



Estudios y Perspectivas en Turismo

ISSN: 0327-5841

[cietcr@uolsinectis.com.ar](mailto:cietcr@uolsinectis.com.ar)

Centro de Investigaciones y Estudios

Turísticos

Argentina

Gutiérrez Conde, Verónica; Medina Cuevas, José Francisco; Viesca González, Felipe Carlos; Favila Cisneros, Héctor  
LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS. El caso del municipio turístico de Metepec en el Estado de México  
Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 23, núm. 3, julio, 2014, pp. 585-606  
Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos  
Buenos Aires, Argentina

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180731336009>

- [Cómo citar el artículo](#)
- [Número completo](#)
- [Más información del artículo](#)
- [Página de la revista en redalyc.org](#)

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## LA COMPETITIVIDAD DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

### El caso del municipio turístico de Metepec en el Estado de México

Verónica Gutiérrez Conde<sup>\*</sup>  
 José Francisco Medina Cuevas<sup>\*\*</sup>  
 Felipe Carlos Viesca González<sup>\*\*\*</sup>  
 Héctor Favila Cisneros<sup>\*\*\*\*</sup>  
 Universidad Autónoma del  
 Estado de México - Toluca

**Resumen:** El presente artículo realiza un acercamiento a las micro y pequeñas empresas del sector de alimentos y bebidas del municipio turístico de Metepec, Estado de México, para identificar los factores que las hacen ser competitivas. Mediante la aplicación de un instrumento basado en diversas teorías de la competitividad se logró obtener información de treinta empresas reconocidas en el sector, sobre los factores internos y externos, que les dan una mejor posición y que pueden ser adaptados o mejorados por otras empresas con características similares para optimizar su competitividad. Destacando de entre estas las siguientes, de acuerdo a la muestra de investigación: el adecuado manejo de factores internos como el control de costos, las actividades relacionadas con su organización, producción y su recurso humano así como en los factores externos el aprovechamiento de la relación con sus proveedores que les traen ventajas posteriores.

**PALABRAS CLAVE:** competitividad, MiPyMES, alimentos y bebidas, Metepec, México.

**Abstract:** Competitiveness of Micro and Small Business Food and Beverages in Metepec, Mexico. This article intends to identify the main factors of the micro and small business within the food and beverage sector of the tourist municipality of Metepec in the State of Mexico which help them to be competitive. The information was obtained through an instrument based on several theories of competitiveness. Thirty renowned companies were surveyed about the internal and external factors that give them advantage over their competitors and which can be adapted to other companies with similar characteristics. The main factors that were identified are: the appropriate management of internal factors such as cost control, activities related to organization, production and human resources, and about external factors, the relation with their suppliers that offer subsequent and greater benefits.

**KEY WORDS:** competitiveness, SMES, food and beverage, tourism, Metepec, México.

<sup>\*</sup> Licenciada en Gastronomía y Maestra en Estudios Turísticos por la Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México. Catedrática del área de Gastronomía en la Universidad Autónoma del Estado de México, Universidad de Ixtlahuaca CUI, Ixtlahuaca, México; y Campus Siglo XXI, Zinacantepec, México. E-mail: condevgc13@hotmail.com

<sup>\*\*</sup> Licenciado en Derecho y Maestro en Administración de Empresas por la Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México. Investigador del CIETUR (Centro de Investigación y Estudios Turísticos), Toluca, México. E-mail: jfmcster@gmail.com

<sup>\*\*\*</sup> Ingeniero Agrónomo, Maestro en Estadística Experimental y Doctor en Administración por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Ciudad de México, México. Profesor e Investigador de Tiempo Completo adscripto al Centro de Investigación y Estudios Turísticos de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México. E-mail: carvigo\_9@hotmail.com

<sup>\*\*\*\*</sup> Doctor en Antropología Física por la Escuela Nacional de Antropología e Historia, Ciudad de México, México. Se desempeña como Profesor e Investigador de tiempo completo de la Facultad de Turismo y Gastronomía, en el Centro de Investigación y Estudios Turísticos, de la universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México. E-mail: xifavc@hotmail.com

## INTRODUCCIÓN

Las actividades económicas de los países están basadas en sus empresas por lo que las instituciones, ya sean de carácter público o privado, deben de vigilar que se busque el beneficio de la población por medio del crecimiento de aquéllas que dan empleo a sus ciudadanos y que satisfacen diversas necesidades. Cada día la sociedad está exigiendo mayor calidad en los productos y servicios que requiere por lo que para sociedades exigentes deben de existir empresas cada vez más competitivas.

Pero ¿de qué forma una empresa puede ser competitiva? Para lo anterior se han ido formando y delimitando diversas teorías que se pueden aplicar a contextos que pueden ir desde la situación económica de un país hasta el desarrollo profesional de una persona, así existen posiciones que la delimitan, definen, aplican y analizan.

A pesar de contar con una gama extensa de teorías alrededor de la competitividad cada vez es más importante conjugarla con todas las empresas por pequeñas que sean; sobre todo considerando que del total de éstas en el mundo, las denominadas micro y pequeñas empresas, representan el noventa por ciento del total de sus unidades económicas.

De esta forma su presencia es importante dentro del espacio de relaciones económicas y sociales, incluyendo la mayoría de los sectores, de entre ellos el denominado de servicio de alimentos y bebidas y si se las ubica como parte de los elementos primordiales dentro de otro sector como es el turismo, el analizar de qué forma pueden ser o permanecer competitivas es imprescindible en estos tiempos.

En este artículo se identifican las características internas que hacen posible que la micro y pequeña empresa de alimentos y bebidas del municipio de Metepec, Estado de México, pueda enfrentarse o adaptarse al ambiente externo, características que son la base para su permanencia, crecimiento y competitividad.

En los primeros dos apartados se muestra una situación general de la micro y pequeñas empresas de alimentos y bebidas que se encuentran dentro de un ambiente receptor de turismo local, nacional y hasta extranjero, complementada con aspectos de la competitividad. Se continúa con la descripción de los aspectos metodológicos de la investigación, el análisis de los resultados, y las conclusiones.

En general las empresas deben buscar fortalecerse a través de diversas actividades y de perspectivas como lo es la competitividad, siendo una acción que busca no sólo su permanencia sino un camino para el crecimiento de los sectores donde se desenvuelven.

## EL SECTOR TERCIARIO: UN ACERCAMIENTO A LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DEL SERVICIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Dentro de este primer apartado se realiza una descripción general de los aspectos teóricos de la micro y pequeña empresa, así como del sector de alimentos y bebidas, pues estos elementos son dos de las principales características de las empresas que integran la investigación, aunados a la forma en cómo ha sido abordada a través de diversos enfoques teóricos como la competitividad.

La evolución de la sociedad se ha visto ligada a la presencia de una serie de actividades económicas plasmadas en aquello que se conoce como “empresa”, la cual ha constituido a través de los siglos un camino para la satisfacción de necesidades de diversa índole de la humanidad.

