

# SECTOR RESTAURANTERO: SITUACIÓN Y OPORTUNIDADES DE MEJORA EN LA REGIÓN XALAPA, VERACRUZ, PERIODO 2008-2009

**María Dolores Gil Montelongo**

*Docente de tiempo completo de la Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración, Campus Xalapa*

**Gilberto López Orozco**

*Docente de tiempo completo de la Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración, Campus Xalapa*

**Teresa García López**

*Investigadora de tiempo completo de la Universidad Veracruzana, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA)*

## Introducción

En los últimos años el sector restaurantero se ha enfrentado a una serie de desafíos que lo obligan a implementar estrategias para el mantenimiento y/o mejoramiento de la calidad de los servicios al turismo, tanto los que atienden directamente al visitante, como aquellos que ofrecen servicios de apoyo o complementarios.

Así, el interés fundamental al desarrollar este trabajo de investigación fue identificar y explicar el estado actual de dicho sector, así como las oportunidades de mejora del sector restaurantero de la región centro del estado de Veracruz, particularmente, la subregión de Xalapa, conformada por los municipios de Xalapa, Coatepec, Emiliano Zapata, Naolinco, Banderilla y Xico. Las unidades de estudio estuvieron conformadas por la oferta del servicio, y los posibles demandantes

del servicio de dichos restaurantes. Con relación a las características que se identificaron como de interés para el estudio, se encuentran factores asociados con la gestión, la calidad, la administración de los recursos humanos, los servicios que ofrecen, la diversidad y tipo de los platillos, así como las implicaciones y problemas asociados a la oferta de servicios, entre otros, con el propósito de sugerir acciones tendentes a resolverlos y que permitan a los empresarios del sector restaurantero de la región objeto de estudio enfrentar los retos y aprovechar las oportunidades, de tal manera que estén en condiciones de permanecer y crecer competitivamente en este sector.

Asimismo, la finalidad del presente documento es presentar resultados preliminares de dicha investigación. En consecuencia, con el propósito de resaltar la oportunidad de aprovechar el interés de diversas instituciones gubernamentales,

de impulsar y desarrollar el sector restaurantero, se describen las características de la entidad en estudio, las del sector restaurantero, el proceso metodológico empleado, y se sintetizan los aspectos más relevantes de las encuestas aplicadas a clientes y a restauranteros para finalmente plantear conclusiones y trabajos futuros.

## Descripción de la entidad

*Xalapa* es una de las poblaciones más antiguas del estado de Veracruz, en el siglo XIV se establecieron en ella cuatro grupos indígenas: totónacas, chichimecas, toltecas y techichimecas, fundando cuatro poblados: Xallitic, Techacapan, Tecuanapan y Tlalnecapan, respectivamente, con el tiempo, los cuatro poblados crecieron y terminaron por unirse, formando una sola población, que recibió el nombre de Xallapan, que significa “en el agua del arenal”, porque entre los declives arenosos de todos sus barrios brotaba abundante agua. En 1824, fue declarada capital del estado de Veracruz (Ayuntamiento Xalapa, 2010).

Xalapa está situada en las faldas del cerro de Macuiltépetl y las estribaciones orientales del Cofre de Perote, en la zona de transición entre la Sierra Madre Oriental y la planicie costera del Golfo de México. Su altura se encuentra a 1 427 metros sobre el nivel del mar; colinda con los municipios de Banderilla, Coatepec, Emiliano Zapata, San Andrés Tlalnehuayocan, Naolinco y Jilotepec.

La economía de Xalapa está fundamentada en el desarrollo de sus actividades terciarias, primordialmente en la prestación de servicios y actividad comercial, junto a una diversificación de carácter industrial, artesanal, y por su riqueza natural en tierras aledañas a la ciudad, se han impulsado empresas sustentables como la explotación del turismo, ecoturismo y turismo de aventura. Aspectos que han generado oportunidades de negocio para el sector restaurantero.

