésta fue remodelar las instalaciones. Aunque por observación directa en gran parte de los restaurantes encuestados se detecta una aceptable limpieza e higiene, tanto en los espacios físicos, como en las áreas de cocina, el desconocimiento del programa declarado en el párrafo anterior, a nuestro juicio, hace que los dueños de restaurantes desaprovechen oportunidades que brinda el gobierno para reconocer la calidad de sus servicios y así su clientela

cuenta con la seguridad de que se encuentran en un lugar que les brinda calidad certificada y por tanto, confianza en el consumo de alimentos y bebidas.

Las respuestas a la pregunta sobre qué medios de difusión son usados por las empresas para promocionar su negocio, arroja los siguientes datos: el 41% utiliza volantes, el 41% periódico, el 12% utiliza radio y 12% la televisión, el 9% utiliza carteles, 9% dice que son los clientes el medio de difusión, y un 3% dijo usar la Guía Top; resulta significativo destacar que el 24% no utiliza ningún medio.

Quienes utilizan algún medio de difusión declaran que los resultados que se obtienen son buenos (55%), el 18% dice que obtuvo una mayor afluencia de clientes y el 9% dice que los resultados son regulares, entre los más importantes. Otras opiniones son: tener más reconocimiento, tener muy buenos resultados, ningún resultado y no sabe.

Con relación a la pregunta de qué acciones han emprendido para mejorar la imagen de su negocio, las respuestas son las siguientes: el 35% indica que mejorando el servicio, el 18% remodelando el negocio, el 12% la limpieza, el 12% con más la publicidad, y otro 12% a través de promociones. El 6% dice que a través de la incorporación de nuevos servicios, bajando los costos y gastos, así como los precios. Otros más, en menor porcentaje, declaran mejorar su imagen aumentando el horario de servicio, la rapidez y mejorando el desempeño del personal.

Algunas opiniones de los restauranteros sobre la situación del sector en la región de Xalapa, resaltan el hecho de que existe una creciente competencia que ha propiciado que se traten de mejorar los servicios ofrecidos, que en general pueden calificarse como buenos.

En cuanto a la opinión que vertieron sobre los servicios ofrecidos en el Estado de Veracruz, se mencionó que en general el estado por su situación y características geográficas podría tener un gran potencial turístico, pero falta promoción, capacitación y apoyos gubernamentales para una mayor difusión y por tanto desarrollo de este sector.

Por último, las perspectivas del sector, en opinión de los entrevistados, se orientaron principalmente a la necesidad de incrementar el apoyo gubernamental, sin desestimar que éste es un sector en crecimiento que genera una gran cantidad de empleos, y por lo mismo, es necesario impulsarlo ya sea mejorando sus servicios a través tanto de capacitación empresarial como de empleados en la cual se deberá de resaltar la importancia de crear una cultura de servicio al cliente, lo que generaría mejores resultados del sector. Adicionalmente, se señaló la necesidad de que los integrantes del ámbito restaurantero se unan para lograr un verdadero desarrollo y hagan del Estado de Veracruz un polo de atención turística con reconocimiento nacional e internacional.

CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA

Los resultados de la encuesta realizada a clientes deben analizarse con sumo detenimiento, porque, si bien es cierto que los datos contenidos en el resumen son confiables estadísticamente, también es cierto que la presente investigación puede

ser considerada como exploratoria dado su carácter inicial, y por lo tanto requeriría de un mayor alcance (tamaño de la muestra) así como de la inclusión de algunas variables que se detectaron como necesarias para un análisis más profundo, situación que estuvo fuera de nuestro alcance por razón de los recursos disponibles.

En cuanto al nivel de estudios de las personas entrevistadas, éste se caracterizó de la siguiente manera: 67% tienen alguna licenciatura o la están estudiando, el 13% tiene el grado de bachillerato (no se preguntó si siguen estudiando), el 10% tiene carrera corta, el 6% tiene maestría, el 2% tiene alguna especialidad y sólo el 2% tiene la educación básica. No se tiene el dato respecto a su situación económica, por lo que no es posible establecer una relación entre el nivel de escolaridad y su asistencia a los restaurantes, dado que no se establecieron en el cuestionario preguntas de esta naturaleza.