Son diferentes los conceptos que se han utilizado para explicar la realidad que envuelve a la empresa y parten de distintos enfoques, desde una forma coloquial como ser una “*coartada para ganar dinero*” hasta de una forma más precisa como un “*proceso de ajuste a un entorno cambiante que trata de maximizar el interés de las partes implicadas en su desarrollo*” (Durán-Pich, 2007: 137).

Pero los conceptos son sólo una parte mínima de lo que la empresa representa con sus diferentes características y clasificaciones, destacando que desde hace tiempo el mundo occidental vive inmerso en una sociedad de servicios o economía de servicios y este tipo de empresas se han percatado de que existen un gran número de empresas similares por lo que ya no son suficientes las meras soluciones técnicas que se ofrecen a los clientes para crear una ventaja competitiva, se deben de contemplar aspectos tan importantes como la adaptación a los cambios internos y externos, la innovación, la tecnología, un buen servicio, entre otros (Munray et al., 2007).

Como lo menciona Garza (2008), si a lo anterior se añade que un servicio normalmente se percibe de forma subjetiva y que los clientes lo describen utilizando expresiones vinculadas con la experiencia, confianza, sentimiento y seguridad sin duda se está frente a un reto, donde se pueden insertar diversas actividades para ofrecer una única. Es decir, para venderles a los clientes un servicio como podría ser el turismo se auxilia de otras actividades como el transporte, las agencias de viajes, los hoteles, los restaurantes, etc. Y en complemento a las actividades, para el caso de este último, tendrá que poseer un conjunto significativo de artículos manufacturados como mesas, vajillas, cubiertos, cafeteras, refrigeradores, etc.; así como adquirir periódicamente todos los ingredientes para elaborar alimentos. El ingrediente que lo hace servicio es el conocimiento de los que elaboran los platillos, quienes atienden y así como el relacionado con la administración del negocio. El nivel de entrenamiento puede ir de una sencilla cocinera con conocimientos prácticos, hasta un chef con estudios formales de “Cordon Bleu” en Europa.

Conjugando los dos aspectos anteriores (servicio y empresas) se puede mencionar la siguiente definición: “*Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es*

esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico” (Grande, 2005: 26).

Según el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) los servicios son actividades económicas encaminadas a satisfacer las necesidades de terceros, ya sea en su persona o en sus bienes, los identifica en once sectores, entre los que se encuentra el de alojamiento temporal y preparación de alimentos y que para el caso de México tienen una participación del 10.5% del total de unidades económicas, solo por debajo de comercio, industria manufacturera y otros servicios, excepto gobierno (INEGI, 2010).

Aunado al hecho de que tiene una importante participación en la economía como empresas de servicios se debe destacar que de aquellas que operaron en el 2009 el 61.7% se encontraban en el estrato de 0 a 2 personas, el 25.4% en el estrato de 3 a 5 personas, y el 7.5% en el de 6 a 10 personas (INEGI, 2010); es decir, el 94.4% de éstas estuvieron concentradas en el estrato micro lo que resalta su importancia dentro del sector de servicios.

Pero ¿qué es una MiPyME o por sus siglas en inglés una SME? Existe una gran diversidad de criterios para delimitar los conceptos de micro, pequeña y mediana empresa, y con ello la mayoría de las definiciones han ido cambiando y varían de un país a otro según los intereses y objetivos de las instituciones que las elaboran. Con el objeto de identificar algunas de las variables empleadas para estratificar a la MiPyME y con ello comprender qué son, se pueden presentar en tres grupos en función del aspecto empresarial a que se refieren: 1) Insumos-recursos de la empresa; 2) Estructura organizativa, y 2) Producto-mercado (García de León, 2000: 25). Con lo que se refiere a México la última clasificación para la micro, pequeña y mediana empresa publicada en el 2009 toma elementos distintivos, el rango de número de trabajadores y/o el rango de monto de ventas anuales como se puede observar en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Estratificación de la micro, pequeña y mediana empresa en México 2009

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

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

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2009)

De esta forma, al tener presente lo que la empresa en general representa o en particular como una MiPyME, se procede a delimitar la siguiente característica de las empresas que son el objeto de estudio y que se refiere en específico al turismo que se encuentra constituido por una serie de empresas que lo fortalecen y que es conocido como el producto turístico el cual tiene diferentes definiciones como la siguiente de De Borja (2002: 42): *“Un conjunto de factores materiales e inmateriales que pueden comercializarse aislados o agregados, según que el cliente-turista solicite una parte o un todo heterogéneo de los bienes y servicios ofertados, que se consume con la presencia del cliente en el marco de una zona turística receptiva, y que se espera cubra suficientemente las necesidades vacacionales y de ocio del comprador”*.

Así, el producto turístico global está compuesto por todos los atractivos, equipamientos y servicios y las infraestructuras de acceso y transporte que unen al destino con los mercados emisores (SECTUR, 2002:13). Como parte de estos servicios se encuentran precisamente las empresas de alimentos y bebidas orientadas a satisfacer parte de las necesidades de los turistas o hasta lograr ser uno de los objetivos principales de quien visita un lugar como lo que se presenta actualmente en el denominado “turismo gastronómico” que es identificado también dentro del turismo cultural.

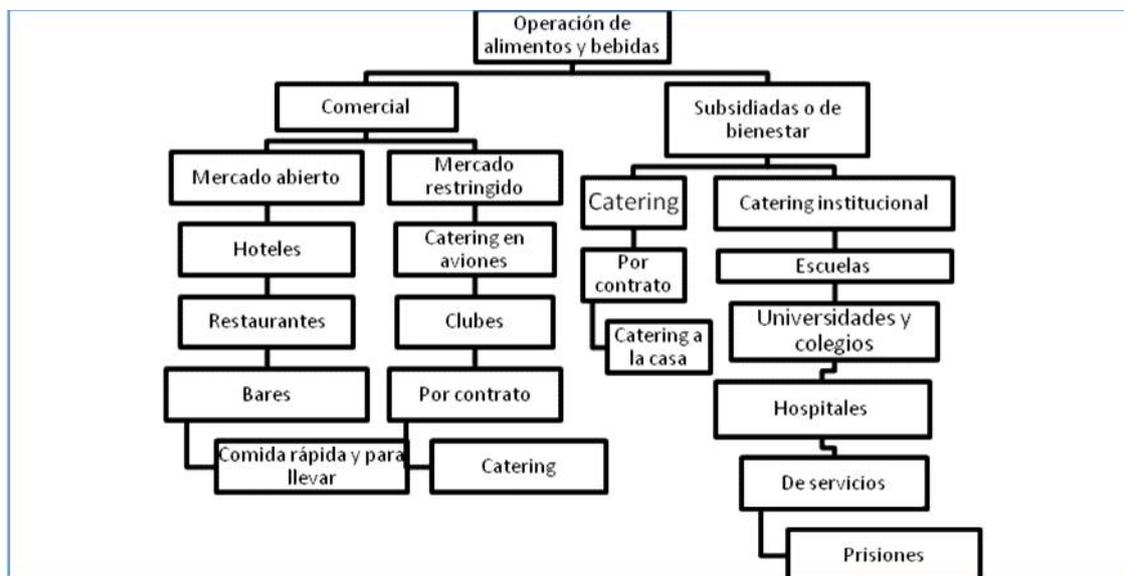
Pero la alimentación como tal siempre ha formado parte imprescindible del hombre como una de sus necesidades biológicas, y ha evolucionado de acuerdo a características, expectativas y hasta deseos de la sociedad. Enz (2010: 116) realiza un acercamiento a las empresas de alimentos y bebidas desde una perspectiva más general: la industria de la hospitalidad, en la actualidad hoteles y restaurantes se encuentran entre los negocios más competitivos del mundo, los cuales se componen fundamentalmente de empresas que ofrecen alojamiento y comida y bebidas o una combinación de ambos grupos, pero que para lograr una ventaja competitiva estas deben de mantenerla por un largo tiempo en comparación con sus rivales a través de la potenciación de sus diferentes recursos. La anterior perspectiva de Enz es conocida por la mayoría de quienes están involucrados en empresas de este tipo, pero para algunos es difícil encontrar los elementos que le favorezcan para lograr mantenerse por largo tiempo.