## El sector restaurantero

En nuestro país, una de las industrias de mayor importancia es la restaurantera, valorada como

fundamental para el desarrollo regional, social, económico y turístico, ya que impacta en 63 de las 80 ramas productivas. Asimismo, es considerada el último eslabón en la cadena de insumos; factor de consolidación de las cadenas de insumos agropecuarios y de otros sectores industriales, comerciales y de servicios (CANIRAC, 2010).

Además, es el segundo segmento más importante del sector turismo; destaca, de acuerdo a datos de INEGI (2010), como una de las fuentes más relevantes de generación de empleos directos (1 350 000) e indirectos (3 300 000), por lo que representa un gran apoyo a la economía nacional, con una aportación al producto interno bruto (PIB) nacional de 1.05%, y con un valor estimado de 190 mil millones de pesos, cerca de 15% del PIB turístico (CANIRAC, 2010).

Se considera que los años ochenta marcan en el país el inicio de la era de los restaurantes, debido a que “prolifera por doquier y de diversos tipos: familiares, nacionales, de cadena, transnacionales, etc.” (Palafox, 2005:26). Sin embargo, se calcula que “cada año, aproximadamente una tercera parte de los restaurantes nuevos quiebran o cierran, muchos por falta de capital, otros por no haber identificado adecuadamente un concepto que se acomodara al estilo de vida del propietario” (Cooper, Flood y McNeill, 2002: XV-XVI), o a las expectativas de los clientes. Algunos de los que subsisten han tenido que incorporar sistemas de información tanto para su administración como para conocer mejor a sus clientes (Rosen, 2000).

Asimismo, con el incremento y dispersión, comienza a “dificultarse la vocación de cada establecimiento. El cliente ya no prefiere alguno en especial, aparecen y desaparecen sin cesar, los abren y los cierran con otra connotación, les ponen y les quitan servicio”, “El cliente no atina a diferenciar un servicio del otro, el precio no es motivo para no asistir, lo mismo vemos jóvenes que adultos en el lugar, mujeres u hombres, niños o ancianos, ejecutivos u obreros, ricos o de clase media, bien vestidos o mal vestidos, etcétera” (Palafox, 2005:26). De igual manera que existe gran diversidad de restaurantes, los

consumidores acuden por motivos variados, por ejemplo: “comer, hacer negocios, convivir con los amigos, buscar prestigio o estatus” (Palafox, 2005:27).

De acuerdo a estadísticas, en el país existen cerca de 345 000 establecimientos dedicados al procesamiento y venta de alimentos y bebidas, de los cuales 95% son micros, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), quienes han tenido que enfrentar situaciones difíciles que se han traducido en verdaderas amenazas de supervivencia como, por ejemplo CANIRAC (2010: s/n) lo ocurrido durante los últimos dos años:

- Recesión económica mundial, cuyos efectos se reflejaron en una disminución de 11.7% de las ventas durante 2009.
- Leyes antitabaco, con reglamentos complejos e incongruentes, que ahuyentaron a comensales de los restaurantes.
- Emergencia sanitaria por la Influenza AH1N1, que tuvo un impacto inmediato de caída en ventas en mayo de 2009 de 60%. En ciudades como México, Cancún, Cozumel, San Luis Potosí y los Cabos, la disminución fue hasta de 90% y se estima que cerraron alrededor de 6 000 establecimientos.
- Inseguridad e incremento de la delincuencia, con fuerte impacto en estados como Chihuahua, Baja California, Sinaloa, Guerrero, Nuevo León y Michoacán, que además de la baja en ventas, originó el cierre de restaurantes.
- Informalidad e ilegalidad toleradas. Se estima que existen 700 mil puestos de comida en las calles.
- Aumentos a cargas tributarias para 2009 y 2010, como el IETU y el IDE.

Lo anteriormente expuesto enfatiza la necesidad de apoyar y generar estrategias para este tipo de empresas, que garanticen no sólo la calidad en la prestación de los servicios para el cumplimiento de las expectativas de los clientes, sino para enfrentar los retos, aprovechar las oportuni-

dades, impulsar y fortalecer su desarrollo y, por ende, permanecer y crecer de manera competitiva.