La información obtenida demuestra –a favor de los restauranteros- que entre semana la actividad de los establecimientos es importante, en los tres horarios indicados: mañana, mediodía y noche. Entre semana es visible la afluencia a muchos de los restaurantes a la hora del desayuno; es una costumbre que gran parte de la población preserva en nuestro medio, de reunirse a desayunar antes de acudir al trabajo o por razones del mismo; lo mismo sucede en el horario del medio día y de la noche.

Siendo Xalapa la capital del Estado, sede de los poderes públicos y asentamiento de una gran actividad comercial, el “desayuno político” y las reuniones de trabajo, son una actividad natural del medio. Sin embargo, es importante subrayar que el estudio detectó la preferencia de los clientes para asistir a los restaurantes especialmente a comer.

Dadas estas aclaraciones, es importante destacar nuevamente, de los resultados obtenidos, que la calidad, el servicio y el precio son algunos de los factores de mayor relevancia que inciden en la decisión de los clientes para seleccionar el lugar de preferencia para acudir a tomar sus alimentos.

Encontramos también, que las variables edad y ocupación pueden ser significativas para determinar tanto la asistencia como la selección de los restaurantes.

Otro aspecto que resulta interesante para la formulación de estrategias comerciales de los servicios de restaurante, lo constituyen, sin lugar a dudas, los períodos y los días que los clientes requieren del servicio de restaurante. La encuesta arroja, con relación a estos elementos, los siguientes resultados: el 38% de los clientes acude mayormente los sábados y los domingos, el 11% los domingos; el 10% lo hace viernes y sábado; el 8% acude los viernes, sábado o domingo; para el 7% el día en que acuden es variable; otro 7% acude todos los días, el 5% los sábados, y el 4% acude los viernes o cada tres días, entre las respuestas más significativas.

De manera comprensible los fines de semana son los días de mayor afluencia a los restaurantes, especialmente por integrantes de la familia (65%), o con amigos (54%), porque son los días de descanso en los que es posible realizar con mayor consistencia actividades sociales. Los porcentajes de los datos son necesariamente mayores al 100%, debido a que los días y las formas en que se

realizan estas actividades son combinadas, y obedecen a respuestas de opción múltiple.

Un factor de gran importancia que puede resultar relevante para la determinación de estrategias empresariales es el dato relativo a que los fines de semana son los días en que mayor demanda de servicios manifiestan los clientes y que, en un porcentaje mayor, son los días seleccionados por las familias para acudir a tomar los alimentos, ya sea el desayuno o la comida. Presumimos que en los fines de semana, especialmente los viernes y los sábados, hay una mayor demanda de los servicios de restaurante nocturnos, directamente asociados con la música y las actividades recreativas. Estos supuestos, derivados de la experiencia, no fueron contemplados en los datos de la encuesta, pero han sido confirmados empíricamente a través de observación directa.

Dada la gran cantidad de establecimientos conocidos por los clientes (presumimos que han comido en ellos al menos una vez) se observa que los gustos por la variedad, tanto de comidas como de ambientes, es un factor relevante que consideran los clientes para decidir a cuál asistir; y también es importante observar que la consideración sobre el mejor restaurante, presenta una gran variedad de opciones, dado que el que mayor votación obtuvo, el "Asadero 100", solamente registró el 17% de las preferencias.

Es interesante señalar que de acuerdo con los resultados del estudio, los clientes hacen la selección de su restaurante favorito en función de distintos factores que parecen tener relación con las características propias de cada establecimiento, por ejemplo, los clientes que prefieren el Asadero 100, consideran la calidad, atención y tamaño de la ración como determinantes, sin embargo, aquellos que prefieren El Itacate, consideran la atención, precio y calidad como aspectos significativos para su elección, aunque las variables atención y calidad son relevantes en ambos casos; en el caso de El Itacate parece ser que el precio resulta más atractivo para la clientela.

Resulta importante ver los resultados de las opiniones con relación a la frecuencia y las razones por las que los clientes acuden a comer fuera de la ciudad de Xalapa. De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta, las personas buscan sazón, sabor, precio, calidad y tipo de comida, como los aspectos más importantes para acudir a los establecimientos fuera de Xalapa.