Si a lo anterior se le añade que las operaciones de alimentos y bebidas se caracterizan por su gran diversidad, que pueden ser públicos o privados, y que varían desde los pequeños que funcionan de forma independiente, hasta las grandes multinacionales con marcas globales, pasando por tipos tan específicos como la atención en una cárcel o un restaurante muy lujoso, como se muestra en el Cuadro 2, se llega a un interesante punto de estudio de este sector.

Para el caso particular de México existen diversos establecimientos -ya sean de conceptos generales explotados en otros países hasta los servicios locales muy típicos como las taquerías (establecimientos típicos mexicanos, populares y de precios económicos donde se sirven tacos) o las fondas (sirven por lo general comidas económicas de tres tiempos o antojitos mexicanos con precios accesibles, semejantes a los bistrós franceses o las trattorias italianas)- los cuales han ocupado un

lugar privilegiado en las necesidades y gustos de las personas siendo por lo general empresas pequeñas y familiares que llegan a dar trabajo a una gran cantidad de personas en conjunto. Pero éstos son sólo una parte de la gran oferta que se presenta en diversos lugares.

Cuadro 2: Clasificación de la industria de los alimentos



Fuente: Davis (2008)

Conjugando los aspectos antes abordados se concluye que son diferentes los elementos que deben tomarse en cuenta para que las empresas (sean identificadas por su tamaño o por sus actividades) logren en conjunto fortalecer el sector donde se encuentren y que para el caso del turismo se ve en gran medida soportado por diversas actividades, entre ellas las que están orientadas a la satisfacción de necesidades básicas como lo es la alimentación.

De esta forma, la micro y pequeña empresa del sector de alimentos y bebidas representa un importante objeto de estudio; la identificación de los factores ya sean internos o externos que las hacen competitivas, acarrea un beneficio para ellas mismas y sus actores y contribuye a su desarrollo y permanencia en beneficio de la sociedad en general.

## EL DISTINTIVO MODERNIZA: CARACTERÍSTICAS Y BENEFICIOS PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Como se ha mencionado, al ser las micros y pequeñas empresas un elemento importante para el desarrollo de la economía de países como México, secretarías de gobierno como en el caso de la de Turismo han puesto en marcha diferentes programas para lograr apoyarlas para su mejora y continuidad como es el caso del denominado Distintivo Moderniza o mejor conocido como Distintivo M.

La Secretaría de Turismo consciente de que la mayoría de las empresas turísticas de México son Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMES), determinó diseñar un programa para impactar de

manera clara y eficiente en su gestión. Un programa de capacitación, que les facilite incorporar a su forma de operar herramientas efectivas y prácticas administrativas modernas, que les permitan mejorar la satisfacción de sus clientes, el desempeño de su personal, control del negocio, etc., a fin de hacerla más competitiva, para que pueda ofrecer productos y servicios de calidad a los turistas y propiciar el desarrollo de una cultura de mejora continua (SECTUR, 2012).

Cabe señalar que una evaluación hecha en 2006 por la Secretaría de Turismo al Distintivo Moderniza, obtuvo que el 44% de las empresas participantes son del Giro de restaurantes y el 50% son micro empresas. De este mismo estudio se pudo obtener que el 80% de las que no cuentan con Distintivo "M" carecen de herramientas que les permitan medir los beneficios obtenidos por los accionistas, los clientes, en sus procesos y de su personal.

Del total de empresas que han concluido el Programa, el 70% señaló que este cumplió con sus expectativas y que detectaron mejoras en aspectos como: mejor control de su negocio, mejor imagen, integración del equipo de trabajo, mejora en los procesos de operación, mayor conocimiento sobre las necesidades de sus clientes, e innovación en productos y servicios por un mayor contacto con los clientes.

Todos estos aspectos son un ejemplo de oportunidad para las empresas que se disponen a mejorar aspectos básicos de gestión y que a grandes rasgos los llevan a ser competitivos dentro de un sector como el turístico. Pero no solamente aquellas empresas que han obtenido un distintivo como éste han logrado permanecer en el mercado, y ser de esta forma empresas con características competitivas, también otras más cuentan con características importantes para su fortalecimiento y crecimiento.

## **LA COMPETITIVIDAD: UNA PERSPECTIVA NECESARIA PARA EL DESARROLLO DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

Hoy uno de los aspectos esenciales dentro de los mercados es el desempeño competitivo de las empresas, lo que les provee de expansión y prosperidad, pero no sólo en relación con el concepto antiguamente utilizado de la competencia que sólo trata de la imposición ante otros, sino llegar a la competitividad mediante cualidades superiores, unidas a las de cada industria, de la estructura del mercado y de las condicionantes generales del entorno en que se desenvuelven las empresas.

A pesar de la generalización del concepto de competitividad, existen ambigüedades en su uso y su significado, ya que hay que considerar factores sociales, económicos, culturales, estratégicos, institucionales, etc. Además deben utilizarse distintos niveles de análisis: empresa, sector industrial, región y/o país; pero en la presente investigación se utilizará el concepto de Morales & Pech (2000: 53) de competitividad de las empresas, definida como *"la capacidad para disponer de algún (os) atributo (s) que le permiten un desempeño empresarial superior y le otorga (n) cierto tipo de ventaja sobre sus competidores, gracias a la creación de productos de valor."*

Con respecto a los orígenes del concepto competitividad, se cree que surgió paralelamente en dos ámbitos: desde la perspectiva macroeconómica, es decir, desde el punto de vista de la administración gubernamental y de cómo puede ejercer los instrumentos de política económica con el objeto de crear un medio ambiente favorable para el desempeño de las empresas en la región; y desde una óptica microeconómica, en la que las empresas por sí mismas se imponen a incrementar su eficiencia, productividad, calidad, etc., con el fin de obtener un grado de desempeño superior al de sus competidores (Morales & Pech, 2000: 49). Cada uno de estos aspectos demuestra el interés del crecimiento de la economía ya sea a un nivel empresarial, sectorial, nacional o internacional, pero todos en beneficio de las que los integran.