En lo que respecta al estado de Veracruz, el turismo se considera como una de las actividades de mayor pertinencia para apuntalar el crecimiento económico y la generación de empleos. La región de Xalapa, en particular, posee características físicas y geográficas tanto naturales como creadas por el hombre que pueden permitirle desarrollarse turísticamente (Cano *et al.*, 2001). Además de que el gobierno estatal actual ha mostrado a la opinión pública un fuerte interés en promover al estado en este sentido (PVD, 2005). Muestra de ello ha sido el establecimiento de diversos programas que se gestan en la Secretaría de Desarrollo Económico de apoyo a la industria turística, como los relativos al Fomento e Impulso al Comercio, Industria y Turismo; Fomento y Desarrollo de Proyectos Productivos; Intermediación Financiera; Promoción de Servicios Turísticos; Programas Especiales, entre otros.

Sin embargo, debido a la crisis económica, las leyes antitabaco, la reciente pandemia de la influenza y el constante aumento de los insumos, entre otros, este sector enfrenta serias dificultades para mantenerse competitivo y permanecer. Por ello, se reconoce la importancia de realizar proyectos de colaboración con la finalidad de promover, impulsar y fortalecer el desarrollo de la industria restaurantera y turística de la región, en apoyo y beneficio tanto para este sector, como para las familias de la región que dependen del mismo.

### Proyecto de análisis del sector restaurantero

En apoyo a lo antes expuesto a través de la Universidad Veracruzana consciente de su compromiso y responsabilidad social, un grupo de docentes e investigadores (integrantes de cuerpos académicos como:<sup>1</sup> Las Organizaciones y su Entorno; Tecnología de Información y Comunicación en las Organizaciones y el de Paradigmas de las Ciencias Administrativas) decidió formar una Red de Colaboración Académica a fin de

desarrollar un proyecto de investigación que identificara y explicara el estado actual del sector restaurantero, así como reconocer las oportunidades y proponer estrategias generales de mejora del desempeño de las organizaciones que lo conforman.

Para ello se planteó la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores estructurales y coyunturales que determinan la situación y oportunidades de mejora del sector restaurantero de la región de Xalapa, Veracruz?

### **Objetivo general**

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

### **Objetivos específicos**

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

### **Metodología**

La investigación se diseñó en dos fases, una exploratoria y otra descriptiva. En la fase exploratoria se recopiló información a través de Internet y entrevistas personales con responsables de instituciones como la Cámara Nacional de la Industria Restaurantero y Alimentos Condimentados (CANIRAC), la Secretaría de Turismo del Municipio de Xalapa y el Gobierno del Estado de Veracruz, consideradas como fuentes de información de interés para el estudio. De dicho estudio, se obtuvo información que permitió justificar la

realización del proyecto, así como verificar que la región de Xalapa tiene características físicas y geográficas para desarrollarse turísticamente y que el gobierno actual tiene interés en promoverlo. De acuerdo con datos de la Secretaría de Turismo de Xalapa (ver cuadro 1), se estimó la siguiente distribución del sector restaurantero:

**Cuadro 1**  
**Distribución del tipo de establecimiento de la industria restaurantero de Xalapa, Veracruz, México**

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

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

### **Definición de variables de estudio**

Una vez obtenida y analizada la información relacionada con el tema en estudio, se procedió a realizar la fase descriptiva, para lo cual se determinaron las variables e indicadores que a continuación se detallan:

Para sintetizar los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los restauranteros, en este trabajo se abordará únicamente lo correspondiente a las variables de gestión, servicios que ofrecen y tipo de comida.

### **Determinación de la población en estudio**

De acuerdo con el objetivo general, se determinó que la región en estudio incluyera el sector restaurantero los municipios de Xalapa, Coatepec, Emiliano Zapata, Naolinco, Banderilla y Xico. Posteriormente, se definieron las características de las dos unidades a estudiar. Primera: la oferta

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

del servicio, esto es, únicamente los restaurantes en la región antes mencionada y segunda: los posibles demandantes del servicio de dichos restaurantes.