En relación a la encuesta a **restauranteros**, debemos señalar que a pesar de que el tamaño de la muestra (34 restaurantes) puede parecer poco significativo dado el número de restaurantes que se localizan en la región en estudio, sin embargo, no se debe perder de vista que la investigación no es un censo, y que por su carácter preliminar, sus resultados pudieran dar lugar a un estudio más amplio que permitiera contrastarlos con los de una nueva investigación con mayores recursos.

Es importante mencionar, que al elaborar el instrumento de recolección de información orientado a los restauranteros se omitió como variable la antigüedad de los establecimientos, aspecto que pudiese ser significativo con relación a la preferencia de los clientes.

Adicionalmente, es necesario señalar el cierre de establecimientos restauranteros, ya que durante la recopilación de información se requirió ajustar la muestra debido a que cuando los encuestadores llegaban al domicilio señalado, el negocio había desaparecido o bien había cambiado de dueño; en el primer caso, fue necesario crear una nueva muestra y en el segundo, se encuestó al nuevo dueño.

Otro factor importante a considerar, es que al momento de realizar el estudio, en la ciudad de Xalapa, se estaban construyendo centros comerciales que en la actualidad, ofrecen comida para llevar, rápida e internacional que han tenido un gran auge al ofrecerle al cliente una mayor variedad y facilidad de acceso a la misma, los cuales no fueron considerados como parte de la muestra, ya que la misma se obtuvo de aquellos negocios cuyo giro es hoteles y restaurantes registrados en el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano).

Los resultados obtenidos en la encuesta nos permiten tener una idea general de la mentalidad empresarial de los propietarios de restaurantes. Unos, lo ven como un negocio al que hay que hacerle constantes mejoras y están dispuestos a hacerlas y otros, que no toman ninguna acción deliberada para mejorar su situación. Para unos, el mercado es dinámico porque hay mayor competencia, pero para otros, esto significa la declinación del mercado. Al final de este documento se anexa una entrevista a un empresario del ramo de la localidad que ejemplifica lo antes mencionado.

Un dato importante que hay que observar, es que una gran mayoría de los encuestados utilizan poco los medios publicitarios para promover el negocio. También, se nota una endeble utilización de estrategias mercadológicas para mejorar la situación. Cabe mencionar aquí, que la industria hotelera es más compacta en su tarea promocional, y de alguna manera significativa, representa una competencia importante para aquellos que sólo se dedican al negocio de restaurante.

Se puede desprender de los datos obtenidos, sobre todo los relativos a la afiliación a las cámaras comerciales, que no hay una completa adhesión institucional, por lo que los apoyos gubernamentales no llegan a todos los restauranteros. La falta de afiliación impide una mayor cohesión hacia programas que pueden beneficiar al sector, haciéndolo más dinámico y competitivo.

Aunado a lo anterior, se detecta la falta de acciones por parte de las instituciones gubernamentales para dar a conocer el Distintivo H, lo que sentaría las bases para el desarrollo de programas de calidad en la prestación de servicios de los restaurantes.

Los empresarios consignan en las opiniones vertidas la conveniencia de unirse para lograr objetivos comunes y un mayor desarrollo del sector, lo que hasta la fecha de la realización del estudio, no ha dado los resultados esperados.

VI.10 Diseño de estrategias

En esta etapa del proyecto, con la información obtenida durante el estudio de campo, la creatividad, experiencia y conocimientos administrativos y de mercadotecnia de los responsables del proyecto, así como la información recabada sobre

el contexto del sector, permitieron formular y plantear estrategias para la mejora y desarrollo económico del sector las cuales se presentan en la siguiente fase.

VI.11 Propuesta de desarrollo estratégico

A continuación formulamos las propuestas estratégicas cuya implementación exitosa requieren de la participación del sector turismo y de los prestadores del servicio de restaurantes.