Durante la década de 1970 comenzó una competencia deliberada por parte de empresas dispuestas a desplazar a sus rivales, con base en la innovación, mejoramiento continuo y reducción de costos. Porter (2010) opina que las empresas son las que compiten y deben poseer ventajas competitivas, pero reconoce el papel estelar que desempeña el entorno nacional. También plantea que cuando en una economía existen las condiciones propias, éstas favorecen la competitividad en las empresas lo cual en suma, dará como resultado un país que se caracterice como competitivo. Así se ha reconocido que los gobiernos pueden alterar la ventaja en los factores de la competitividad mediante varias formas de intervención, y a pesar de ser elementos ajenos a las unidades económicas, los empresarios deben conocerlos y analizarlos.

La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes. Puede traducirse en precios más bajos que los de los competidores por beneficios equivalentes o por ofrecer beneficios especiales que compensan con creces un precio más elevado (Porter, 2010).

Resulta interesante observar que, quizás, en ninguna otra época se ha dado tanta importancia a la competitividad como hoy en día. Aspecto que ha trascendido del mundo económico para aplicarse por igual a personas y empresas, Desde hace algún tiempo se encuentra cotidianamente en las situaciones públicas, y parece ser un factor determinante para tener éxito en el ambiente competitivo actual (Peñaloza, 2005: 46).

Tomando en cuenta los aspectos anteriores que abordan elementos externos e internos se tiene que, para llevar a cabo un análisis de la competitividad de las empresas se deben de tomar en cuenta estos dos factores como uno solo, que pueden abarcar la situación del sector donde se encuentren las empresas, los compradores, proveedores, sustitutos, normas técnicas, medio ambiente y barreras hasta la organización, producción, controles, recursos humanos, entre muchos otros.

Como se ha mencionado se conocen diversos conceptos para comprender la competitividad, pero de igual forma existen diferentes perspectivas desde las cuales se puede analizar el concepto de

competitividad para su aplicación práctica en diferentes aspectos, mismas que se encuentran interrelacionadas y pueden ser mutuamente incluyentes: 1) Teoría económica, 2) Estratégica (organizacional y de la administración), 3) Regional o territorial, e 4) Institucional (Arroyo, 2003).

Las cuatro anteriores perspectivas se conjugan teniendo en cuenta las bases de la teoría económica en un nivel micro y macroeconómico. Para el presente estudio se hizo mayor énfasis en el análisis de la competitividad desde un nivel microeconómico sin dejar de lado aspectos macroeconómicos.

Conociendo lo que la competitividad como término representa dentro de una empresa de forma práctica, se puede mencionar que tiene multitud de puntos fuertes y débiles frente a sus rivales, su manifestación depende del impacto de las estrategias que se empleen, siendo Michael Porter de los que conceptualizó dicha expresión con la identificación a la par de ventajas generadas a través de tres tipos de estrategias genéricas: estrategia de costos bajos, estrategia de diferenciación y estrategia de la concentración.

Los dos tipos básicos (costos y diferenciación) combinados con el ámbito en que las empresas intentan obtenerlos, dan origen a las tres estrategias antes mencionadas, para lograr un desempeño superior al promedio en la industria o sector. En el Cuadro 3 se muestran las características generales de dichas estrategias.

Cuadro 3: Las estrategias genéricas de la competitividad (nivel microeconómico)

ESTRATEGIA	CARACTERÍSTICAS	RIESGOS
Liderazgo en costos	-Consiste en que la organización se propone convertirse en el fabricante de costo bajo de su industria	-El liderazgo en costos no se sostiene (los competidores imitan, la tecnología cambia, se erosionan otros criterios del liderazgo en costos)
Diferenciación	-En esta la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en algunos aspectos ampliamente apreciados por los compradores.	-La diferenciación no se sostiene (los competidores imitan, los criterios de diferenciación pierden importancia entre los compradores)
Concentración	-Se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial, se selecciona un segmento.	-Las nuevas empresas concentradoras subsegmentan la industria.

Fuente: Elaborado a partir de Porter (2010)

Barney & Clark (2007) mencionan que estas estrategias deben estar orientadas a ser sostenibles, capaces de ir desarrollando ventajas y de sorprender al contrincante; siendo el recurso humano el principal factor que crea dichas ventajas, centrándose más en las competencias y capacidad de la empresa, en lugar de su posicionamiento en los mercados elegidos como una alternativa más al enfoque de Michael Porter.

Teniendo en cuenta las estrategias y llegando a situaciones elementales los factores que pueden integrar la competitividad a distintos niveles son los siguientes (Santillán, 2010): a nivel nacional las instituciones, la infraestructura, la eficiencia del mercado, la sofisticación de negocios, etc.; a nivel del

sector turismo, las políticas y reglamentos, el desarrollo sustentable, la seguridad, la calidad, los recursos humanos y la infraestructura; a nivel MiPyMES, el conocimiento del entorno, la relación con los clientes, la propuesta de valor, los recursos y actividades clave y la estructura de costos, entre otros múltiples factores que están orientados a producir bienes y servicios que posean un valor de uso que los haga vendibles a sus compradores y, por la diferencia entre precios y costos, obtener ganancias. ¿Pero de qué dependen las ganancias y la posición competitiva de la empresa? Los factores que determinan las ganancias se dividen en internos y externos. En una primera aproximación, los primeros se relacionan con los factores estructurales de los sectores industriales y los segundos con los recursos, capacidades y estrategias de la empresa.

De forma generalizada y de acuerdo a las dos variables que abarcan la presente investigación se presenta a continuación la definición de los factores externos e internos determinados por Santillán (2010):

- Factores internos: Son aquellos inherentes a las actividades mismas de la organización y por lo tanto ella misma tiene las facultades para mejorar la presencia de estos elementos o en su caso implementarlos para optimizar su operación.
- Factores externos: Son elementos que afectan en forma directa la operación de la organización y esta no puede evitar o modificar el desarrollo de los mismos, por lo tanto debe de desarrollar la capacidad, para responder y adaptarse a las nuevas circunstancias de su entorno.

En síntesis, la nueva forma de competir se apoya en una fuerte coordinación entre empresa, sociedad y gobierno, donde destaca el papel del Estado a través de sus diferentes políticas, en particular la política industrial. En este proceso de cambio y evolución de la competencia, las empresas desarrollan y adecuan sus estrategias competitivas para conservar su posición en el mercado o para incrementarlo. La esencia de la formulación de la estrategia competitiva de la empresa está en sus relaciones con su medio: el sector o sectores industriales y el contexto local, regional, nacional y global en que participa (Vargas, 2006).

En el marco de estas interrelaciones el tamaño de la empresa parece no ser tan importante. M. Best con David Birch y Kenichi Ohmae, mencionados por Vargas (2006), comparten la idea de que las empresas pequeñas son ahora más importantes en la dinámica económica, pues se observa que las compañías pequeñas pueden ser tecnológicamente avanzadas y generar ingresos, empleos y producción de bienes y servicios competitivos. Asimismo, las empresas pequeñas incorporan un nuevo espíritu empresarial que está transformando a las empresas desde una estructura rígida a una forma flexible de organización. Lo interesante de este conjunto de investigaciones sobre la competencia, radica en que conducen a una teoría dinámica de la empresa.