En cuanto a la determinación del número de unidades a estudiar para la oferta del servicio de los municipios de la región en estudio, se acudió a diversas fuentes, con la finalidad de identificar por municipio a cada uno de los restaurantes existentes; entre ellas se encuentran la Secretaría de Turismo del Municipio de Xalapa; el Portal Web del H. Ayuntamiento de Xalapa; el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI); el Sistema de Información Empresarial

Mexicano (SIEM); EnjoyMéxico.net; Portal-Xalapa.com y VisitingMéxico.com; Debido a la diversidad encontrada con relación al número de establecimientos reportados por cada fuente, fue necesario realizar un análisis comparativo de la información obtenida y se pudo determinar que para agosto de 2008, el número de restaurantes existentes para la región a estudiar se componía de acuerdo con el cuadro 2.

Con relación a la determinación del número de elementos que conformaron la población de demandantes del servicio de los restaurantes de la región en estudio, se determinó que las características que los identificarían serían individuos

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

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

Fuente: elaboración propia, con base en diversas fuentes<sup>2</sup> en agosto 2008.

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

Municipio	Número de restaurantes
Xalapa	274 218
Coatepec	52 337
Emiliano Zapata	31 604
Xico	19 855
Naolinco	11 854
Banderilla	10 962
Total	400 830

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

mayores de 18 años registrados en el II Censo de población y vivienda 2005 del INEGI en los municipios de la región en estudio (su composición numérica se muestra en cuadro 3).

### Determinación del tamaño de muestra

Considerando el costo y los problemas que se tendrían para obtener información de la pobla-

ción en estudio, se decidió seleccionar una parte representativa de la misma. Por ello, en esta fase se procedió a calcular el tamaño de muestra idóneo de acuerdo con las particularidades de cada una de las poblaciones (demanda y oferta) en estudio.

Para calcular el tamaño de muestra ( $n$ ) tanto de los restaurantes como de los clientes, se usaron las siguientes fórmulas (Mason & Lind, 1998: 395; Abad & Servín 1993: 72):

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

$$n_{ajustada} = \frac{n}{1 + n/N}$$

Donde:

$n$  = número de elementos de la muestra

$N$  = tamaño de población

$z$  = valor de la distribución normal estándar para un nivel de confianza

$p$ : probabilidad a favor

$q$ : probabilidad en contra

$E$  = error de muestreo o error máximo de estimación

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

$$N = 153$$

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

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$E = 0.10$$

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

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

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

$$N = 400 830$$

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

$$p = 0.5$$

**Cuadro 4**  
Distribución proporcional del tamaño de muestra de restaurantes

		Pobla- ción	Muestra
<i>Municipio</i>	<i>Número</i>	<i>%</i>	<i>Número</i>
Xalapa	104	68	32
Coatepec	21	14	7
Banderilla	11	7	4
Xico	10	6	3
Naolinco	4	3	1
Emiliano Zapata	3	2	1
Total general	153	100	48

Fuente: elaboración propia.

$$q = 0.5$$

$$E = 0.05$$

$$n = \frac{196^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2} = \frac{.9604}{0.0025} = 384.16$$

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

Una vez determinado el tamaño de la muestra, se procedió a distribuirla proporcionalmente por municipio de acuerdo con la composición original de la población. En los siguientes cuadros (4 y 5) se muestran los resultados.

Así, se obtuvo que el tamaño de muestra para restaurantes fue de 48 y para clientes de 383.

### Instrumentos de recolección de información

Para la recolección de información, se diseñaron dos cuestionarios, uno para la oferta, dirigido a los empresarios dueños de los restaurantes, y otro para la demanda, orientado a los clientes de restaurantes.