- ❖ El Gobierno Estatal debe diseñar polos de atracción en función del interés turístico de las diferentes regiones del Estado, la calidad y diversidad de la comida, ofreciendo apoyos financieros y considerando los factores de: cultura, naturaleza, aventura y estructura.
- ❖ Se hace necesario que las autoridades de las Secretaría de Salud y de Turismo, 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.
- ❖ Considerando que la mayoría de los restauranteros (de los encuestados) no están afiliados a programas gubernamentales de desarrollo turístico, es recomendable que grupos del sector (por ubicación geográfica o especialidad) realicen una divulgación y promoción de sus servicios, estableciendo una alianza mercadológica, al margen de las diferencias que puedan haber entre los miembros, deberán comprometerse a participar en actividades de esta naturaleza.
- ❖ La mayoría de los restauranteros y propietarios de pequeños negocios no han desarrollado una cultura de atención personalizada, ni de preparación administrativa, por lo que se recomienda que se instituyan programas o cursos de capacitación entre ellos, con la finalidad de que cuenten con mayores conocimientos y perspectivas de desarrollo, así como de la cultura de calidad en el servicio a clientes.
- ❖ Es recomendable desarrollar entre los miembros del sector restaurantero, ya sea por especialidad o de manera genérica, un sistema de *Benchmarking*¹⁰ 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.
- ❖ Para aquellos restaurantes que tengan la posibilidad de incrementar el número y la calidad de sus servicios, principalmente los que no ofrecen una comida especializada, resulta conveniente una diversificación periódica, sin demérito de la calidad. Los que cuentan con comida especializada, es re-

¹⁰ Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales. (SPENDOLINI, 1994: 11)

comendable que en fechas especiales en donde haya mayor demanda del servicio presenten variedades alternativas de platillos que puedan ser atractivas para los clientes, o bien, la creación de ambientes relativos a la fecha o festejo en particular.

- ❖ Dado el gran porcentaje de población menor de 30 años que acude a los restaurantes, así como de solteros de ambos sexos, es conveniente desarrollar estrategias promocionales que combinen alimentos, con espacios y diversión en los diferentes horarios en que se prestan los servicios, por lo que, debe procurarse un ambiente más atractivo para atender este importante segmento poblacional, tales como 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).
- ❖ Resultaría de interés que los restauranteros diseñaran 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.
- ❖ El segmento poblacional femenino (49%) de la población requiere a su vez espacios especiales para reunirse, ya sea con amistades o con la familia que sean propicios para satisfacer sus necesidades de afiliación, ofreciéndoles, buffets o paquetes de servicio de alimentos, incluida música viva.
- ❖ Finalmente, consideramos pertinente, como parte del desarrollo cultural de los miembros del sector restaurantero, que periódicamente se realicen foros de consulta y discusión acerca de los problemas que enfrente este importante sector de la economía veracruzana.

VI.12 Evaluación integral

La fase final de cualquier estudio en el área administrativa es el llevar a cabo una evaluación de las propuestas realizadas, a fin de valorar la efectividad de las mismas y retroalimentar el proceso sobre una base continua que permita su enriquecimiento a través del tiempo, en nuestro estudio, debido principalmente a limitaciones presupuestales, esta fase, difícilmente será posible de llevar a cabo.

VII. CONCLUSIONES

El desarrollo del presente proyecto de investigación, nos permitió identificar el modelo metodológico que utilizamos en el análisis del Sector Restaurantero de la Subregión Xalapa; el cual pretende ser integral, proactivo, claro, representativo, creativo, sencillo, apoyado en hechos, probable, verificable y constituirse en una forma de trabajo que refleje las diferentes fases de un proceso investigativo. Nuestro interés en este reporte, además de la presentación de resultados, se centró en la descripción de dicho modelo en sus fases de desarrollo con la finalidad de proporcionar a los interesados en la realización de investigación en Ciencias Sociales, una base metodológica accesible y probada por los responsables de este estudio.

Es necesario mencionar que esta propuesta es el resultado de una reflexión seria y de un trabajo colaborativo, multidisciplinario y motivador, por parte de los integrantes del proyecto citado.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Informe de Gobierno del Estado de Veracruz 1998-1999

<http://www.siem.gob.mx>

<http://www.inegi.gob.mx>

Brookes Richard W.: *La nueva mercadotecnia*, México, McGraw Hill, 1990.

Clancy Kevin J. y Shulman Robert S.: *The Marketing Revolution*, U.S.A. Harper Business, 1991.