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

Se logró identificar que dentro del municipio de Metepec, Estado de México, existen diversas actividades económicas, entre las que destacan las del sector terciario con una presencia mayor al 60% del total de la unidades económicas de los tres sectores (INEGI, 2008).

Una de las actividades que se encuentran dentro del sector de servicios es la de la producción y servicio de alimentos y bebidas, existiendo diversas empresas dedicadas a esta actividad dentro del municipio, por lo que se procedió al acercamiento a algunos de sus propietarios o empleados administrativos como un primer paso para conocerlas.

Se procedió a una investigación teórica y conceptual sobre diversos elementos como los mencionados en apartados anteriores, siguiendo con la elaboración del instrumento, el cual se fundamentó tomando como base el modelo de Santillán (2010) siendo el más completo y que fue aplicado al sector de la construcción pero con objetivos orientados a la MiPyME. Este modelo se complementó con las características básicas dentro de teorías y aportes de distintos autores e instituciones como Porter (2003), Barney & Clark (2007), Instituto para el Fomento de la Calidad Total (2009) y World Economic Forum (2011) (Cuadro 4).

Cuadro 4: Características del instrumento de investigación

Variable	Dimensión
Factores externos	Barreras para la entrada y salida del sector
	Amenaza de productos o servicios sustitutos
	Poder negociador de los proveedores
	Poder negociador de los compradores
	Rivalidad de los competidores existentes
	Normas técnicas y medio ambiente
Factores internos	Costos inferior
	Calidad
	Características especiales
	Producción
	Mercadotecnia
	Recursos humanos
	Recursos financieros
	Tecnología
	Organización

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en el Cuadro 4 se consideraron dos variables (factores externos e internos) y diversas dimensiones para cada una. Se aplicaron los instrumentos de octubre de 2010 a febrero de 2011, a una muestra por conveniencia de quince empresas que cuentan con Distintivo M. Se logró el contacto por medio de las autoridades municipales, siendo éstas las más identificadas dentro del sector, por lo que se eligieron como muestra junto a quince más que no cuentan con este tipo de distintivo. Estas últimas fueron incluidas para obtener una contraposición de características entre estos dos tipos de empresas. Ambos tipos de las muestras se encuentran en las áreas donde hay flujo importante de clientes.

Las características específicas de la muestra seleccionada son: aplicación a propietarios y/o empleados administrativos; tamaño de población 169 empresas del giro de restaurante, cafetería, bar, cocina económica y pizzería (SIEM, 2010); tamaño de la muestra 30 micro, pequeñas y medianas empresas de servicio de alimentos y bebidas; instrumentos de obtención de información por medio de cuestionario y guía de entrevista; muestra no probabilística. Las empresas de la muestra se distinguen por ofrecer en un 47% de comida típica mexicana, porque Metepec es un municipio típico en cuanto a tradiciones de índole regional.

Se describieron, interpretaron y analizaron los resultados para hacer una discusión basada en los enfoques teóricos de la competitividad de acuerdo a factores internos y externos, así como con una confrontación de resultados de acuerdo con las diferencias o coincidencias entre las micro, pequeña y medianas empresas, la pertenencia o no de un Distintivo M u otros rasgos.

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para el proceso de análisis de datos cuantitativos se realizaron diversas pruebas estadísticas como: frecuencia, media y mediana para la descripción de la población estudiada en la investigación; la correlación entre los diversos grupos de empresas con características en particular como micro o pequeña, con o sin Distintivo M, de propietarios independientes o cadenas, etc.

La información cuantitativa se complementó con la información cualitativa recolectada a través de la aplicación de la guía de observación y las observaciones directas realizadas en cada negocio visitado. La muestra incluida en esta investigación, posee las características generales referidas en el Cuadro 5.

Cuadro 5: Caracterización de la muestra según giro y tipo de empresa

Giro	Empresas	%	Cadena/ Franquicia	Giro %	Total %	Independiente	Giro %	Total %
Restaurante	17	56%	9	30%	53%	8	26.7%	47%
Cafetería	6	20%	1	3.3%	17%	5	16.7%	87%
Bar	2	7%	0	0%	0%	2	6.7%	100%
Cocina económica	2	7%	0	0%	0%	2	6.7%	100%
Otros (eventos y pizzerías)	3	10%	2	6.7%	67%	1	3.3%	33%
Total empresas	30	100%	12	40%		18	60%	

Fuente: Elaboración propia

De esta forma se trata en su mayoría de microempresas (53.5%), seguido de pequeñas empresas (40%) y una leve presencia de empresas medianas (6.7%); éstas dentro del giro de restaurantes y con la característica de ser empresas de cadena.

## Análisis de los factores externos

La variable de factores externos se integró por seis dimensiones medidas cuantitativamente mediante escala intervalar tipo likert, escala nominal y en complemento con aspectos cualitativos. Para el caso de las respuestas cuantitativas se identificaron la media y la desviación típica para cada dimensión, teniendo las características que se muestran en el Cuadro 6.

Cuadro 6: Análisis descriptivo de factores externos de la competitividad por dimensión

Dimensión	Media	Desv. típ.
Barreras para la entrada o salida del sector	2.66	0.837
Amenaza de productos o servicios sustitutos	2.97	0.397
Poder negociador de los proveedores	3.55	0.392
Poder negociador de los compradores	3.27	0.362
Rivalidad de los competidores	3.24	0.816
Normas técnicas y medio ambiente	3.20	0.756
Promedio variable uno	3.15	0.593

Fuente: Elaboración propia

Las tres dimensiones en las que las empresas obtuvieron una media más alta y con ello un mayor conocimiento y control, creando una ventaja competitiva, fueron en primer lugar el poder negociador de los proveedores, seguido del poder negociador de los compradores y en tercer sitio la rivalidad de los competidores. La dimensión con una posición menos dominada por las empresas fue la relacionada con las barreras para la entrada o salida del sector. Estos resultados se detallan y discuten a continuación:

- *Poder negociador de los proveedores*: esta dimensión es la que se encuentra más favorablemente evaluada por las empresas, con la media más alta dentro de la variable de factores externos, comprobando que las empresas competitivas tienen en gran parte dominado este elemento con respecto a su competencia. El 86.7% de las empresas expresó que está totalmente de acuerdo en que cuenta con proveedores confiables y para tener los insumos necesarios para su producción cuentan con más de tres proveedores (96.7%). Al 66.7% de las empresas estos les otorgan o les podrían otorgar crédito para la compra de materia prima. Cabe destacar que las empresas al tener un conocimiento y dominio de sus proveedores pueden disminuir sus costos y con ello poder aumentar sus utilidades, contando para ello con una serie de principales elementos de negociación en el que para las empresas se les complicaba el convencer a sus proveedores en cuanto a aspectos relacionados con los precios (37%), la calidad (33%), las fechas de entrega (20%) y las fechas de pago (3%). Este último llama la atención pues los proveedores teniendo en cuenta que le surten pedidos a empresas ya establecidas y con una compra constante no se les dificulta poder negociar días de pago posteriores a las entregas.