**Cuadro 5**  
Distribución proporcional del tamaño de muestra de clientes

		Pobla- ción	Muestra
<i>Municipio</i>	<i>Número</i>	<i>%</i>	<i>Número</i>
Xalapa	274218	68%	263
Coatepec	52337	13%	50
Emiliano Zapata	31604	8%	30
Xico	19855	5%	19
Naolinco	11854	3%	11
Banderilla	10962	3%	10
Total	400830	100%	383

Fuente: elaboración propia.

El cuestionario para los empresarios dueños de los restaurantes se integró con 26 preguntas, de las cuales, 22 fueron de opción múltiple y cuatro abiertas. El cuestionario diseñado para obtener información de los clientes de restaurantes se integró con 17 preguntas, de las cuales 15 fueron de opción múltiple y dos abiertas.

Con respecto a la aplicación del cuestionario a los empresarios dueños de restaurantes, se presentaron algunas contingencias: que el restaurante ya no existía o no se encontraban en la dirección señalada, o bien que no había quien proporcionara la información. Por tal motivo, una vez agotadas las visitas a los elementos listados en la muestra, se tomó la decisión de seleccionar una nueva muestra para suplir los faltantes y volver a hacer visitas. Para la aplicación del cuestionario a clientes, el tiempo de desarrollo del proyecto limitó el número de encuestas efectuadas, y aunque el tamaño de la muestra fue de 383 elementos, solamente se obtuvo respuesta de 356, de los cuales tres cuestionarios fueron eliminados por inconsistencia en los datos, por lo que al final quedó una muestra de 353 elementos.

## Análisis de la información

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

## Análisis de la encuesta a clientes

A continuación se sintetizan los aspectos relevantes con referencia a las características de los encuestados, sus preferencias, motivación de consumo y recomendaciones.

Se aplicaron encuestas a 353 clientes de restaurantes, cuya distribución proporcional por municipio se muestra en cuadro 6.

Características de los encuestados.

53% fueron del género masculino y 47% del género femenino. Con relación a la ocupación, para el estado civil y la edad de los entrevistados de la muestra se encontró que 45% era estudiantes; 41% empleados o profesionistas; 7% empresarios; 4% amas de casa y 3% jubilados. 65% de los entrevistados mencionaron ser solteros; 27% casados; 4% viven en unión libre; 2% están divorciados; 1% son separados y 1% es viudo. Con respecto a la edad, 45% tiene entre 21 y 30

años; 19% tiene entre 15 y 20 años, 19% tiene entre 31 y 40 años y 17% tiene más de 40 años de edad. 57% señaló contar con estudios de licenciatura; 16% de bachillerato; 13% de maestría; 7% carrera técnica y 7% restante mencionó otros niveles de escolaridad.

En lo que respecta a la variable de preferencias: 60% de los entrevistados manifestó acudir cualquier día de la semana (festejar cumpleaños, eventos familiares o eventos laborales), y el resto acostumbra acudir a un restaurante, sólo los fines de semana (sábado y domingo). Se encontró que la mayoría acude a los restaurantes a la hora de comer (71%). Se acompañan principalmente de la familia (46%) y de los amigos (44%). También señalaron qué tipo de comida prefieren: 61% eligió la mexicana; 37% la regional; 32% la italiana, entre las de mayores proporciones.

Referente a la variable motivación de consumo, los encuestados mencionaron los cinco restaurantes de su preferencia indicando el orden de la misma. Los resultados se muestran en el cuadro 7.

Es interesante que de acuerdo con la información proporcionada por los integrantes de la muestra, los cinco aspectos más relevantes tanto para la selección de un restaurante como del señalado como su favorito fueron similares, ya que en el primer caso, en orden de importancia mencionaron: la calidad (67%), el precio (49%), la atención (43%), la sazón (33%) y el ambiente agradable (25%) y para su restaurante favorito: calidad (69%), precio (44%), atención o trato amable (36%), ambiente agradable (30%) y variedad de la carta (20%).

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

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

**Cuadro 6**  
**Distribución proporcional**  
**de integrantes de la muestra**

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

Fuente: cálculo directo. Base 353 encuestados.