Chisnall, Peter M.: *La esencia de la investigación de mercados*, México Prentice Hall, 1996.

Domette Nicolesco, Jean y Domatte de Torres Irma: *Diccionario de Mercadotecnia*, México, Limusa, 1992.

Fisher Laura y Navarro Alma: *Investigación de mercados*, México, McGraw Hill, 1990.

Fisher Laura: *Mercadotecnia*, México, McGraw Hill, 1993.

Johansson Johnny K. y Nonaka Ikujiro: *Implacable: ahora sí, por fin, la manera japonesa de hacer marketing*, Colombia, NORMA, 1997.

Kotler Philip y Armstrong Gary: *Fundamentos de mercadotecnia*, México, Prentice Hall, 1991.

Kotler Philip: *Dirección de la mercadotecnia*, México, Prentice Hall, 1993.

Lehmann Donald R.: *Investigación y análisis de mercado*, México, CECSA, 1993.

Ries Al y Trout Jack: *The 22 immutable laws of marketing*, U.S.A. Harper Business, 1993.

Schoell F. William y Guiltinan Joseph P.: *Mercadotecnia: conceptos y prácticas modernas*, Prentice Hall, México, 1991.

Stanton, William J. y otros: *Fundamentos de Marketing*, México, McGraw Hill 1994.

Thomas Michael J. y Waite Norman E.: *El libro del año en mercadeo*, Colombia, Fondo Editorial Legis, 1991.

http://www.bancomext.com/Bancomext/PromocionSectorial/notas_tec_turismo/turismo.jhtml

IX. ANEXO

ENTREVISTA CON PROPIETARIO DE RESTAURANTE

En plática informal con el propietario de uno de los restaurantes de la localidad obtuvimos, entre otras cosas, los siguientes comentarios y opiniones:

1. Con relación a: ¿cómo es el negocio de los restaurantes?

Como todo negocio, el restaurante demanda mucha atención. No se puede descuidar un solo momento, porque los resultados negativos pronto se presentan. Es un negocio muy demandante. Aquel dueño de un restaurante que piensa que ya

tuvo éxito está equivocado; un restaurante requiere de poner atención a los mínimos detalles, día con día, buscando mejorar el servicio a los clientes.

2. ¿Qué aspectos son más importantes dentro de la administración de un restaurante?

Todos los aspectos son importantes, pero dos son los cruciales: la atención personalizada al cliente y el mantenimiento de la calidad en la cocina. No puede descuidarse la atención al personal, al servicio, a los precios (que deben ser competitivos y justos), a la limpieza y al ambiente agradable para el cliente.

Al cliente, independientemente de la razón por la que asiste al negocio, le gusta y le importa ser tratado con respeto, con rapidez, con calidez humana. Al cliente le gusta pensar que está en “su casa”, una casa relajante, donde hay ambiente agradable, donde se le recibe con una sonrisa, donde siente que le importa a los que lo atienden. Es decir, un trato personalizado.

En lo que corresponde a la calidad en la cocina, este concepto se refiere no sólo al tipo de comida, sino al sentido de afiliación del personal de esta área. Sin demérito del demás personal, si la gente de la cocina no comprende que es fundamental la calidad de la comida, la rapidez del servicio, el buen sabor, la presentación de los platillos y la variedad que de ellos se puede ir agregando periódicamente, el establecimiento en su conjunto no tendría éxito.

3. ¿Piensa que ha logrado la afiliación de su personal?

Creo que sí. Desde que el establecimiento se abrió, además de la capacitación a todos los empleados, se les ha insistido que los errores de cualquiera van en demérito de todos los demás. Se ha buscado dar más allá de las prestaciones que por ley les corresponden, mejor salario que en los demás establecimientos, un trato más de amigos que de jefes a empleados.

Ha sido una costumbre hacer reuniones frecuentes con todo el personal, para analizar la situación de los servicios, para recibir ideas para mejorarlos, para solucionar problemas, cuando los ha habido. En estas reuniones se ha seguido enfatizando que el cliente es lo más importante para el negocio, y todos han asimilado esta premisa. Hemos insistido, y se ha logrado de diferentes maneras, en que debemos dar un agregado a lo que hacemos: pronta atención, ofrecer disculpas cuando se deben dar, preocuparnos por atender los gustos de los clientes, dentro de lo posible, aún cuando no se ofrezcan los alimentos solicitados en la carta; por ejemplo.