- *Poder negociador de los compradores*: el 80% de las empresas dicen estar informadas de las expectativas y necesidades de sus clientes y tienen identificado al grupo de quienes acuden a ellas (83.3%). Aunado a lo anterior, una gran mayoría de las empresas (97%) trata de ofrecer diferentes incentivos como una forma de atraer más clientes o “consentir” a los que ya asisten con regularidad. Algunos de los incentivos presentados en estas empresas con más regularidad son: distinción del cliente frecuente, entrega de cuponeras para próximas visitas, plus en el servicio y ambientación con música en vivo, cambios constantes en el menú, etc. Se detectó que por la inseguridad (un factor externo) algunos clientes han disminuido sus visitas o modificado sus actividades tomando mayores precauciones, poniendo en alerta a los empresarios y autoridades, quienes han respondido con acciones como: aumento de la seguridad a través de personal del municipio o seguridad privada, mayor alumbrado, equipo como cámaras, etc. Hay que recordar que la competitividad de un sector también se ve mermada por la inseguridad de su ambiente. Realizar todas las actividades antes mencionadas es una exigencia de los clientes, pues de lo contrario ellos asisten a otros establecimientos, y con ello los empresarios tienen el objetivo medular de conocer y servir a los que son sus clientes.
- *Rivalidad de los competidores existentes*: El principal reto a enfrentar por las empresas de alimentos y bebidas analizadas, es que existen demasiadas empresas similares dentro de una misma área geográfica (33%), para un 10% el reto es que se presenta un crecimiento lento, el 27% indica que se tienen que enfrentar a costos fijos elevados y adaptarse a su variación. El 23% considera como otro factor a enfrentar las políticas gubernamentales hacia este tipo de empresas, que varían desde los trámites tardados y costosos hasta la mala logística de ubicación de comerciantes ambulantes; y por último, el 7% mencionó la falta de diferenciación de éste como único elemento que se representa en el control interno.
- *Barreras para la entrada o salida del sector*: esta dimensión muestra una media desfavorable ( $\bar{x}=2.66$ ) debido a que incluye ítems que abordan aspectos como la facilidad o rapidez para la obtención de permisos de funcionamiento y el pago de diversos impuestos. El 56.6% de los empresarios estuvo de acuerdo en que éstos eran procesos largos y burocráticos, y que los impuestos iban en aumento año a año, sin ver un beneficio palpable para las utilidades de sus empresas.

Adicionalmente, a pesar de que en el municipio existen 169 (SIEM, 2010) empresas del sector de alimentos y bebidas, el setenta por ciento estuvo de acuerdo en que la mayoría de sus productos y servicios son diferentes, un indicador de una clara estrategia de diferenciación.

Los principales retos para entrar al sector se sitúan en las políticas gubernamentales (33%), los requisitos de capital (22%), seguido de los costos cambiantes a los que se tienen que adaptar (19%) y el lograr encontrar un producto o servicio que sea diferente (11%). Es importante mencionar que un 15% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que no tuvieron ninguna dificultad para entrar al sector, pero dichos establecimientos eran de tipo franquicia o cadena.

Hay que destacar que las cinco primeras dimensiones de esta primera variable, están representadas por los factores que determinan la rentabilidad de la industria, y que influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las empresas. Por ejemplo, la fuerza de los compradores incide en los precios, lo mismo que la amenaza de sustitución; también influye en los costos y en la inversión porque los clientes cada día exigen un servicio de mayor calidad y por lo tanto con mayor costo para la empresa, relación que no debería presentarse, pero que finalmente expresan los empresarios. El poder negociador de los proveedores determina el costo de las materias primas y de otros insumos. La rivalidad incide en los precios y los costos de competir en el desarrollo de productos, publicidad, instalaciones y la fuerza de ventas. La amenaza de la entrada limita los precios y moldea la inversión necesaria para disuadir a otros participantes, aspectos que Porter (2010: 5) menciona y se comprobó en los resultados mencionados dentro de estos factores externos. Dentro del municipio se pueden observar establecimientos como los vistos en las Figuras 1 y 2.

Figura 1: Empresas tipo independiente, ubicadas en el centro del municipio de Metepec



Fuente: Investigación de campo

Figura 2: Empresas de tipo franquicia o cadena ubicadas en el municipio de Metepec



Fuente: Investigación de campo

### **Análisis de los factores internos**

La variable número dos de los factores internos, se integró por nueve dimensiones medidas cuantitativamente mediante escala Intervalar tipo Likert, escala nominal y en complemento con aspectos cualitativos. Para el caso de las respuestas cuantitativas se identificaron la media y la desviación típica para cada dimensión como se puede ver en el Cuadro 7.

Cuadro 7: Análisis descriptivo de factores internos de la competitividad por dimensión

Dimensión	Media	Desv. Típ
Costo inferior	3.65	0.500
Calidad	3.53	0.264
Producción	3.54	0.634
Mercadotecnia	2.73	0.868
Recursos Humanos	3.41	0.449
Organización	3.51	0.559
Promedio variable dos	3.26	0.687

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los resultados obtenidos, aquí se presentaron las medias más altas en comparación con los factores externos. A continuación se analizan los resultados obtenidos para cada factor:

- *Costo inferior:* el 90% de las empresas tiene identificados sus costos, ya sean variables o fijos, con lo cual existe una mayor facilidad para poder controlarlos y disminuirlos al mínimo, siempre que sea posible. En promedio los costos de producción representan un 30% de los totales. La mayoría cuenta con un procedimiento específico para determinar sus precios de venta (87%), así como con un recetario estandarizado (90%) y que según Cuevas (2002) es el documento donde se relacionan los componentes de un preparado de alimentos o bebidas, su preparación y presentación. Con el objetivo primordial de su transmisión para una acción práctica de cocinar en el futuro. Cuenta con diversos elementos que benefician en un mayor control para quienes las utilizan como: pesos, temperaturas, costos, precios, etc. Pero aparte de estos aspectos las empresas deben de controlar la disminución de sus mermas, la producción de sus empleados, la disminución de gastos, entre otros que requieren la colaboración de todos los departamentos y la supervisión de las personas que están a cargo de la empresa.
- *Calidad:* para esta dimensión se tuvo una media favorable en aspectos como el contar con proveedores de calidad, ofrecer productos y servicios de la mejor calidad aún sobre sus utilidades (67%), guiarse por diferentes normas de calidad y distintivos (90%) como el Distintivo M, aunque en este último aspecto muy pocas empresas estaban actualizadas sobre normas recién constituidas para el sector como es el caso de la NOM 256 que en el año 2010 sustituyó a la NOM 093. El único aspecto que afecta significativamente a las empresas por su impacto sobre la calidad es la alta rotación en su personal, fenómeno muy común en el sector.
- *Recurso humano:* A pesar de no ser la dimensión mejor posicionada, sí tuvo un resultado favorable ( $\bar{x}=3.41$ ), donde se destaca que las empresas realizan actividades constantes de capacitación y actualización de sus empleados (77%) y la gran mayoría (97%) cuenta con algún incentivo para su personal. En contraparte, se tiene un pago promedio mensual por debajo del promedio nacional para el sector de servicios (el INEGI en 2010 reportó para el sector de servicios un sueldo promedio anual nacional de 86 mil 200 pesos [6.630 dólares] por persona) y

para el caso de las empresas de alimentos y bebidas se tienen las características de pago para el personal operativo de dos mil a cuatro mil pesos mensuales [de 154 a 308 dólares] (67%), lo que puede estar causando la alta rotación del personal, sobre todo en el enfocado a la atención del cliente (meseros) con una antigüedad promedio de entre 1 y 3 años.