**Cuadro 7**  
**Restaurantes señalados como favoritos**

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

Fuente: elaboración propia.

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

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

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

De acuerdo con la compañía con la que acuden a un restaurante, destacan mayores proporciones a favor de la familia; a excepción de VIPS,

Il Postodoro y California, en los que prefieren asistir en compañía de los amigos.

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

Cada restaurante seleccionado entre los diez favoritos tiene sus propias particularidades de acuerdo con los resultados del estudio, algunos fueron seleccionados por personas jóvenes, solteros, del género masculino que acostumbran acudir los fines de semana acompañados de los amigos, otros son personas mayores, del género femenino que se acompañan de la familia. Los motivos principales por los cuales asisten a un restaurante son: la calidad, el precio, el ambiente, el trato amable y la sazón.

En cuando a las oportunidades de mejora, los entrevistados mencionaron la rapidez en el servicio, la amabilidad y atención al cliente, los precios justos, la higiene y limpieza, la variedad en la carta, la sazón, el ambiente. Asimismo,

señalaron como recomendaciones las siguientes: contar con instalaciones amplias y confortables, mantener permanentemente capacitado al personal del restaurante, contar con estacionamiento, tener horario de servicio amplio, oferta de promociones, contar con áreas de fumar, tamaño de la ración, aceptar tarjetas de crédito, ofrecer alimentos frescos y de calidad, atención personal del dueño, contar con área de juegos para niños, servicio a domicilio y la apertura de nuevas sucursales.

### **Análisis de la encuesta a restauranteros**

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

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

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

En lo que concierne a la forma en la que los restaurantes operan desde el punto de vista organizacional, para la preparación de los platillos, la mayor proporción correspondió a una organización en la que todo el personal de la cocina prepara platillos, y para el servicio de meseros,

trabajan principalmente por áreas de atención a clientes. Con relación a otras formas de organizarse en la preparación de platillos se mencionó que es el dueño el que distribuye el trabajo y que el servicio de meseros se hace de manera rotativa.

Con respecto a los problemas más relevantes a los que se enfrentan mencionaron los siguientes: la situación económica por la que atraviesa el país (el incremento en costos de producción y la reducción de la afluencia de clientes, entre otros), las situaciones adversas en el entorno (virus de la influenza, la veda del camarón o la fauna nociva), los recursos humanos (la falta de profesionalización que dificulta el reclutamiento, la selección y la contratación de los mismos). Aspectos en que algunos de ellos coinciden con los manifestados por la CANIRAC, como problemática de sector restaurantero en el ámbito nacional.

59% de los restauranteros de la muestra dijeron haber implementado algunas medidas para enfrentar la problemática antes mencionada. Entre ellas se denotan las estrategias financieras, la promoción, publicidad y la infraestructura. Específicamente algunas estrategias financieras mencionadas fueron: reducir costos fijos, mantener o reducir los precios, incrementar las reservas de materia prima y ajustar salarios para mejorar el servicio.

Respecto a su incorporación en alguna asociación, 43% pertenece a la CANIRAC y 57% señaló no estar afiliado a grupos formalmente constituidos. Más de la mitad (59%) de los encuestados dijeron no haber recibido ayuda de ninguna institución. Y 88% de ellos mencionaron no conocer programas específicos de apoyo al sector.

63% de los encuestados mencionaron no participar en programas de promoción turística. El 37% que señaló haber participado en estos programas, lo hizo mediante folletos publicitarios, muestras gastronómicas y promoción a través de hoteles.

Los resultados obtenidos acerca del conocimiento del Distintivo "H" —certificación de la Secretaría de Salubridad y de la Secretaría de Turismo sobre la calidad en la prestación de

servicios de los restaurantes—, registraron que 49% de los restauranteros lo conocen. De ellos, 43% ha emprendido acciones para obtenerlo y solamente un restaurante mencionó contar con dicho distintivo.