Hemos podido lograr que entre todos los que formamos la empresa prive la amistad, la camaradería; lo demás, viene solo cuando logramos sentirnos a gusto.

4. ¿Cómo ve al cliente?

Como un amigo al que hay que servir. Sabemos que el cliente tiene muchas razones para asistir a un restaurante: ya sea por el gusto de saborear una buena comida, estar un momento en un lugar agradable, recibir buen trato, olvidarse un poco de los problemas cotidianos, estar cerca de la gente en un lugar tranquilo,

etc. Estamos concientes de eso, y orientamos nuestros esfuerzos para estar a la altura de sus pretensiones. Hemos adoptado, por estar convencidos de ello, la actitud de servir y estar atentos a lo que el cliente desea de nosotros; por ello, a cada cliente se le trata como a una persona diferente; no sonreímos por obligación, sino porque estamos concientes de que cada cliente que llega o regresa, es porque siente que somos sus amigos, y así los tratamos.

5. *¿Con relación a la promoción del restaurante?*

En términos generales no hacemos ninguna promoción ni utilizamos publicidad de alguna naturaleza. Estamos convencidos de que la mejor promoción la hacen los clientes. Sabemos que un cliente satisfecho siempre regresa y recomienda el lugar; un cliente insatisfecho nos hace daño, por eso nos preocupamos por dar el mejor servicio y atención. Esto nos ha dado buen resultado.

Por otra parte, siempre estamos atentos a lo que hacen otros negocios, a las sugerencias de los clientes, que como amigos, nos hacen. Incorporar algún pequeño detalle periódicamente, ofrecer algún platillo que se nos ocurre, después de haberlo probado, regalar un pensamiento por escrito en ocasiones especiales, y otras cosas más, son la mejor manera de promocionar el negocio, sin desatender la calidad de los platillos y del servicio.

6. *¿Cómo ve las perspectivas del sector restaurantero en la región?*

Las perspectivas son buenas, aunque debo señalar que no hay una buena organización ni muy buenas relaciones entre la mayor parte de los restauranteros. La gente siempre busca un lugar donde ir a comer y pasar un buen rato. Las oportunidades están allí, sólo hay que tener la actitud para enfrentar el reto. Hay que capacitar al personal, orientándolo al servicio. Pero lo más importante de todo, es que los mismos dueños debemos cambiar de actitud frecuentemente; debemos buscar más alternativas, debemos buscar formas de atraer y consolidar el negocio. Quien piensa que “*ya la hizo*” suele equivocarse, los clientes no perdonan que uno no se preocupe por mejorar cada día, por ofrecer nuevas cosas periódicamente, manteniendo y de ser posible, mejorando la calidad y la calidez con que se atiende.

Hay muchos restauranteros que han entendido esto y procuran satisfacer al cliente, pero a veces se olvidan de los empleados. Un negocio no puede crecer sin el apoyo y el interés de los empleados; por ello, uno debe estar atento a esta situación, trasladando los beneficios que recibes, también a ellos. Quien piense que otorgando al empleado sólo lo que la ley determina, sin considerarlo como una persona igual a uno, está predestinado a tener dificultades adicionales a las que el propio negocio plantea.

El propietario del restaurante con el que tuvimos la entrevista es un hombre exitoso, que transmite la calidez humana que ha buscado imbuir en sus colaboradores y amigos (él no utiliza el término empleado). Los datos que consignamos son los más relevantes respecto a la investigación que realizamos. Cabe mencionar que se tocaron otros temas relativos al sector y a la economía en general que

juzgamos pertinente omitir, no por ser menos importantes o por que pudieran ser negativos en manera alguna, sino por ser anécdotas personales que no viene al caso citar. Omitimos el nombre no a petición del personaje, sino porque ofrecimos la confidencialidad de los datos a todo el que colaboró con esta investigación, pero dejamos constancia de nuestro agradecimiento a él y a los demás.