- **Organización:** Las empresas a través de sus dueños o empleados directivos realizan diferentes actividades de gestión (planeación, dirección, control, etc.) que se ve plasmado en presupuestos, organigramas, flujo de información, etc. Entre los principales elementos de la planeación se encuentra la elaboración de presupuestos, para lo cual el 93.4% los realiza de acuerdo a las necesidades del negocio. Asimismo, con respecto al esquema organizacional, el 66.7% lo ha realizado desde el principio de sus actividades; pero cabe destacar que el resto lo fue realizando conforme sus actividades y resultados posteriores a la apertura.

En síntesis la nueva forma de competir se apoya en una fuerte coordinación entre empresas, sociedad y gobierno, donde destaca el papel del Estado a través de sus diferentes políticas que fortalezcan y beneficien a las empresas. En este proceso de cambio y evolución de la competencia, las empresas desarrollan y adecuan sus estrategias competitivas para conservar su posición en el mercado o para incrementarlas. La esencia de la formulación de la estrategia competitiva de la empresa está en las relaciones con su medio: el sector o sectores industriales, su contexto local, regional, nacional y global en la que participa, pero con la esencia y manejo de los elementos que están bajo sus manos como lo son los factores internos que son base para mantenerse y/o adaptarse según su medio.

### Análisis de correlaciones

El comprender la relación e impacto que pueden tener los factores internos con los externos es de suma importancia, por lo que se realizó un análisis de correlación, que es un índice que mide la relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas (Creswell, 2003). Considerando el coeficiente de correlación de Pearson con el nivel de significancia observado  $< .01$  y aplicado a los resultados, se puede advertir que existe una relación fuerte entre las acciones de los compradores y la mercadotecnia ( $r=.569^{**}$ ) así como la de producción y las de la organización ( $r=.554^{**}$ ). La tercera relación con un nivel fuerte ( $t=.483^{**}$ ) se tiene entre las dimensiones de proveedores y el costo inferior, de igual forma se presenta una relación con nivel moderadamente fuerte entre las dimensiones de costo inferior y calidad ( $r=.452$ ) que se analizan a continuación (Cuadro 8).

Cuadro 8: Dimensiones correlacionadas ordenadas según el nivel de su significancia bilateral

Dimensiones correlacionadas	Correlación de Pearson	Sig. (bilateral)
Compradores - Mercadotecnia	.569**	0.001**
Producción - Organización	.554**	0.001**
Proveedores - Costo inferior	.483**	0.007**
Costo inferior - Calidad	.452*	0.012*

Fuente: Elaboración propia

- *Compradores-Mercadotecnia*: se puede decir que el aspecto relacionado de forma interna como lo es la planeación de la mercadotecnia con el poder negociador de los clientes que es un elemento externo, demuestra una importante relación y que a pesar de que los micro y pequeños empresarios del sector de alimentos y bebidas en Metepec no se han apoyado de forma constante en la mercadotecnia para llamar la atención de sus clientes y lo consideran un gasto elevado y hasta cierto punto no necesario, es importante mencionar que las actividades de mercadotecnia bien encaminadas pueden llegar a atraer mayor número de clientes o fortalecer la demanda de aquellos que ya han visitado las empresas con anterioridad.
- *Organización-Producción*: entre estos dos elementos se adhiere de forma natural la actuación del recurso humano el cual se buscará tenga la capacidad para realizar las actividades necesarias para lograr el éxito y competitividad de la empresa y que no solo incluye un trabajo operativo como tal, sino en complemento con un trabajo intelectual, el cual en la actualidad es más apreciado por los empresarios y que exigen día con día que el personal operativo no solo realice sus actividades prácticas dentro de una empresa sino las complemente con ideas que busquen la mejora continua.
- *Proveedores-costos-calidad*: tres enfoques que deben de ser tomados muy en cuenta para lograr el crecimiento de las empresas por muy pequeñas que sean. Están entrelazados desde antes de la fundación pues son elementos que deben de ser planeados y diariamente aplicados dentro de las diferentes actividades, para lograr la permanencia de las empresas, su buena imagen ante el cliente y el crecimiento de utilidades.

### **Comparaciones entre algunos grupos**

De las empresas que integran la investigación, se cuentan entre ellas características que las diferencian: del cien por ciento de la muestra, el 56% lo representan restaurantes, de los cuales el 53% son franquicias o cadenas y el 47% son independientes. Los giros restantes en ser representados fueron cafeterías con un 20%, bar y cocina económica con 7% cada uno y otros con 10%.

Es importante destacar que entre el grupo de empresas independiente y franquicia/cadena se tuvo una diferencia en cuanto a dimensiones como: la de barreras para la entrada o salida del sector; amenaza de productos o servicios sustitutos; normas técnicas y recursos financieros, teniendo las empresas de tipo franquicia/cadena una media mejor posicionada que las independientes, a razón de que las primeras cuentan con un renombre que les favorece en cuanto a la ubicación y apertura de sus empresas, así como contar con un proceso delimitado y experiencia previa, pero que a pesar de

esto las empresas independientes logran darles competencia y su presencia es considerable en todo el municipio.

También se puede resaltar que la mayoría de las empresas independientes, cuentan con el valor añadido de ofrecer una atención personalizada y la mayoría de ellas tienen una estrecha relación con la cocina típica mexicana, aspectos que los clientes y turistas en particular buscan en el lugar que visitan.

Otras diferencias que se encontraron fueron entre las empresas con Distintivo M y sin Distintivo M, en dimensiones como Calidad, Mercadotecnia y Recursos financieros. De forma general los elementos internos son mejor manejados por empresas que han logrado obtener el Distintivo, acoplando sus actividades pero sobre todo obteniendo una guía para la correcta organización y desarrollo de sus empresas, el cual debe de seguir siendo la base para el fortalecimiento del sector turístico con empresas mejor posicionadas y más competitivas.

De esta forma, como lo mencionan Barroso & Flores (2006), el concepto y aplicación de competencia pasa de un carácter estático a otro de carácter dinámico, donde lo más importante ya no son las dotaciones factoriales existentes, por ejemplo en los destinos turísticos, sino la habilidad que exista en cada uno de ellos para añadir valor y sacarle rentabilidad a los mismos. Esto repercutirá en mayor medida sobre la calidad de vida de la propia población local. Y esto es perceptible en las empresas que han desarrollado una habilidad competitiva para permanecer, y con ello beneficiar al sector.