Por último, se solicitó a los encuestados su opinión acerca de las perspectivas de mejoramiento para el sector restaurantero en la región y en el Estado. Las respuestas fueron diversas por lo que han sido agrupadas en tres grandes rubros. El primero, denominado *apoyos del gobierno* (apoyos fiscales, profesionalización del sector, impulso al turismo, acceso a créditos con bajas tasas de interés, etc.). El segundo rubro se nombró *mejoramiento en el servicio* (relativo a la búsqueda de satisfacción del cliente a través de una prestación del servicio acorde con sus necesidades y deseos). El tercer rubro fue llamado *estrategias publicitarias y de promoción* (realización de acciones tendientes a promover la demanda del servicio y a dar a conocer las características de los restaurantes de la región y del Estado).

## Conclusiones y trabajos futuros

La información obtenida en este estudio describe la situación actual del sector restaurantero de la región estudiada: evidencia que se enfrentan dificultades semejantes a las del sector a nivel nacional, así como las oportunidades de mejora que es conveniente consideren los propietarios de restaurantes en el diseño de sus estrategias de mercado.

Si bien Palafox (2005:26) menciona que “El cliente ya no prefiere alguno en especial”, en la región Xalapa sí se detectan preferencias, ya que el restaurante seleccionado como favorito por los jóvenes difiere del favorito seleccionado por las personas mayores. Los seleccionados por personas jóvenes, acostumbran acudir los fines de semana acompañados de los amigos, y las personas mayores se acompañan de la familia.

Las razones principales por las que seleccionan un restaurante son: la calidad, el precio, el ambiente, el trato amable y la sazón. Los motivos por los que acuden son: festejar cumpleaños,

eventos familiares o eventos laborales (cualquier día de la semana); quienes acuden los fines de semana lo hacen para comer, preferentemente acompañados por su familia; el tipo de comida que ofrecen los restaurantes corresponde al tipo de comida que demandan los clientes.

Entre los factores estructurales y coyunturales que determinan la situación actual del sector restaurantero se encuentran: la situación económica por la que atraviesa el país; la ley antibacaco; las emergencias sanitarias; el incremento en costos de producción y la reducción de la afluencia de clientes; la veda del camarón; la fauna nociva y la falta de profesionalización de los recursos humanos, que dificulta tanto el reclutamiento como la selección y la contratación.

Entre las oportunidades de mejora se encuentran: la rapidez en el servicio, la amabilidad y atención al cliente, los precios justos, la higiene y limpieza, la variedad en la carta, la sazón, el ambiente.

Por otra parte, los problemas que enfrentan sus negocios son: el espacio, la competencia, la escasez de empleados y los impuestos. Asimismo, comentaron la necesidad de incrementar el apoyo gubernamental mejorando tanto la capacitación empresarial como la de los empleados. Destaca la importancia de crear una cultura de servicio al cliente; adicionalmente, señalaron la necesidad de asociarse para hacer del estado de Veracruz un polo de desarrollo turístico con reconocimiento nacional e internacional.

Asimismo, con la información de los estudios de campo, la creatividad, la experiencia y conocimientos administrativos y de mercadotecnia, así como la información recabada sobre el contexto del sector, los responsables del proyecto formularán y propondrán estrategias en un plan que permita la mejora en cuanto al desarrollo del sector restaurantero.

El plan que se orientará a obtener los siguientes objetivos: el incremento del mercado, el posicionamiento del producto en el mercado, la atracción del turismo, el incremento de la economía en la región, el desarrollo del capital humano involucrado en el sector y el desarrollo de

alianzas estratégicas entre empresarios e instituciones gubernamentales.

## Notas

- <sup>1</sup> Los cuerpos académicos son grupos de profesores de tiempo completo que comparten una o varias líneas de generación y aplicación innovadora del conocimiento (LGAC) (investigación o estudio) en temas disciplinares o multidisciplinarios y un conjunto de objetivos y metas académicos. Adicionalmente sus integrantes atienden programas educativos (PE) en varios niveles para el cumplimiento cabal de las funciones institucionales. (DOF, 2008: 41).
- <sup>2</sup> Secretaría de Turismo del Municipio de Xalapa, Portal Web del H. Ayuntamiento de Xalapa, Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI); Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM); EnjoyMéxico.net, Portal-Xalapa.com y VisitingMéxico.com.

## Fuentes bibliográficas

- Abad, Adela y Servín, Luis A. (1993). *Introducción al muestreo*, México, Limusa Noriega Editores.
- Cano Flores, Milagros, et al., (2001), "Situación y perspectivas del sector restaurantero de la región de Xalapa, Veracruz", *Revista Ciencia Administrativa*, Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA), Universidad Veracruzana, Xalapa, núm. 1.
- Cuevas Dobarganes, José (2008). *Contabilidad y finanzas para no contadores*, México, Limusa.
- Cooper Brian; Floody, Brian y McNeill, Gina (2002). *Cómo iniciar y administrar un restaurante*, Colombia, Grupo Editorial Norma.
- Mason, Robert D. y Lind, Douglas A. (1998). *Estadística para administración y economía*, México, Alfaomega.
- Rosen. Cheryl (2000). "Talent Scramble Heats UP", *Information Week*, septiembre núm. 803.

## Otras fuentes

### Organismos

- CANIRAC (2008). Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, Industria Restaurantera 2008. Recuperado en mayo del 2009, del sitio web: <http://canirac.org.mx/la-industria/cifras-de-la-industria/643-cifras-de-la-industria.html>.
- (2009). Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, Industria Restaurantera 2008. Recuperado en Febrero del 2011, del sitio web: <http://canirac.org.mx/ique-es.html>
- (2010). Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, Estadística 2010, Recuperado en Febrero del 2011, del sitio web: <http://canirac.org.mx/images/stories/documentos/canirac-estadisticas-2010.pdf>
- EnjoyMexico (2008). Restaurantes de Xalapa. Recuperado en junio de 2008 del sitio Web: <http://www.enjoymexico.net/mexico/xalapa-restaurantes-mexico.php>
- (2008). Turismo en Mexico, tours y guía de viajes Xalapa, México. Recuperado en mayo de 2008 del sitio Web: <http://www.enjoymexico.net/mexico/xalapa-restaurantes-mexico.php>.
- Portal-Xalapa.com (2008). Restaurantes. Recuperado en mayo de 2008 del sitio Web: <http://www.portal-xalapa.com/regional/dir/restaurantes.html>.
- VisitingMéxico.com (2008). Restaurantes de Xalapa. Recuperado en junio de 2008 del sitio Web: <http://www.visitingmexico.com.mx/veracruz/restaurantes-veracruz-xalapa.php>

## Publicaciones oficiales

- Ayuntamiento de Xalapa (2008). *Restaurantes de Xalapa*. Recuperado en junio de 2008 del Portal Web del H. Ayuntamiento de Xalapa: [http://www.xalapa.gob.mx/turismo/cocina\\_mexicana.htm](http://www.xalapa.gob.mx/turismo/cocina_mexicana.htm)

Ayuntamiento de Xalapa (2010). *Monografía de Xalapa*. Recuperado en agosto de 2010 del Portal Web del H. Ayuntamiento de Xalapa: <http://www.xalapa.gob.mx/municipio/monografia.htm>

DOF (2008). Reglas de Operación del Programa de Mejoramiento del Profesorado, Publicadas el domingo 30 de diciembre de 2007, en la tercera sección. En vigor a partir del 1ro. de enero del 2008.

INEGI (2008). Establecimientos de preparación y servicio de alimentos y de bebidas con cate-

goría turística por municipio al 31 de diciembre de 2004. Recuperado en julio de 2008 del sitio Web: <http://www.inegi.gob.mx/>

PVD (2005). "Plan Veracruzano de desarrollo 2005-2010", Gobierno del Estado de Veracruz.

SIEM (2008). *Restaurantes, bares y fondas por municipio en Veracruz*. Recuperado en mayo de 2008 del sitio Web del Sistema de Información Empresarial Mexicano: <http://www.siem.gob.mx/siem2008/>