## CONCLUSIONES

- El sector de alimentos y bebidas dentro de un municipio turístico como Metepec tiene una ventaja en cuanto al manejo de las cinco variables de los factores externos, que determinan que iniciar un negocio de este giro ofrece una rentabilidad buena, conjuntamente con un buen manejo de los factores internos.
- Las estrategias de competitividad con las que las empresas del sector de alimentos y bebidas se identifican y llevan a cabo, se orientan hacia la diferenciación, a través de platillos y bebidas así como su control de costos por medio de la identificación y compra de materia prima con precios menores, pero sin sacrificar la calidad. La organización de elementos como recetarios estandarizados y costeados y contar con un sistema para la determinación de precios, les favorece y se ve reflejado en sus utilidades.
- Las empresas competitivas del sector, tienen pleno conocimiento y dominio de los factores externos relacionados con sus proveedores, exigiéndoles calidad en productos y servicios, facilidades de pago y contando con por lo menos tres diferentes proveedores para cada

materia prima o servicio necesarios para la empresa. En cuanto a elementos internos las empresas logran una ventaja competitiva a través del control de la calidad que es percibida por los clientes basada en la obtención y manejo de distintivos como el M.

- Tres enfoques que deben ser tomados muy en cuenta para lograr el crecimiento de las empresas, por muy pequeñas que sean, son: la correcta elección y relación con los proveedores, el control de costos y la búsqueda de la calidad en los productos y servicios que se ofrezcan a los clientes.

- Con respecto al manejo del recurso humano, se tienen sueldos por debajo de la media nacional para servicios, por lo que podría ser un elemento que explique la marcada rotación que existe en el sector. Se recomienda ser tomada muy en cuenta por los futuros empresarios como una herramienta de desarrollo sostenido a través de un recurso humano fiel a las empresas, por medio de una buena remuneración monetaria y no monetaria.

Es importante lograr una vinculación entre los dos principales atractivos que actualmente el municipio tiene: la comercialización de artesanías y la oferta de alimentos y bebidas, con programas que los involucren a los dos sectores: servicios y comercio. Esto como un elemento que puede repercutir en el crecimiento de la competitividad del municipio, así como la repercusión y beneficio al sector turístico. Cabe destacar que aunque las empresas de alimentos y bebidas logran ser competitivas como sector, falta mucho por hacer en conjunto gobierno-empresas, pues se ha logrado una aportación gubernamental al impulsar que los negocios obtengan distintivos como el Moderniza, pero falta mejorar elementos que las propias empresas no pueden controlar por sí solas como la seguridad, la infraestructura, entre otras.

Con lo que se comprueba lo que el IMD (Institute for Management and Development) menciona y es que las naciones apoyan la creación y mantenimiento de un ambiente que facilite la competitividad de las empresas y motive su sostenibilidad a largo plazo (Lombana & Gutiérrez, 2009: 8)

**REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Arroyo, J. & Berumen, S.** (2003) "Competitividad: implicaciones para empresas y regiones". Juan Pablos Editor, México
- Barney, J. & Clark, D.** (2007) "Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage". Oxford University Press, New York
- Barroso González, M. de la O. & Flores Ruiz, D.** (2006) "La competitividad internacional de los destinos turísticos; de enfoque macroeconómico al enfoque estratégico". Cuadernos de Turismo 17: 7-24
- Creswell, J. W.** (2003) "Research design, qualitative, quantitative and mixed methods approaches". Sage Publications, Thousand Oaks
- Cuevas D., F.** (2002) "Control de costos y gastos en los restaurantes". Limusa, México
- Davis, B.; Lockwood, A.; Pantelidis, I. & Alcott, P.** (2008) "Food and beverage management". Butterworth - Heinemann, Oxford
- De Borja, L.; Casanovas, J. & Bosch, R.** (2002) "El consumidor turístico". ESIC Editorial, Madrid
- Diario Oficial de la Federación** (2009 – 30 de junio) "Nueva estratificación de la micro, pequeña y mediana empresa". Secretaría de Economía, México
- Durán-Pich, A.** (2007) "La empresa: un striptease. Una aproximación heterodoxa al Management". Ediciones Gestión 2000, México
- Enz, C. A.** (2010) "Hospitality strategic management: concepts and cases". John Wiley & Sons, New Jersey
- García de León, S.** (2000) "La microempresa en México: un sector en busca de identidad". UAM-XCSH, México
- Garza, G.** (2008) "Macroeconomía del sector servicios en la Ciudad de México 1960-2003". El colegio de México, Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales, México
- Grande, I.** (2005) "Marketing de los servicios". ESIC Editorial, México
- INEGI - Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática** (2008) "Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los Establecimientos Censos Económicos 2004". México
- INEGI - Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática** (2010) "Carpeta Nacional de servicios. Censos económicos 2009". Disponible en <http://dgcnesyp.inegi.org.mx/cgi-win/bdiecoy.exe/782?s=est&c=24398> Consultado el 13 de febrero de 2011
- Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A. C.** (2009) "Modelo Nacional para MIPYMES Competitivas". México
- Lombana, J. & Gutiérrez, S.** (2009) "Marco analítico de la competitividad. Fundamentos para el estudio de la competitividad regional". Revista Pensamiento & Gestión 26: 1-38
- Morales González, M. A. & Pech Vázquez, J. L.** (2000) "Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos". Revista Contaduría y Administración 197: 47-63

- Munray, A.; Ocegueda, J. M.; Ledezma, D.; Ramírez, N.; Ramírez, M. & Alcalá, C.** (2007) "Formación por medio del servicio. Un modelo de servicio social universitario en apoyo a microempresas marginadas". *El Trimestre económico* 74(296): 987-1011
- Peñaloza, M.** (2005) "Competitividad: ¿Nuevo paradigma económico?" *Forum Empresarial* 10(001):42-67
- Porter, M.** (2003) "Building the microeconomic competitiveness Index". *World Economic Forum, Global Competitiveness Report*, Washington
- Porter, M.** (2010) "La ventaja competitiva". Grupo Editorial Patria, México
- Santillán Flores, J. A.** (2010) "Competitividad de las micro y pequeñas empresas constructoras dedicadas a la edificación en el Distrito Federal". Universidad Nacional Autónoma de México, México
- SECTUR - Secretaría de Turismo** (2002) "Cómo desarrollar los productos turísticos competitivos". México
- SECTUR - Secretaría de Turismo** (2012) "Distintivo Moderniza". México
- Sistema de Información Empresarial Mexicano - SIEM** (2010) "Empresas en el municipio de Metepec". Web <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/consultas/consulta.asp?q=0>. Consultado el 15 de enero de 2011
- Vargas Sánchez, G.** (2006) "Teorías de la empresa y de la competitividad". Castdel, México
- World Economic Forum** (2011) "The global competitiveness report 2010-2011". Ginebra

Recibido el 19 de enero de 2012

Reenviado el 24 de febrero de 2013

Aceptado el 02 de marzo de 2013

Arbitrado anónimamente